

MAPFRE 1933/2008

De Mutua a Multinacional

MAPFRE 1933/2008

Gabriel Tortella

Leonardo Caruana / José Luis García Ruiz



De esta edición: MAPFRE S.A., 2009

De las imágenes: Archivo MAPFRE. Centro de Documentación de MAPFRE. Museo MAPFRE del Seguro
Agencia Efe, pp. 17, 19, 20 (foto: Díaz Casariego), 54, 55 (foto: Vidal), 59 (foto: Vidal),
60, 77, 79, 80, 83 (foto: Hermes Pato), 150, 154, 161, 204, 207; Altair Photo, pp. 172, 173;
Getty Images, p. 291 (foto: Microzoa), 292 (foto: Grant V. Faint); Julián Grau Santos, pp. 36, 40 dcha., 50, 66,
68, 72, 73, 144, 220, 222 (foto: Gonzalo de la Serna), 342; Unión Europea, pp. 199, 283

Diseño: Alberto Corazón / Diseño Público s.a.

Maquetación: Zita Moreno Puig

Coordinación de la producción: Tf. Editores

Imprime: Tf. Artes Gráficas

Depósito Legal: M-31147-2009

ISBN: 978-84-92441-72-3



MAPFRE

75
AÑOS

Presentación

La publicación del libro que tengo el honor de presentar con estas líneas forma parte de los eventos organizados por MAPFRE con motivo de la celebración del 75° Aniversario de su constitución, acaecida el 16 de mayo de 1933. Su antecedente directo es el libro *cincuenta años: MAPFRE hacia el futuro*, publicado en 1985 con motivo del 50° Aniversario, que implicó un primer esfuerzo de recopilación de la historia del Grupo. Fue una obra realizada con medios propios, ya que fue redactada por directivos del Grupo sin ayudas externas.

Al planificar la celebración del 75° Aniversario, los órganos de gobierno de MAPFRE consideraron que era oportuno elaborar y publicar un nuevo texto, pero se optó por encomendar su realización a expertos en Historia Económica, con un triple objetivo: permitir una mayor profundización en los hechos que constituyen nuestros primeros 75 años de vida social; dotarla de la máxima objetividad al encomendar su redacción a personas que no han participado en tales hechos, y dotarla de un marco adecuado en la Historia Económica en general, y en la evolución del Sector Asegurador en particular.

La elección recayó en tres personas de tanta autoridad, independencia y prestigio como son los profesores Gabriel Tortella Casares, Leonardo Caruana de las Ca-

gigas y José Luis García Ruiz, que han tenido acceso a los libros y archivos de los principales órganos de gobierno de MAPFRE, y han contado con el oportuno apoyo de los principales directivos de MAPFRE, que les hemos facilitado los datos y aclaraciones necesarias para una adecuada interpretación de una documentación tan amplia y compleja –si bien, con pleno respeto a su independencia en la exposición y valoración de tales hechos–. Los capítulos del libro cuyo contenido no se refiere a MAPFRE han sido elaborados obviamente sin nuestra participación, y reflejan el pensamiento y la visión de los autores.

Nuestro deseo era haber publicado el libro en el año 2008, pero ello no ha sido posible. Tal demora no es imputable en ningún caso a los autores, sino a quienes hemos tenido que hacer compatible nuestra colaboración con ellos con el desempeño de nuestras funciones directivas en años de intensa actividad y cambios profundos en nuestro Grupo.

El impresionante desarrollo de MAPFRE es obviamente una obra colectiva, resultado del esfuerzo, el acierto –también los errores– y el cariño de las muchas personas que trabajamos o hemos trabajado para MAPFRE a lo largo de estos 75 años: consejeros, directivos,

empleados, delegados, y agentes y colaboradores de muy diversas disciplinas profesionales de todos los países en que MAPFRE está presente. Todos nosotros tenemos nuestra propia “historia de MAPFRE”, nuestro legítimo derecho a una parcela de protagonismo; porque si el desarrollo de toda empresa es siempre una obra colectiva, ello es especialmente aplicable al caso de MAPFRE, ya que una de las claves de su éxito ha sido la fuerte identificación con la empresa de todos quienes trabajamos para ella desde una u otra posición.

Por razones obvias, en el texto elaborado por nuestros historiadores solamente se cita a los principales protagonistas, con el inevitable riesgo de que haya lectores que puedan no compartir el acierto de tales citas. Por eso es especialmente oportuno que, junto con nuestro agradecimiento a los autores del libro y a nuestros asegurados y clientes –cuya confianza ha sido

otra de las claves de nuestro espectacular desarrollo–, dejemos aquí constancia del inmenso reconocimiento y agradecimiento de MAPFRE a todos quienes con su trabajo han contribuido a hacer posible que la pequeña mutua creada en 1933 por un grupo de agricultores visionarios haya llegado a ser el primer grupo asegurador de España, y uno de los grandes del Seguro Europeo.

Alberto Manzano Martos
Vicepresidente Primero de MAPFRE
Madrid, julio de 2009

15	LA SEGUNDA REPÚBLICA Y EL NACIMIENTO DE MAPFRE, 1931-1936	
	La España de la Segunda República	17
	La etapa de formación del mercado asegurador español	24
	MAPFRE: una gran empresa en el Seguro de Accidentes de Trabajo	34
43	MAPFRE EN LA GUERRA CIVIL, 1936-1939	
51	EL PERIODO DE POSGUERRA: LOS RIESGOS DEL SEGURO DE SALUD, 1939-1955	
	Una larga posguerra	53
	Los seguros a la salida de la Guerra Civil	61
	La recuperación en MAPFRE y la Colaboración en el Seguro de Enfermedad	66
75	LA ERA DEL RÁPIDO CRECIMIENTO, 1955-1975	
	La España del despegue hacia la industrialización	77
	La modernización del seguro español	85
	MAPFRE: los años del cambio de rumbo	93
145	TRANSICIÓN A LA DEMOCRACIA, DEPRESIÓN Y RECUPERACIÓN, 1975-1986	
	Depresión y recuperación	147
	El seguro español y su proceso de liberalización	164
	MAPFRE alcanza el primer puesto en 1983	167

197	MAPFRE EN LA ERA DE LA GLOBALIZACIÓN, 1986-2000	
	La economía internacional y la española a finales del siglo XX	199
	El seguro español en el Mercado Común Europeo	212
	SISTEMA MAPFRE ante el desafío de la globalización	218
281	MAPFRE SE PREPARA PARA EL FUTURO, 2001-2008	
	La economía mundial en los albores del siglo XXI: algunas reflexiones	283
	Los retos del seguro en el siglo XXI	295
	MAPFRE, de Mutua a Sociedad Anónima	297
345	EPÍLOGO	
355	DOCUMENTACIÓN	
	Bibliografía	357
	Cronología	365
	Apéndices estadísticos sobre el sector de seguros en España	371
	Apéndices estadísticos sobre MAPFRE	377
	Índice onomástico	393



**La Segunda República y
el nacimiento de MAPFRE
1931-1936**

LA ESPAÑA DE LA SEGUNDA REPÚBLICA

La Mutualidad de la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España, que es lo que significan las siglas que conforman la denominación social MAPFRE, nació en circunstancias muy singulares en la historia de nuestro país y del mundo. En 1933 la Humanidad se encontraba en lo más profundo de una de las crisis económicas más graves que se recuerdan. Esta crisis no provenía, como en ocasiones anteriores, de algún acontecimiento extraeconómico, una guerra o una anomalía climática, como las que

siguieron a las guerras napoleónicas o a la serie de malas cosechas que azotó al mundo en los años 1846-1848. La Primera Guerra Mundial había concluido quince años antes y, después de una penosa reconstrucción que duró unos siete años, el periodo 1925-1929 había sido muy próspero y no en vano se habló de “los felices años veinte” o de “la era del jazz”. Sin embargo, por razones que aún hoy no están totalmente claras, en el otoño de 1929 se desató una crisis económica que desde entonces conocemos como la Gran Depresión.

La crisis se inició con una prolongada caída en la Bolsa de Nueva York, pero hay acuerdo en que esto no fue sino



Cientos de personas se agolpan ante la Bolsa de Nueva York, en Wall Street, tras el Crack del 29

el detonador. Las causas de la crisis fueron más profundas y complejas que un mero episodio bolsístico, y sus consecuencias también. Las manifestaciones más inmediatas y graves de la depresión fueron una fuerte contracción de la renta, consecuencia a su vez de una grave reducción en la inversión y en las transacciones internacionales. Se sucedieron también fenómenos psicológicos masivos de extrema trascendencia, como un salto en la desconfianza hacia los sistemas de crédito y un súbito aumento en la preferencia de liquidez, que ejerció intensa presión sobre las instituciones financieras, causando un elevado número de suspensiones de pagos y quiebras bancarias. Esta intensa preferencia de liquidez trajo consigo una caída en la demanda de bienes (contracción de la función de consumo) con la consiguiente disminución de precios y de volúmenes de producción, lo que a su vez hizo crecer el desempleo en proporciones desmesuradas. A su vez el aumento del desempleo incidió sobre la demanda, causando una nueva contracción y generalizando la desconfianza popular hacia el funcionamiento de la economía de mercado y aún más hacia su justicia distributiva. Como consecuencia de todo esto, los desequilibrios políticos se sucedieron en muchos países: los desórdenes menudearon en las calles y en las elecciones los votantes se polarizaron hacia los extremos de espectro político. La llegada al poder de Adolf Hitler en Alemania, en enero de 1933, marcó el vuelco electoral más espectacular en esta sucesión de convulsiones políticas que recorrieron el mundo, pero los casos de Antonio Oliveira Salazar en Portugal, de Engelbert Dollfuss en Austria, de Gyula Gömbös en Hungría y varios otros constituyen elocuentes ejemplos de la creciente polarización de los electores en tantos países.

En España la crisis política se remonta a años antes. La crisis de posguerra, junto con otros problemas de índole política y militar, había favorecido la caída del sistema parlamentario y la instauración de la Dictadura del general Primo de Rivera en 1923. La dimisión del dictador en 1930 había dado lugar a una serie de interinidades hasta proclamarse la Segunda República el 14 de abril de 1931, ya en plena crisis económica, que se agravó como consecuencia de las incertidumbres que provocó el cambio de régimen. Resulta difícil determinar hasta qué punto la crisis española es endógena y hasta qué punto inducida por las circunstancias exteriores. Es cierto que las repercusiones económicas de la Gran Depresión no fueron en España tan acusadas como en otros países, si bien esta afirmación debe matizarse por el hecho de que muy importantes estadísticas, como las de desempleo (en especial desempleo rural), no sean fiables para el periodo. Con todo, la alarmante situación económica y política en el plano mundial no podía dejar de agravar los serios problemas económicos y políticos que aquejaban a España por ese entonces. Dentro de estos problemas destaca señaladamente el social referido al campo.

El problema de las relaciones de propiedad en la agricultura es uno de los que durante más tiempo se había venido arrastrando, y estaba cargado de graves connotaciones políticas. Desde tiempo inmemorial la agricultura era el sector cuantitativamente más importante de la economía española y presentaba serios problemas que repercutían fuera de su área estricta. Es en el siglo XVIII cuando el problema agrario se plantea con toda su crudeza y no será hasta la segunda mitad del siglo XX cuando se vea superado.

Agricultores arando en un pueblo de Castilla, 1935



El problema agrario se planteó agudamente en el siglo XVIII porque el aumento de población que tuvo lugar en la centuria se enfrentó a una oferta rígida en la producción de alimentos. Las consecuencias de este desequilibrio fueron escaseces y alzas de precios. Esta grave cuestión ya preocupó a las mejores cabezas cuando en 1766 el Motín de Esquilache la convirtió en un problema de orden público. La mejor de todas esas mentes, la de Gaspar Melchor de Jovellanos, diagnosticó que había dos problemas específicos en la agricultura española, de un lado el físico, la relativa aridez del suelo, y de otro el político, es decir, el relativo a la estructura de la propiedad. La propiedad de la tierra en España no solo estaba muy desigualmente distribuida sino que una alta proporción estaba en manos de la Iglesia, de la nobleza y de los ayuntamientos, que la explotaban de manera muy deficiente. Es bien sabido que el problema institucional que planteaba Jovellanos se resolvió solo en parte: la desamortiza-

ción, durante el siglo XIX, permitió que, eliminados los obstáculos que la propiedad de tipo feudal oponía a la extensión de la superficie cultivada, la propiedad de la tierra pasara a manos privadas, las roturaciones procedieran y así aumentara la producción de alimentos y el empleo agrario. Pero poco más se hizo entonces para mejorar la equidad de la distribución de la propiedad, para aumentar la superficie irrigada (y por ende los rendimientos), y para mejorar las técnicas de cultivo empleadas. De este modo, aunque la producción de alimentos aumentara, el ritmo a que lo hizo fue modesto y apenas superó el de crecimiento de la población. Por consiguiente, el problema social en la agricultura española persistió hasta bien entrado el siglo XX: el hambre seguía siendo una amenaza para los sectores modestos de la población y la distribución desigual de la propiedad, polarizada en minifundios y latifundios, causaba disparidades evidentes entre unos propietarios y otros y entre

estos y una masa considerable de campesinos propietarios de muy poca o ninguna tierra, que constituían una multitud de jornaleros viviendo en condiciones de gran precariedad.

El 14 de abril de 1931 se proclamó en España la Segunda República tras unas elecciones municipales que fueron interpretadas mayoritariamente como un triunfo de los partidos republicanos. El monarca, Alfonso XIII, desprestigiado por su colaboración con la Dictadura del general Miguel Primo de Rivera, renunció al trono y abandonó España para nunca más volver. Ese mismo día 14 de abril se constituyó el Gobierno provisional de la República, que se enfrentó con los serios problemas que aquejaban al país, tanto por los cambios trascendentales que acababan de tener lugar como por la complicada herencia que dejaban la Dictadura y los regímenes provisionales que la sucedieron y por los negros nubarrones que se cernían sobre la comunidad interna-

cional a consecuencia de la Gran Depresión, iniciada en el otoño de 1929 y que en aquel momento había alcanzado ya muy graves consecuencias.

Dado que en 1930 tanto la producción como el empleo agrarios eran aún mayoritarios en la economía española, este fue el problema social más importante con que se encontró la recién inaugurada Segunda República. Como señala Edward Malefakis (1970, pp. 198-199), al llegar la República, “era un axioma para todos los partidos la necesidad de institucionalizar algún tipo de reforma agraria [...]”. Por todo ello el Gobierno provisional se comprometió a efectuar la reforma agraria desde su primera declaración de principios”. Aunque el Gobierno se expresó “en términos muy vagos [y tenía] el deseo de calmar los temores de las clases propietarias”, la declaración de intenciones publicada en *El Sol* al día siguiente de constituirse era inequívoca: “[...] este Gobierno, sensible al abandono absoluto en que ha vivido



Niceto Alcalá Zamora (1.º fila, 3.º izda.) durante su toma de posesión como presidente del Gobierno Provisional de la República. Junto a él, Francisco Largo Caballero (1.º fila, 2.º izda.), que asume la cartera de Trabajo y Previsión Social, y Rafael Sánchez Guerra (4.º izda). Madrid, 14 de abril de 1931

la inmensa masa campesina española, al desinterés de que ha sido objeto la economía agraria del país y a la incongruencia del derecho que la ordena con los principios que inspiran y deben inspirar las legislaciones actuales, adopta como norma de su actuación el reconocimiento de que el derecho agrario debe responder a la función social de la tierra”. Esto se interpretó generalmente como una declaración de la intención del Gobierno de llevar a cabo una reforma agraria.

Nada tiene de raro que ante esta manifestación de los partidos republicanos los propietarios agrarios manifestasen su alarma y trataran de asociarse para proteger sus intereses. En palabras de Mercedes Cabrera (1976, p. 114), “las clases dominantes cerraron filas en torno a la defensa de la propiedad” y se organizaron en una serie de asociaciones, muchas de ellas nuevas, algunas preexistentes, en defensa de lo que consideraban sus legítimos intereses. Así, en abril de 1932 se reunió una Asamblea Económico-Agraria, que denunció que la reforma agraria era “una radical transformación de la constitución real de España [que iba a afectar] al conjunto de la propiedad, a las modalidades de explotación, a la relación del Estado con aquella, y todo esto impone precauciones generales a todas las actividades productoras y debe traducirse en un sentimiento de solidaridad”.

Entre las asociaciones de nuevo cuño que se crearon estuvo la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España, fundada en agosto de 1931, y que, según Cabrera (1976, p. 120), tenía como misión “protestar contra cualquier intento de implantar la reforma por decreto y [...] exponer lo que se consideraban injusticias y errores del proyecto”. La organización buscaba reunir a todos los agricultores propietarios del Estado

para mejorar la productividad del campo y defender sus intereses dentro del marco de libertades creado por la República. La Agrupación fue desde sus inicios muy activa y en poco tiempo tuvo un boletín mensual. Naturalmente, la Agrupación tenía una visión diferente a la del Gobierno acerca de cómo mejorar la productividad del campo español y en sus estatutos establecía como objetivo prioritario proteger la propiedad privada de los terratenientes.

Este término, “terrateniente,” puede inducir a error. En la acepción más común tiene una connotación peyorativa, ya que es entendido exclusivamente como propietario que acapara grandes extensiones de campo; sin embargo, interpretado estrictamente, el término se refiere a cualquier propietario de tierras, independientemente de la dimensión de estas. En la Agrupación prevalecía esta segunda interpretación, pues también había lugar para los pequeños terratenientes. Obviamente, los que tenían más que perder con la reforma republicana eran los grandes propietarios, por lo que estos fueron muy activos dentro de la Agrupación en la defensa de sus intereses (Tamames, 1999, p. 534).

No fue esta asociación agraria la única de empresarios agrícolas del momento. Seguían funcionando las que se habían establecido en el siglo XIX: la Asociación General de Ganaderos, creada en 1836 en sustitución del medieval Honrado Concejo de la Mesta, y la Asociación General de Agricultores, fundada en 1881 y que, en general, actuó muy en consonancia con la de Ganaderos, con la que durante años compartió como presidente de honor a Alfonso XIII; en ambas asociaciones eran conspicuos los aristócratas que desempeñaban cargos directivos. En 1917 se había sumado a las dos

anteriores la Confederación Nacional Católico Agraria, que agrupaba a una serie de federaciones católico-agrarias preexistentes (Castillo, 1979). Más tarde, poco después de crearse la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España, se fundó en 1933 la Confederación Española Patronal Agrícola, que en muchos aspectos se superponía a las demás organizaciones. Otras asociaciones agrarias fueron la Liga Nacional de Campesinos, el Bloque Agrario, la Unión General de Campesinos y el Instituto Agrícola de San Isidro. Asociaciones antiguas o de nuevo cuño se alarmaron ante los planes de reforma agraria de la recién instaurada República, como muestra el tono patético de uno de los primeros pronunciamientos de la Agrupación, en escrito dirigido a las Cortes: “La propiedad rústica española, muy quebrantada por los perjuicios grandes de que ha sido objeto y por los grandes peligros que la amenazan, cumple el deber de exponer sincera y razonadamente a las Cortes cuál es su agobiadora e insostenible situación actual, para procurar merecer del patriotismo de las mismas aquellas serenas y acertadas resoluciones que, salvándola de su actual postración, redunden a la vez en bien de España” (citado en Cabrera, 1976, p. 121).

El escrito de la Agrupación citado en el párrafo anterior es de finales de 1931. La voluntad de reforma agraria de los gobiernos republicanos quedó de manifiesto casi desde el primer día, pero, como señala Jacques Maurice (1975, pp. 26-27), “llama la atención el gran contraste entre la rapidez con que, desde los Ministerios de Trabajo y Justicia, los socialistas dictan medidas destinadas a remediar el ‘abandono absoluto en que ha vivido la inmensa masa campesina española’ [...] y la lentitud con que se elabora y se lleva a la práctica la reforma

agraria”. La lentitud aludida se explica porque, desde el primer momento, las autoridades decidieron llevar a cabo la reforma “teniendo en cuenta un número infinito de factores, con gran serenidad y cautela, con la ayuda de los servicios técnicos que existen en España y con la intervención de las Cortes” (Malefakis, 1970, p. 199). Se ha discutido mucho si el Gobierno acertó o no optando por una vía legalista y buscando el consenso en lugar de tratar de imponer sus proyectos de reforma por decreto. No es este el momento de entrar en tal discusión. Nos limitaremos a constatar que el Gobierno resolvió por decreto los problemas más acuciantes y encauzó el designio trascendental por la vía legislativa, lo que alargó el proceso hasta cerca de año y medio.

Los decretos encaminados a resolver cuestiones inmediatas incluyeron medidas muy controvertidas. Baste recordar los decretos de “términos municipales”, que, para reducir el empleo de “esquiroleros” o impedir el reclutamiento de trabajadores dispuestos a trabajar por menor jornal, obligaban a dar ocupación con preferencia a los trabajadores del término municipal correspondiente, o la de “laboreo forzoso”, que, para impedir boicots productivos, amenazaba con la incautación de aquellas tierras que no continuaran cultivándose con arreglo a los “usos y costumbres”. Es posible que como medidas coyunturales estos decretos tuviesen alguna justificación, pero como medidas de política económica eran desastrosas, reduciendo la movilidad del trabajo y coartando la libertad empresarial, abriendo la posibilidad de numerosos pleitos infundados y perjudicando claramente a los jornaleros de zonas con exceso de mano de obra, como Galicia. Otros decretos, como el de la jorna-

da de ocho horas, los de protección a los arrendatarios o incluso el de los jurados mixtos, suscitaron menos discusión. Tampoco lo hicieron los relativos a los seguros agrarios de accidentes, que fueron los que, como veremos, dieron lugar a la fundación de MAPFRE.

Aunque reuniera un amplio consenso dentro de la coalición gubernamental, la reforma agraria inevitablemente era compleja, debido a las distintas características del campo español. La orografía del país propicia en ciertas zonas los minifundios, por ejemplo en el norte de España, mientras que en otras zonas, donde predomina el cultivo extensivo, son más eficientes las fincas de mayor tamaño. La reforma buscaba mejorar la productividad del campo español con una política de redistribución de tierras. La reforma agraria también trataba de paliar la miseria de miles de campesinos españoles que no veían soluciones para salir de la pobreza, y esta transformación o revolución del campo español era para muchos la gran esperanza para salir del infortunio. Desgraciadamente para estos últimos, sus expectativas se frustraron al no prosperar los cambios planteados por la izquierda de manera clara y relevante para el campesinado español: a finales de 1934, solo se había conseguido la expropiación de 116.838 fincas y el asentamiento de 12.260 familias campesinas (dentro de un colectivo que superaba los cuatro millones). Sin duda, la lucha por la propiedad del campo fue una de las causas del estallido de la Guerra Civil.

LA ETAPA DE FORMACIÓN DEL MERCADO ASEGURADOR ESPAÑOL

Advertencia preliminar

Antes de iniciar esta exploración por la evolución del seguro español en el siglo XX y contar la historia de la compañía líder, MAPFRE, conviene que hagamos alguna precisión terminológica. Según la Contabilidad Nacional, dentro del sector de Instituciones Financieras hay un subsector de Empresas de Seguros y Fondos de Pensiones que realiza una importante y creciente labor de intermediación financiera a partir de la Ley de Planes y Fondos de Pensiones del 8 de junio de 1987. Agentes del subsector son: 1) las empresas de seguros privados (sociedades anónimas, mutualidades, delegaciones en España de empresas extranjeras y reaseguradoras); 2) las mutualidades de previsión social, que son entidades de carácter benéfico creadas para complementar las prestaciones de la Seguridad Social; 3) el Consorcio de Compensación de Seguros, entidad de derecho público surgida tras la Guerra Civil que cubre los riesgos extraordinarios sobre personas

y bienes y actúa como agente del Estado ante la Compañía Española de Seguros de Crédito a la Exportación (Cesce), empresa pública creada en 1970 sobre la base de otra anterior impulsada por José Calvo Sotelo en 1929, la Compañía Española de Seguros de Crédito y Caucción, y 4) los fondos de pensiones formados por patrimonios separados de las entidades que los promueven, es decir, los fondos de pensiones autónomos o externos, que cuentan con una entidad gestora y un depositario que los administran, ya que la Ley de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados de 1995 prohibió el mantenimiento de reservas internas por las empresas para garantizar compromisos de pensiones por lo que las que tenían esos compromisos tuvieron que transformarlos en fondos de pensiones externos.

Existe información sobre las empresas de seguros privados desde que se promulgó su primera ley reguladora (1908), pero solo a partir de 1970 se dispone de información seriada sobre las mutualidades de previsión social y el Consorcio de Compensación de Seguros, añadiéndose en 1988 los primeros fondos de pensiones.

CUADRO 1

Activo total de las empresas de seguros y de las empresas de seguros privados, 1970-2005
(millones de pesetas)

	E. de seguros	E. de seguros privados		E. de seguros	E. de seguros privados
1970	125.394,98	86.752,99	1990	5.296.681,01	3.879.931,84
1975	282.740,06	201.705,09	1995	12.703.831,99	8.820.014,04
1980	714.176,96	521.184,01	2000	28.718.556,37	19.116.543,44
1985	1.454.284,02	1.131.110,00	2004/5 *	43.533.352,84	31.087.813,15

Nota: *En la fuente se ofrecen como últimos datos disponibles la cifra de 2004 para empresas de seguros y la de 2005 para empresas de seguros privados.
Fuente: Web del Banco de España.

Como se aprecia en el Cuadro 1, las empresas de seguros privados siempre han sido los agentes más importantes del subsector, habiendo incluso crecido su cuota durante los años setenta y ochenta. Solo la irrupción de los fondos de pensiones en el decenio de 1990 hizo que la cuota de las empresas de seguros privados cayera de magnitudes superiores al 75 por ciento a las actuales en torno al 66 por ciento. La progresión de las empresas de seguros privados ha sido impresionante: sus activos totales superaron el billón de pesetas hacia 1985 y hoy día esa cifra se ha multiplicado por más de treinta.

En esta obra, para enmarcar la actividad de MAPFRE, nos vamos a centrar en la evolución de las empresas de seguros privados en el siglo XX. Los hitos fundamentales que consideraremos serán las grandes leyes del sector, aprobadas en 1908, 1954, 1984 y 1995. Se prestará especial atención a: 1) la reconstrucción estadística; 2) la relación entre seguros y desarrollo económico, y 3) la inserción del seguro español en el marco internacional.

El seguro español antes de la Ley de 1908

Sobre los orígenes del seguro se ha especulado mucho, pero suele aceptarse que solo en la segunda mitad del siglo XVII se dieron los avances necesarios en las matemáticas para que pudiera surgir el cálculo actuarial. Los ramos de Incendios, Transportes y Vida fueron los primeros en modernizarse. Los dos primeros avanzaron en Gran Bretaña al hilo del gran incendio londinense de 1666 y de la pujanza de la flota (Edward Lloyd abrió su célebre local en 1688), mientras que la innovación en el ramo de Vida está asociada a los “seguros dotales” y, sobre todo, a las “tontinas”, propuestas por el financiero italiano Lorenzo Tonti a mediados de la centuria.

En el seguro dotal se hacían aportaciones a un fondo cuando la niña nacía o era muy joven para que, gracias a este ahorro y sus rendimientos, los padres pudieran afrontar las obligaciones derivadas de su matrimonio (el seguro dotal ha vuelto a ofrecerse en nuestros días con ese nombre como producto de ahorro similar a las antiguas huchas de las cajas de ahorros, por supuesto extendido también a los niños). En las tontinas se asociaban personas, mediante el pago de ciertas cuotas o primas, para constituir un fondo común cuya liquidación tenía lugar en un momento prefijado y con arreglo a ciertas normas o condiciones establecidas. Científicos como Pascal, Fermat, Huygens o el astrónomo Halley (que construyó la primera tabla de mortalidad en 1693) hicieron grandes avances en el cálculo de probabilidades, lo que permitió el surgimiento de verdaderas compañías de seguros ya en el siglo XVIII [vid. De Juan Bellver, 1947; Raynes, 1968; Westall (ed.), 1984; Pearson, 1997; Núñez (ed.), 1998; Jenkins y Yoneyama (eds.), 2000, y Cummins y Venard (eds.), 2007].

Con el progreso de la Revolución Industrial, los seguros se extendieron, aunque es difícil creer que fueran un factor causal de la industrialización. Pearson (2004), que ha estudiado el seguro más asociado a la Primera Revolución Industrial, el de Incendios, llega a esa conclusión. Sobre la compleja relación entre seguro y desarrollo económico, en Wasow y Hill (eds.), 1986, p. xvi, se señala que, cuando las sociedades consiguen lanzar su desarrollo económico, el “coeficiente de penetración” (Primas/Producto Interior Bruto o PIB) pasa a *la Rostow* del 1 al 5 por ciento, pudiendo considerarse este último nivel el umbral de la modernización. Decimos a *la Rostow*, pues fue Walt W. Rostow el famoso economista

que propuso que el desarrollo económico pasaba por etapas donde la inversión en relación con el PIB desempeñaba un papel fundamental, teniendo que pasar el coeficiente inversión/PIB del 5 al 10 por ciento para que la economía despegase (Rostow, 1960).

En países como España, donde la Revolución Industrial prendió tardíamente, el ramo asegurador más destacado durante mucho tiempo fue el de Transportes (Frax y Matilla, 1996; sobre la evolución de la economía española en los siglos XIX y XX puede consultarse Tortella, 1998). Los grandes puertos de Barcelona y Cádiz destacaron tempranamente por su actividad aseguradora. En Madrid, los Cinco Gremios Mayores disfrutaron de una situación de monopolio en el gran comercio y los seguros asociados, hasta su desaparición en los años de la Revolución Liberal que siguió a la muerte del rey absolutista Fernando VII. Para tener idea de la fuerte concentración de la actividad aseguradora, baste señalar que el primer Código de Comercio, el de 1829, solo contempló la creación de compañías de seguro en el ramo de Transportes (con la promulgación de este código dejaron de tener vigencia las ordenanzas que al respecto habían venido promulgándose desde el siglo XV). El progreso económico y social fue muy lento hasta la entronización de Isabel II y la difusión de las ideas liberales.

En el primer Registro Mercantil de Madrid, creado en 1830, se inscribieron tres compañías de seguros que tuvieron una corta trayectoria. En las décadas centrales del siglo XIX surgieron diversas entidades que adoptaron la denominación “Lloyd”, pues pretendían imitar el modo de funcionar de la célebre institución británica especializada en el seguro marítimo. En esos años también hay constancia de la existencia de sociedades de socorros

mutuos contra incendios y de tontinas. Importantes fundaciones fueron: en Madrid, la de La Unión, que, de la mano del financiero francés Isaac Pereire, se transformaría en La Unión y El Fénix Español, para operar en seguros generales, y en Barcelona, la de La Catalana, dirigida por Fernando Delás Gelpí, que empezó asegurando contra incendios grandes edificios –su primer nombre fue Sociedad Catalana de Seguros contra Incendios a Prima Fija– pero pronto diversificó, como la de Banco Vitalicio de España, sociedad presidida por el Marqués de Comillas y especializada en Vida. Las monografías disponibles sobre estas grandes compañías son La Unión y El Fénix Español (1946, 1964 y 1989), Catalana Occidente (1965 y 1989) y Banco Vitalicio de España (1931 y 1980). Según estas monografías, la primera y la segunda compañía se consideran fundadas en 1864, mientras que la tercera es de 1880. Cabe añadir que Catalana Occidente es un grupo formado en 1959, aunque La Catalana no cambió su denominación hasta 1988.

El Código de Comercio de 1885, sin duda reflejando la evolución del sector, admitió que junto al Seguro de Transportes fuesen aceptadas otras modalidades, Incendio y Vida, llegándose a afirmar que “podrá ser asimismo objeto de contrato de seguro mercantil cualquiera otra clase de riesgos que provengan de casos fortuitos o accidentes naturales” (art. 438). Por entonces, existía una treintena de compañías, de las cuales una tercera parte eran extranjeras (en Pearson, 2005, se inscribe esta realidad en el contexto de una primera globalización de la economía mundial). La regulación de los seguros fue completada con la Ley de Presupuestos de 1893 que gravó a las compañías con la contribución industrial, ordenó la constitución de depósitos de

garantía y exigió la presentación de balances. Un estudio pionero sobre la evolución cuantitativa del seguro español (Rubio y otros, 1977) cifra en 25,8 millones de pesetas las primas suscritas en ese momento (0,30 por ciento del montante del PIB a precios de mercado ofrecido por Prados de la Escosura, 2003), de las cuales 14,3 millones procedían del ramo de Vida. La repatriación de capital tras la crisis colonial de 1898 propició un desarrollo importante del sector, de modo que en 1900 la cifra proporcionada por el estudio asciende hasta los 37,8 millones (0,37 por ciento del citado PIB), de los que 19,6 procedían de Vida.

La Ley de Registro e Inspección de Empresas de Seguros de 1908

Al despuntar el siglo XX, el político conservador Eduardo Dato introdujo el seguro voluntario de Accidentes de Trabajo para los obreros industriales en 1900. Fue el primer paso hacia la instauración de la Seguridad Social, que pronto se vería acompañado por la creación, en febrero de 1908, del Instituto Nacional de Previsión (Rumeu de Armas, 1944; Cuesta Bustillo y otros, 1988; Valenzuela de Quinta y otros, 2000). Los aseguradores privados se manifestaron inquietos ante el surgimiento de los seguros sociales, y el 14 de mayo del mismo año se aclararon las cosas con la promulgación de la primera Ley de Registro e Inspección de Empresas de Seguros (en realidad, titulada “Ley relativa a la inscripción en el Registro que al efecto se establece de las Compañías, Sociedades, Asociaciones y en general todas las entidades que tengan por fin realizar operaciones de seguro”). También influyó en la promulgación de la ley, según Manuel Maestro (1993, p. 43), la crisis financiera interna-

cional de 1907, que hizo temer por las cuantiosas reservas colocadas en el exterior por las entidades de capital extranjero.

La ley fue obra de Augusto González Besada, a la sazón ministro de Fomento en un gabinete presidido por el líder del Partido Conservador, Antonio Maura, que se basó en un proyecto de José María Delás Miralles, un hombre muy vinculado al seguro privado catalán. Delás era, sobre todo, el director de La Catalana, cargo en el que había sucedido a su padre, Fernando Delás, mientras que el inspirador del INP, José Maluquer Salvador, era un jurista que había trabajado en distintas compañías de seguros privadas. Por tanto, es difícil ver una confrontación abierta entre seguros públicos y seguros privados en estos años de la Restauración. Para conocer los equilibrados puntos de vista de Delás, puede consultarse la obra que escribió en 1915 junto a Félix Benítez de Lugo. El hijo de este último, Luis Benítez de Lugo aclaró en 1955 (vol. 1, p. 5) que la Ley de 1908 tomó en consideración los antecedentes legales de otros países, pero no adoptó como modelo exclusivo ninguno de ellos. En la exposición de motivos del proyecto se citan las legislaciones inglesa de 1870, suiza de 1885, alemana de 1901 y francesa de 1905.

Hasta el momento de promulgación de la Ley de 1908, las entidades existentes no habían tenido que sujetarse más que al Código de Comercio. Todavía proliferaban las entidades extranjeras en esos años: según la primera Memoria del comisario (hoy director general) de Seguros, publicada en agosto de 1913, con datos a 31 de diciembre de 1911, existían en España 88 compañías españolas y 50 extranjeras (destacando 20 francesas y 18 inglesas). Los riesgos asumidos por las entidades

extranjeras solían ser de mayor cuantía por gozar del acceso al reaseguro con mayor facilidad que las entidades españolas. En los apéndices de Maestro (1993) se reproduce esa primera *Memoria*; sin embargo, el autor, basándose en información empresarial, estima en 84 el número de sociedades extranjeras operantes en España en 1912 (Maestro, 1993, pp. 43-44). Frax y Matilla (1996, p. 199), usando el *Boletín Oficial de Seguros*, recogen 59 entidades extranjeras en 1911 y 61 en 1912. Queda claro que, a pesar de la nueva regulación, no existía todavía un criterio bien definido para clasificar a las compañías de seguros.

La Ley de 1908 dejó fuera a numerosas asociaciones aseguradoras con fines benéficos (montepíos, sociedades de socorros mutuos) y a las mutuas a prima variable. En Maestro (1993, p. 44), se dice que en 1912 existían 1.231 asociaciones de ese tipo, que terminarían desembocando en las mutualidades de previsión social [vid. Castillo (ed.), 1994]. El legislador también dejó fuera al ramo de Transporte, para que disfrutara del privilegio de no tener que estar sometido más que a las generalidades del Código de Comercio; esta situación no se corrigió hasta 1920-1921. En cualquier caso, el espíritu de la Ley de 1908 puede calificarse de liberal, como lo prueba el hecho de que a las sociedades anónimas no se les exigió capital mínimo, teniendo que desembolsar inicialmente solo un 25 por ciento del capital suscrito. Eso sí, sería preceptivo obtener autorización para operar en cada ramo específico y realizar depósitos de garantía. Además, la ley obligó a formar reservas matemáticas en el seguro de Vida y reservas para riesgos en curso en No Vida (con inversiones solo en valores admitidos y contemplando limitaciones en la inversión inmobiliaria).

El 25 por ciento de las reservas habría de invertirse en valores nacionales, lo que causó desánimo en algunas compañías extranjeras.

Los fines proclamados de la Ley de 1908 fueron conseguir la intervención técnica del Estado en los seguros, la publicidad de las operaciones y garantías de las entidades aseguradoras, la comprobación de la exactitud de su gestión comercial y una escrupulosa fiscalización actuarial. Por ello, de la ley se derivó la creación de la Inspección de Seguros (transformada en Dirección General de Seguros en octubre de 1934 por el ministro Manuel Marraco), la Junta Consultiva de Seguros, el *Boletín Oficial de Seguros* y la posibilidad de que se creara un cuerpo de Corredores Jurados de Seguros, al que se accedería por oposición y que intervendría en todas las operaciones (nunca llegó a existir). Las entidades soportarían un impuesto del 1 por mil sobre primas “para compensar a la Hacienda los gastos que ocasione el servicio [de la Inspección]”. El primer trabajo de la Junta Consultiva fue redactar el reglamento de la Ley, que fue publicado el 2 de febrero de 1912.

El seguro español en el periodo de entreguerras mundial

La regulación introducida por la Ley de 1908, a pesar de su escasa voluntad interventora, provocó cierto retraimiento en el sector, sobre todo en el lado del capital extranjero. Poco después, la bonanza de la economía española durante la Primera Guerra Mundial, inducida por la neutralidad del país, no fue bien aprovechada por el sector de seguros: el porcentaje de primas sobre la renta nacional cayó del 0,51 por ciento de 1914 al 0,34 de 1919 (Frax y Matilla, 1998, p. 40; este cálculo con

datos del PIB publicado por Prados de la Escosura en 2003 arrojaría 0,53 por ciento para 1914 y 0,46 por ciento para 1919). La debilidad de los aseguradores españoles y los hundimientos de buques que se produjeron en 1915 y 1916 llevaron al Gobierno a crear en 1917 el Comité Español del Seguro de Guerra, organismo estatal que inicialmente cubriría contra el riesgo de guerra en la navegación marítima, aunque pronto ofreció también el reaseguro de los riesgos marítimos ordinarios. En 1919, el Comité pasó a llamarse Comité Oficial de Seguros, pretendiendo continuar, e incluso ampliar, sus funciones aseguradoras, pero la presión de las entidades privadas consiguió que fuera disuelto en 1924.

Las grandes compañías nacionales fueron quienes mejor aprovecharon la coyuntura de la Primera Guerra Mundial. En 1920, La Unión y El Fénix Español, convenientemente respaldada por el madrileño Banco Español de Crédito, resultaba ser la compañía más importante, con un volumen de primas de 17,3 millones de pesetas; le seguían La Catalana, con 11,9 millones y Banco Vitalicio de España, con 9,5 millones. A mucha distancia de los tres líderes se situaban el Centro de Navieros, de Bilbao, con 3 millones, y La Equitativa, de Madrid, con 2,1 millones (Rubio y otros, 1977, donde se han acumulado todas las primas por entidades; en otros *rankings* disponibles para esta época, como los del *Anuario Estadístico de España* o los de Pons, 2002, solo se ofrecen primas por ramos).

Los ramos más importantes en 1921 —primer año que incluye Transportes, tras el real decreto de 13 de agosto de 1920 que terminó con el trato especial y separado que estaba recibiendo este ramo— fueron: Incendios (27,03 por ciento) y Vida (25,12), seguidos a distancia por Accidentes de Trabajo (10,81), Transportes (10,66) y

Tontinas (10,75) (Pons, 2002, p. 126; el desglose ofrecido por esta autora es más completo que el que se presenta en Frax y Matilla, 1996). En un país todavía fundamentalmente agrario, llama la atención la escasa importancia que tenían los ramos relacionados con el sector primario de la economía (sobre las dificultades de los seguros agrarios, *vid.* Burgaz y Pérez-Morales, 1996).

A la vista del Cuadro 2, queda claro que existen algunas discrepancias, pero también muchas coincidencias, entre las distintas estimaciones de las primas para el periodo que transcurre entre 1910 y 1950. La revisión que hizo la Dirección General de Seguros en 1953 tiende a rebajar las cifras de seguro directo del *Boletín Oficial de Seguros*, en las que se han basado las otras estimaciones, pero en todos los casos el progreso es evidente: en 1935 se superaba con claridad el 1 por 100 del PIB a precios de mercado de Prados de la Escosura (2003), por lo que se había empezado el despegue del seguro español. Sobre este punto, Frax y Matilla (1998) han insistido en la evolución positiva y constante del seguro español tras el bache de la Primera Guerra Mundial.

Por otra parte, llama la atención que todas las estimaciones coinciden en la pérdida de importancia del ramo de Vida, lo que se debe al desarrollo de nuevos ramos y a las tensiones inflacionistas características del periodo. El estudio más detallado del desglose por ramos, que es el de Pons (2002), nos dice que en 1912 la suma de Vida, Tontinas y Chatelusianas —este seguro, introducido en 1880 por Frédéric Chatelus y su *Prévoyants de l'Avenir*, es una tontina pero sin reparto de capital, donde solo se distribuye la renta en determinadas condiciones— representaba el 52,04 por ciento del total de primas recaudadas, cifra que caería al 43,7 por ciento en 1920

(cuando todavía no se contabilizaba el ramo de Transporte) y al 32,01 por ciento en 1935. Para explicar la enorme importancia del Seguro de Vida en esta fase inicial del mercado de seguros en España, conviene tener en cuenta las grandes desigualdades sociales existentes, como hizo César de Madariaga, hermano del célebre pensador Salvador de Madariaga, en un estudio publicado en 1932. La demanda de seguros estaba muy concentrada en las clases sociales adineradas.

Durante la Dictadura de Primo de Rivera (1923-1930), las entidades nacionales intensificaron su actividad bajo el paraguas proteccionista y nacionalista del régimen, que, además, concentró la oferta al establecer requisitos mínimos de capital por un Real Decreto-Ley de 18 de febre-

ro de 1927. En 1930, las entidades españolas ya controlaban las dos terceras partes del negocio del seguro directo en España (Cuadro 3). El enfrentamiento entre entidades españolas y extranjeras se plasmó en la creación de dos grandes organizaciones patronales separadas: la Agrupación Española de Compañías Extranjeras de Seguros (1926) y la Federación de Compañías Españolas de Seguros (1928) (Pons, 2003). Al margen de estas organizaciones, en el ámbito catalán siguió funcionando el Círculo de Aseguradores, fundado en Barcelona en 1906 para “la purificación del seguro” (Círculo de Aseguradores, 1931). Con pretensiones más concretas existieron tres comités en Barcelona (el Comité de Compañías Inglesas de Seguros que Operan en España, el Comité

CUADRO 2

La evolución del seguro directo en España, 1910-1950
(millones de pesetas y %)

	Primas I (INE)	Primas II (Rubio y otros)	% Vida (Rubio y otros)	Primas III (Frax y Matilla)	% Vida (Pons)	Primas IV (DGS)	% Vida (DGS)
1910	59,4	59,2	39,7	59,5	n.d.	59,5	n.d.
1915	76,7	76,7	33,0	76,6	33,0	67,2	37,6
1920	133,9	133,6	28,3	132,8	28,5	126,5	29,9
1925	209,8	210,0	23,2	210,0	23,2	189,8	25,7
1930	301,3	308,6	26,1	308,6	26,1	288,0	28,0
1935	385,4	385,4	27,3	n.d.	26,7	400,7	26,5
1942	997,9	1.067,2	19,6	n.d.	23,07 (*)	922,7	22,7
1945	1.169,1	1.233,7	25,1	n.d.	n.d.	1.170,2	26,9
1950	2.285,6	2.571,5	19,4	n.d.	n.d.	2.402,4	20,8

Nota: (*) Es 1940. Primas I son primas “recaudadas”; Primas II son primas “emitidas”; Primas III son primas “declaradas” y Primas IV son primas “recaudadas”. El porcentaje de Vida de J. Pons se coloca al lado de la serie de E. Frax y M. J. Matilla, pues la fuente es la misma en ambos casos (el Boletín Oficial de Seguros). Sin embargo, Pons advierte que la suma de las primas desglosadas no coincide siempre en la fuente con el total, que es lo que ofrecen Frax y Matilla.

Fuentes: Primas I, en *Anuario Estadístico de España*, del Instituto Nacional de Estadística (para 1930, en el volumen de ese año, se dio la cifra de 307,9 millones, pero se corrigió a 301,3 al año siguiente); Primas II en Rubio y otros (1977); Primas III, en Frax y Matilla (1996); Primas IV, en la *Memoria de la Dirección General de Seguros* publicada en 1953, que contiene una revisión de las series históricas. Para el segundo porcentaje que se ofrece de Vida, Pons (2002).

Español de Aseguradores Marítimos y el Comité Jurídico de Compañías de Accidentes) y tres sindicatos (el Sindicato General de Compañías contra Incendios que Operan en España, la Junta del Convenio de Tarifas para Cataluña y Baleares y el Sindicato de Tarifas para las Islas Canarias, filial del primero de los sindicatos mencionados) (vid. los anuncios de estas organizaciones en el *Anuario Español de Seguros*).

Con un carácter técnico se formó en 1927 la Asociación Actuarial Matemática de España, que mantuvo estrechas relaciones con Inglaterra, Francia e Italia. No podía ser de otra forma. Al margen de las proclamas nacionalistas de algunas organizaciones patronales, todo el mundo era consciente de que los aseguradores españoles carecían de modelo propio y se basaban ampliamente en esquemas ingleses y franceses. El propio Fermín Rosillo, que presidió la Federación de Compañías Españolas de Seguros, donde solo se admitían entidades “verdaderamente españolas”, había aprendido a desenvolverse en el ramo de Vida gracias a su relación con una compañía norteamericana, The Equitable Life, que fue importante en España hasta los años de la Primera Guerra Mundial (Pons, 2005). Para tener idea de la importancia de The Equitable Life basta pensar en el magnífico edificio que dejó en Madrid, en la confluencia de las calles Alcalá y Sevilla, que pasó a ser la sede más emblemática que ha tenido el Banco Español de Crédito. Entre 1930 y 1935, el crecimiento del sector asegurador fue lento, debido a las convulsiones políticas, económicas y sociales del momento. Pero también es cierto que las mayores novedades se venían produciendo en el ámbito de los seguros públicos. En este ámbito habían surgido el Seguro Obligatorio de Viajeros (1928), para los viajes en

transporte público, y el de Crédito y Caución (1929), relacionado con operaciones de exportación, una modalidad donde siempre ha sido frecuente la intervención pública (en Estados Unidos, el Export-Import Bank, agencia gubernamental creada por el presidente Franklin D. Roosevelt en 1934, se ocuparía de esa modalidad aseguradora). Igualmente eran públicos seguros sociales obligatorios como el de Retiro Obrero (1919), el de Maternidad (1929) y el de Paro Forzoso (1931). Un caso particular fue el seguro obligatorio de Accidentes de Trabajo (1932), que tenía características propias de seguro social pero donde se permitió su provisión por las entidades privadas. La Gran Depresión explica el declive de los ramos privados, mientras que la resistencia de los patronos a los seguros sociales y la debilidad del Estado explican la lenta progresión de los ramos públicos. Hay que decir que muchos obreros también protestaron contra los seguros sociales, pues las primas recaían sobre jornales

CUADRO 3

Porcentaje del negocio del seguro directo desarrollado por las entidades españolas, 1910-1954

	%		%
1910	60,88	1934	65,41
1915	61,63	1942	79,90
1920	61,83	1945	81,93
1925	64,63	1950	83,90
1930	66,07	1954	85,35

Nota: Después de 1954, las cifras de las publicaciones del Sindicato Nacional de Seguros sitúan el porcentaje en 88,56 para 1960, iniciando su caída en los años sesenta, que fueron de progresiva integración de España en el orden económico internacional: 87,78 en 1965 y 85,40 en 1969.

Fuentes: Cálculo basado en datos de Frax y Matilla (1996) hasta 1934, continuando con las *Memorias de la Dirección General de Seguros*.

muy exiguos. Para colmo, el estadístico Higinio Paris Eguilaz demostró en 1935 que los cálculos actuariales estaban mal hechos y se estaban cobrando cuotas excesivas en los seguros sociales: en el Seguro de Retiro Obrero Obligatorio, según Paris Eguilaz, bastaría con una prima única de 17 pesetas anuales, cuando se estaban pidiendo hasta 48 (Paris Eguilaz, 1935, p. 52).

El Seguro de Accidentes de Trabajo

En 1883 se creó una comisión para el estudio de la previsión social en España, que en 1890 tomó la denominación de Comisión de Reformas Sociales. Fruto del trabajo de esta comisión fue la promulgación, el 30 de enero de 1900, de la Ley sobre Accidentes de Trabajo, conocida como Ley Dato, pues el político conservador Eduardo Dato, ministro de un Gobierno presidido por Francisco Silvela, fue su principal promotor. La legislación reconocía, por primera vez, la responsabilidad objetiva de los empresarios en los accidentes laborales, obligándoles a indemnizar a los trabajadores afectados. Ahora bien, los trabajos que originaban responsabilidad patronal tenían que desarrollarse en “establecimientos industriales” donde se utilizara maquinaria, por lo que quedaba sin protección la mayor parte de la clase trabajadora, la que laboraba en un campo muy poco mecanizado o en pequeños talleres artesanos.

Las indemnizaciones previstas en la Ley Dato llegaban hasta 24 meses de salario, que podrían ser cubiertas mediante la contratación de un seguro, bien con una compañía de seguros, bien con una mutua. Un real decreto de 27 de agosto de 1900 estableció las condiciones exigidas a las entidades que operasen en el nuevo ramo de Accidentes de Trabajo. Las primeras entidades autori-

zadas fueron L'Assicuratrice, el Banco Vitalicio, la Vasco Navarra, la Caja de Pensiones y Socorro, La Foncière y L'Esperance (MAPFRE, 1983, p. 51). La reacción de muchos empresarios fue tratar de constituir mutuas para cubrir el nuevo riesgo, basándose en los principios de las antiguas instituciones de previsión social, pero las reales órdenes de 16 de octubre y 10 de noviembre de 1900 lo pusieron muy difícil. Para la creación de las mutuas, se impusieron unas obligaciones mínimas en cuanto a trabajadores protegidos (1.000) y patronos asociados (más de 20 del mismo sector), se estableció la responsabilidad solidaria de los patronos asociados y se contempló el reaseguro en una sociedad de prima fija. Estas exigentes condiciones solo las pudieron cumplir entidades como la Sociedad de Seguros Mutuos de Vizcaya, que se creó en el seno de la poderosa patronal Centro Industrial de Vizcaya (Alonso Olea, 1996).

En 1906, se permitió que las mutuas surgieran a partir de la reunión de patronos de distintos sectores, pero hasta 1925 subsistió el mínimo de 1.000 obreros asegurados. Por entonces ya estaba vigente la Ley de Accidentes de Trabajo de 10 de enero de 1922 (conocida como Ley Matos, por haber sido impulsada por un ministro de un Gobierno de Antonio Maura llamado Leopoldo Matos), que respondía a un proyecto del Instituto de Reformas Sociales, creado en 1903. La nueva ley insistió en hacer recaer la “imprudencia profesional” sobre los hombros de los empresarios, ampliando la cobertura a la “gran agricultura” y previendo la creación de un fondo de garantía para cubrir las indemnizaciones por incapacidad permanente o muerte en casos de insolvencia de los empresarios o de las aseguradoras. El fondo de garantía no fue viable hasta que se aprobó el Código de Trabajo de 1926.

Durante la Segunda República, aplicando convenios de la Organización Internacional del Trabajo, el ministro de Trabajo socialista Francisco Largo Caballero consiguió que se extendiese la responsabilidad patronal a todos los accidentes laborales (Decreto de 12 de junio de 1931, convertido en Ley de 9 de septiembre de 1931) y que el Seguro de Accidentes de Trabajo fuese obligatorio (Ley de 4 de julio de 1932). A partir de ahora, todos los trabajadores o sus familias disfrutarían de indemnizaciones en forma de rentas vitalicias en los casos de incapacidad permanente o muerte (salvo excepciones autorizadas), que serían garantizadas por la existencia de una Caja Nacional del Seguro contra Accidentes de Trabajo, que dependería del Instituto Nacional de Previsión.

Se oyeron voces críticas contra la intervención estatal que representaba la creación de la Caja Nacional, que centralizaba las primas recaudadas, y también contra los privilegios de que gozaban ahora las mutuas frente a las compañías por acciones, asegurando que los males del ramo de Accidentes de Trabajo, que solía arrojar pérdidas, no se solucionarían con intervención sino con la libre concurrencia (*vid.* Iparraguirre, 1934, cuyo autor, Rafael Iparraguirre, era directivo de La Unión y El Fénix Español). Los privilegios aludidos se concretaban, sobre todo, en que la asistencia médico-farmacéutica al trabajador había quedado encomendada a las mutuas, aunque la indemnización por fallecimiento o incapacidad podía contratarse con una mutua o con una compañía anónima. Al final, según Pons (2006), las mutuas patronales se adueñaron del ramo al gozar de exenciones fiscales, exigírseles una fianza inicial pequeña, requerir un bajo número de

empresarios y trabajadores para ser creadas y aceptarse los extornos, es decir, las devoluciones de parte de las primas cuando existiesen excedentes.

MAPFRE: UNA GRAN EMPRESA EN EL SEGURO DE ACCIDENTES DE TRABAJO

Cómo surge y quiénes la crearon

Antes de MAPFRE existió la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España, de la que ya hemos hablado. Recordemos que, poco después de proclamarse la Segunda República, en agosto de 1931, nació esta organización que buscaba reunir a los agricultores propietarios españoles para mejorar la productividad del campo y defender sus intereses dentro del nuevo marco político. Tendrían que pasar unos años hasta que el 16 de mayo de 1933 se decidiera crear una mutualidad con la que cubrir el seguro obligatorio de Accidentes de Trabajo impulsado por el ministro socialista Largo Caballero (MAPFRE, 1983, pp. 43-48).

La primera sede social de la Agrupación, y luego de MAPFRE, se estableció en el número 7 de la madrileña calle de Santa Catalina. La Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España se comunicó con sus asociados a través de un boletín mensual, donde aparecen recogidos sus puntos de vista sobre lo que para muchos fue la cuestión más relevante de la República, la reforma agraria que promovió el Gobierno de coalición republicano-socialista presidido por Manuel Azaña. La Agrupación consideró que la reforma atentaba directamente contra los intereses de sus asociados, pues contemplaba la expropiación forzosa de las fincas mal explotadas, incluso sin indemnización en el caso de los grandes aristócratas. Los estatutos de MAPFRE establecieron como prioritaria la defensa de la propiedad privada de los terratenientes, considerando como tales a todos los propietarios de tie-

rras, no solo los latifundistas. En la Agrupación cabían desde pequeños propietarios, que pagaban 20 pesetas de cuota, hasta los grandes terratenientes, que aportaban el 2 por ciento del importe fijado en su contribución rústica (para las personas jurídicas, la cuota se fijaba proporcionalmente al número de asociados).

La victoria de las derechas, en noviembre de 1933, fue saludada con júbilo por la Agrupación. Asociados como José del Moral, Nicolás Alcalá Espinosa o Adolfo Rodríguez Jurado obtuvieron acta de diputado. Las derechas en el poder consiguieron frenar la reforma agraria, pero



Primera sede social de MAPFRE en la calle Santa Catalina

al precio de un aumento de la tensión social. En febrero de 1936 el Frente Popular se impuso en las urnas. El boletín tituló: “Vuelta a empezar. Peor que el año 1931”. Y tenía razón. En pocos meses, la violencia social desatada desembocó en una terrible guerra civil.

Sin duda la herencia más perdurable de la Agrupación tuvo que ver con la implantación del seguro obligatorio de Accidentes de Trabajo, extendido a todas las ramas de producción. Esta reaccionó con la constitución de una mutua aseguradora, MAPFRE, entendida como la mejor forma de cubrir el nuevo riesgo. Así, como señaló años más tarde Hernando de Larramendi (2000, p. 228), en aparente paradoja, de un movimiento de patronos agrarios considerado “retrógrado y oscuran-

tista” llegaría a surgir una de las estructuras empresariales españolas más avanzadas.

El primer director de la entidad, Isidro de Gregorio Villota, explicó las razones por las cuales la Agrupación se inclinó por crear una mutua (De Gregorio y Villota, 1933): 1) bajo coste del seguro, al no tener que preocuparse de generar beneficios, y 2) mejor vigilancia de la marcha de la empresa, pues los mutualistas se implicarían directamente en la gestión. De Gregorio añadía que la mutua no tenía por qué ser pequeña; al contrario, convenía aumentar el tamaño para diluir los costes fijos de la empresa. El llamamiento que se hizo a numerosas organizaciones agrarias para que se unieran al proyecto estaba más que justificado; en concreto, se esperaba que



Póliza de seguro, año 1933



La imagen no es igual que la baja de la maqueta. Cambian los datos personales del formulario

entidades de Sevilla, Córdoba, Jaén, Valencia, Cuenca, Toledo, Ciudad Real, Cádiz, Badajoz, Cáceres, Murcia y Albacete se adhirieran de forma inmediata, así como la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de Aragón y los Bloques Agrarios de Castilla.

El progreso de la empresa fue rápido en sus primeros pasos, inscribiéndose en un marco de proliferación de mutuas patronales. Según datos de la Caja Nacional, en 1934 ya existían 87 mutuas patronales agrícolas, de las cuales 61 eran de ámbito comarcal, 19 provincial, 3 regional y 4 nacional (MAPFRE, 1983, p. 22). Entre estas últimas se contaba MAPFRE, junto a la Mutualidad Española de Seguros de Accidentes de Trabajo (vinculada a la Confederación Nacional Católico-Agraria), la Caja de Seguros Mutuos contra Accidentes de Trabajo en la Agricultura (de la Asociación General de Agricultores de España, origen de Caja de Seguros Reunidos o Caser) y la Mutualidad General Agropecuaria (de la Asociación General de Ganaderos de España, hoy integrada en la empresa). Según *El Eco del Seguro*, en el citado año de 1934, atendiendo al volumen de primas, MAPFRE solo fue superada entre las mutuas del ramo de Accidentes de Trabajo por la Mutua General de Seguros, entidad que operaba desde 1907 atendiendo al gran contingente obrero de Barcelona (Hernando de Larramendi, 2000, p. 222).

La empresa fue bastante grande desde el principio, superando con creces el mínimo legal exigido de un centenar de propietarios fundadores. Una orden del

Ministerio de Trabajo y Previsión, de 9 de mayo de 1933, aprobó su creación. Al día siguiente, en el diario ABC apareció un anuncio de media página donde se informaba de la autorización conseguida. Pocos días más tarde, el 16 de mayo, en la sede de Santa Catalina, tuvo lugar la primera Junta General, presidida por Germán de la Mora, que reunió a veintidós propietarios¹ que representa-

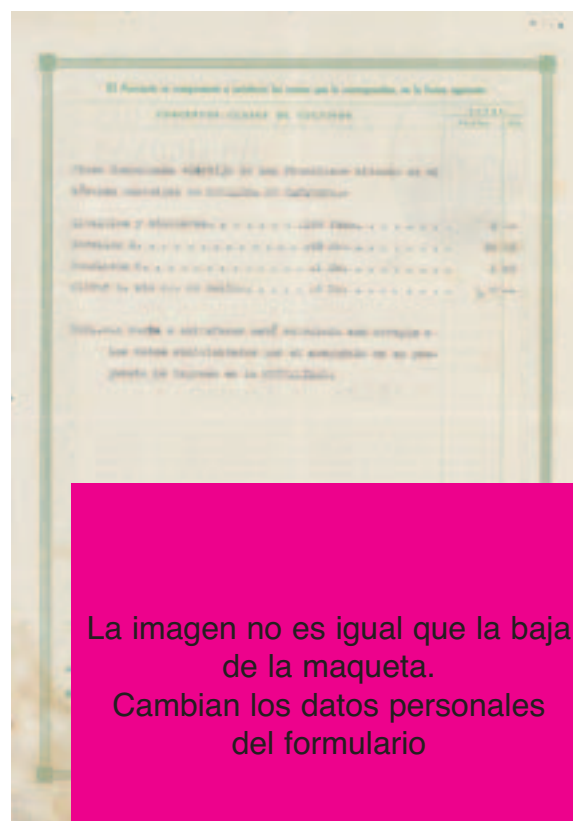


Enrique de Granda y Calderón de Robles

¹ Horacio Moreu Gisbert, Isidro de Gregorio y Villonta, J. Custodio Miguel-Romero, Luis Fominaya Gumma, Antonio Texerira, Marcelino Valentín Gamazo, José Sánchez Monje, Cipriano Rodríguez Arias, Rafael Márquez Castillejo, José Díaz Cordovés, Vicente Oliva, Isidro Ordoñez, Joaquín Cabanyes, Juan López Soldado, José del Moral, José Queipo de Llano, Miguel Torres, Manuel Escobar Gómez, Fidel Pérez, Miguel Palacios, Ramón Alberola y Martín Landaluze.



Póliza de seguro, año 1935



La imagen no es igual que la baja de la maqueta.
Cambian los datos personales del formulario

ron a otros cincuenta. Estos propietarios estaban relacionados con las veintinueve entidades de economía social que se adhirieron inicialmente a MAPFRE. El Consejo Directivo quedó formado por Enrique de Granda y Calderón de Robles, como presidente; Andrés Rebuelta Melgarejo, como vicepresidente; y J. Custodio Miguel-Romero, como secretario. Vocales del consejo serían Jaime Oriol de la Puerta, Rafael Márquez Castillejo (Duque de Santa Cristina), Manuel Sierra Pomares y José Cos Serrano. De Granda, que era el presidente de la Agrupación, no llegó a ejercer el cargo por motivos de salud, pudiendo considerarse como primer presidente de la empresa a Andrés Rebuelta Melgarejo, destacado agricultor que llegaría a ser dipu-

tado de la Confederación Española de Derechas Autónomas por Ciudad Real. De director ejercería Isidro de Gregorio Villota.

La expansión fue notable: en diciembre de 1933, existían 7 delegaciones regionales, 23 delegaciones provinciales, 35 delegaciones comarcales y 873 delegaciones locales, que, dos años después, se habían convertido en 27 delegaciones provinciales y 1.538 delegaciones locales (MAPFRE 1983, pp. 66-67), para mejorar el control desde Madrid (este “centralismo” disgustó profundamente al sevillano Jaime Oriol de la Puerta, que hasta amenazó con pasar parte de la cartera de la empresa a la Mutualidad General Agropecuaria). Verdaderas delegaciones provinciales eran las de Madrid, Toledo,

ajenos a su voluntad puedan influir en las pérdidas ocasionadas”. Más original resulta el círculo virtuoso al que se alude en la publicidad autorizada en marzo de 1935: “El que tiene buena cosecha, en la Mutua se asegura. / El que en la Mutua se asegura, está seguro que recoge. / El que recoge, es seguro que siembra. / El que siembra, es seguro que trabaja. / El que trabaja, es seguro que tiene buena cosecha. / El que tiene buena cosecha, en la Mutua se asegura”. Se quiso concretar un poco más, aludiendo a las devoluciones y reducciones de cuota, los extornos², que se podían obtener “solo en régimen de mutualidad”, pero la Dirección General de Seguros se opuso al empleo del adverbio “solo”, pues nada impedía legalmente que otras entidades otorgasen esas bonificaciones, aunque no fuera lo habitual.

De Gregorio y sus colaboradores —donde destacó Francisco Landaluce (secretario general)— estructuraron la mutua por secciones o ramos y por delegaciones regionales, provinciales, comarcales y locales, con insistencia en el ámbito provincial. Su gestión fue encaminada a no exigir a los mutualistas “mayor sacrificio económico que el estrictamente indispensable” (*Boletín de la Agrupación de Propietarios de Fincas Rusticas de España*, 1934, p. 15). Para ello, De Gregorio impuso una política de austeridad, que hizo compatible con una importante descentralización en la toma de decisiones. La comunicación con los delegados resultaba bastante difícil, por lo que De Gregorio no vio más alternativa que dejarles actuar con bastante autonomía, confiándoles importantes recursos económicos. Para cubrir el riesgo de las

posibles infidelidades, los delegados tenían que contratar con un banco una fianza o aval, o bien suscribir una póliza con Crédito y Caución.

El reaseguro de la entidad se contrató con La Preservatrice, compañía francesa que también ofreció la cobertura de los primeros servicios técnico-sanitarios y quirúrgicos. Hasta 1935, la empresa no consiguió disponer, en Madrid, de sus propias instalaciones para cuidados de fisioterapia, electroterapia y reeducación. Fue el caso del Sanatorio Santa Teresa, dirigido por el doctor Benjamín Sánchez López, en Blasco de Garay, 22, y de una residencia en Hermosilla, 75, donde se disponía de 40 camas. Además, desde 1935, hubo una clínica muy pequeña en la propia sede social (la llamada “clínica del torreón”). En el resto de España, se firmaron numerosos acuerdos con clínicas privadas y con médicos de pequeñas localidades, bajo la atenta mirada del doctor José María López Morales, supervisor de toda la organización sanitaria de MAPFRE.

La empresa atendió solo 1.250 accidentes en 1933, pero la cifra saltó a 13.370 en 1934 y 17.300 en 1935, para reducirse a 14.100 en 1936, a causa de la guerra (MAPFRE, 1983, p. 68). En correspondencia, las primas pasaron de 1,89 a 5,43 millones entre 1933 y 1936, aunque, dada la diversificación, solo el 80 por ciento correspondía al ramo de Accidentes de Trabajo. En el *Boletín Informativo para los Mutualistas*, que se publicó entre enero de 1935 y febrero de 1936, se insistió en las ventajas de la modalidad de “prima variable”, que se pagaba en función de los resultados anuales. Si estos eran positivos, a los mutualistas se les devolvía un “sobrante de prima”, mediante un

² Reembolso o devolución, total o parcial, de la prima percibida anteriormente por la Entidad aseguradora (extorno o retorno de prima).



Recoletos, 23 y 25



descuento practicado en la cuota del ejercicio siguiente. En MAPFRE (1983, p. 64) se señala que los extornos se instrumentaban mediante vales, con formato y colorido diferente según los ramos, y que fueron una de las causas más importantes del aumento de la contratación.

El crecimiento de la empresa explica que el 1 de enero de 1935 hubiese que trasladar la sede central al paseo de Recoletos, 25, ocupando la antigua vivienda del Marqués del Pazo de la Merced. El resto del edificio estaba ocupado por diversos inquilinos. Esto respondía a la configuración habitual de los palacios de los nobles del siglo XIX, que subvenían a sus gastos con los alquileres de los locales que ellos no ocupaban. Entre otros inquilinos estaba el Café Teide, en el que escribía César González Ruano.

Las necesidades de ampliar sus instalaciones llevaron a la empresa a negociar la compra del edificio, pero esta planteaba problemas jurídicos muy complejos, por lo que en 1967 se firmaron dos acuerdos: un contrato de alquiler de los distintos locales del edificio —que iría tomando vigencia a medida que la entidad fuera consiguiendo el desalojo de los inquilinos—, y una opción de compra sobre el edificio. La opción de compra fue ejercitada en 1982, pero la compraventa no pudo inscribirse en el Registro de la Propiedad hasta solucionar todos los problemas jurídicos ya mencionados. En la actualidad es la sede de MAPFRE RE.

El edificio de Recoletos había sido mandado construir por el ingeniero de Caminos, Canales y Puertos José Elduayen



Placa Agrícola MAPFRE

Alcatarena, Marqués del Pazo de la Merced (1823-1898), que desempeñó numerosos cargos políticos desde 1856 (diputado, subsecretario, consejero de Estado, gobernador civil de Madrid, ministro). El director de la Escuela de Arquitectura, Miguel Aguado de la Sierra, dirigió las obras, que se desarrollaron sobre un solar que ocupó el famoso Circo Price. El palacio fue construido entre 1890 y 1895, siguiendo trazas clasicistas. En el siglo XX, el edificio perdió su carácter residencial, y antes de erigirse en sede de



Boletín n.º 1 de la Mutua de Seguros

MAPFRE sirvió como ubicación de la Embajada de Cuba. La empresa estuvo operando durante los años republicanos en el sector de mayor peso en la economía española. Según las diversas estimaciones disponibles, el sector agrario representaba en torno a una tercera parte del PIB y daba empleo a más del 40 por ciento de la población activa –*vid.* Carreras y Tafunell (coords.), 2005–. Sin embargo, los seguros agrarios estaban poco desarrollados –los seguros avanzaron en todas partes

con más dificultad en el mundo rural que en ámbitos urbanos— y, aunque la empresa progresó, solo pudo situarse con una cuota algo superior al 1 por ciento en el mercado de primas por seguro directo privado. Con todo, la entidad encerraba la principal semilla para crecer y convertirse en una empresa notable: estaba bien gestionada. La empresa se mostraba capaz de desplegar una red que abarcaba casi toda la geografía nacional sin incurrir en costes descontrolados. Cuando hubiera un entorno institucional propicio, con toda seguridad, esa semilla germinaría para convertir a la entidad en un árbol lleno de frutos.

MAPFRE

MAPFRE en la Guerra Civil
1936-1939



La sublevación que dio lugar a la guerra comenzó en Melilla el 17 de julio y se fue extendiendo por toda la geografía española. El Gobierno de la República, aturdi-do con rumores de golpe de Estado, se vio completa-mente sorprendido. El propósito de los golpistas fue alcanzar el poder rápidamente, pero el plan fracasó en la mayoría de las ciudades más importantes del país. Los generales rebeldes intentaron corregir el fallido golpe de Estado realizando un ataque a Madrid desde el Sur, comandado por Francisco Franco, y desde el Norte, al mando de Emilio Mola, pero al quedar el frente de la capital estabilizado se truncó toda esperanza de concluir el conflicto en poco tiempo. Lo que comenzó como un intento de golpe de Estado, derivó hacia una larga y cruenta guerra civil.

Aunque los sublevados solo controlaban un tercio del territorio, tuvieron la ventaja de contar con el apoyo de un porcentaje elevado del Ejército y con buena parte de la zona agraria española bajo su mando. De este modo, ni sus tropas, ni la población civil a su cargo sufrieron el horror del hambre. Por otro lado, los que fueron leales a la República se ubicaron en las zonas industriales del país, la España rica, pero se enfrentaron al problema de tener que alimentar a una población numerosa con muy pocos recursos agrarios. Además, los republicanos adolecieron de graves problemas de organización y fueron víctimas de continuas disensiones internas entre las distintas facciones ideológicas (liberales, socialistas, comunistas, anarquistas, etc.). Esta caótica situación favoreció la no intervención de las democracias occidentales



(solo la Unión Soviética de Stalin apoyó a la República), mientras los sublevados contaban con generosa ayuda de la Alemania de Hitler y la Italia de Mussolini. Al final, la contienda se resolvió del lado del general Franco, autoproclamado “caudillo de España”, dejando una estela de cientos de miles de muertos, desplazados y encarcelados [vid. una revisión reciente sobre el tema en Juliá (coord.), 2006].

A pesar de la enorme trascendencia de la Guerra Civil española, no solo en nuestra historia, sino en la mundial, y a pesar de los ríos de tinta que se han vertido sobre ella, aún quedan muchos puntos cruciales por aclarar. Uno de estos es el de sus orígenes, es decir, la cuestión de si la guerra estalló a causa de fuerzas impersonales o si fue el resultado de las decisiones de un número limitado de personas. Por supuesto, ni ambas hipótesis son necesariamente incompatibles, ni resulta sencillo pensar en un criterio que pudiera dirimir cuál de las dos es más convincente. Ello, en primer lugar, porque existe, *prima facie*, evidencia suficiente en apoyo de ambas: no hay duda de que en los años treinta, como ya hemos visto, las circunstancias económicas y sociales en España y en el mundo eran muy tensas y difíciles; pero tampoco cabe duda de que un grupo de generales y políticos organizó un golpe con la intención de derribar el Gobierno de España y quizá también el régimen republicano. En general, los autores favorables a la República se inclinan por la segunda hipótesis, con la intención de culpar exclusivamente a unos conspiradores que por voluntad propia y ambición personal causaron una guerra civil injustificada. Pero a veces incluso los más serios entre estos historiadores incurren en contradicción, por lo complejo de la cuestión y de la evidencia. Así Malefakis (1987, p.

150) nos dice que “la Guerra Civil no estalló simplemente por factores económicos” y que “sería un grave error tratar de explicar su génesis solo en términos económicos”, para inmediatamente añadir que “los factores económicos y sociales eran probablemente más importantes al inicio de la Guerra Civil española de lo que suelen ser generalmente en los grandes conflictos humanos”. Carreras y Tafunell (2003, pp. 263-264), tras afirmar que “no hay causas económicas ‘de coyuntura económica’ que expliquen el estallido de la guerra civil”, hablan del “sensible empeoramiento de la coyuntura económica” y afirman que “en el transcurso de la primera mitad de 1936 la economía española entró en franca recesión”. En realidad, la cuestión se nos antoja estrictamente insoluble por las razones antes comentadas: ni las hipótesis son alternativas ni se carece de evidencia en apoyo de una y otra. Sin embargo, tiene indudable interés plantearse la pregunta sobre las causas de la Guerra Civil porque nos puede ayudar a comprender mejor no solo nuestra historia sino también la de otros países.

Otra cuestión que conviene igualmente dejar clara es que, en referencia a la guerra, es impropio hablar de una “economía española”, porque se trata de, al menos, dos economías, una correspondiente a cada bando de la contienda. Y además el territorio republicano estuvo dividido tanto al comienzo de la contienda (la cornisa cantábrica quedó rodeada por los rebeldes hasta ser conquistada en octubre de 1937) como al final (Cataluña quedó separada del resto de la República al llegar las tropas franquistas a Vinaroz en julio de 1938). Por todo ello, para hacer un somero resumen de la economía española durante la contienda hay que distinguir entre la de uno y otro bando, menguante el republicano,

creciente el franquista, en términos tanto de habitantes como de suelo.

Una consideración superficial podría hacernos pensar que todo estaba en favor de la República al comienzo de la guerra: el golpe de los generales había fracasado en las grandes ciudades (salvo Sevilla), la mayoría de la superficie y de la población seguían fieles a la República, que contaba con casi toda la población urbana y los núcleos industriales, la capital de la nación, y el Banco de España, cuyas arcas guardaban una gran reserva de oro, acumulada durante la Primera Guerra Mundial. Los sublevados, por su parte, habían fracasado en su intentona, y se veían reducidos a las zonas más atrasadas, y con el grueso de sus fuerzas en África. Pero también es bien sabido que la comunidad internacional tuvo un papel decisivo en la Guerra Civil española y que esta comunidad abandonó a la República a su suerte y apoyó a los rebeldes. Mientras Franco contó con el amparo decidido de Alemania, Italia y Portugal, que le ayudaron a transportar las tropas de África a la Península y que le ofrecieron soporte logístico desde el otro lado del Guadiana, las democracias occidentales se desentendieron de la República, refugiándose tras un “Comité de No Intervención” cuya conducta terminó por justificar sus temores de que la España republicana se convirtiera en un satélite de Rusia: la República no tuvo más remedio que echarse en brazos de la Unión Soviética por falta de mejores aliados. Por su parte, la Unión Soviética, por más que la izquierda cantara sus alabanzas, fue un pésimo aliado, que utilizó su ayuda para manipular la política interna española, que vendió a peso de oro (literalmente) armamento y material de segunda mano, quedándose así con el tesoro del Banco de España que los republicanos le entregaron ingenuamente, y que,

finalmente, en aras de una política de acercamiento a Hitler (política que dio su fruto con el pacto Ribbentrop-Molotov pocos meses después de la derrota de la República) retiró las Brigadas Internacionales en el otoño de 1938, dejando así a la República a merced del ejército franquista, para quien el resto de la guerra fue ya poco más que una operación de ocupación y limpieza [Medvedev, 1989, pp. 724-725; Howson, 1999, esp. caps. 19 y 20; Martín Aceña y Martínez Ruiz (coords.), 2006]. No es que las potencias del Eje ofrecieran gratis su ayuda al bando rebelde: también la cobraron bien; la diferencia estriba en que ellas la concedieron a crédito, e hicieron pagar a España cuantiosamente una vez concluida la guerra, como veremos. Igualmente ocurrió con una mercancía donde el crédito es raro: el petróleo. Como se ha puesto de manifiesto (Tortella, Ballester y Díaz Fernández, 2003, pp. 135-138), ninguno de los dos bandos padeció escasez de petróleo durante la guerra; sin embargo, la República lo pagó al contado mientras que el bando franquista pagó la mayor parte a crédito, seguramente gracias a Juan March y sin duda merced a las simpatías del entonces presidente de la petrolera estadounidense Texaco, Torkild Rieber.

Otra gran ventaja de los sublevados fue lo que llamaron el “mando único”. Siendo producto de la conspiración militar, el bando de los generales pronto constituyó un sistema de gobierno dictatorial con Franco al frente, con disciplina cuartelera, sin tolerancia de disensión y con represión sistemática. Para llevar a cabo una guerra, esta disciplina férrea es lo más indicado. En el bando republicano nunca reinó tal disciplina, entre otras cosas porque se trataba de un sistema democrático en origen, que mantuvo, incluso durante la guerra, sus Cortes y su multiplicidad

de partidos. Además, entre estos partidos hubo grandes diferencias de ideología y de métodos, como es natural coexistiendo republicanos, socialistas, comunistas, anarquistas y otros grupos pequeños (trotskistas, regionalistas, radicales, etc.); lo que más perjudicaba a la República era que para varios de estos partidos lo primordial no era ganar la guerra; para los comunistas lo primordial era cumplir las consignas de Moscú; para los anarquistas, hacer la revolución en fábricas y granjas; para los partidos regionalistas, la autonomía o la independencia de su región; quizá solamente los partidos republicanos y el socialista perseguían prioritariamente la victoria militar. Por si fuera poco, la España republicana, sobre todo durante los primeros meses de la guerra, se fragmentó en una serie de organizaciones locales (partidos, sindicatos) que operaban de manera cuasi-independiente del poder central, y en muchas ocasiones con intimidación y violencia. En Barcelona, durante la primavera de 1937, hubo una guerra civil dentro del bando republicano y lo mismo ocurrió en Madrid en 1939 en los últimos meses de hostilidades. Esto da idea sobre lo diferente que era el control de Estado en ambas zonas, con clara ventaja para el bando franquista. Si este bando carecía de industria, en cambio poseyó desde el principio de una buena base agrícola y conquistó relativamente pronto las zonas mineras y metalúrgicas de Vizcaya y Asturias. Por otra parte contaba con la mayor parte del Ejército y también contó pronto con la adhesión de una mayoría de empresarios y altos funcionarios. Aunque los grandes bancos, por ejemplo, tenían sede en Madrid, pronto fueron reorganizados en la zona franquista, mientras que los que quedaron en zona republicana fueron incautados y sindicalizados. La mayoría de los directivos que estaban en Madrid o en Barcelona

fueron escapando al extranjero y muchos de ellos se incorporaron a la zona franquista (Tortella, 2004; Sánchez Asiaín, 1992). La relativa disciplina de esta zona permitió, además, llevar a cabo una política económica ordenada, con una creación de dinero moderada y un presupuesto en relativo equilibrio. Así, la inflación en esta zona fue limitada.

En la zona republicana, por contraste, la producción estuvo relativamente desorganizada por los conatos revolucionarios que aparecieron en muchos puntos, por la huida de los directivos y por los crecientes problemas de distribución e importación. Pese a contar inicialmente con los ministerios y los bancos, la República se encontró pronto muy corta de fondos y recurrió a la financiación inflacionaria del presupuesto, lo que se vio agravado porque el desorden interno permitió que autoridades locales e incluso empresas privadas emitieran billetes y otros signos monetarios, lo cual agudizó el alza de precios y la depreciación de la peseta republicana. Es gravemente sintomático que la producción industrial catalana (sin duda el grueso de la producción industrial de la zona republicana) disminuyera de manera continua a lo largo de la guerra y que la misma tendencia descendente muestre el consumo de electricidad por la industria (Bricall, 1978, p. 55). Teniendo en cuenta que la mayor parte del material de guerra importado lo era por los franquistas, la caída de la producción industrial en la zona republicana era muy mala señal. Se acentuaba así el desequilibrio entre la cantidad y la calidad del armamento entre una zona y la otra, con clara superioridad para la franquista. En definitiva, en gran parte por las circunstancias internacionales, pero también por graves problemas internos, la República estaba destinada a perder la Guerra Civil, como así ocurrió.

**MUTUA DE SEGUROS AGRÍCOLAS
M.A.P.F.R.E.**

Sección de Seguros contra
accidentes de Trabajo de los Agricultores

CENTRAL: Pinar de Boscán, 18, MADRID, Apartado 16, Teléfono 4075-4076-4077
SUB-CENTRALES: SEVILLA, José A. Pinar de Boscán, 18, Tel. 3827 - BURGOS, San T. Tel. 104

PÓLIZA N.º 550 Apellidos García en Sevilla en Grupo 5.º

Residencia de Sevilla

Seguro: 1.º INCENDIO 2.º ROBO 3.º ACCIDENTES DE TRABAJO
4.º ENFERMEDAD 5.º VEJEZ 6.º INVALIDEZ 7.º PENSIÓN DE VEJEZ

Alcance del seguro: Sevilla

Capital asegurado: 500.000

Este seguro se celebra en virtud de las condiciones generales y especiales que se encuentran en el presente Póliza y apéndice, y sobre la base de las declaraciones contenidas en la proposición sujeta, que a todos los efectos se considerará como complementaria de esta Póliza y proporción a la Mutua de Seguros Agrícolas según el pago con los artículos 1.º y 2.º del Reglamento (Anexo 1) y en la forma expresada en la proposición sujeta.

Clase de seguro	Importe	Valor	Importe	Valor
1.º	500.000	1.000	500.000	44.000

Este seguro se celebra a partir del día 1 de Julio de 1937 al modo de, y en adelante será una anualidad, en la forma determinada en el Reglamento, mediante el pago de la cuota mensual, que imparte la cuota de prima.

El asegurado se obliga a pagar en la forma que expone en la proposición.

El asegurado deberá hacer constar, en todos casos, por escrito de los Tribunales y Registros, los pagos de cuotas o de otros valores que resulten debidos por la Mutua y tenerlos por recibidos, y por tanto los recibidos en la forma que expone en la proposición.

Hecho y firmado por el suscrito en Sevilla a 7 de Julio de 1937

Sevilla, a 7 de Julio de 1937

Póliza de Accidentes de Trabajo en la Agricultura

AGRICULTOR

Asegura tus cosechas

«M. A. P. F. R. E.»

te cubre los riesgos de

INCENDIOS

PEDRISCO

Robo

Accidentes del Trabajo

(Individual)

Individual de Accidentes

La Mutua de Seguros Agrícolas M. A. P. F. R. E., entidad de labradores, creada, dirigida y administrada por ellos mismos, **SOLO CONCIERTA** los seguros con los Agricultores

INDICITE A LAS SUB-CENTRALES:

SEVILLA: José A. Pinar de Boscán, 18, T. 3827
BURGOS: San T. Tel. 104

Y A LAS DELEGACIONES PROVINCIALES Y LOCALES

Publicidad de MAPFRE en el diario ABC en 1937

MAPFRE en los años de la Guerra Civil

La fuerza de la empresa radicaba en la España rural, por lo que el curso del enfrentamiento, favorable a los sublevados, no pudo sino favorecerla. Sin embargo, la mutua no pudo evitar sufrir los desastres de la guerra. En el curso de la contienda perecieron de forma violenta los delegados provinciales de Badajoz, Guadalajara y Jaén (el también consejero José Cos Serrano), 32 delegados locales en Ciudad Real (la delegación en zona republicana que funcionó más tiempo, aunque en dramáticas circunstancias) y 4 empleados de las oficinas centrales (MAPFRE, 1983, p. 70; Hernando de Larramendi, 2000, p. 227). En Madrid, la sede de Recoletos fue rápidamente incautada por un comité formado por un represen-

tante de la Unión General de Trabajadores y tres empleados. En cuanto se agotó la tesorería quedó sin actividad. El 1 de octubre de 1936, el general Franco fue proclamado “Generalísimo” en Burgos y quedó al frente del mando único de los militares sublevados. Ese mismo día, se creó una Junta Técnica del Estado, como órgano asesor del mando único. El director de la empresa, Isidro de Gregorio, obtuvo un certificado provisional para acreditar su condición de representante legal de MAPFRE ante los organismos y las entidades bancarias que operaban en la “zona nacional”, y partió para Sevilla a establecer en esta ciudad la nueva sede de la mutua. En buena medida, el esquema descentralizado implantado por De Gregorio permitiría la supervivencia de la empresa.

La saneada situación de la entidad en los momentos previos al estallido del conflicto ayudó a superar las dificultades bélicas. La empresa recibió un crédito de 125.000 pesetas del Banco Español de Crédito y otro de 50.000 pesetas del Banco Hispano Americano, que sirvieron para que antes de que acabase 1936 la mutua contase con dos “Subcentrales”: la de Sevilla, para atender las provincias andaluzas y Badajoz, y la de Salamanca, para la mitad norte de la Península hasta Cáceres. Isidro de Gregorio dirigió la primera y su hermano Vicente, la segunda. “En febrero de 1937, MAPFRE había atendido todas las obligaciones derivadas de sus operaciones en curso y liquidado los siniestros producidos en todas las secciones, con excepción del ramo de Pedrisco, que estaba pendiente de la publicación de una normativa especial” (MAPFRE, 1983, p. 71).



Alfonso Pidal

Cumpliendo una orden de la Junta Técnica del Estado, en febrero de 1937, la sede de la entidad quedó instalada en la calle Sol de Salamanca, ciudad en cuyo Palacio Episcopal Franco había instalado su residencia y centro de mando. De Gregorio promovió la constitución de un Consejo Directivo bajo la presidencia de Alfonso Pidal y Chico de Guzmán, Marqués de Pidal, como forma de recuperar la apariencia de normalidad. El marqués ocupó la presidencia provisionalmente hasta que el 21 de febrero de 1938 Andrés Reuelta volvió a hacerse cargo de ella. De Gregorio viajó constantemente entre Salamanca y Sevilla, sirviendo de enlace entre el Consejo Directivo que funcionaba en la ciudad del Tormes y el Comité de Dirección que se ubicó en la capital hispalense.

Pero ni De Gregorio, ni Pidal, ni Reuelta pudieron impedir la marcha declinante de la mutua: a finales de 1938, las primas recaudadas por MAPFRE fueron unos dos millones de pesetas, cuando dos años antes rondaban los cinco millones (y eso sin contar la galopante inflación de estos años de guerra). Los seguros ofrecidos por la empresa solo podrían prosperar con el cese de las hostilidades, cosa que ocurrió finalmente en abril de 1939. En ese momento, se dejó de especular con la posibilidad de que la empresa se fusionase con las mutuas de la Asociación General de Agricultores de España y de la Asociación General de Ganaderos de España para constituir una entidad controlada por el Estado que se ocupase de la contratación mayoritaria de los seguros agrícolas, como había sido deseo del ministro de Agricultura del Gobierno de Burgos, el falangista Raimundo Fernández-Cuesta (Hernando de Larramendi, 2000, p. 227).

M.A.P.F.R.E.

SEGUROS

AV. DE CALVO SOTELO, 25 • MADRID

¡PEDRISCO!

¡COSECHA

El periodo de posguerra: los
riesgos del Seguro de Salud
1939-1955



UNA LARGA POSGUERRA

Un rasgo característico de la historia española del siglo XX es la asombrosa lentitud con que se recuperó la economía tras la Guerra Civil. El contraste es tanto más evidente cuanto que están muy próximas en el tiempo las recuperaciones de otras economías vecinas (la francesa, la italiana, y tantas otras) en los años siguientes a la Segunda Guerra Mundial (1939-1945). Pues bien, según los cálculos de Catalán (1995, p. 27), España es, con gran diferencia, el país europeo que más tardó en recuperar los niveles de renta por habitante a partir de 1945; ahora bien, si tenemos en cuenta que en 1945 España llevaba ya seis años desde el final de la Guerra Civil, resulta que, estrictamente hablando, la recuperación española tras la Guerra Civil duró tres veces más que la italiana o la austriaca, los dos países derrotados en la guerra mundial cuya recuperación fue más lenta. Ciertamente es que esos seis años anteriores a 1945 fueron de guerra generalizada, que de algún modo afectó a España aunque no interviniera; pero idéntica fue la situación durante la Primera Guerra Mundial y en esa ocasión España supo sacar partido de su condición de no beligerante (entre otras cosas acumuló entonces una enorme reserva de oro). Los testimonios individuales confirman lo que las estadísticas nos dicen acerca de lo retrasado e incompleto de la recuperación en los años cuarenta. Altos directivos de los bancos franceses Crédit Lyonnais y Paribas quedaron asombrados al visitar Madrid en 1949 (diez años tras el fin de la Guerra Civil) al comprobar las restricciones de agua y de electricidad que sufría la población, y la escasez de alimentos, que provocaba hambre entre los trabajadores con

detrimento de la productividad (Tortella y García Ruiz, 2004, pp. 104-107). Resulta ineludible para los historiadores españoles tratar de dar cuenta de esta gruesa anomalía de nuestra historia económica.

Una explicación que se ha ofrecido es la relativa a las destrucciones de la guerra. Sin embargo, aquí también la comparación con otros países europeos resulta ilustrativa: las destrucciones de la guerra mundial fueron mucho mayores que las de nuestra Guerra Civil. Los testimonios que tenemos apuntan todos en la misma dirección: las destrucciones de fábricas y de edificios “no fueron tan importantes como tradicionalmente se ha querido indicar [...]. Es evidente que, de ser así [es decir, de haber sido las destrucciones de fábricas poco importantes, como han confirmado las investigaciones posteriores], las causas del atraso en la recuperación económica [...] apuntarían [...] a las directrices de la política económica de aquellos años”. Las palabras de Clavera, Monés, Montserrat y Ros Hombravella sobre la cuestión (1973, I, pp. 166-170) siguen siendo válidas hoy. La política económica de los años de posguerra española y posguerra mundial se caracterizó por continuar la que se inició en el bando franquista durante la Guerra Civil, que estaba inspirada en los principios autoritarios, intervencionistas y autárquicos de las economías nazi y fascista. En esto España divergió de sus vecinos europeos que, como veremos al comienzo del capítulo siguiente, practicaron políticas de cooperación internacional y de liberalización comercial. Por contraste, los principios programáticos que tanto Franco como los economistas oficiales del bando nacionalista habían proclamado abiertamente durante la guerra, de autarquía y control estatal sobre los mercados y la economía en su conjunto,

siguieron en pleno vigor durante el decenio largo que siguió al fin de la guerra [vid. sobre estos temas los varios trabajos contenidos en Barciela (ed.), 2003]. Se da la paradoja de que la política económica que tan bien sirvió a los vencedores en las hostilidades resultó un desastre en la paz. En agricultura, el Servicio Nacional del Trigo (SNT), creado en 1937, intervino el mercado de los cereales tratando de mantener los precios bajos y provocando escaseces y mercado negro (el llamado “estraperlo”, en recuerdo de un escándalo de tiempos de la República), y forzando el establecimiento de la tristemente célebre “cartilla de racionamiento”, que se mantuvo en vigor hasta 1954. La penuria alimentaria era tal en esos años que hasta el pan se vendía clandestinamente en el merca-

do negro. Los años cuarenta fueron llamados “los años del hambre” y, como notaron los banqueros franceses, no se trataba de una denominación impropia. La ayuda argentina, amparada en el “Protocolo Franco-Perón”, palió la penuria, cuando los propósitos autárquicos del franquismo se habían hecho dura realidad al ser el régimen sometido al ostracismo diplomático por las Naciones Unidas en 1946. Perón, sin embargo, a diferencia de Hitler y Mussolini, no logró que Franco saldara prontamente su deuda (Rein, 1993, caps. 3 y 6).

La política industrial estuvo imbuida del mismo propósito autárquico, reflejado en dos leyes de 1939 que regulaban fuertemente y limitaban severamente la inversión de capital exterior. Ante los malos resultados de esta



Cartillas de racionamiento de distintas ciudades en los años cuarenta



Inauguración de la Exposición de Vehículos Eléctricos organizada por la Junta de Gasógenos en la terraza del Parque Móvil de los Ministerios Civiles, con asistencia del ministro de Gobernación, Blas Pérez González; el alcalde de Madrid, José Moreno Torres; el ministro de Agricultura, Carlos Rein Segura, y otras personalidades el 17 de junio de 1946

política, en 1941 se fundó el Instituto Nacional de Industria (INI), como un *holding* estatal que supliría la iniciativa privada, a la que se achacaba el mal resultado de la anterior política industrial. El INI hizo un esfuerzo gigantesco por crear una estructura industrial, pero ha sido criticado por numerosos y prestigiosos economistas como ineficiente e incluso fomentador de monopolios (cuando una de sus justificaciones era que iba a combatirlos). Incluso el Banco de España, en un informe interno (Banco de España, 1946) señalaba: “La exageración de las tendencias autárquicas hizo creer que la reconstrucción económica de España podía ser obra de los españoles solos. Esto [...] a lo que obligaba [...] era a

que fuese más lenta, más difícil y más costosa”. El mismo voluntarismo que evidenciaba el SNT se manifestó no solo en la creación del INI, sino en la política de precios de la energía. Los años cuarenta experimentaron una grave escasez de petróleo, debida a la política de restricciones en el suministro que practicaron las autoridades aliadas para forzar al régimen franquista a moderar su ayuda económica a la Alemania nazi. Fue característico y simbólico de esta época el “gasógeno”, complejo y voluminoso aditamento que los automóviles remolcaban y que les permitía utilizar combustibles sólidos (carbón, leña, incluso cáscara de almendra) para alimentar su motor de gasolina modificado. No es solo que los

precios de los hidrocarburos estuvieran muy altos: es que estaban severamente racionados y apenas había cantidades disponibles para el consumo privado (Tortella, Ballester y Díaz Fernández, 2003, pp. 178-182). Pues bien, en esta situación, el Gobierno, que regulaba por decreto las tarifas eléctricas, las mantenía congeladas, lo cual, a los altos niveles de inflación imperantes, implicaba precios reales decrecientes. En estas condiciones a las empresas eléctricas no les resultaban remuneradoras las inversiones, por lo cual no las efectuaban. Así, la producción de electricidad se encontraba muy por debajo de la demanda, lo cual exigía también racionarla: se dieron así las prolongadas “restricciones eléctricas”, es decir, largos periodos diarios de corte de luz (no siempre anunciados), con la consiguiente incomodidad y pérdida de producción para los usuarios, particulares y empresas. Junto con la cartilla de racionamiento y el gasógeno, las restricciones eléctricas forman el trío de rasgos económicos grotescos que caracterizan este triste periodo de nuestra historia.

En cuanto a la política fiscal, el mismo informe del Banco de España afirmaba: “La síntesis del desarrollo de la Hacienda española después de la guerra puede resumirse en un solo juicio: excesivos gastos públicos, no justificados ni por necesidades económicas ni por necesidades políticas”. Quizá las necesidades políticas internas no justificasen el excesivo gasto público; las externas probablemente sí. El presupuesto español se encontraba bajo el peso de las deudas de guerra que antes hemos mencionado, tanto las exteriores, con Alemania e Italia sobre todo, como las interiores, con el Banco de España predominantemente. Inmediatamente veremos que la deuda con el Banco podía aligerarse fácilmente de modo unila-

teral. La deuda con las potencias del Eje, evidentemente, no podía liquidarse con tanta facilidad. Un somero examen del gasto presupuestario contribuye a explicar lo lento de la reconstrucción: los gastos en Vivienda, en Educación, en Reconstrucción o en Seguridad Social disminuyeron en los años tras la Guerra Civil. La única partida que creció en ese mismo periodo fue el gasto militar, parte del cual estaba destinado a saldar las deudas con Alemania e Italia (Viñas y otros, 1979, pp. 374-412). Los déficits presupuestarios fueron altos en esos años, alcanzando el 8,1 por ciento del producto interior bruto (PIB) en 1945. Como consecuencia, la obsesión del Estado fue conseguir financiación, en especial para pagar sus deudas con Alemania e Italia. El Banco de España se convirtió en la fuente principal. Para ello el Estado recurrió a toda clase de presiones y arbitrios. Uno de estos fue, simplemente, reducir unilateralmente la deuda que el propio Estado tenía con el Banco, en gran medida contraída durante la guerra, en el momento de legalizar el balance, que se arrastraba desde 1936. Así los activos de la entidad quedaron reducidos a un 51 por ciento de lo que eran según su contabilidad. Esto se hizo por ley de 1942, que, además, atribuía al Estado el nombramiento del gobernador (el Banco fue empresa privada hasta 1962), cosa totalmente nueva hasta entonces. Los accionistas y varios consejeros manifestaron su protesta ante estas imposiciones, pero, por supuesto, no consiguieron nada. El objetivo de este control sin miramientos era lograr que el Banco adquiriera, o prestara con garantía de títulos de deuda pública a costa del crédito al sector privado, lo que también provocó protestas inútiles. Además, se puso un límite a la distribución de dividendos por la banca privada, con el objetivo primordial de

que las acciones de los bancos no compitieran con la deuda pública en la Bolsa.

El control absoluto del Banco de España por parte del Estado tuvo una consecuencia totalmente previsible: la presión del Gobierno hizo que la política monetaria se olvidara de la estabilidad de precios y que la creación de dinero estuviera determinada casi exclusivamente por la demanda estatal. El compromiso del Banco con el Gobierno aumentó espectacularmente; los activos públicos en el balance del Banco pasaron de ser el 21 por ciento del total en 1931 a ser el 75 por ciento en 1941 y el 73 en 1948 (Tortella y García Ruiz, 2004, p. 114). Como consecuencia, el dinero en circulación creció a tasas muy altas y los precios lo hicieron correlativamente. La inflación alcanzó cotas inauditas hasta entonces: después de la estabilidad de los decenios anteriores a la Guerra Civil (con la excepción de los cuatro años de la Gran Guerra), en la década de los cuarenta los precios (según la conocida serie de Reher y Ballesteros) aumentaron a una tasa media anual del 11,6 por ciento, lo cual implica que prácticamente se triplicaran en esos diez años. Hay que reconocer que parte de esa inflación fue importada, pues la Segunda Guerra Mundial y la posguerra trajeron consigo alzas de precios en todo el mundo. Pero no hubo por parte del Estado franquista el menor esfuerzo por frenar las alzas, algo que, entre otros beneficios, hubiera aumentado la competitividad de las exportaciones españolas. Los efectos interiores de la inflación se hicieron sentir en todos los ámbitos; para la banca, sobre todo la banca mixta, inversora en industria de equipo, en total fue favorable, pues los activos físicos que adquiría se revalorizaban. A las empresas deudoras la inflación les permitió saldar sus pasivos con gran faci-

lidad, de lo que es un buen ejemplo el caso del Banco Central (Tortella, 2007a, p. 223). En total, como es bien sabido, la inflación tiene graves efectos distorsionadores, porque estimula la inversión en capital físico con independencia de su productividad real; de modo que este efecto se añadía a la indiferencia hacia el cálculo de costes por parte del Ministerio de Industria y el INI para favorecer inversiones faraónicas, de alto coste y bajo rendimiento, que caracterizaron a la España de entonces. La creación de la Empresa Nacional Calvo Sotelo para la producción de hidrocarburos a partir de pizarras bituminosas es un ejemplo notorio de esta política lamentable y antieconómica (San Román y Sudrià, 1999 y 2003).

La voracidad del Estado fue también advertida por las compañías de seguros privadas. Tras la Guerra Civil, las reclamaciones de las víctimas aseguradas contra “motín o tumulto popular” fueron muy numerosas, como es natural. Las compañías aseguradoras y reaseguradoras que habían cubierto este tipo de riesgo (La Unión y El Fénix, Plus Ultra, Munich Re) se encontraban frente a compromisos millonarios y ruinosos; sin embargo, tenían en su favor la cláusula de exclusión de la “guerra civil”, que todo el mundo reconocía que era lo que había ocurrido. La delimitación de lo que fueron motines o tumultos independientes de la guerra en sí era tarea ardua, pero las empresas pronto se dieron cuenta de que el Nuevo Estado estaría dispuesto a transigir en su exigencia de que se pagara por todos los siniestros, incluso aunque las primas no estuvieran al día, solo si las compañías hacían un desembolso extraordinario “para la reconstrucción del país”. El Estado español también insinuó la posibilidad de que, en caso de desacuerdo, era

posible que se nacionalizase el seguro privado. Al final, en 1941, se llegó a un acuerdo por el que las compañías podrían defender sus criterios frente a los reclamantes, pero a cambio pagarían entre todas la entonces enorme cifra de 100 millones de pesetas (Feldman, 2003). Sobre este punto volveremos más adelante.

Otro fenómeno característico de la España de los años cuarenta fue la caída radical de los salarios reales, que en 1942 estaban a menos de un tercio del nivel de preguerra, y en 1949 a poco más de la mitad. Esta caída fue otro resultado de la inflación, ya que los precios subieron mucho más que los salarios nominales, fijados anualmente por el Gobierno, cuya lucha contra la inflación se limitaba a combatir los efectos y no las causas. En lugar de tratar de aminorar los déficits fiscales y limitar la expansión monetaria, lo que el Estado hacía era contener los precios oficiales del trigo y los cereales, de la electricidad, y del trabajo, con los resultados catastróficos que ya hemos visto para el nivel de vida de la población.

Consecuencia de todo esto fue una llamativa regresión económica. Durante los años cuarenta la proporción de población agraria aumentó en España, fenómeno sin precedentes desde que se tienen estadísticas. Esto se debió al hambre y a la baja salarial. Los trabajadores retornaban al campo en busca de alimentos ante los bajos jornales ciudadanos, la insuficiencia de los bienes racionados y la carestía de los del mercado negro. Por añadidura, la caída salarial hizo que disminuyera la demanda de bienes de consumo industriales, típicamente el vestido, por lo que el empleo en las industrias tradicionales más bien disminuyó.

Todo contribuía a esta vuelta atrás de la economía. No se crea que el retorno al campo estimuló los rendimien-

tos, porque la autarquía comercial redujo la importación de fertilizantes y maquinaria agrícola. Los animales de tiro y el abono orgánico constituían el óptimo en técnica agrícola para la España de los años cuarenta. Algo parecido ocurría en la industria, falta de muchas materias primas, de bienes de equipo, y sometida a las frecuentes restricciones eléctricas.

Estos son los años en que el grado de apertura de la economía española conoció su nadir (en torno al 3 por ciento del PIB). El comercio exterior, como el interior y como casi toda la actividad económica (y no económica), estaba estrechamente intervenido por el Estado. Pero, como se decía en la época, el sistema político era “una dictadura dulcificada por la corrupción”. En efecto, la maraña de prohibiciones podía a menudo soslayarse por medio del cohecho. En la situación de casi total escasez de importaciones y de alzas continuas de precios, cualquier cosa que se trajera del exterior encontraba adquirente en términos muy remuneradores. Esto dio lugar a enriquecimientos muy rápidos de aquellos que tenían acceso a las codiciadas “licencias de importación” que el Ministerio de Comercio otorgaba con cuentagotas. Las disparidades de renta pronto se hicieron evidentes; a menudo y característicamente, las nuevas fortunas se obtuvieron gracias a los buenos contactos en el Ministerio de Comercio. Los nuevos ricos eran los únicos particulares que tenían automóvil (“haigas” se llamaba entonces a los vehículos ostentosos, atribuyendo el vulgarismo al habla de los recientes millonarios) en aquella España sin gasolina. Además de las licencias, otras distorsiones aquejaban al comercio exterior. El Gobierno consideraba un desdoro la caída del tipo de cambio, por lo que este se sostuvo oficialmente mien-

tras la cotización de la peseta caía en los mercados internacionales. Como el Gobierno mantenía el monopolio de las divisas, tras la obtención de la licencia de importación había que solicitar las divisas para pagar al vendedor. Como el tipo de cambio oficial era arbitrario, el Gobierno vendía al importador la divisa a un precio menos desfavorable (al precio oficial hubiera sido prácticamente imposible importar nada, pese a lo cautivo

del mercado), que iba a depender del tipo de operación, ya que el Gobierno utilizaba el precio de las divisas como un instrumento adicional de control del comercio exterior: vendía más baratas las divisas para aquellas operaciones que el Estado consideraba “de interés nacional” (Martínez Ruiz, 2000).

Pero quizá la descapitalización más grave fue la pérdida de capital humano. La actitud elitista del nuevo régimen le



Automóviles aparcados en una calle madrileña, 17 de julio de 1945

llevó a concentrar su atención en las enseñanzas secundaria y universitaria descuidando abiertamente la primaria, olvidando, entre otras cosas, que la casa educativa tampoco puede comenzar a construirse por el tejado. Como señala Núñez (2003, pp. 31-32), el propio José Luis Villar Palasí, uno de los últimos ministros de Educación del franquismo y autor de la reforma educativa de 1970 confesaba haber sufrido inicialmente ese mismo “error de perspectiva”, dándose cuenta después de que “la solución a los problemas de la Universidad pasaba necesariamente por un cambio en profundidad de todo el sistema educativo, empezando por la enseñanza primaria”. Este error de perspectiva, como tantos otros, lo mantuvo la dictadura franquista durante un cuarto de siglo, con el

consiguiente coste para la sociedad y la economía. La descapitalización de la población española (su pérdida de años de escolarización) en los dos decenios que siguieron al fin de la Guerra Civil queda de manifiesto en los gráficos 1, 2, 4 y 5 del artículo citado. Resulta chocante saber que el “problema del analfabetismo era tan grande que en 1950 se creó una Junta Nacional dependiente del Ministerio de Educación para su erradicación” (*ibid.* p. 33). Se trata de otra muestra más del retroceso de la sociedad española durante los años cuarenta.



Alumnos de la Escuela de Mayores de la Orden de San Juan de Dios durante una de las clases, años cincuenta

LOS SEGUROS A LA SALIDA DE LA GUERRA CIVIL

Al término de la Guerra Civil, todo el sector quedó encuadrado en el Sindicato Nacional del Seguro, creado en julio de 1940, dentro de la Organización Sindical (organización vertical estatal que integraba a patronos y trabajadores), lo que supuso su sometimiento a la ideología corporativa del Nuevo Estado. Esta ideología causa repulsión por su totalitarismo, pero lo cierto es que el intervencionismo estatal que la acompañó en economía ayudó a resolver los problemas ocasionados al sector de seguros por los acontecimientos bélicos. Durante el conflicto no se habían podido cobrar las primas con regularidad y apenas hubo nueva contratación. Los problemas no podían ser graves cuando el sector tenía un peso relativamente pequeño en la economía (en torno al 1 por ciento del PIB), pero hubo que resolverlos. Se ha estimado en 245 millones la cifra total en pesetas corrientes acumuladas que se reclamó a las entidades por siniestros durante la Guerra Civil (Maluquer Rosés, 1945).

El 17 de mayo de 1940 se aprobó una Ley de Regularización de los Seguros de Vida, que propuso la creación de un Consorcio de Compensación de Seguros para ayudar a las entidades a liquidar las deudas pendientes. Entre estas deudas se incluyó el pago de siniestros que hubiesen ocurrido como consecuencia de “hechos de la guerra española de liberación o de ejecución de pena capital, lesiones, homicidio o asesinato derivados de la revolución”. Los beneficiarios de contratos de seguros de Vida contratados antes del 1 de abril de 1939 contribuirían a la extra mortalidad mediante una detracción

provisional en el momento del pago extintivo que realizase el asegurador por una cifra equivalente al 5 por ciento del capital asegurado en 18 de julio de 1936. Esas detracciones engrosarían los recursos del Consorcio, que estaría regido por un Comité compuesto por el director general de Seguros, Joaquín Ruiz Ruiz (que lo presidiría), dos aseguradores y dos asegurados designados por la Junta Consultiva, un secretario y un interventor nombrado por la Intervención General de la Administración. El Comité del Consorcio se encargaría de asignar los recursos allegados para ayudar a todas las entidades a cumplir sus compromisos hasta una cifra que podría alcanzar el 12 por ciento de sus reservas matemáticas a 31 de diciembre de 1935.

Para los ramos distintos a Vida y también a Accidentes, donde se intervino muy tarde, el Consorcio empezó a recabar información en febrero de 1940. Conocidos los importes devengados durante la guerra, el 17 de octubre de 1940 se promulgó una ley que perseguía resolver la elevada deuda de las aseguradoras en materia de siniestros de la Guerra Civil mediante una “amigable composición” (arbitraje). A primeros de noviembre se supo que todas las entidades habían aceptado la solución propuesta. La Junta Consultiva de Seguros se constituyó en Colegio de Amigables Compondores y, el 21 de noviembre, dictó el laudo correspondiente. La Junta estaba presidida por el director general de Seguros y contaba con representantes de las entidades (uno por cada agrupación de ramos en: Transportes; Incendios, Robo y Motín; Vida, y Accidentes y Enfermedades) y de los asegurados (la misma clasificación, añadiendo Tontinas, Chatelusianas y Mutuas, representado, entre otros, por Isidro de Gregorio, director de MAPFRE),

además de cinco vocales técnicos (donde destacaban los nombres de Manuel Arburúa, Joaquín Garrigues e Higinio Paris Eguilaz). El laudo se aplicó a siniestros extraordinarios asociados a pólizas que explícita o implícitamente cubriesen riesgos de guerra, revolución, sedición, sublevación, motín, tumulto, agitación popular u otros hechos similares.

Hasta el 12 de diciembre de 1942 no pudo establecerse la “carga definitiva” para el ramo de Vida derivada de la guerra: se reclamaban al Consorcio unos 80 millones de pesetas y se contaba con unos 18 millones en reservas matemáticas (Maestro, 1993). No es extraño que hasta diez años después, el 11 de diciembre de 1952, el director general de Seguros no pudiera proponer la liquidación del Consorcio, al dar por terminada la resolución de los 4.962 expedientes considerados. Pero para entonces habían entrado en funcionamiento otros consorcios que estaban teniendo mucha aceptación: el Consorcio de Compensación de Riesgos Catastróficos sobre las Cosas, creado en mayo de 1944, tras un grave incendio en Canfranc, a partir de una institución similar que se estableció en junio de 1941 para los motines, y el Consorcio de Compensación de Accidentes Individuales, que nació en 1947 para cubrir los accidentes de trabajo en situaciones catastróficas no amparadas por las pólizas ordinarias. Una ley de 16 de diciembre de 1954 ordenó la refundición de estos dos consorcios en el Consorcio de Compensación de Seguros, integrando en el mismo los seguros agrarios, pecuarios y forestales, muy expuestos también a la siniestralidad extraordinaria (Consorcio de Compensación de Seguros, 1960). De este modo, España sería uno de los pocos países del mundo —el otro gran país es Francia— donde los asegurados han cubierto obli-

gatoriamente los riesgos catastróficos mediante el pago de recargos que se ingresan en las arcas públicas, pues hay una entidad estatal que ofrece el correspondiente reaseguro (la exclusividad terminó en 1990, con las directivas comunitarias sobre libertad de prestación de servicios, tras bastantes resistencias por parte de las autoridades españolas, pero el Consorcio sigue gestionando hoy buena parte de los riesgos catastróficos o extraordinarios) (Barrero Rodríguez, 2000).

En 1943, La Unión y El Fénix Español seguía siendo la compañía de seguros más importante: sus 156,3 millones de primas quedaban muy por encima de los 60,9 millones de Banco Vitalicio, su inmediato seguidor (Rubio y otros, 1977). Pocos cambios se habían producido en el *ranking* como consecuencia de la Guerra Civil y la inmediata posguerra. En marzo de 1944 se aumentaron los requisitos de capital mínimo exigido y, entre julio de 1949 y diciembre 1952, se decretó un *statu quo* en el sector. Estas actuaciones buscaron “el fortalecimiento de las entidades aseguradoras existentes”, como señaló expresamente la Ley de 20 de diciembre de 1952 sobre nueva regulación de inscripción en el Registro Especial de Seguros. La Ley aprobaba la inscripción de nuevas entidades, con elevadas exigencias iniciales para mantener el *statu quo*, con un capital mínimo de 25 millones de pesetas (50 por ciento desembolsado) y depositando 5 millones en garantía; a las empresas extranjeras se les exigía, además, que sus países de origen mostrasen una “reciprocidad que permita la expansión de las empresas españolas” y una aportación extraordinaria de dos millones de pesetas en concepto de “fondo de maniobra” (*vid.* un ejemplo de compañía española que arrancó justo en ese momento en Benaul, 2002).

La creación de los consorcios de compensación y el *statu quo* no fueron objeto de polémica durante el primer franquismo. Lo contrario ocurrió con la definición de los límites entre el seguro público y el seguro privado, que levantó grandes polvaredas. Desde 1938, se asistió a la introducción de numerosos subsidios familiares (aunque de escasa cuantía) y, en 1942, nació el Seguro de Enfermedad, tan largamente esperado. Ese año también se obligó a las aseguradoras privadas al reaseguro obligatorio en una institución estatal del 10 por ciento de la cartera de Accidentes de Trabajo por incapacidad permanente y muerte. Un destacado participante en el debate sobre la naturaleza que debían tener los seguros fue el reformista Severino Aznar (1947), quien desde la doctrina social de la Iglesia no dudó en defender la extensión de los seguros sociales con vocación de servicio público y que el Estado se ocupase de su provisión. Le replicó el jurista liberal Luis Benítez de Lugo (1948), que seguía la línea abierta por su padre (Félix Benítez de Lugo) y por José María Delás, apoyando que el Estado tuviese un papel meramente subsidiario de la iniciativa privada: “El Estado no será empresario y, por lo tanto, no procederá a la consagración del Seguro público sino cuando falte la iniciativa privada” (Benítez de Lugo, 1948, p. 38). Benítez de Lugo se apuntaba a una “doctrina minimalista” del seguro público o social, afirmando que su contraria, la “doctrina maximalista”, era propia de regímenes como el de la Unión Soviética. Si el Estado quería desempeñar algún papel, según Benítez de Lugo, debería concentrarse en la creación de un Ministerio de Seguros que regulase pero no interviniese el sector. Una ley de 22 de diciembre de 1955, desarrollada por su reglamento de 22 de junio de 1956, unificó la regula-

ción del Seguro de Accidentes de Trabajo, haciendo converger los tres regímenes existentes (agricultura, industria y mar), y mejoró las prestaciones. Un decreto de 13 de abril de 1961 y su reglamento de 9 de mayo de 1962 incluyeron las enfermedades profesionales en el seguro, que siguió gestionado de manera primordial por mutuas patronales. El papel de las mutuas se vio reforzado por la Ley de Bases de la Seguridad Social, de 28 de diciembre de 1963, que incorporó el Seguro de Accidentes de Trabajo al acervo de los seguros sociales. Pronto, las compañías anónimas dejarían de prestar servicio en este ramo por tener ánimo de lucro.

La internacionalización a la baja

Como hemos visto antes (Cuadro 3), las cifras prueban que la nacionalización del negocio asegurador fue intensa durante el primer franquismo, con un gran crecimiento de la cuota de mercado en manos del capital nacional. Sin embargo, esta nacionalización no afectó a la naturaleza del capital social. Nunca hubo pretensiones de estatalización de las entidades privadas. Es más, las autoridades franquistas defendieron a las compañías de capital alemán cuando estas, entre 1945 y 1952, se vieron sometidas a un proceso de asalto por parte de las radicadas en países que lucharon contra Hitler, en el marco del programa Safehaven (refugio seguro) aprobado en la Conferencia de Bretton Woods de 1944 (Frax y Matilla, 2006).

Durante los años de la autarquía, España acusó una extraordinaria falta de divisas. Una orden ministerial de 22 de octubre de 1942 y un decreto de 29 de septiembre de 1944 mostraron preocupación por el impacto de las operaciones de reaseguro en la balanza de pagos,

operaciones que habían sido completamente olvidadas por el ordenamiento legal. El reaseguro era frecuentemente contratado con compañías extranjeras. El decreto fue complementado con una orden ministerial de 30 de diciembre de 1944. Aunque España fue no beligerante, la coyuntura de la Segunda Guerra Mundial hizo muy difícil que el país mantuviera los flujos comerciales internacionales con regularidad. El régimen del general Franco

tuvo rasgos de intenso nacionalismo, e incluso se mostró favorable a la autarquía, pero no podía desconocer la importancia estratégica de mantener un stock de divisas fuertes. Como se hace en el Cuadro 4, en esta materia, conviene distinguir los “seguros comerciales” de los “seguros no comerciales”, siendo los primeros aquellos ligados directamente a la importación y exportación de mercancías. En un país con escaso desarrollo del merca-

CUADRO 4

Los seguros y la balanza de pagos de España, 1940-1958
(miles de dólares corrientes)

	Entradas Seguros Comerciales	Salidas Seguros Comerciales	Saldo Seguros Comerciales	Entradas Seguros no Comerciales	Salidas Seguros no Comerciales	Saldo Seguros no Comerciales
1940	442	384	58	n.d.	n.d.	n.d.
1941	1.076	379	697	n.d.	n.d.	n.d.
1942	1.286	376	910	n.d.	n.d.	n.d.
1943	641	732	-91	n.d.	n.d.	n.d.
1944	780	1.000	-220	n.d.	n.d.	n.d.
1945	693	850	-157	n.d.	n.d.	n.d.
1946	548	1.337	-789	n.d.	n.d.	n.d.
1947	595	816	-221	n.d.	n.d.	n.d.
1948	1.393	1.262	131	n.d.	n.d.	n.d.
1949	323	1.427	-1.104	n.d.	n.d.	n.d.
1950	906	1.277	-371	n.d.	n.d.	n.d.
1951	163	1.694	-1.531	96	306	-210
1952	320	1.154	-834	298	288	10
1953	468	1.561	-1.093	335	311	24
1954	2.089	1.849	240	466	353	113
1955	1.009	1.598	-589	245	601	-356
1956	2.078	1.753	325	289	605	-316
1957	771	1.868	-1.097	199	695	-496
1958	1.115	1.810	-695	452	882	-430

Nota: Martínez Ruiz (2003), Apéndice 3.

do asegurador, como es natural, los seguros comerciales se imponían con facilidad sobre los otros.

Entre 1940 y 1942, el saldo de la balanza de seguros comerciales fue circunstancialmente positivo, pero pronto se invirtieron los términos: en el periodo 1943-1958, solo hubo tres años con balance favorable (1948, 1954 y 1956). A partir de 1951, disponemos de información sobre los seguros no comerciales, obteniéndose el mismo resultado: el saldo fue negativo en cinco de los ocho años contemplados. El Nuevo Estado franquista intentó controlar esta sangría de divisas con la creación en 1942 de un Comité Oficial de Seguros Marítimos que operó dentro del Consorcio Español de Seguros de Guerra. El Consorcio se liquidó al acabar la Segunda Guerra Mundial y, el 5 de julio de 1945, el Comité se transformó en el Comité Oficial de Reaseguros. El 1 por ciento de las cesiones y aceptaciones que tuvieran que ver con el extranjero debería ser ingresado en el Comité Oficial de Reaseguros, que, además, se reservaba el derecho a intervenir en cualquier momento para evitar los saldos desfavorables. Con el mismo fin se creó un Consejo Superior de Reaseguros, bajo la presidencia del ministro de Hacienda y la vicepresidencia del director general de Seguros y del director del Instituto Español de Moneda Extranjera, que tuvo la deferencia de incluir un representante de las entidades extranjeras. Esta estructura interventora en operaciones transfronterizas de seguros se mantuvo hasta la liberalización de 1952, impulsada por el sexto Gobierno de Franco donde, por primera vez, había ministros aperturistas.

LA RECUPERACIÓN EN MAPFRE Y LA COLABORACIÓN CON EL SEGURO DE ENFERMEDAD

Acabada la Guerra Civil, en la primavera de 1939, la empresa pudo recuperar sus oficinas madrileñas del paseo de Recoletos, que durante los años bélicos habían servido principalmente como nuevo emplazamiento del Sanatorio Santa Teresa. Afortunadamente, los ocupantes habían preservado la documentación y el mobiliario en los sótanos del edificio y, en junio, se pudo recuperar la actividad empresarial. Las improvisadas “Subcentrales” creadas durante la guerra en Sevilla y Salamanca se apresuraron a volcar toda su información en la sede madrileña. Una denominada Comisión Permanente, con Andrés Reuelta al frente, se ocupó de resolver los problemas asociados a la reorganización de la mutua. Reuelta mantuvo una reunión, los días 8 y 9 de noviembre, con los delegados provinciales, donde quedó claro que era partidario de mantener la implantación en toda la geografía nacional. Cuatro de las delegaciones provinciales dependerían directamente de la Central (Sevilla, Jaén, Zaragoza y Granada), mientras que el resto actuarían a comisión, como también lo harían los 2.367 delegados locales que se contabilizaron a fin de año (MAPFRE, 1983, p. 75).

A la reorganización de las áreas administrativa y comercial se sumó la reapertura de los servicios sanitarios y de residencia en Madrid: el Sanatorio Santa Teresa, reubicado en el paseo del Cisne (luego Eduardo Dato), 19, y las residencias de Espoz y Mina, 7 y Pasaje Moderno, 5. También se recuperó el contacto con 1.622 facultativos que prestaban servicios a la mutua. En el trabajo de es-

tos facultativos, destacaba la atención de las lesiones oculares, que representaban cerca del 80 por ciento de las incapacidades parciales permanentes. La eficacia con que la entidad consiguió recuperar la actividad llamó la atención de la Delegación Nacional de Sindicatos que, en los primeros meses de 1940, intentó que la entidad sirviese para aglutinar a otras mutuas y levantar sobre ese conjunto un “Servicio Nacional Sindical” dedicado a los seguros del campo (un decreto de 10 de febrero de 1940 quiso estatificar los seguros agrarios y forestales). Pero Reuelta supo mantener la independencia de la mutua (MAPFRE, 1983, pp. 76-77).

Entre 1939 y 1943, las primas recaudadas por MAPFRE saltaron de 5 a 12,7 millones de pesetas corrientes. El éxito alcanzado llevó a los directivos de la empresa a plantearse la posibilidad de trabajar en más ramos a través de una sociedad anónima de nueva creación. Se ofrecerían acciones a mutualistas, delegados, directivos y



Andrés Reuelta y Melgarejo



Primera Junta General tras la Guerra Civil. Sentados, de izquierda a derecha los miembros del Consejo, Lucas del Campo, Manuel Kith Tassara, Ramón Olleros, Rafael Márquez, Marqués de Montefuerte; Custodio Miguel-Romero, Andrés Reuelta, Isidro de Gregorio, José Rovira, Fermín Bohórquez

empleados, recurriendo en última instancia al público en general para la parte del capital que quedase sin cubrir. Tras la idea de crear una sociedad anónima y diversificar estaba el temor de que el Nuevo Estado nacionalizara el Seguro de Accidentes de Trabajo. Esto supondría la práctica desaparición de la empresa, pues el 80 por ciento de las primas se concentraba en esa modalidad. El director De Gregorio apoyó la creación de esta nueva sociedad con entusiasmo desde su primera presentación, en diciembre de 1941, pero el presidente Reuelta se mostró muy reticente a mezclar los conceptos de mutua y sociedad anónima y renunció a ser reelegido en la Junta General de marzo de 1942. Mariano Rodríguez de Torres, en 1942-1943 y 1944-1949, y J. Custodio Miguel-Romero Gil de

Zúñiga, en 1943 (falleció ese mismo año), le sucedieron en la presidencia.

En 1910, el ministro de Fomento Fermín Calbetón, del Partido Liberal, había pensado en la creación de una Caja para el Seguro Popular de Invalidez, que funcionaría con el concurso de mutualidades especializadas. El proyecto de Calbetón no prosperó, pero volvió a plantearse la idea en la Conferencia de Seguros Sociales de 1917. Se trataba de crear un seguro obligatorio de Invalidez con la colaboración del Estado, los patronos y los obreros. Poco después, un Real Decreto de 20 de noviembre de 1919 incluyó el Seguro de Enfermedad entre los seguros sociales a desarrollar por el Instituto Nacional de Previsión. La Conferencia Nacional de Seguros de Enfermedad, Invalidez y Maternidad, celebrada

en 1922, insistió en la necesidad de implantar el Seguro de Enfermedad para todos los asalariados por cuenta ajena. En 1927, la X Conferencia Internacional del Trabajo propuso un convenio acerca del Seguro de Enfermedad para los obreros del campo y otro para el resto de trabajadores. Estos convenios fueron ratificados por las Cortes republicanas el 8 de abril de 1932, siendo ministro de Trabajo y Previsión el socialista Francisco Largo Caballero.

El 10 de mayo de 1932, el Instituto Nacional de Previsión quedó encargado de elaborar un proyecto de Seguro de Enfermedad, acorde con el espíritu de los convenios citados en el párrafo anterior. El anteproyecto fue aprobado a comienzos de 1936, pero el rompimiento de las hostilidades hizo imposible que continuara su tramitación. Durante la Guerra Civil, el Fuero del Trabajo promulgado por el gobierno del general Franco recogió la necesidad de contar con un Seguro de Enfer-

medad para los asalariados. Al acabar la contienda, el ministro de Trabajo José Antonio Girón de Velasco impulsó la Ley de Seguro Obligatorio de Enfermedad, de 14 de diciembre de 1942. El reglamento apareció en noviembre del año siguiente, ofreciendo cobertura sanitaria en caso de enfermedad o maternidad, medicina preventiva y compensaciones por jornadas laborales perdidas y gastos funerarios. El nuevo seguro cubría al trabajador y su familia.

El alcance inicial del Seguro de Enfermedad fue muy grande: más de ocho millones de españoles quedaron cubiertos. Sufragar el coste del seguro se presentaba como una tarea titánica, especialmente para un Estado con tan pocos recursos como el franquista. Por ello, un decreto de 2 de marzo de 1944 preveía que la Caja Nacional del Seguro Obligatorio de Enfermedad contase con entidades colaboradoras. Fue entonces cuando la empresa se apresuró a crear una entidad de ese tipo.



Mariano Rodríguez de Torres



J. Custodio Miguel-Romero
y Gil de Zúñiga

La Junta General de MAPFRE de fecha 22 de marzo de 1944 aprobó la entrada en el ramo de Enfermedad, con José Finat y Escrivá de Romaní, Conde de Mayalde, que más tarde llegaría a ser alcalde de Madrid entre 1952 y 1965, como Vocal del Consejo. En consonancia con la ampliación de actividades, la Junta General aprobó que mutualistas ya no pudieran ser solo propietarios de fincas rústicas, sino cualquier persona física o jurídica. En el *Boletín Oficial del Estado* del 24 de julio de 1944 apareció la orden por la que se aprobaba la designación de MAPFRE como Entidad Colaboradora número 35 que comenzó a operar desde el 1 de septiembre de 1944 con ámbito nacional.

Como la red de la empresa no cubría todo el territorio nacional, en 1945 todavía la entidad carecía de representación propia en 20 capitales de provincia, hubo de establecer un convenio de cooperación con La Unión y El Fénix Español. En los años siguientes, se hizo un enorme esfuerzo para disponer de consultorios y sanatorios propios y establecer conciertos sanitarios. Incluso se llegó a ofrecer prestaciones gratuitas de varias especialidades (cirugía general, radiología, análisis) antes de que fuera obligatorio hacerlo. Sin embargo, esta forma de actuar se frenó cuando, en 1948, la política oficial tendió a favorecer la utilización conjunta de las instalaciones de todas las entidades colaboradoras (MAPFRE, 1983, pp. 85-86).

La euforia en torno al ramo de Enfermedad también se fue disipando según pudo comprobarse que se trataba de un seguro con costes elevados. A finales de 1948 empezaron a darse problemas de tesorería para cumplir los compromisos adquiridos por MAPFRE. Lo más notorio era el coste de los productos farmacéuticos, que en la empresa alcanzó el 29 por ciento de las primas cobradas en 1946



y el 45,5 por ciento en 1952, cuando el número de asegurados ya superaba los 100.000 y el de beneficiarios los 230.000. El Gobierno fue consciente del problema y quiso afrontarlo aplicando descuentos a los fármacos adquiridos por los asegurados: 6,66 por ciento en 1948, 18 por ciento en 1953 (con excepciones). En 1949 se procedió a reformar la organización del sistema en su conjunto. En el caso de MAPFRE, los problemas asociados al Seguro de Enfermedad fueron graves por dos razones. En primer lugar, la mayor parte de los trabajadores cubiertos por la entidad desarrollaban actividades agropecuarias, que habían empezado a cotizar por el plus de carestía de vida más tarde que las industriales; el citado plus

había sido introducido por el Gobierno para paliar los efectos de la fuerte inflación. En segundo lugar, la reforma de 1949 agravó los problemas de la empresa, pues dificultó la detección directa del fraude ya que era obligado acudir a la Inspección de Trabajo y podía quedar sin resolver, además la reforma supuso una reducción de cuota para los trabajadores discontinuos (tan frecuentes en el campo), aumentó el riesgo de morosidad al permitir pagar las cuotas cada tres meses en lugar de mensualmente –hacer provisión de fondos era poco habitual, especialmente en el campo y en época de malas cosechas, como fueron los años 1949 y 1950– y obligó a hacer prestaciones a los asegurados aun cuando hubiera un déficit de primas. En definitiva, la reforma de 1949, aunque bienintencionada, abrió la puerta a un mayor volumen de fraude y morosidad en las áreas rurales y en los pequeños núcleos de población, que es

donde la empresa ejercía su actividad (volveremos sobre este punto más adelante).

Un informe realizado por la dirección en 1959 señalaba que solo el 37,93 por ciento de los asegurados de la empresa habitaban en las grandes ciudades donde los salarios eran altos (Barcelona, Bilbao, Madrid, Sevilla, Valencia y Zaragoza), mientras que esa cifra era del 45,43 por ciento para el conjunto de las empresas que operaban en el ramo. En el caso de las ciudades de tipo medio, con salarios algo inferiores, las cifras respectivas eran 16,38 por ciento y 24,37 por ciento. La entidad tenía el 45,69 por ciento de sus asegurados en zonas rurales de salarios bajos, frente al 30,2 por ciento en el conjunto del ramo. El 68,36 por ciento del censo de trabajadores asegurados por la empresa vivía fuera de las capitales de provincia. La insuficiencia de las primas recaudadas por la entidad en el Seguro de Enfermedad se mostró con toda su crudeza a



*Junta General de 1953. De izquierda a derecha
Antonio Miguel-Romero, Andrés Reuelta,
Lucas del Campo*

partir de 1949. Ese año, las pérdidas fueron de 1,96 millones de pesetas. Como en 1950 volvió a incurrirse en pérdidas (2,07 millones), todos los beneficios conseguidos anteriormente se vieron enjugados, de modo que el resultado neto acumulado arrojó una pérdida de 1,81 millones. En el momento de la liquidación de la colaboración de MAPFRE con el Estado en el Seguro de Enfermedad, ocurrida en 1954, las pérdidas acumuladas por esta actividad para la empresa ascendían a 26,77 millones de pesetas, lo que supuso poner en serio peligro la continuidad de la empresa como veremos más adelante.

Innovando en la posguerra: Campo

Siguiendo el parecer de Isidro de Gregorio, el 4 de febrero de 1943 se constituyó la Compañía de Seguros Agrícolas e Industriales, Sociedad Anónima Campo, que fue autorizada el 10 de marzo de ese año a operar en los ramos de Vida, Incendios, Accidentes de Trabajo, Accidentes Individuales, Responsabilidad Civil, Transportes y Reaseguro Aceptado. De Gregorio fue el máximo accionista de Campo, así como su director general, sin que esto supusiera el abandono de sus responsabilidades en MAPFRE. Mariano Fernández de Torres fue el presidente de ambas empresas. Hasta la sede inicial de Campo coincidió con la sede social de MAPFRE en el paseo de Recoletos, 25. Algunos empleados de la empresa empezaron a trabajar también para Campo, lo que pronto provocó un conflicto de intereses, en parte mitigado por el fuerte crecimiento de la empresa: las primas pasaron, entre 1944 y 1949, de 1 a casi 6 millones de pesetas corrientes.

Aunque Campo terminó por tener su propia sede en un edificio muy próximo, Recoletos, 22, y su propia planti-

lla, la confusión persistió. MAPFRE mantuvo dependencias compartidas con Campo en ese edificio y en las delegaciones de Barcelona, Sevilla y Burgos. En 1947, con el nombramiento del intendente mercantil y actuario José María Unceta Basterrechea como director de Campo, se quiso clarificar el asunto. Pero para entonces el malestar era grande y muchos consideraron que ni siquiera con la nueva organización la situación era aceptable. Finalmente, en junio de 1949, se produjo la desvinculación de ambas entidades. De Gregorio pasó a dirigir Campo, mientras que Unceta ocupó su lugar en MAPFRE. La liquidación de saldos entre las dos entidades fue muy complicada y hasta hubo de intervenir como árbitro el director general de La Unión y El Fénix Español, Luis Hermida, para resolver un conflicto que se presentó en el ramo de Incendios.

Campo terminó en 1954 en manos de Plus Ultra, que cambió su denominación a Reunión; esta compañía, posteriormente, se conoció como Grupo 86, pero fracasó y fue liquidada. Por su parte, MAPFRE recuperó en la Junta General del 15 de junio de 1949 a Andrés Rebuelta como presidente y confirmó su existencia dentro del espíritu mutualista (aunque abierta a nuevos ramos, como el de Responsabilidad Civil, que fue autorizado en 1951). De alguna manera, las empresas son seres vivos que no pueden evitar tener una “dependencia de su trayectoria” (*path dependence*), como explican los economistas neoinstitucionalistas, y la dirección extrajo lecciones de su experiencia con Campo: cuando en 1965 se cambiaron los estatutos, abriendo la puerta a la creación de un grupo empresarial con sociedades anónimas en su seno, se señaló expresamente que los consejeros y directivos de la empresa no podrían participar en el capital de las sociedades

en las que se interesase la mutua (sobre las teorías neoinstitucionalistas, *vid.* Valdaliso y López, 2007).

La hora de Larramendi

El presidente de MAPFRE, Andrés Rebuelta, en el verano de 1954 manifestó de nuevo su deseo de abandonar el cargo. Las razones eran tanto de índole personal, avanzada edad, delicado estado de salud y el fallecimiento de su esposa, como profesional: no conseguía resolver los graves problemas de la empresa y consideraba que era necesaria una renovación tanto de presidente como de miembros en el Consejo para solucionar las dificultades de la entidad. También un grupo importante de los delegados provinciales y algunos directivos asistieron a una reunión en el Hotel Nacional de Madrid el 4 de febrero de 1955 en donde pidieron al Presidente del Consejo información precisa sobre la situación económica de la empresa y la necesidad de la incorporación de nuevos consejeros. Por su parte, el Consejo aceptó que fuera una comisión de los delegados la que revisara las cuentas de la entidad y en la reunión del 22 de febrero de 1955 el Consejo acordó la suspensión provisional del director. La Junta General Ordinaria no se pudo celebrar el 27 de febrero debido a que el Presidente estaba enfermo, el Vicepresidente había fallecido y el secretario había renunciado. Andrés Rebuelta ese día decidió dimitir y al día siguiente Fernando Romero Sandoval —el consejero más antiguo— se hizo cargo de la presidencia interinamente. El Consejo tenía que renovar a sus consejeros y nombró con carácter provisional, el 22 de marzo, a Ernesto Castaño, Joaquín Mollinedo, Salvio Codes y Guillermo Gil de Reboleño. La dirección de la entidad, también de forma provisional, fue compartida: pasó a manos de Alejandro

Mendoza, anterior secretario, y Emilio Lanzarot, anterior asesor jurídico.

En la Junta General Ordinaria de 22 de mayo se presentaron dos candidatos para la presidencia de MAPFRE: Dionisio Martín Sanz y Ernesto Castaño; ganó el primero, pero la votación fue declarada nula al no haber habido uniformidad en la forma de votar. Poco después, el 30 de mayo, los cinco consejeros con mandato vigente nombraron nuevos consejeros con carácter provisional a Dionisio Martín, Miguel Granda, José Blanco, Guillermo Gil de Reboleño, Álvaro Cavestany, José Navarro y Carlos García Oteyza, en tanto que dejaron de ser consejeros Ernesto Castaño, Joaquín Mollinedo y Salvio Codes. Dionisio Martín asumió inmediatamente la presidencia —oficialmente desde el 30 de septiembre—, el 6 de julio se nombró consejero delegado a Jerónimo Miguel-Romero y el 19 de agosto se designó director general a Ignacio Hernando de Larramendi, que fue ratificado por la Junta



Fernando Romero Sandoval

General el día 21 de junio de 1956 (MAPFRE 1983, pp. 92-95). La situación de la empresa era en aquellos momentos claramente deficitaria y las perspectivas no eran nada halagüeñas. Por un lado, urgía resolver el problema de la deuda contraída por MAPFRE como entidad colaboradora n.º 35 del Seguro de Enfermedad; pero a ello se sumaba la alta siniestralidad en Accidentes de Trabajo y que la estructura de la empresa resultaba costosa e ineficiente. De todo ello fue consciente Dionisio Martín Sanz (nacido en Tudela de Duero, Valladolid, 1909 – fallecido en Madrid, 2002; ingeniero agrónomo y propietario) que acertó plenamente en el nombramiento del director general.

Como recuerda Hernando de Larramendi (2000, p. 235), Martín Sanz quiso que la Dirección General la ocupase un técnico con gran competencia profesional, capaz de dar un vuelco a la entidad, y confió esta tarea al joven Larramendi (34 años), de quien le había hablado un estrecho colaborador, Emilio Pérez Adsuar.



Dionisio Martín Sanz



los accidentes

reducir

int

a todos

La era del rápido crecimiento
1955-1975



CENTRO DE PREVENCIÓN Y REHABILITACIÓN DE MAPFRE MUTUA PATRONAL

LA ESPAÑA DEL DESPEGUE HACIA LA INDUSTRIALIZACIÓN

Esta etapa dentro de aquellas en que hemos dividido la vida de MAPFRE se inicia en circunstancias muy diferentes a las que rodearon su nacimiento. Si la empresa nació en circunstancias de depresión, incertidumbre y presagios de guerra, tanto civil como mundial, la segunda etapa que ahora estudiamos se inició en circunstancias muy favorables en todos los planos, tanto internacionales como nacionales. La brillante ejecutoria de la

entidad en esta segunda etapa concuerda, por tanto, con su entorno económico.

La situación internacional era especialmente favorable: los historiadores se refieren a las décadas que siguieron a la Segunda Guerra Mundial como “los treinta años gloriosos”, la “edad de oro”, o la “era de los milagros”. Es bien sabido que a las catástrofes, tragedias y devastaciones de la guerra mundial siguieron dos lustros, el primero de reconstrucción y recuperación, el segundo de fuerte crecimiento, en que las cifras de renta y los índices de bienestar superaron todos los indicadores de preguerra.



El “Barco de la Amistad”, cargado con productos destinados a Francia e Italia, llega al puerto de Le Havre procedente de Estados Unidos en el marco del Plan Marshall

La ayuda norteamericana, el famoso Plan Marshall de 1948-1952, había permitido a Europa superar el círculo vicioso de la posguerra; en aquella situación, su necesidad de importaciones era vital para mejorar el nivel de vida y recomponer el fondo de capital físico, exigencia imprescindible para que aumentaran tanto la producción como la productividad. Pero esas importaciones habían de financiarse, en principio, mediante exportaciones; sin embargo, estas no crecían, porque el bajo nivel de vida, y el deficiente equipo de fábricas y explotaciones agrícolas reducían la competitividad y, por tanto, la capacidad de exportar de los europeos que, además, habían perdido mercados ultramarinos durante la guerra. Fue el tratamiento de choque que proporcionó el Plan Marshall lo que cebó la bomba o puso en marcha el motor atascado de la economía europea. Aunque en términos cuantitativos este Plan no significó más que el 2 por ciento del PIB de los países que de él se beneficiaron, su efecto fue de tan gran alcance por razones de dos tipos: porque rompió estrangulamientos y, quizá más importante, porque estableció certidumbres. En primer lugar, la posibilidad de importar equipo y materias primas permitió recomponer cadenas de producción que la guerra había destruido. En segundo lugar, los tipos de certidumbre restablecidos fueron dos: la certidumbre de la estabilidad política interna de los países, porque el aumento del nivel de vida que trajo consigo la importación masiva de productos esenciales, como cereales, algodón o petróleo, contribuyó a centrar el voto en las nuevas o renovadas democracias europeas, alejando especialmente el espectro de una victoria comunista en las urnas, y la certidumbre del equilibrio internacional, porque la ayuda Marshall demostró bien a las claras el compromiso norteamericano con la

estabilidad y prosperidad de Europa, compromiso que se vio confirmado *a contrario* por la feroz oposición al Plan Marshall por parte del Gobierno soviético con Stalin al frente, que, como es bien sabido, prohibió a Polonia y Checoslovaquia (los demás países del bloque oriental ni siquiera se atrevieron a manifestar su interés en este programa) aceptar la ayuda norteamericana.

Encauzada la recuperación de Europa, esta se vio reforzada por la proliferación de instituciones internacionales, y algunas específicamente europeas, dedicadas a la eliminación de trabas monetarias, arancelarias y de toda índole que se oponían a la libertad de comercio. Las trabas monetarias venían heredadas del periodo de la Gran Depresión y exacerbadas por los controles propios de la guerra. La quiebra del patrón oro con la Depresión no hizo sino dismantelar el sistema de integración monetaria que predominó en los países desarrollados y semidesarrollados desde el último cuarto del siglo XIX. La instauración de un sistema monetario que sustituyese el automatismo del patrón oro por una estructura tutelada, pero de efectos similares, comportó el levantamiento de un edificio institucional complejo y en gran parte debido al genio de John Maynard Keynes: el tándem Fondo Monetario Internacional (FMI)-Banco Mundial, establecidos en la conferencia de Bretton Woods de 1944. Se trataba, sobre todo con la creación del FMI, de instaurar un sistema internacional de tipos de cambio fijos entre las monedas de los afiliados al Fondo pero con elaborados mecanismos de escape en caso de fuertes desequilibrios monetarios y de balanza de pagos. Sin embargo, pese a la existencia del FMI, los problemas monetarios y de balanza de los principales países

Europeos eran tales que hubo de crearse una especie de Fondo Monetario Europeo (la Unión Europea de Pagos, UEP) en 1950, con el apoyo del Plan Marshall, para multilateralizar los movimientos monetarios de los países europeos (sustituyendo a los acuerdos de pagos bilaterales y al control estricto del mercado de divisas en cada país y a la manipulación unilateral de los tipos de cambio) a la espera de que, recuperadas sus economías y sus balanzas exteriores, pudiera establecerse la convertibilidad más o menos general y, por ende, el funcionamiento normal del FMI para las monedas europeas. El éxito de la UEP fue tal que en 1958 pudo disolverse, al decretarse la convertibilidad de las principales divisas.

Parecido papel en sus respectivos campos desempeñaron, de un lado, la Organización Europea de Cooperación Económica (OECE, antecedente de la actual OCDE), creada para la aplicación del Plan Marshall, con la misión



El presidente del Consejo Permanente de la OECE, sir Hugh Ellis Roos, y José Núñez Iglesias, representante de España, fotografiados con motivo de la admisión de España en la organización el 20 de julio de 1959

adicional de contribuir a la reducción de las restricciones cuantitativas al comercio (prohibiciones, cuotas, contingentes) y de proporcionar base estadística a las políticas de cooperación, y, de otro, el GATT (en español, Acuerdo General sobre Aranceles y Comercio), dedicado, como su nombre indica, a la rebaja de aranceles. Sería posible pensar que tanta entidad artificial pudiera significar un aumento del intervencionismo; nada más lejos de la realidad. Se trataba en realidad de intervenir para cortar lazos y eliminar barreras que, sin tal cooperación internacional, hubieran sido más resistentes y más difíciles de eliminar.

Otro efecto indirecto del Plan Marshall fue el movimiento hacia la integración de Europa. El trato de igualdad que el Plan otorgó a Alemania Occidental con el resto de los países del área, con el aliciente añadido de la ayuda, favoreció el que Francia abandonase sus reticencias y aceptase colaborar con su antigua enemiga. Primero había tenido lugar la fusión de la zona francesa de Alemania con la Bizona (las dos zonas anglosajonas unidas) en 1948, coincidiendo con el bloqueo de Berlín por las tropas rusas. Es interesante observar que la política agresiva e intransigente de la Unión Soviética no hizo sino cimentar la unión de los aliados occidentales y acelerar el establecimiento de la República Federal de Alemania; en concreto, el bloqueo de Berlín por los rusos en 1948 dio lugar a la decisión definitiva de poner en práctica el Plan Marshall, inspirado en la política de “contención” de George Kennan, y contribuyó a allanar los celos de los franceses, que incluso habían acariciado la idea de adoptar una posición neutral entre anglosajones y rusos. Más adelante vino la Comunidad Europea del Carbón y del Acero (CECA, 1951), que unificaba políticas y mercados en un

área industrial de la importancia de la siderurgia, clave para el sector armamentístico. El buen funcionamiento de la CECA fue un paso decisivo en la disipación de recelos y una contribución crucial al establecimiento de la Comunidad Económica Europea (CEE), por el Tratado de Roma firmado en marzo de 1957 por los ministros de seis países: Alemania, Francia, Italia, Holanda, Bélgica y Luxemburgo.

A veces olvidamos el enorme éxito económico y político que se originó con este Tratado. La actual Unión Europea, continuadora del embrión de 1957, tiene hoy 27

miembros y constituye una de las grandes potencias económicas mundiales, aunque tenga problemas para llevar a cabo una política exterior común o para aprobar una constitución. La realidad es que los seis países que firmaron el Tratado de Roma estaban ya en gran parte repuestos de los desastres de la guerra y disfrutaban de un envidiable crecimiento económico. El principio de la CEE se inspiraba en la unión alemana del siglo anterior, en que una unión aduanera (*Zollverein*) dio lugar a una unión monetaria y política en 1871. La creación del Imperio alemán en esa fecha había culminado



Firma del Tratado de Roma el 25 de marzo de 1957

un proceso más cruento de lo que fuera deseable. La esperanza unánime en 1957 era que la integración económica europea condujera a la paz interna y externa, en lugar de al contrario. Los votos optimistas se han realizado con creces en lo que a la Comunidad (luego Unión) Europea se refiere. La lógica de la libertad de mercados y de las economías de escala a que la unificación había de dar lugar rindió los frutos esperados.

La situación política de España impedía su integración en Europa, ya que el sistema político democrático era un requisito indispensable para formar parte de la CEE. España, que durante la Segunda Guerra Mundial se había alineado con las potencias del Eje, aunque sin intervenir en la contienda, había quedado muy aislada política, diplomática y económicamente en la posguerra. Este aislamiento se había hecho oficial por una decisión de la Asamblea de las Naciones Unidas de 1946. También se vio por ello excluida del Plan Marshall, lo cual, además de acentuar el ostracismo, contribuyó aún más al estancamiento económico de los durísimos años cuarenta. Sin embargo, la exclusión fue cediendo lentamente en la década de los cincuenta, gracias, sobre todo, al Tratado de Amistad Hispano-Norteamericano de 1953, que había ya venido precedido de ayudas desde 1951. En el plano exterior España se había visto favorecida por la Guerra Fría entre las potencias occidentales y las comunistas (lo que Georges-Henri Soutou ha llamado “la guerra de los cincuenta años”, desde finales de la guerra mundial hasta la caída de la Unión Soviética) y, más en concreto y caliente, por la Guerra de Corea en 1950-1951. Tales tensiones y conflictos facilitaron un acercamiento entre la España de Franco, baluarte del anticomunismo, y las potencias occidentales. La Organización de Naciones Unidas había

levantado su extrañamiento a España en 1950 y la admitió como miembro en 1955. Pero este acercamiento fue tan solo parcial y muy parsimonioso. Entre los obstáculos a una mayor aproximación estaba, por supuesto, la rigidez institucional de la Dictadura de Franco; mas también contribuía a ello la herencia de la política autárquica, típica de las potencias fascistas, pero también patrimonio de la extrema derecha española.

Un hito importante en la evolución del régimen del general Franco hacia un menor aislamiento internacional y hacia una política económica más racional lo marcaron los mencionados acuerdos con Estados Unidos, que significaron una cierta consolación después de verse España excluida del Plan Marshall. Fue como si en la famosa película de Luis García Berlanga, *Bienvenido Mr. Marshall*, la comitiva norteamericana, que pasa de largo ante el pueblo que los espera como salvadores y que ve defraudadas sus ilusiones, hubiera dado media vuelta y hubiera regresado a repartir sus dádivas. Porque, si bien la ayuda que recibió España en virtud de los pactos fue menos cuantiosa proporcionalmente que la ayuda Marshall propiamente dicha, su impacto sobre la economía española fue comparable al que tuvo en Europa el famoso plan. Desde el punto de vista psicológico, quizá el más importante, los pactos ponían fin definitivo al ostracismo al que se vio sometido el régimen. Por supuesto, era un fin relativo, ya que la homologación definitiva con el resto de Europa no tendría lugar hasta 1986. Pero para el régimen de Franco era lograr todo lo que podía esperar conseguir, dada su propia naturaleza. Por añadidura, en el plano económico la ayuda americana tuvo un papel estratégico idéntico al que había desempeñado con respecto a los países de Europa Occidental cinco años antes. La maltrecha econo-

mía española que, debido a una política económica profundamente equivocada, había tardado más de una década en reponerse de los estragos de la Guerra Civil, pudo romper los estrangulamientos que la atenazaban gracias a la posibilidad de importar alimentos, materias primas y bienes de equipo. Gran parte de esa ayuda, como la Marshall, fue sin contrapartida.

Por otra parte, el Gobierno dictatorial también evolucionó. En 1951 hubo una importante renovación ministerial que marcó un cambio de orientación hacia un menor intervencionismo; no se trató de nada radical, pero los cambios fueron perceptibles. La entrada de Joaquín Ruiz Giménez en Educación era ya una señal clara de apertura. Y la división del Ministerio de Industria y Comercio, con la consiguiente retirada de Juan Antonio Suanzes y su sustitución por Manuel Arburúa en Comercio y Joaquín Planell en Industria, significó una clara inflexión. Por último, la entrada de Rafael Cavestany en Agricultura en sustitución del oscuro Carlos Rein fue quizá el cambio de mayor alcance, por cuanto el nuevo ministro, ingeniero y empresario, amortiguó la desastrosa política agraria de los anteriores gobiernos y aproximó los precios del campo a los parámetros del mercado. La respuesta fue muy rápida y las escaseces pronto se convirtieron en excedentes; la repentina abundancia, unida a las importaciones norteamericanas, permitió abolir una de las grandes y más ignominiosas lacras del primer decenio de la Dictadura: la cartilla de racionamiento de artículos de primera necesidad. La nueva (aunque tímida) orientación del nuevo equipo económico, junto a la posibilidad (aunque también limitada) de importar productos norteamericanos, permitieron una expansión económica hasta entonces desconocida. Cier-

to es que este primer empuje tropezó pronto con la maraña de intervenciones en los mercados interiores y en las relaciones exteriores y que, a partir de 1955 aproximadamente, las tensiones inflacionistas y el déficit de la balanza de pagos se hicieron sentir agudamente.

Aunque trabados por el todavía muy tupido andamiaje intervencionista, los estímulos económicos comenzaron a funcionar y el contagio del crecimiento europeo se hizo sentir. De una parte, la exportación de materias primas y productos agrarios creció al tirón de la demanda de nuestros vecinos europeos. De otra, la demanda interior se hizo sentir también y absorbió productos de consumo y bienes de capital. Los salarios reales permanecieron muy bajos y el mercado laboral sometido a la rígida disciplina del régimen y al férreo control de los sindicatos falangistas: protegida además por cuotas y contingentes, esta nueva industria tenía altas tasas de beneficio cuando lograba mercados. Aunque la cuota de ahorro no era muy alta, la de inversión sí lo fue, gracias en parte a la creación de dinero por parte de un sistema de crédito reprimido, pero entre cuyas limitaciones no estaba la restricción cuantitativa del crédito. Por otra parte, este tímido despunte industrial requería importaciones de materias primas y equipos en grandes cantidades. La propensión marginal a importar era muy alta. En estas condiciones, las alzas de precios se agudizaron, no solo por las escaseces que se producían en ciertos sectores, sino por los aumentos de una oferta monetaria sin apenas restricción. A partir de 1955 los salarios perdieron poder adquisitivo, las tensiones sociales se reprodujeron, y las subidas salariales con las que el Gobierno trató de contener la oleada de huelgas no hicieron sino atizar la espiral inflacionista. Todos estos factores incidieron fuertemente

sobre la balanza de pagos. La industrialización y el diferencial de inflación causaban un apetito voraz de importaciones. A pesar de los bajos salarios, nuestras exportaciones industriales eran aún poco atractivas; la naranja, la principal fuente de nuestros ingresos de divisas, sufrió un grave contratiempo por las heladas tardías de 1956, con hondas repercusiones en la balanza comercial. A partir de entonces las reservas de oro y divisas se redujeron de tal modo que en 1958 la importación de productos básicos, como petróleo, bienes de equipo, minerales y algodón quedó gravemente comprometida.

Dentro de una situación de tensión social creciente, Franco volvió a reajustar su Gobierno en 1957; el nuevo gabinete resultó más duro y represivo en materia de educación y de orden público (las huelgas laborales habían venido acompañadas de revueltas estudiantiles) pero más liberal en materia económica, con la aparición de los que pronto se llamarían “tecnócratas”, ministros menos dogmáticos en materia política y más deseosos de liberalizar la economía que sus predecesores: Mariano Navarro Rubio en Hacienda y Alberto Ullastres Calvo en Comercio personificaron este nuevo enfoque. Tras un



Alberto Ullastres expone ante las Cortes el Plan Nacional de Estabilización Económica el 28 de julio de 1959

intento poco exitoso por lo incompleto en 1957, Navarro y Ullastres, secundados por un grupo de economistas de gran competencia, entre los que destacaban Joan Sardá Dexeus, Enrique Fuentes Quintana y Manuel Varela Parache, diseñaron el justamente célebre Plan de Estabilización de 1959, que constituye un hito importante en nuestra historia económica, porque marca claramente la frontera entre la economía intervencionista y autárquica y el modelo de economía de mercado que nuestra sociedad ha adoptado desde entonces (con muchas limitaciones, desde luego).

El Plan de Estabilización significaba una ruptura por cuanto sus autores proclamaron que perseguían “alinear la economía española con los países del mundo occidental y [...] liberarla de intervenciones heredadas del pasado”, según el memorándum que el Gobierno español envió a varios organismos internacionales. Tal afirmación por parte de un ministro de Franco hubiera sido inconcebible cinco años antes; es bien sabido que Franco se resistió tenazmente a la puesta en marcha del Plan y que solo los inminentes problemas de balanza de pagos le hicieron admitir la adopción de un enfoque económico que le inspiraba una profunda desconfianza. El Plan era un tratamiento de choque para reducir la espiral de precios y salarios que antes vimos y acercar las decisiones de los agentes económicos a la racionalidad del modelo de mercado que prevalecía en “los países del mundo occidental”. Lo nuevo era, además, que con el Plan España se incorporaba a las principales instituciones económicas internacionales: el Plan estaba diseñado de acuerdo con el Fondo Monetario Internacional y con la OECE, cuya ayuda había solicitado el Gobierno y de los cuales fue, a partir de entonces,

miembro de pleno derecho. El Plan era en realidad un típico paquete de medidas en que se especializaba el FMI, que acostumbraban a acompañar un préstamo para hacer frente a desequilibrios inmediatos como los que aquejaban a España. El Plan español es uno de los que el FMI considera aún hoy como más exitosos.

Quizá los dos aspectos básicos del Plan fueran la restricción del crédito y la supresión de trabas al comercio. Para limitar el crecimiento desbocado del crédito, se fijó un techo a la cantidad de aumento de los activos crediticios de la banca y se puso fin al mecanismo de pignoración automática de la deuda pública, que había permitido financiar los déficits presupuestarios con cargo a la banca privada pero, muy a menudo fomentando la creación de dinero. Más adelante, en 1962, se daría una Ley Bancaria que reforzaría los poderes del Banco de España para dirigir la política monetaria. En materia de comercio exterior, por una parte se devaluó la peseta y se estableció un tipo de cambio único, terminándose así con el sistema de tipos de cambio múltiples con el que el Gobierno había venido intentando intervenir en el comercio internacional y en realidad creando distorsiones y disfunciones. Por otra parte, se eliminaron muchas barreras cuantitativas al comercio, como cuotas, contingentes, prohibiciones, etc., que se habían utilizado con los mismos fines que los cambios múltiples. El arancel recobró su papel, y en 1960 se promulgó el Arancel Ullastres, que, aunque muy proteccionista, era menos distorsionador que la maraña cuantitativa y cambiaria anterior. El Plan tuvo efectos inmediatos. El año de 1960 conoció una breve depresión. Pero una vez ajustada la economía, los años sesenta conocieron el mayor crecimiento que haya registrado nunca la economía española.

LA MODERNIZACIÓN DEL SEGURO ESPAÑOL

La Ley de Ordenación del Mercado de Seguros de 1954

La segunda ley general aseguradora, la Ley de Ordenación del Mercado de Seguros, se promulgó el 16 de diciembre de 1954, poco después de que en el verano de 1953 se introdujeran como especialidad los estudios actuariales en la Universidad española, dentro de las Facultades de Ciencias Políticas, Económicas y Comerciales. El momento, por tanto, parecía propicio, pero lo cierto es que la Ley de 1954 quedó muy mermada en su desarrollo por carecer siempre de reglamento propio, lo que obligó a que se rigiera por el de 1912, que había sido introducido para la ley aseguradora de 1908. Esta insólita situación se mantuvo durante todo el franquismo.

Tal descuido por parte del legislador se explica porque toda su atención quedó concentrada tras la Guerra Civil en el desarrollo de los seguros sociales. En septiembre de 1939, el Retiro Obrero había sido sustituido por un Subsidio de Vejez; este seguro y el de Maternidad pasaron a ser gestionados por el Servicio Nacional de Vejez y Maternidad. También hubo cambios en el Seguro de Accidentes de Trabajo, aunque se mantuvo la Caja Nacional creada en 1932 por Largo Caballero, pues la intención no disimulada del legislador era convertirlo en un seguro social, algo que finalmente ocurrió en 1966. Más novedosa fue la introducción en 1942 del Seguro de Enfermedad, que se gestionaría a través de una nueva Caja Nacional y sobre el que ya hemos hablado extensamente. La última institución de este tipo sería la Caja Nacional de Subsidios Familiares, cuyos

fondos servirían para atender a la población en situaciones de viudedad, orfandad, escolaridad, nupcialidad, natalidad y familia numerosa. A finales de 1944, se pensó que todas estas Cajas deberían confluir en un sistema de “seguro total”, objetivo que solo se logró veinte años después con la creación de la Seguridad Social.

La Ley de 1954 supuso, sobre todo, el fin definitivo de modalidades de seguro obsoletas, como las tontinas y las chatelusianas (en 1926 se prohibió que surgieran nuevas entidades de este tipo, desaparecieron todas salvo –Los Previsores del Porvenir– que en 1944 se le denegó la posibilidad de hacer nuevas operaciones), y un intento de potenciar el ramo de Vida, que todo el mundo asociaba con la modernidad. Este ramo quedó exento del impuesto de derechos reales en la percepción de los capitales asegurados por los contratos sobre la vida. Sin embargo, esa exención se suprimió en 1958, restableciéndose al año siguiente solo para capitales de hasta medio millón de pesetas en favor del cónyuge, descendientes o ascendientes directos. Estos vaivenes y, sobre todo, la fuerte inflación del periodo impidieron que se cumplieran las expectativas.

El descuido evidente con que las autoridades del franquismo trataron al sector de seguros llegó hasta el punto de rebajar en mayo de 1957 la Dirección General de Seguros a simple Subdirección General incardinada en la Dirección General de Banca, Bolsa e Inversiones. Esta situación se mantuvo hasta diciembre de 1962 y tuvo como único resultado positivo la publicación de *Banca y seguros*, una revista de bastante interés. Poco duró la alegría entre el colectivo de aseguradores, pues, en noviembre de 1967, argumentando necesidades derivadas de la racionalización administrativa, la Dirección

volvió a ser Subdirección, y ya no se invirtió la situación hasta octubre de 1976, durante el primer Gobierno de Adolfo Suárez. Por tanto, la Dirección General de Seguros no fue tal durante unos trece años y medio en el periodo franquista.

Por falta de dinamismo, no es extraño que, al acabar la autarquía franquista, no se hubieran producido cambios sustanciales en el *ranking* de entidades aseguradoras. El liderazgo de La Unión y El Fénix Español seguía siendo indiscutible. Esta compañía encabezó el *ranking* de 1960 con 697,6 millones de pesetas en primas, frente a 331,3 de Banco Vitalicio, sociedad vinculada ahora al madrileño Banco Central, a la que seguían de cerca otras como Plus Ultra (305,2), Ocaso (280,8) o la Mutua General de Seguros (279,3). Para entonces, el ramo de Transportes era tan importante como el ramo de Incendios (ambos en torno a 1.140 millones de primas) y quedaba situado por encima del de Vida (1.114,6 millones). La desproporcionada importancia de ramo de Transportes obedeció a las circunstancias de la Segunda Guerra Mundial

y a un decreto de marzo de 1942 que obligó a asegurar todos los riesgos marítimos de cascos en entidades inscritas en España (Rubio y otros, 1977).

El seguro en los años del desarrollo

Los años de crecimiento económico que siguieron al Plan de Estabilización (1959) supusieron para el seguro una pujanza muy superior a la de la etapa autárquica. El coeficiente primas/PIB evolucionó de la siguiente manera: 1,25 en 1955; 1,63 en 1960; 2,00 en 1965; 1,71 en 1970; 1,76 en 1975 (elaboración propia en base a los datos del Apéndice y la estimación de PIB a precios de mercado de Prados de la Escosura, 2003). Es decir, entre 1955 y 1965 se produjo un despegue muy fuerte del sector, que luego tuvo dificultades para consolidarse. Esta evolución pudo deberse a que en los seguros, como en el conjunto del sector financiero de la economía española, no soplaron los vientos de liberalización de que disfrutó el sector real. Las entidades aseguradoras siguieron sometidas a una fuerte

CUADRO 5

Principales cifras de las entidades de capitalización, 1955-1980
(millones de pesetas)

	Cuotas	Fondo de Capitalización	Inversión en Valores	Inversión en Inmuebles
1955	142,20	309,94	231,19	64,95
1960	290,32	934,24	610,27	185,99
1965	831,07	2.382,74	1.559,10	551,47
1970	1.451,34	4.985,04	3.090,54	1.205,78
1976	2.581,55	9.676,89	6.818,31	2.186,97
1980	2.560,66	12.120,04	8.152,38	3.647,11

Fuente: Dirección General de Seguros. Elaboración propia.

intervención que controlaba las tarifas y los condicionados de las pólizas.

El crecimiento fue indudable, sobre todo en el ramo de Automóviles. Lo que no creció a la par fue la rentabilidad de las entidades, pues sus gestores tuvieron que someterse a un sistema de tarifas máximas muy bajas e inversiones condicionadas por el rígido esquema de autorizaciones previsto en la Ley de 1954 (algo suavizado por disposiciones de 12 de septiembre de 1970 y 24 de mayo de 1971; la verdadera liberalización de las inversiones llegaría en 1978 de la mano del ministro Francisco Fernández Ordóñez (vid. Cuadro 5). Además, los gastos de gestión se dispararon con los crecimientos salariales de los años sesenta.

El producto estrella de la segunda mitad de los años cincuenta fue el Seguro del Automóvil: los 387,1 millones recaudados por este concepto en 1955 pasaron a ser 1.611,9 millones en 1960. Es indudable que el “seguro de masas” empezó en España a partir de este acontecimiento. Su auge coincidió con una caída acusada del Seguro de Vida, en términos proporcionales (vid. Rubio, 1982). El otorgamiento de subsidios e indemnizaciones por los seguros sociales y la alta inflación explican esa evolución. Según nuestras estimaciones, que se recogen en los apéndices, la cuota de Vida llegó a caer hasta poco más del 7 por ciento en 1966, para luego recuperarse, de modo que rondaba el 13 por ciento en 1975, muy lejos todavía de los niveles de preguerra.

A la consolidación del ramo de Automóviles ayudó la implantación en 1965 del Seguro Obligatorio de Automóviles, hecho que tuvo lugar con bastante retraso en España, pues esta modalidad de seguro había sido creada en los años veinte en los países escandinavos y, entre

los grandes estados europeos, España solo se adelantó a Italia en su adopción. La alta siniestralidad existente aconsejaba actuar con urgencia: en 1964, la tasa de muertos por 10.000 vehículos de parque era de 12,5, cuando en Francia estaba en 7 y en Italia en 9,6 (vid. *Boletín de la Revista Seguros*, 1963, 22, pp. 264-268, y 1967, 70, pp. 230-231; hoy día la tasa indicada en España ronda el 2). Al crearse el seguro obligatorio entró en funcionamiento la Caja Central de Seguros y Fondo Nacional de Garantía de Riesgos de la Circulación, que se sumó a la Comisaría del Seguro Obligatorio de Viajeros, constituida en 1928. Estos organismos autónomos, junto con el Consorcio de Compensación de Seguros, dependerían directamente de la Dirección General de Seguros. El Seguro Obligatorio de Automóviles fue el último seguro obligatorio que se creó en España al margen de la Seguridad Social.

Un hecho que creó gran inquietud fue la aproximación del régimen de Franco a la CEE en 1962. Ese año, la Escuela Profesional del Seguro abrió el curso con una importante conferencia que puso de manifiesto la citada inquietud (Sánchez González, 1962). El conferenciante fue Hipólito Sánchez González, un hombre que dirigió varias entidades aseguradoras de capital francés —fue distinguido como oficial de la *Ordre National de la Légion d’Honneur*—, sería procurador en Cortes y que, por su perfil investigador, llegó a presidir Icea (de la que hablaremos enseguida). Para Sánchez González, España no estaba preparada en 1962 para “resistir” la competencia del Mercado Común Europeo y era preciso agotar los plazos en el proceso de incorporación a la CEE que lo sustentaba. El directivo no creía que la asociación llegase antes de 3 años (fueron 8) y la plena adhesión antes

de 10 (fueron 24). Incluso para él, un hombre vinculado a las multinacionales francesas, asustaba la perspectiva de las dos libertades que la Europa de los seis ya estaba pensando introducir en el mercado de seguros: la libertad de establecimiento y la libertad de prestación de servicios. Por la primera, nada podría impedir que una entidad de seguros se estableciera en otro país comunitario y, por la segunda, las entidades podrían operar desde su sede en cualquier parte de la CEE. El calendario que se manejaba en Bruselas hacía prever que la libertad de establecimiento llegaría para No Vida en 1965 y para Vida en 1967, pero hubo muchos problemas y hasta enero de 1976 no empezó a ser una realidad (con numerosas condiciones y plazos de adaptación).

La imagen del sector a la altura de 1962, desde luego, no era muy competitiva internacionalmente. Existía un número excesivo de entidades para un volumen reducido de negocio, que Sánchez González explicaba por la insignificancia de los capitales y depósitos exigidos. La gran ventaja frente al Mercado Común Europeo era la baja siniestralidad (excepto en Accidentes de Trabajo), característica de una sociedad con un ritmo de vida sosegado, todavía lejos del imperante en las sociedades industrializadas (sobre los accidentes de trabajo y su aseguramiento en esa época, véanse los artículos publicados por Juan Velarde en 1963). Sin embargo, los gastos de gestión resultaban demasiado altos y las comisiones estaban mal planteadas al concentrarse sobre la prima del primer año, lo que producía tres efectos perniciosos: una pronunciada caída de la cartera en la primera renovación, la posibilidad de un arreglo entre agente y asegurado en la percepción de la comisión y la obligación de un mayor esfuerzo financiero para la entidad

por tener que desembolsar todo el incentivo de una sola vez. Además, la estadística española era muy deficiente y había que aplicar tablas de mortalidad francesas para trabajar en el Seguro de Vida (en 1945 el Instituto Nacional de Estadística publicó las primeras tablas de mortalidad fiables, pero no eran tablas que recogieran la experiencia aseguradora, por lo que no resultaban de utilidad para las entidades de seguros).

Superar el cúmulo de dificultades que expuso Sánchez González no sería fácil. Sin duda, una posibilidad era incrementar el esfuerzo de formación. La Escuela Profesional del Seguro, donde Sánchez González impartió su conferencia, había sido creada en la Barcelona de 1945 por el Sindicato Nacional del Seguro, aunque pronto dispondría también de instalaciones en la capital. Su director, Juan José Garrido Comas, licenciado en Derecho y diplomado en Psicología, consiguió que la institución sobreviviera al derrumbe de la Organización Sindical con centros en Barcelona y Valencia. En el curso 1962-1963, la Escuela empezó a impartir una Diplomatura en Seguros, tratando de enfrentarse a los nuevos retos (*vid.* Escuela Profesional del Sindicato del Seguro, 1972). Por otra parte, en 1963, las empresas aseguradoras impulsaron la creación de Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras (Icea), una institución inspirada en el modelo francés del Comité d'Action pour la Productivité dans l'Assurance (Capa), creado en 1961, cuyo objetivo sería realizar análisis de utilidad general. El director de Capa, Jean-Raymond Fouchet, ayudó mucho en el lanzamiento de Icea (Fouchet, 1985; Icea, 1988).

El crecimiento del seguro en los años sesenta se hizo en medio de cierto desorden. De ello fue consciente el Informe de la Subponencia de Seguros del III Plan de

Desarrollo Económico y Social, que planteó en 1972 la necesidad de abordar una profunda reforma del sector en España (*vid.* Comisaría del Plan de Desarrollo Económico y Social, 1972; sobre el lacerante olvido del sector seguros en los planes anteriores, Usera, 1964, Sindicato Nacional del Seguro, 1965, y Serra Santamans, 1972). El anacronismo de la legislación en vigor resultaba evidente: las esferas del seguro privado y de la Seguridad Social no estaban bien delimitadas y faltaba una Ley de Contrato del Seguro (la primera no llegaría hasta 1980). Además, para los redactores del Plan, era preciso buscar una mayor concentración de la oferta y una especialización más intensa, así como favorecer la liberalización de las inversiones en que se materializaban las reservas técnicas, sin menoscabo de la debida vigilancia sobre la solvencia de las entidades. El sector avanzaba en la buena dirección, pero lo hacía a un ritmo lento, sin grandes transformaciones, como lo prueba la ordenación de las entidades en el *ranking*. Cuando finalizó la Dictadura, nadie había conseguido disputar el tradicional liderazgo de La Unión y El Fénix Español (5.692,3 millones en primas), pero había ascendido a la segunda posición una compañía completamente especializada en el pujante ramo del Automóvil (Mutua Madrileña Automovilista, con 2.688,7 millones). Seguían a estas dos un grupo de entidades con una abultada cartera de negocios: La Estrella (vinculada al madrileño Banco Hispano Americano), con 2.339,9 millones en primas; Plus Ultra (vinculada a la alemana Allianz), con 2.277,3 millones; Banco Vitalicio de España (vinculada al Banco Central), con 2.269,3 millones; Santa Lucía, con 2.000,9 millones; La Catalana, con 1.658,7 millones; la pública Cesce, 1.628,2 millones; MAPFRE MUTUALIDAD, 1.626,1 millones, y Ocaso, con 1.622,2 millones (Rubio y otros, 1977).

Intentos de internacionalización

Como ha quedado dicho, gracias a la “ayuda americana”, en los años cincuenta el régimen del general Franco fue aceptado en los organismos internacionales y España empezó a normalizar su situación económica. El Plan de Estabilización de 1959 fue el resultado del trabajo conjunto de notables economistas españoles (destacando Joan Sardá) y de expertos ligados a las instituciones de Bretton Woods. La apertura de la economía española fue solo gradual, pero en todos los sectores se alimentó la idea de que era conveniente explorar las posibilidades del mercado internacional. En seguros, por ejemplo, Catalana Occidente hizo en 1960 un temprano y fracasado intento de captar seguro directo en los países vecinos, Francia y Marruecos (Catalana Occidente, 1989, p. 30). Por su parte, Gabriel de Usera, un hombre bien conectado con el poderoso Banco Hispano Americano (su hermano Luis era el consejero delegado del banco) y máximo ejecutivo de La Estrella (director desde 1951; consejero delegado desde 1966 y presidente desde 1973), hablaba en 1964 de la conveniencia de salir fuera, hacia el “continente hermano”, es decir, hacia América Latina (Usera, 1964). Usera había sido también el inspirador del libro del cincuentenario de La Estrella, donde se insiste en la internacionalización como forma de enfrentarse a la estrechez del mercado interno español (La Estrella, 1959). Para compartir información y discutir estrategias a seguir, Usera fue uno de los principales promotores del Club de Aseguradores Internacionales que se formó en los primeros días de 1965.

El Sindicato Nacional del Seguro apoyó la internacionalización, que ya había sido formulada como aspiración en una Ley de 22 de diciembre de 1949, que contempla-

ba la posibilidad de exenciones tributarias a entidades o grupos de entidades que se constituyesen con el fin de expandir el seguro o reaseguro fuera de España. Se exigía un capital mínimo tan elevado (50 millones de pesetas) que, en la práctica, no se produjo ni una sola petición de bonificación fiscal. En la Escuela Profesional del Seguro, que dependía del Sindicato, el plan de estudios para la Diplomatura en Seguros, iniciado en el curso 1962-1963, incluyó enseñanzas de francés o inglés (a elegir) en cada uno de los tres grados (elemental, medio y superior) y cada grado duraba un año académico.

Más tarde, en la revista del Sindicato se publicó en 1968 un interesante artículo de Pierre Moussa, presidente de la *Fédération Française des Sociétés d'Assurances* sobre “El seguro y el Tercer Mundo”, tratando de aprovechar las lecciones de la experiencia francesa. Según Moussa, existían grandes posibilidades de desarrollo del seguro en los países subdesarrollados, que gastaban entre 0,5 y 4 dólares por habitante en seguros, cuando en Europa la cifra era de 20 a 130 dólares y en Estados Unidos de 230 dólares. Pero había diversos problemas que tener en cuenta: 1) la concentración del seguro en unos pocos ramos de No Vida (Automóviles e Incendios Industriales), siendo los seguros de Vida un privilegio de las clases adineradas y no una necesidad sentida por la mayor parte de la población, muy confiada en que un extenso clan familiar ayudase en situaciones de desgracia (“basta que un individuo consiga algo más que los otros y alcance un nivel de renta un poco más importante para que un número bastante elevado de sus parientes más o menos cercanos pretendan vivir a su costa”); 2) la falta de personal cualificado y productivo, siendo el seguro un sector muy intenso en capital

humano; 3) la dificultad para invertir las reservas por el mal funcionamiento de los mercados mobiliario e inmobiliario, y 4) el creciente nacionalismo y estatismo, que sentía hostilidad hacia el dominio del sector asegurador por las compañías multinacionales, existiendo en muchos países obligación de contar con socios nacionales (v.g. América Latina), limitaciones al reaseguro internacional (v.g. el Magreb y Asia) u obligación de invertir las reservas técnicas en territorio nacional. Con todo, señalaba Moussa, si se contaba con un marco político de relaciones políticas y culturales favorable y se sabía negociar adecuadamente, las entidades aseguradoras tenían mucho que ganar en los mercados emergentes, donde las tarifas eran relativamente altas por falta de competencia y la siniestralidad y los costes de gestión resultaban bajos (Moussa, 1968).

Para estimular la captación de primas en el exterior, las estadísticas oficiales de seguros empezaron a ofrecer información sobre el seguro directo suscrito en el exterior por las entidades de seguros. Los datos presentados en el Cuadro 6 indican con claridad que los inicios de la internacionalización fueron muy prometedores, pero que conforme pasó el tiempo las cifras se fueron haciendo insignificantes. La fuente oficial dejó de publicar información sobre negocio en el exterior en 1985, argumentando la poca relevancia estadística del asunto y el hecho de que en su inmensa mayor parte estaba concentrado en una sola entidad, La Unión y El Fénix Español. Parece evidente que la crisis que azotó la economía mundial en los años setenta abortó el primer intento de conquistar mercados exteriores realizados por las compañías españolas de seguros.

Una “rara avis” en internacionalización:

La Unión y El Fénix Español

El 8 de febrero de 1864 se firmó en Madrid la escritura de constitución de El Fénix Español, una compañía de seguros española que fue impulsada por el financiero francés Isaac Pereire (todo este epígrafe está basado en La Unión y El Fénix Español, 1964). La compañía surgió con el concurso del Crédit Mobilier –una poderosa institución financiera que Isaac había creado en 1850 en París, junto a su hermano Émile, para “democratizar” el crédito siguiendo ideas saint-simonianas– y de sus filiales en Italia y Holanda. Si tenemos en cuenta esta información y el hecho de que el personal directivo fue reclutado en compañías francesas de seguros, cabe concluir que El Fénix Español nació bien inserto en el proceso de la globalización de la economía mundial que tuvo lugar en los decenios centrales del siglo XIX (sobre ese periodo en España, *vid.* Tortella, 1973)

Al tiempo que se abría la oficina madrileña, quedó establecida otra en París, que mantendría su continuidad a lo largo del tiempo. Pero antes de acabar 1864, y como prueba de su potencia, la compañía desplegó una amplia

red comercial de 25 agentes por toda la geografía nacional. Al año siguiente, el número de agentes pasó de 25 a 38, lo que nos habla de un espectacular despegue. Su dedicación primordial sería el Seguro de Incendios: de ahí la denominación social. Se trataba de un ramo en boga, muy asociado a la Revolución Industrial, aunque cargado de riesgos. Un medio de controlar el riesgo fue acudir a fórmulas de reaseguro, principalmente con entidades francesas. Otro medio fue la búsqueda de acuerdos para evitar guerras de tarifas con los competidores. Entrando en el siglo XX, La Unión y El Fénix Español –la compañía se llamó así desde 1879 por absorción de La Unión, otra entidad vinculada al capital francés– prosiguió su actividad anterior, pero se abrió al reaseguro con compañías de muchos otros países. El director Francisco Setuain fue una persona clave en la constitución, en 1924, del Sindicato General de Compañías contra Incendios que Operan en España. El marco legal español era completamente permisivo con los cárteles. Antes de la Guerra Civil, las únicas restricciones en la operatoria se dieron en relación con la contratación de seguros en moneda extranjera y en momentos

CUADRO 6

El negocio extranjero por seguro directo de las entidades de seguros privados, 1966-1980
(millones de pesetas)

	Neg. Extr. Vida	% s/ Total Vida	Neg. Extr. No Vida	% s/ Total No Vida
1966	182,29	7,54	2.053,60	6,70
1970	308,08	6,77	2.842,91	7,57
1975	393,35	3,01	5.063,79	5,60
1980	815,1	2,39	11.583,49	4,75

Fuente: Dirección General de Seguros. Elaboración propia.

puntuales. En 1921 se limitó mucho esa contratación para enfrentarse a la desenfadada especulación en divisas existente y, el 18 de julio de 1931, el ministro Largo Caballero la consideró ilegal y decretó que todos los contratos y operaciones de seguro que las entidades inscritas realizasen en el extranjero con personas que tuviesen su domicilio en España, o sobre bienes muebles e inmuebles ahí radicados, no tuviesen efecto jurídico alguno (con excepción de los seguros de transporte marítimo). Era una forma de enfrentarse a la fuga de capitales que había desencadenado la proclamación de la Segunda República.

Toda medida que afectara a la internacionalización del seguro perjudicaba a La Unión y El Fénix Español, compañía sin parangón en España en cuanto a actividades transfronterizas. La sucursal de París empezó operando, desde el mismo momento de fundación de la compañía, en reaseguros sobre riesgos Marítimos, Incendios, Vida y Accidentes Individuales. En 1883, se decidió trabajar con intensidad el seguro directo en Francia, Bélgica y Holanda, como ya se venía haciendo a pequeña escala en Portugal desde 1868. En 1891, la sucursal de París estrenó su primer local en propiedad. Poco después, en 1898, la sucursal parisina se embarcó en el Seguro de Accidentes de Trabajo, que al principio fue bastante ruinoso y precipitó la intervención del Estado en el sector, con la promulgación de la Ley de Seguros de 1905. Esta ley obligó a crear una filial específica para el ramo de Vida, cuya sede social se estableció en Madrid. Poco después, se dio vueltas a la creación de una filial de reaseguros, pero finalmente se renunció a ello.

En noviembre de 1922, Setuain expuso en un informe que La Unión y El Fénix Español se encontraba en con-

diciones de realizar una fuerte expansión por Europa y América Latina. Sin embargo, llegaron la crisis del decenio de 1930, la Guerra Civil española (1936-1939) y la Segunda Guerra Mundial (1939-1945), y todos los planes se fueron al traste. En 1939, La Unión y El Fénix Español tuvo que trasladar las actividades de reaseguro de París a Madrid, creándose la Compañía Española de Reaseguros, una de las pocas reaseguradoras puras que ha tenido España. Acabado el ciclo bélico, se decretó en Francia la socialización del Seguro de Accidentes de Trabajo, que representaba en torno al 40 por ciento de las primas por seguro directo de la sucursal. Con todo, a mediados de los años sesenta, La Unión y El Fénix Español mantenía cuatro oficinas en París y una extensa red de agentes e inspectores por toda Francia. Era la sucursal extranjera que más actividad realizaba en Francia y seguía siendo la compañía española más internacionalizada. Ninguna otra había sido capaz, a lo largo de su historia, de tener presencia en 20 naciones europeas, 5 asiáticas, 6 africanas, 9 hispanoamericanas y 2 de Oceanía (*Boletín de la Revista Seguros*, 1964, 29, p. 151).

MAPFRE: LOS AÑOS DEL CAMBIO DE RUMBO

Saneamiento de urgencia y nueva política laboral

Puede decirse que cuando Ignacio Hernando de Larramendi tomó posesión como Director General de MAPFRE, el 2 de septiembre de 1955, dio un salto en el vacío, debido a la delicada situación en que se encontraba la empresa. El riesgo lo asumió con la valentía propia de sus 34 años, aunque, según reconoce en sus memorias, muchas veces pensó que había cometido un error y pasó noches en blanco por culpa de su atrevimiento (Hernando de Larramendi, 2000, p. 249). La MAPFRE de los primeros años cincuenta era una empresa en deterioro progresivo, que exigía una intervención inmediata si se quería evitar la ruina. Un acta del inspector Alfredo Pérez de Armiñán, de la Dirección General de Seguros, afirma igualmente que existía el peligro de desaparición de la propia empresa. Para empezar, Larramendi se rebajó un 40 por ciento el sueldo convenido y con esta medida se ganó el respeto y la confianza de todos. El equipo directivo pronto estuvo convencido de que MAPFRE solo se salvaría con un nuevo modelo empresarial, que buscara el saneamiento y el crecimiento moderado, en una primera etapa, para luego ir progresivamente acelerando el ritmo (este sería el resumen del “plan de actuación” que aparece en su primer informe, redactado en agosto de 1955, poco antes de tomar posesión del cargo). La empresa había conseguido cifras de clientes y primas bastante considerables y un buen equipo humano, pero no podía desconocerse la realidad de las pérdidas. Para salvar los problemas de liquidez de los primeros momentos, MAPFRE tuvo que endeudarse con los bancos.

El camino de la recuperación pasaba por abordar varios problemas a la vez: en primer lugar, la Central de MAPFRE necesitaba un cambio radical; en segundo lugar, los delegados, diseminados por gran parte de la geografía del país, precisaban un mayor control; en tercer lugar, urgía resolver el problema de la deuda contraída por la Entidad Colaboradora n.º 35, es decir, la colaboración de MAPFRE con el seguro social de Enfermedad; en cuarto lugar, había que volver lo antes posible a dar beneficios; en quinto lugar, era preciso un plan estratégico para enfrentarse al reto de la posible estatalización del Seguro de Accidentes de Trabajo; en sexto y último lugar, la nueva MAPFRE tenía que introducir innovaciones tecnológicas que contribuyesen a su modernización.

El primer paso fue poner orden en la empresa y realizar una política de saneamiento, con múltiples objetivos pero donde destacaba una reducción de costes que asegurara la viabilidad. La búsqueda de la eficiencia a través de la contención del gasto fue una constante en MAPFRE, que además se ajustaba a la definición de la empresa como mutualidad. Para ello, la dirección tuvo que afrontar una de las labores más ingratas, reestructurar la plantilla, con una sensible reducción en el número de empleados de la Central, compensada en parte por el aumento del número de delegados. La reducción del empleo en la Central de MAPFRE supuso que los 86 empleados de 1955 quedaran reducidos a 70 en 1956, 58 en 1957 y solo 39 a comienzos de 1958. Los despidos fueron indemnizados, lo que supuso un coste de cerca de dos millones de pesetas en el año 1957. Mientras se reducía el personal de la Central, aumentaba el número de delegados: a finales de 1955, había 1.103 delegados locales; un

año después ya eran 1.188, y, en diciembre de 1958, alcanzaban los 1.242.

El ajuste laboral fue acompañado de un cambio profundo en la política salarial, tratando de hacerla más lógica y comprensible. Por ejemplo, se puso empeño en premiar la puntualidad de los empleados, estableciendo un control de entrada y salida por el que serían recompensados los trabajadores que cumplieran estrictamente con su horario. La dirección consideraba, con razón, que la seriedad de una empresa de cara a sus clientes se manifiesta en algo tan elemental, pero tan básico, como la puntualidad. En el caso de la jefatura se redujo el coste salarial promedio de un jefe que si en 1955 era 2,47 veces el de un empleado; en 1957 esa cifra se había reducido a 1,57.

La administración de MAPFRE quedó encabezada en 1957 por el interventor José García García, verdadero número dos, que había ingresado en la compañía en un concurso público celebrado en 1945 para abordar los desafíos del Seguro de Enfermedad (Hernando de Larramendi, 2000, pp. 229 y 256). A las órdenes de García se situarían: Gaspar Fernanz Yubero, jefe de Contabilidad; Eladio de Castro García de Dios, jefe de Contratación, y Manuel Alonso Castellanos, jefe de Siniestros. Tanto a García como a De Castro, Alonso o Fernanz Yubero, se les asignó sueldo y participación en beneficios. Además, se definieron incentivos para los jefes, que los percibirían en función del cumplimiento de objetivos concretos, así como para los empleados.

El planteamiento era tan novedoso que, al igual que el ajuste de plantilla, la firma de contratos especiales y los ascensos sin concurso, generó roces con los enlaces sindicales y con el Ministerio de Trabajo. Hay que tener

en cuenta que, en 1958, los enlaces sindicales —creados en 1942 como medio de relación entre las empresas y la Organización Sindical— se sintieron muy potenciados en sus funciones con la ley de 24 de abril que reguló los convenios colectivos sindicales como nueva fuente de derecho laboral (estos convenios serían inicialmente para empresas con más de 500 trabajadores, por lo que MAPFRE quedaba excluida; también estuvo eximida de tener Jurado de Empresa hasta 1963).

Las nuevas delegaciones

Larramendi y el nuevo equipo directivo de MAPFRE establecieron una escala de prioridades en la captación de pólizas, entendiendo que no todas eran igual de atractivas por su rentabilidad; en la escala, mayor ponderación significaba muy atractivo. Por ejemplo, siendo la media de la cartera igual a 100, en Incendios, al seguro de “edificios, casa, habitación y mobiliarios particulares” se le asignó una ponderación 200, mientras que al de “fibras textiles y trapos, cartones y papeles” solo el 40, al suponer un mayor riesgo y menor rentabilidad para la entidad.

La Central aplicó sus mayores esfuerzos comerciales en mejorar la red territorial de MAPFRE. En el Consejo del 13 de noviembre de 1958, se presentó un informe donde se aclaraba que, tradicionalmente, la empresa había estado basada en un sistema de delegados provinciales sin obligaciones de incremento fijo ni cupo de producción y disponía de más autonomía que las sucursales. La descentralización inicial de MAPFRE se justificaba por el gran número de siniestros asociados al Seguro de Accidentes de Trabajo en la Agricultura cuya incidencia se dispersaba por toda España; la gestión más

eficiente por tanto, era la descentralizada. El anterior equipo directivo había intentado transformar en sucursales directas algunas grandes delegaciones, pero fracasó por falta de control en los gastos y servicios prestados. El nuevo equipo directivo tomó la decisión de volver a transformar las sucursales en delegaciones más autónomas; pero la autonomía entrañaba peligros de baja productividad y excesiva liberalidad. La contratación de los delegados provinciales fue completamente renovada, de modo que ellos y sus agentes se viesen involucrados en la política de incentivos. A partir de ahora, parte de la remuneración de los delegados obe-

decería a su comportamiento en relación con el llamado “índice de promedio de incremento”, definido como índice promedio entre los índices del incremento de la recaudación global y del incremento de la cartera fija ponderada, con respecto al ejercicio anterior en ambos casos. Los delegados percibirían, además, un 5 por ciento del beneficio técnico de su demarcación y se les sugería que establecieran incentivos para sus empleados. Finalmente el 27 de febrero de 1958 incluso se constituyó un Fondo de Previsión de Delegados de MAPFRE para ayudarles en la jubilación. La medida, sin embargo, no tuvo efectividad real.



Junta General de 1958. De izquierda a derecha: José Márquez y Álvarez de Toledo, Marqués de Molina; Jerónimo Miguel-Romero; Dionisio Martín Sanz; Ignacio Hernando de Larramendi; Juan Represa de León, Álvaro Cabestany Anduaga

El nuevo sistema arrancó en 1958, cuando las delegaciones provinciales con más de 200.000 pesetas en primas eran: Sevilla, Jaén, Córdoba, Valencia, Toledo, Ciudad Real, Badajoz, Cádiz, Cáceres, Madrid, Salamanca, Granada, Zaragoza, Cuenca, Zamora, Murcia, Villarrobledo, León, Albacete, Logroño, Valladolid y Teruel. Con la experiencia obtenida, en octubre de 1959, se introdujeron nuevos formularios para el nombramiento y control técnico de los delegados locales, que ya eran muy numerosos. Por fin MAPFRE disponía de un “plan orgánico” para el control de las Delegaciones Locales, algo que se juzgaba esencial si se quería abordar de forma inmediata la expansión por el norte de España, una zona industrializada que requería un delegado altamente profesionalizado.

El equipo directivo dio tanta importancia a las nuevas delegaciones que quiso estar seguro de la bondad de su reforma a través del juicio de expertos independientes. En junio de 1959 se hizo público el informe del actuario e intendente mercantil Bernardo Tahoces y del profesor mercantil Carlos Morilla. Este informe demostraba con claridad que el pago de comisiones tenía rendimientos decrecientes, es decir, a partir de cierto nivel, la captación de primas no ascendía de forma proporcional al aumento de las comisiones (*vid.* Cuadro 7). Las conclusiones del estudio confirmaban que no era conveniente esperar todo del incentivo que representaban las comisiones para los delegados locales. Era preciso también ganar eficiencia en base a elementos institucionales, como una buena organización de los recursos productivos.

CUADRO 7

Estudio sobre el rendimiento de las comisiones por delegaciones, 1959
(porcentajes y pesetas)

Delegaciones	Primas en porcentajes	Siniestros en porcentajes	Promedio primas por subagente	Promedio primas por administrativo
Jaén	12,68	11,75	98.200	851.100
Sevilla	11,49	5,76	71.500	991.400
Córdoba	9,27	6,30	96.500	1.120.000
Valencia	7,35	7,78	41.900	634.300
Madrid	5,98	5,09	56.484	1.205.000
Toledo	5,54	5,82	24.100	837.500
Ciudad Real	5,46	8,27	54.098	825.000
Central	4,90	3,14	n.d.	n.d.
Badajoz	3,87	5,84	30.637	776.666
Cáceres	3,48	2,85	33.333	700.000
Resto	19,98	37,40	36.772	906.145

Fuente: Archivo MAPFRE.

La liquidación de la Entidad Colaboradora n.º 35

Al tiempo que se creaba la nueva MAPFRE, hubo que afrontar los problemas suscitados por la liquidación de la actividad de MAPFRE como condición de entidad colaboradora n.º 35, pues aunque cesó su actividad el 1 de enero de 1954 en el seguro obligatorio de Enfermedad, dejó una importante deuda con los colegios de farmacéuticos (*vid.* Cuadro 8). Recordemos que, en 1944, MAPFRE había acordado con el Ministerio de Trabajo el funcionamiento de esa entidad en apoyo de la Caja Nacional del Seguro Obligatorio de Enfermedad por un periodo de diez años, que ahora se cumplían sin ninguna intención de renovar por parte de la empresa.

En 1956, MAPFRE suscribió un convenio con el Instituto Nacional de Previsión y, en 1957, otro con el Consejo General de Colegios Farmacéuticos para proceder a la liquidación de la deuda. Este último convenio significó disponer de un plazo de siete años para amortizar la deuda

y el nombramiento del presidente de los farmacéuticos, Vicente Sanz Guerrero, como miembro del Consejo de MAPFRE. Vino a simplificar el proceso una orden ministerial de 6 de agosto de 1958 que autorizó la cancelación automática de las deudas de aquellas entidades colaboradoras cuyos déficits obedecieran a que las primas recaudadas habían sido inferiores al promedio.

El informe de la Comisión Liquidadora de la Entidad Colaboradora n.º 35, presentado el 19 de junio de 1959, analizó a fondo el problema generado a partir del primer ejercicio cerrado con déficit, que fue el de 1949. La comisión, presidida por el inspector de Previsión Social Jorge Ocón, buscó las razones objetivas del déficit, para saber si eran atribuibles a la mala gestión de MAPFRE o a razones exógenas. La conclusión final del informe de la Comisión sobre la Entidad Colaboradora n.º 35, que arrojaba una pérdida de 26,77 millones de pesetas, fue que, una vez examinados los datos de que se había podido disponer, se consideraba que en MAPFRE habían

CUADRO 8

Resultados de la Entidad Colaboradora n.º 35, 1948-1954
(miles de pesetas)

Ejercicio	Beneficio	Pérdida	Acumulado hasta la fecha	
			Beneficio	Pérdida
1948	1.931,5		2.218,5	
1949		1.961,4	257,1	
1950		2.069,6		1.812,5
1951		6.318,5		8.131,0
1952		9.460,0		17.591,0
1953		9.122,0		26.713,0
1954 (liquidación)		61,5		26.774,5

Fuente: Archivo MAPFRE.

coincidió un ámbito profesional donde preponderaba un bajo nivel de salarios con un ámbito geográfico centrado fundamentalmente en zonas de bajo nivel de vida, y que la suma de ambos factores había podido determinar una cierta insuficiencia en la cotización. En definitiva la Comisión afirmó que el déficit tenía por causa fundamental que la cotización del grupo asegurado era muy inferior al promedio nacional del seguro, por lo que procedía la absorción del déficit de común acuerdo con el Estado. De este modo, en 1959, quedó despejado el horizonte de MAPFRE de unos negros nubarrones que ensombrecían su futuro.

Planeando la expansión en 1958

Como vamos viendo MAPFRE se saneó y comenzó su preparación para la nueva década basándose en cuatro principios: en primer lugar, la mejora continua de la administración, con el objetivo de simplificar, reducir costes y acceder a la información de un modo eficaz para el control, la planificación y la toma de decisiones; en segundo lugar, una política de empleo racional, justa y eficiente, con inversiones en formación para mejorar la productividad y esquemas de incentivos; en tercer lugar, la incorporación permanente de nuevas tecnologías, y, por último, la oferta constante de nuevos servicios a los clientes.

Estaba claro que si MAPFRE crecía el coste del seguro se reduciría y esto sería bueno tanto para el mutualista como para el desarrollo ulterior de la empresa. En un informe titulado *Notas sobre organización de MAPFRE en 1958* (presentado por Larramendi en la reunión del Consejo el 8 de enero de 1958), se empezó a diseñar una estructura organizativa para los años sesenta, en

base a los principios citados. El esquema de partida colocaba en la cumbre al consejero delegado y al director general, secundados por tres apoderados. En el informe se resaltaba la importancia y las funciones del cargo de interventor, que había surgido principalmente para afrontar la reducción de plantilla. Pero el interventor José García no sólo implantó una férrea disciplina en MAPFRE, sino que también fue responsable de la administración y el control del gasto, con especial relevancia en lo que se refiere a los delegados provinciales. En los aspectos contables, García contó con la asistencia de Gaspar Fernanz Yubero.

Las *Notas* transmiten la idea de que MAPFRE tendría altas cotas de exigencia. Pero también se mostraba la preocupación por la formación, que resultaba cara y que solo podría ser desarrollada cuando MAPFRE alcanzase un mayor grado de progreso. La dirección sabía que la formación del personal tenía que ser constante y muy centrada en los aspectos técnicos. Mientras MAPFRE fue incapaz de desarrollar su propio plan de formación, no se dudó en enviar a sus directivos a aprender fuera de la empresa. Por ejemplo, Juan Polín, responsable de la Sección de Transportes, recibió clases en la Escuela Profesional del Seguro creada en el seno de la Organización Sindical y también pasó meses relacionándose con los mejores técnicos en la materia.

La mejora de la imagen era otro aspecto a cuidar. Por ello, aunque los recursos escaseasen, no se dudó en conmemorar en 1958 el 25 aniversario de la creación de MAPFRE. Algo más de 426.000 pesetas fueron empleadas en los festejos y en la publicación de un folleto conmemorativo, breve pero muy sustancioso. Era una forma también de cerrar una etapa en la vida de la empresa



FALTAN IMÁGENES



Folleto editado con motivo del XXV aniversario de MAPFRE y alguna de las fotos del edificio de Recoletos que contiene

y abrir otra, como se dijo en el Consejo del 19 de mayo de 1958, caracterizada por la “intensificación en la producción” y la diversificación.

La expansión exigía incorporar nuevos directivos. Fue el caso del actuario Fernando Sadornil del Río, que procedía de la compañía Lepanto y que actuaría como subdirector especializado en cuestiones técnicas desde 1958. A José García se le promocionó entonces a subdirector. Larramendi no tuvo reparo en definir a García, en el Consejo del 19 de mayo de 1958, como “la persona que con mayor desinterés, entusiasmo y eficacia ha hecho posibles los resultados logrados en MAPFRE en el último año”.

En los planes de MAPFRE figuraba, de forma destacada, la expansión territorial, que tendría como objetivo prioritario la entrada en Cataluña. En la Comisión Ejecutiva del 4 de agosto de 1958 se vio un informe sobre la futura sucursal de Barcelona, capital de una región industrializada y con gran potencial en la que MAPFRE debería posicionarse con rapidez. En el informe se decía que “el mercado de Cataluña es el más importante de España; en él se concentra, probablemente, de un 30 a un 50 por ciento del total del seguro español. MAPFRE puede decirse que no lo ha trabajado, y también que allí existen grandes posibilidades para una Mutualidad de nuestras características”.

La apertura de la oficina de Barcelona iría unida a la difusión del Seguro de Automóviles, un ramo muy pequeño en aquel momento pero con grandes posibilidades de cara al futuro. La primera sede de MAPFRE en la ciudad condal estuvo en el paseo de Gracia, 37, segunda planta, con una superficie útil de 228 metros cuadrados; sin duda, el local estaba en una de las mejo-

res zonas comerciales de Barcelona. La considerable dimensión del local se justificaba porque uno “más pequeño puede exigir un traslado demasiado inmediato que representaría un indudable trastorno, superior al ahorro inicial, aparte de que implicaría una limitación excesiva de aspiraciones”. La confianza en el progreso de la oficina de Barcelona se fundamentaba en que a los agentes libres les agradaría operar con una compañía que empezaba a posicionarse a medio camino entre una mutua y una sociedad anónima, tratando de ofrecer lo mejor de ambos sistemas.

Pero no debemos dejarnos ofuscar por la operación de Barcelona. MAPFRE no tuvo prisa por tener presencia en todas las grandes plazas, donde todo el mundo acudía y la competencia era feroz, y prefirió volcarse en las zonas rurales o semi-rurales. En sus memorias, Larramendi señala que en esta estrategia coincidió, sin querer, con la de los supermercados Wal-Mart en Estados Unidos, cuyo primer objetivo fue batir a las tiendas de la calle Mayor en los ámbitos rurales; agregando de este modo pequeñas unidades, Wal-Mart alcanzó un tamaño gigantesco (Hernando de Larramendi, 2000, p. 385).

Cabe añadir que, al finalizar el año decisivo de 1958, se tomaron medidas para transformar el Servicio de Expansión Comercial en un verdadero departamento de Marketing, cuyas funciones serían la preparación de folletos e instrumentos de propaganda, la publicación de una revista o boletín de información para agentes y delegados, el mantenimiento de una serie de relaciones de posibles clientes para el envío de folletos adecuados, un Servicio de Información para orientar a delegados y agentes en las posibilidades de nuevos seguros,

un Servicio de Estadística y un Servicio de Contratación Directa para Madrid y la zona cercana. Todo ello se revelaba de una importancia crucial en una MAPFRE que rozaba las 900.000 pesetas de primas por empleado, es decir, tres veces más que en 1955. Pese a la inflación, el progreso era innegable.

El lanzamiento de un producto estrella: el Seguro de Automóviles

En un *Informe sobre la Organización Comercial*, presentado en el Consejo del 2 de julio de 1959, Fernando Sadornil escribía sobre cómo estaba cambiando el entorno de la economía española. Explica que era fácil ganar cuota por la “abundancia y movilidad del dinero”, aunque existía el obstáculo de la “falta de preparación del posible asegurado”. Donde más esperanzas cabía depositar era en el ramo de Automóviles. A diferencia de otros tradicionales, como el de Incendios, en este ramo el cliente sentía de forma espontánea la necesidad del seguro y solía quedar satisfecho en caso de siniestro. Se trataba de un ramo en rápido crecimiento, pero donde, por las razones aducidas, por la facilidad en la tarificación y por las altas comisiones prevalecientes, la competencia se dejaba sentir con fuerza. Barcelona resultaba una plaza ideal para operar en el ramo de Automóviles, por sus condiciones de mercado y por la profesionalidad de sus agentes libres de seguros. El mayor problema de MAPFRE en 1959 era su escasa presencia en las zonas industrializadas de España. Por su trayectoria histórica, MAPFRE estaba anclada en el mundo rural y había desarrollado una estrategia conservadora. Pero había llegado el momento de actuar con menores reparos y asumir mayores riesgos. Era preciso ir más allá

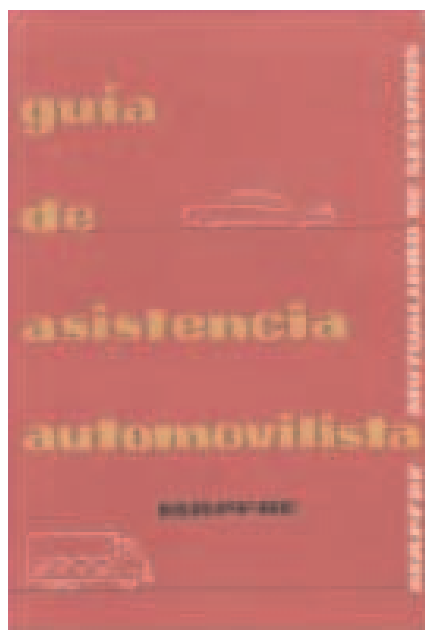
del Seguro de Accidentes, donde las limitaciones parecían insuperables. En Accidentes de Trabajo y Accidentes Individuales, MAPFRE no terminaba de entrar en el mundo industrial, donde todo resultaba más transparente y rentable.

El futuro pasaba por el ramo de Automóviles, donde MAPFRE debía poner todo su esfuerzo e interés, aunque se tratase de un mundo bastante desconocido en España (Omnia, la aseguradora del Real Automóvil Club de España, había sido la pionera y una excepción, operando en un mercado donde el automóvil estaba reservado a las clases adineradas). El rápido crecimiento de la industria, como antes vimos, y del parque auguraba lo mejor, e incluso MAPFRE podía aprovechar con ventaja su destacada presencia en el Sur, ya que la conducción resultaba aquí más segura por disponer de carreteras en terreno llano y una mejor climatología. Otras alternativas no se veían muy viables. En Incendios, MAPFRE había progresado poco por su escasa presencia en medios urbanos; además, los clientes no aseguraban “más riesgos de casas habitación que los que obligatoriamente han de serlo por estar sometidos a hipoteca o gravamen de cualquier clase”. En Cosechas y Pedrisco, el mercado era declinante en una España que sería cada vez menos agraria (aunque MAPFRE mantendría siempre su liderazgo en Pedrisco hasta la creación en 1978 de Agroseguro, sociedad que gestiona los seguros del campo español en régimen de coaseguro entre todas las aseguradoras interesadas). En Cristales, Robo, Mobiliario, Combinado y Maquinaria, su situación nunca pasaría de ser un complemento de otros seguros. Finalmente, en Vida, Transportes y Enfermedad, predominaba la especialización, algo que MAPFRE todavía no buscaba.

La apuesta de MAPFRE sería por el Seguro de Automóviles, donde se había empezado a operar tímidamente en 1953, con un solo empleado. La primera medida que tomó el equipo directivo para potenciar este ramo fue la gestión directa de la reclamación de daños y defensa jurídica, que solía desviarse a una entidad especializada (CAP, promovida en 1934 por Ignacio Santos y Enrique L. Massé, hoy absorbida por la alemana ARAG). Disponer de la totalidad de los riesgos de un asegurado “permitía ampliar la base de primas y reducir las incidencias en caso de siniestro” (Hernando de Larrañendi, 2000, p. 263).

Convencida la Dirección de MAPFRE de la bondad de los planteamientos propios sobre el ramo de Automóviles, el 26 de noviembre de 1959, se inició una intensa campaña de publicidad y se creó un Club de Asegurados (Club MAPFRE), donde los clientes obtendrían descuentos en talleres y comercios de accesorios,

así como un crédito de hasta 10.000 pesetas en caso de viaje, facilitado por la red de oficinas provinciales. El vehículo de la campaña no sería la prensa nacional, por su excesivo coste, sino los diarios de provincias y los folletos; también habría publicidad en las revistas gráficas y los semanarios (no las revistas técnicas, de escasa repercusión), con la ventaja de que el cliente conserva estos ejemplares mucho más que los diarios. Algo particularmente interesante fue pensar en la publicidad estática situada cerca de las carreteras principales. Esa publicidad iría sobre oficinas ubicadas en esos emplazamientos. Se trataría de un “nuevo cartel mural” que advirtiese a los automovilistas de la existencia de MAPFRE, al modo que lo hacían los talleres de reparación de las distintas marcas o los garajes. Para ser más eficaz, MAPFRE debería unificar la grafía de sus letreros. Era necesario buscar una identidad corporativa atractiva que muchos quisieran compartir. La creación



Guías de asistencia en carretera y mapas editados por MAPFRE

FALTA IMAGENES

de clubs de automovilistas o motoristas vinculados a MAPFRE podría ser una magnífica idea; también el patrocinio de equipos juveniles que participasen en torneos locales. Para ayudar en esta dirección se tirarían 60.000 ejemplares de una *Guía Automovilística*, al precio de 15 pesetas por unidad.

En España, la afición al automóvil solo era comparable a la que se sentía por el fútbol. MAPFRE colocó publicidad en el marcador simultáneo Dardo que se instaló en 75 campos de fútbol, lo que aseguraba su divulgación a través de 60 periódicos y 60 emisoras de radio. También se consiguió ser el asegurador oficial del Club 600 de Barcelona, que, a diferencia del de Madrid, impulsado por MAPFRE, surgió espontáneamente. Las gestiones fueron muy laboriosas, ya que existía la importante competencia de la Mutua Nacional del Automóvil, de Barcelona, de gran arraigo en aquella región y uno de cuyos consejeros era padre de uno de los miembros de la Junta del Club. Por otro lado, no se trataba de un Club en proceso de formación, sino de una asociación que contaba ya con 500 socios propietarios del exitoso coche de Seat, presidida por José María Torra, presidente de la banca del mismo nombre. En Valencia también había surgido el Club de manera espontánea; no así en Bilbao, Málaga, San Sebastián, Sevilla y Zaragoza, donde detrás había intereses comerciales.

Con las diversas formas de publicidad, MAPFRE aumentaba su cartera. Pero a la empresa también le preocupó que los nuevos clientes estuvieran bien atendidos en su red de asistencia automovilística, la única extendida por toda España. En 1961 ya se dispuso de un plan de formación específica para trabajar en esta red, cuyo objetivo fundamental era reducir el coste de los siniestros.

Esta era una preocupación fundamental en una compañía responsable como MAPFRE.

Muy pocos vehículos españoles se aventuraban a salir fuera de las fronteras, pero MAPFRE quiso ir por delante y buscó extender la cobertura al extranjero a través de acuerdos con mutuas similares de Alemania, Austria, Bélgica, Holanda, Italia, Suiza, Portugal, Francia y Gran Bretaña (MAPFRE, 1983, p. 115). Para MAPFRE todos los clientes resultaban interesantes, pues se estaba convencido de que ellos o sus hijos pasarían, por ejemplo, de la motocicleta al turismo. En cualquier caso, no procedía mantener por más tiempo la imagen del segador con la mano vendada asociada a MAPFRE –aunque fuera un magnífico dibujo de Rafael de Penagos– y aquella desapareció de la publicidad. En los folletos se insistía en que MAPFRE era una entidad grande (ocupaba en el *ranking* español el lugar 36 entre las 519 entidades existentes).

Preparando la organización de los “felices sesenta”

El Plan de Estabilización de la economía española fue aprobado en 1959, a la vez que MAPFRE optaba por modernizarse y entrar en el Seguro de Automóviles y Larramendi hacía su primer viaje a Estados Unidos, convencido de que había mucho que aprender en el país más poderoso del planeta (Hernando de Larramendi, 2000, p. 266). A partir del Plan, la economía española fue dejando atrás los años autárquicos y llegó una bonanza económica que se extendió por los años sesenta. La buena coyuntura sería aprovechada por MAPFRE gracias a los esfuerzos anteriores que le permitieron estar preparada para ello.

Sin embargo, Larramendi no terminaba de estar satisfecho con la organización de la empresa. Tras nuevos retoques, las unidades administrativas quedaron así: Asesoría Jurídica, Intervención y Contabilidad, Contratación, Siniestros, Servicios Generales, Organización Comercial, Métodos Técnico-administrativos, Secretaría Técnica y Administración Territorial (desde donde se acometería, primeramente, la creación del Departamento Central de Negocio Directo o Sucursal Centro, la creación de un servicio de inspección para el Noroeste con sede en Oviedo y la descentralización de la organización de Andalucía). Algunos directivos seguían con responsabilidades compartidas, lo que hacía presagiar nuevos cambios.

Dentro de la política de expansión, MAPFRE consideró muy importante llegar a acuerdos con otras mutualidades para cubrir nuevas zonas. Fruto de este trabajo, a inicios de los sesenta, se concretaron alianzas estratégicas con Reddis (fundada en Reus en 1922) y Guanarteme (fundada en Arucas, Gran Canaria, en 1932). El 28 de septiembre de 1961 se firmó el convenio con la última, de modo que esta mutua conseguiría para MAPFRE todas las operaciones de seguro de sus asociados que no realizase directamente. El 12 de junio de 1962 se inauguró en Las Palmas una oficina comercial conjunta de MAPFRE y Mutua Guanarteme. Al acto asistieron el presidente del Cabildo Insular, el alcalde y otras personalidades. El director de la Mutua Guanarteme fue nombrado Director Regional de MAPFRE en Canarias. De este modo, MAPFRE, que tenía una fuerte presencia en Tenerife, consiguió introducirse también en Gran Canaria. Otros acuerdos se celebraron con mutuas de Baleares (la Mutua Felaginese y la Mutua Social Agraria)

y de Cataluña (la Mutua de Tárrega, la Mutua Manresana, la Mutua de Tarrasa, la Mutua del Penedés, la Mutua Igualadina, la Mutua de Tarragona, la Mutua de Incendios de Edificios de Barcelona, la Mutua Leridana, la Mutualidad Alianza Mataronense, la Mutualidad de Sabadell y la Agencia General Barcelona).

La estrategia de llegar a acuerdos con otras entidades de seguros no se limitó al territorio nacional. Desde 1960, se establecieron contactos con entidades de Suiza (Secura), Austria (Wiener Stadtische, Bundesländer-Versicherung), Alemania (Grupo Gerling), Bélgica (Assurances du Boerenbond) y Francia (Samda), como ya había hecho antes de forma exploratoria en Portugal. El objetivo, según se anunciaba, era crear una red de servicios de primera calidad que pudiera actuar con toda eficacia cuando la integración de las estructuras nacionales en una comunidad europea fuera una realidad. En el trasfondo de la creación de esta red latía el proyecto de la CEE que estaba siendo impulsado por los políticos europeos desde 1957. Aunque España tardaría muchos años en ser admitida como socio, los hombres de empresa, con más visión, pronto comprendieron que el futuro del país pasaba por aproximarse a ese bloque comercial.

Pero lo que ahora urgía era hacer más eficientes a delegados locales, agentes o gestores. Para todo ello se prepararon nuevas instrucciones generales, donde se empezaba por informar de que solo dos mutuas superaban en recaudación a MAPFRE y de que ya se disponía de delegación u oficina en todas las capitales de provincia, rondando el coeficiente de primas por empleado el millón de pesetas, cuando apenas llegaba a las 322.000 pesetas para el conjunto del sector. En las instrucciones, MAPFRE auguraba un brillante porvenir a los agentes,

pues los bienes asegurables (vehículos, viviendas, fábricas, etc.) proliferaban en una España en pleno crecimiento económico. Esto ocurría con mayor intensidad en España que en otros países europeos porque se trataba de una economía en vías de desarrollo que había encontrado la fórmula para acortar distancias. Por lo demás, en las instrucciones se recordaba que MAPFRE ofrecía prácticamente toda la gama de seguros, destacando como rasgo de modernidad las diecisiete modalidades del Seguro de Vida, que era conveniente presentar como un buen sistema de ahorro y muy extendido en los países más avanzados. MAPFRE estaba convencida de que los clientes pensarían de forma moderna y, por ejemplo, se recomendaba que en la captación los agentes tuviesen en cuenta que muchos clientes prefieren tener una cobertura completa aunque les resulte un poco más cara. Finalmente, los empleados de MAPFRE debían estar convencidos de las bondades del sistema

mutualista frente al de las sociedades anónimas, exclusivamente guiadas por el interés mercantil.

Una novedad fue la creación de un Departamento Central de Negocio Directo en Madrid. El nuevo departamento en 1958 representó más de seis millones de pesetas en operaciones. De este modo, la capital se convertía en una de las cuatro grandes sucursales que concentrarían la principal actividad de MAPFRE: Madrid, Barcelona, Sevilla y Valencia. MAPFRE nunca volvería a operar de forma prioritaria en ámbitos rurales.

Política de contratación de personal

Inicialmente Larramendi tuvo que apoyarse en el equipo que encontró en MAPFRE, entre los que promocionó a personas jóvenes que acabarían teniendo algunos de ellos un papel destacado, como en los comienzos José García y Gaspar Fernanz Yubero, que estuvieron en puestos clave de la empresa. Cuando sanearon la empresa y



Oferta de empleo publicada en el diario ABC los días 9 y 11 de noviembre de 1962

siguió la senda del crecimiento, hubo importantes incorporaciones, destacando Fernando Sadornil, con experiencia profesional previa. Pero cabe destacar en mayor medida la incorporación de jóvenes estudiantes o recién licenciados –especialmente en Derecho– que fueron formándose en MAPFRE y fueron asumiendo puestos de responsabilidad a temprana edad, tanto en los Servicios Centrales como en la nueva Red Territorial directa. De este modo, la empresa fue una auténtica “empresa-escuela” anticipándose a un proceso de profesionalización y rejuvenecimiento de cuadros que acabaría generalizándose en las empresas españolas.

El primer joven licenciado que se incorporó fue Benito Tamayo, que se ocupó inicialmente del Área Comercial; luego pasó a ser subdirector general, y posteriormente pasó a ser director general y consejero delegado, sucesivamente, de Central de Obras y Crédito (luego denominada Central de Inversión y Crédito) hasta que dejó el Grupo en 1977.

Junto a Benito Tamayo entraron Alfonso Iglesias, Nahúm Martínez Lobato y Arturo Platas. Más adelante fueron José López, Julio Castelo, Rafael Estévez, Carlos San Basilio, Juan Fernández-Layos, José Luis Bernal, Sebastián Homet, Alberto Manzano, Miguel María Muñoz, Filomeno Mira y José Manuel Martínez (ya en los setenta), pero hubo muchos más. Entre estos jóvenes universitarios surgirían los máximos responsables de la empresa.

Un proceso muy similar sucederá en la Red Territorial. Muchos de los nuevos directivos regionales y de los directivos provinciales era jóvenes titulados que iniciaron su vida profesional en MAPFRE: Alfonso Iglesias fue director regional de Cataluña, Rafael Estévez y Juan Fernández-Layos lo fueron de la Regional Centro en

alguna etapa. Otros fueron Agustín Macarro, José Antonio Martín Sánchez, Santiago Gayarre, Manuel Lorente, Eduardo Mera, entre otros.

En paralelo, en los años sesenta, se desarrolló la política de formación y promoción de jóvenes empleados administrativos con tan solo 14 o 15 años, normal en esa época, que eran “botones” o auxiliares administrativos, e iban asumiendo responsabilidades crecientes, compatibilizando estudios universitarios con el trabajo. Entre los ejemplos destacados están Antonio Torrero, Andrés Jiménez Herradón, Ángel Alonso Batres y José Luis Catalinas.

Larramendi en esto era un adelantado para su época, ya que era plenamente consciente de que los empleados servirían mejor a sus clientes con un adecuado conocimiento de la ciencia y de la técnica del seguro. Fue por entonces (1964) cuando el profesor americano Gary Becker (Premio Nobel de Economía en 1992) publicó su libro sobre el Capital Humano, donde destacaba la relevancia del factor humano como elemento fundamental para la actividad económica, razón por la que la formación –según Becker– resultaba clave para el desarrollo económico. Esta opinión ya había sido sustentada por otros economistas americanos como Robert Solow y Theodore Shultz.

Novedades en el Seguro de Automóviles durante los años sesenta

En febrero de 1961, MAPFRE tomó medidas revolucionarias para mejorar el servicio ofrecido a los clientes del Seguro de Automóviles. La “revolución” consistía en la aprobación de un Plan de Peritos de Automóviles que permitiría la liquidación de los siniestros de forma descentralizada en las sucursales o delegaciones. Los dos

peritos de cada sucursal o delegación serían sometidos a un estricto seguimiento y deberían rellenar informes periciales muy completos. Se juzgó preciso actuar de este modo, no solo para que los clientes recibieran un trato más ágil, sino también para reducir costes, ya que entre comisiones y extornos el coste de mantenimiento de la cartera de Automóviles resultaba muy elevado. El éxito de este planteamiento permitió que, en 1966, los daños propios de los automóviles, por importe inferior a 3.000 pesetas, pasaran a ser peritados por empleados de MAPFRE.

En Madrid, Larramendi y los altos directivos de MAPFRE admiraron el modelo de la Mutua Madrileña Automovilista, entidad fundada en 1930 que, concediendo extornos de hasta el 60 por ciento, atraía a los clientes como un imán y no precisaba de agentes. Sabían que ese modelo era imposible de imitar en MAPFRE por los compromisos contraídos con antiguos delegados y por su ambición de ser una empresa diversificada. Pero se creyó, en la primavera de 1961, que era posible discriminar mejor en la concesión de devoluciones y bonificaciones por baja siniestralidad, llegando hasta el 40 por ciento, y,



Guía del "Club 600" y cartel publicitario

a la vez, reducir las comisiones del 20 al 10 por ciento convenciendo a los agentes de que era mejor tener muchas operaciones con una comisión razonable que pocas operaciones con una comisión alta; además, la cartera de MAPFRE era muy estable por el buen servicio prestado y las devoluciones. Todas las semanas los jefes de sucursal y delegados tuvieron que enviar un informe a la Central sobre la marcha de este delicado proceso.

Algo que distinguió a MAPFRE del resto de sus competidores en los años sesenta fue la importancia que se le dio a la publicidad, en la que se invertía en torno al 1 por ciento de la recaudación. Las primeras campañas representaban tractores, pero la imagen de MAPFRE pronto quedó vinculada a la del vehículo más popular en la época, el Seat 600, gracias al impulso que dio la empresa a los llamados “Clubs 600” que proliferaron por todo el país, a cuyos inicios nos hemos referido anteriormente. También se llegó a acuerdos con los fabricantes de las motocicletas Terrot y Orbea y con el Real Moto-Club de Cataluña.

A medida que crecía el parque de vehículos, la siniestralidad se disparaba, y MAPFRE fue la primera en entender que era preciso dedicar una atención preferente a la prevención, no solo para evitar desgracias humanas, sino también para hacer rentables los seguros. El 18 de enero de 1963 hubo una reunión histórica sobre prevención en la sede de Recoletos, 25. Acudieron las sociedades Pagusa (de Sevilla), Autógena Martínez (de Madrid), COC (de Madrid, que había sido recientemente adquirida por MAPFRE, como veremos), Nivelcampo (de Madrid), Celulosa de Huelva (de Madrid), Construcciones Fernández Palacios (de Madrid), Provesa (de Salamanca) y Andaluza de Motores (de Jerez de la Frontera). Otras sociedades, como los Talleres Ulgor, del grupo cooperativo Mon-

dragón manifestaron su interés en participar. En la reunión se acordó crear conjuntamente una sociedad para promover la prevención en todos los campos de actividad. Los nombres que se barajaron fueron Organización Técnica de Prevención de Accidentes y Rehabilitación y Servicios de Seguridad Industrial, que fue el que finalmente se impuso.

MAPFRE se presentaba en los folletos de 1963 como una empresa con solera, capaz de ofrecer servicios de asistencia en carretera en Alemania, Austria, Francia, Gran Bretaña, Holanda, Italia, Portugal y Suiza al emitir “cartas verdes” (certificados internacionales de seguro). Desde entonces, MAPFRE no hizo sino crecer y consolidarse con las innovaciones que hemos señalado. Cuando el 1 de junio de 1965 entró en vigor el Seguro Obligatorio de Automóviles, pocas empresas estaban tan preparadas como MAPFRE para aprovecharse del extraordinario crecimiento que iba a tener este ramo.

La actividad crecía de forma significativa en la tramitación de siniestros dentro del Ramo de Automóviles. Por este motivo, en 1967, se consideró la necesidad de diseñar un modelo de gestión que permitiese resolver los siniestros de la forma más rápida, tanto por satisfacer a los clientes al evitar la demora, como para reducir costes a la empresa. Se elaboraron estadísticas y se establecieron medidas para acortar el tiempo, buscando una selección de riesgos, tanto en la Central como en las sucursales. Muchas pólizas deficitarias o de riesgo muy alto fueron anuladas.

Mediante más de un centenar de convenios suscritos, MAPFRE ya operaba con el sistema de “carta verde” para atender a sus asegurados en el extranjero. La compañía no se conformaba con el puesto 17 que ocupaba

en el *ranking* de 1967, y sabía que el camino para llegar a la cumbre pasaba por ser líderes en el ramo de Automóviles. Los planes para crecer por encima del mercado en los próximos años se ajustaban a los criterios de: crecimiento equilibrado; vigilancia de la siniestralidad para que el resultado técnico del ramo fuera satisfactorio; atención eficiente, infundiendo a la organización el espíritu de servicio al mutualista, y formación técnica en todos los niveles. Los responsables regionales de MAPFRE debían proponer los servicios asistenciales complementarios que se requiriesen en su demarcación. El proceso estaría sometido a revisión constante, tanto en los aspectos técnicos como en los administrativos.

Conforme aumentaba el parque de vehículos español, el ramo de Automóviles aumentaba su siniestralidad. MAPFRE era consciente de ello y prefirió anular las pólizas con alto riesgo antes de verse implicada en un juego peligroso. Los órganos directivos eran conscientes de que la empresa tenía que crecer, pero con prudencia y sin olvidar el interés de los mutualistas, eje fundamental de la empresa. Por este motivo, se intensificaron los servicios asistenciales, pese a las dificultades que planteaban. La lista de estos servicios parecía interminable: gestorías, automóviles de alquiler sin conductor, venta y financiación de automóviles, asesoría técnica del automovilista, grúas, repuestos y accesorios, talleres especializados, clínicas, ambulancias y servicios médicos, asesoría jurídica, financiación de reparaciones por cuenta directa del mutualista, pago aplazado del seguro, intervención de peritos en reparaciones a cargo de los mutualistas, gestiones para recuperación de coches robados, chequeo periódico de los vehículos asegurados, incluyendo recogida y entrega de los mismos, etc.

La evolución del seguro de vehículos en los comienzos de los setenta

Una prioridad para MAPFRE en los primeros setenta fue implantar una “política de beneficio” en Automóviles, para restablecer el equilibrio técnico que se había visto perjudicado por la siniestralidad. Se redujeron comisiones, se seleccionaron riesgos, se controló a los profesionales, hubo más descuentos en los talleres, se eliminaron los gastos improductivos, se aumentaron las operaciones directas conseguidas por las oficinas, se investigaron los fraudes a fondo (desde 1972) y se potenciaron los recobros de siniestros. Ingenieros técnicos industriales –llamados también peritos industriales– fueron contratados para labores de peritaje. El coste de estos peritos que servían como empleados de la empresa era la tercera parte que el de los independientes, incluso con dedicación plena. Pronto se pudieron poner en marcha los Centros de Peritación y Pago Rápido (PPR), que tanto contribuyeron a la buena imagen de MAPFRE. El primer PPR se instaló en 1978 en la sede de Recoletos, 25; en 1990, los PPR ya eran 97, repartidos por toda la geografía nacional.

El proceso de modernización afectó también a las indemnizaciones a las víctimas de accidentes de circulación: la circular A-2 de 1972, alumbrada por la Comisión Ejecutiva tras un meditado proceso, constituyó una importante novedad en el seguro español al establecer un baremo basado en unos criterios uniformes en la indemnización por muerte, eliminando que las negociaciones quedasen al criterio particular de cada jefe de siniestro o abogado. En 1976 se amplió el Baremo de Daños Personales a los casos de incapacidades permanentes y temporales. En la Junta General de 1977, se

destacó este baremo como “uno de los primeros intentos en Europa para la objetivación de indemnizaciones de responsabilidad civil”. La baremación ayuda a explicar que el 97,5 por ciento de los daños propios se liquidase dentro de los 90 días siguientes a su fecha de ocurrencia, al establecer unos criterios claros y comunes que facilitan la gestión, mientras que el 95 por ciento de los daños materiales a terceros y más del 60 por ciento de los de lesiones personales se liquidasen en el plazo máximo de 180 días.

La mecanización de las operaciones empezó por la cartera de Automóviles, la contabilidad y el banco de datos de siniestros. El paso siguiente fue mecanizar la domiciliación de recibos en cuentas corrientes bancarias, la liquidación de presupuestos y el banco de datos de pólizas. Se encargó de ello, como era habitual, la empresa filial SDOMSA (*vid.* más adelante, p. 133). Los avances conseguidos en la liquidación de los siniestros —que se hacían con un expediente por unidad de reclamación para mejorar el servicio— fueron espectaculares, pero los servicios de auditoría técnica nunca estaban satisfechos. Su misión fundamental era que la Central apenas tuviera que preocuparse de revisar la información que llegaba de las oficinas regionales. Con los datos recabados pronto fue posible implantar un sistema de incentivos realista para los directivos regionales y empezar a estudiar cómo tratar adecuadamente los siniestros producidos en el extranjero.

El área comercial se benefició de la mecanización a través de la selección de riesgos y la mejora en la actualización de las guías de asistencia. También se facilitaron las relaciones con CIC y con los mutualistas en general. MAPFRE quedó en disposición de facilitar a sus asegu-

dos conductores una cobertura satisfactoria al coste más reducido posible. Aprovechando los nuevos medios electrónicos, MAPFRE se decidió a hacer investigaciones de mercado, empezando por una encuesta realizada a 1.300 mutualistas de Málaga, Murcia, Granada y Almería, para conocer el grado de satisfacción por el trato recibido en las oficinas. Nada menos que el 84,6 por ciento de los encuestados dijeron estar satisfechos, mientras que solo uno afirmó sentirse muy decepcionado.

El principio fundamental que guiaba la actuación de MAPFRE consistía en reducir costes para dar mayores beneficios a los asegurados en forma de reducción de primas o mejores servicios para preparar a MAPFRE para “la concurrencia real”. Hacia 1970 Larramendi estaba convencido de que en los años siguientes los mercados se abrirían y MAPFRE se vería sometida al gran desafío de la competencia. La política que se había seguido de contactar con concesionarios y financieras para obtener nuevas pólizas había resultado cara y no había aportado una clientela estable. En 1972 quedó claro que había que pasar de una “política de producción” a una “política de beneficio” y a una “política de creación de clientela” basada en los factores “precio”, “servicio” y “propaganda”. La máxima expresión de esta nueva política serían las pólizas “GD” (Grandes Daños), que se ofrecían con franquicia, y “BC” (Buenos Conductores), que permitían conseguir importantes descuentos. Las primas de MAPFRE se convertían así en muy atractivas y en 1974, la mutualidad logró, por primera vez desde la implantación del Seguro Obligatorio de Automóviles, beneficio técnico. Larramendi se refirió al beneficio técnico como “*rara avis* de nuestra actividad”.

El lanzamiento del Seguro de Vida

MAPFRE consiguió la autorización para operar en el ramo de Vida en 1957. Fernando Sadornil quedó encargado de trabajar los aspectos técnicos del nuevo ramo y a Benito Tamayo se le encomendó el lanzamiento comercial. Para ayudarlo en su trabajo, Tamayo contó con tres licenciados en Derecho, compañeros suyos de la universidad: Alfonso Iglesias Arrieta, Nahúm Martínez Lobato y Arturo Platas González. Sobre Alfonso Iglesias, contratado en julio de 1961, recayó inicialmente la máxima responsabilidad en el lanzamiento del Seguro de Vida, aprovechando su experiencia en una multinacional francesa (Assurances Générales). A Larramendi le interesaban más los planteamientos norteamericanos que los franceses en el Seguro de Vida, pero, sin duda, España se parecía más a Francia que a Estados Unidos; por ejemplo, ante las carencias de las estadísticas españolas, MAPFRE utilizó tablas de mortalidad francesas para hacer sus primeros cálculos actuariales.

Una primera orientación fue buscar seguros de Vida colectivos. Dentro de los planes de seguros que se ofrecían a las grandes empresas, MAPFRE empezó a introducir el ramo de Vida, incluyendo administración de fondos de previsión y planes de pensiones complementarios, al estilo de las grandes aseguradoras norteamericanas. A estas grandes empresas se les insistía en la importancia de la prevención, una forma de aprovechar la experiencia de MAPFRE en el Seguro de Accidentes de Trabajo que pronto sería estatalizado. El fabricante de automóviles Barreiros Diesel fue el primero en aceptar que MAPFRE le diseñara un plan de seguridad en el empleo, por más que los accidentes no fueran frecuentes en la empresa (el plan se presentó en el Consejo el 14 de julio de 1962).

El Seguro de Vida se fue implantando con lentitud en España y MAPFRE no resultó una excepción. España era un país poco desarrollado, con una mentalidad despreocupada por el futuro, sin tablas de mortalidad, con pocos incentivos fiscales al ahorro y con una elevada inflación. Todos estos factores constituían dificultades para el Seguro de Vida. Pero el nuevo Departamento del Seguro de Vida no se arredró. Los “grupos de producción” se concentraron en Madrid, Barcelona y Valencia, por ser las localidades con mayores posibilidades. Una vía que se exploró fue la obtención de pólizas de Vida por operaciones cedidas de otras mutuas que no ofrecían el producto.

En abril de 1963, Larramendi viajó a Alemania y tuvo la idea de que los numerosos obreros españoles que allí habían emigrado podrían estar interesados en el Seguro de Vida. Benito Tamayo se ocupó de dar forma a la idea y cerró un acuerdo con la compañía Raiffeisen (para ampliación de coberturas que solo una entidad alemana podía ofrecer) y con el Centro Español de Bonn (para facilitar la captación de clientes) con esa finalidad. Incluso se abrió una oficina especial, con Francisco de la Rocha, presidente del Centro Español de Bonn, al frente. Algunos emigrantes fueron designados agentes locales, y también se contactó con los sacerdotes españoles desplazados a Alemania que eran muy apreciados entre la población española allí desplazada. La dirección de MAPFRE estaba convencida de que si, en el peor de los casos, la iniciativa fracasaba, siempre habría sido una buena operación propagandística.

El Seguro de Vida que ofreció MAPFRE a los emigrantes en Alemania era temporal y con solo 75.000 pesetas de capital para no resultar gravoso, aunque se podían

complementar los productos ofrecidos por Raiffeisen. En febrero de 1964 hubo que desistir, pues sólo se habían conseguido 73 pólizas, es decir, unas 50.000 pesetas en primas, cuando los gastos superaban las 280.000 pesetas. Los emigrantes solo pensaban en remesar todo el ahorro posible a sus lugares de origen y desconfiaban de productos sofisticados como el seguro que MAPFRE les ofrecía. El escaso importe del capital asegurado hacía que muchos ni siquiera se lo pensasen.

Pero los órganos de Gobierno no se desanimaron por el fracaso alemán ni por el ritmo lento de la implantación del Seguro de Vida. Sabían que se trataba de un proyecto a medio y largo plazo. A finales de 1963, Tamayo dirigió una circular a toda la red comercial donde se explicaba que, el 1 de enero de 1964, se lanzaría un gran plan de expansión del Seguro de Vida con el que se pretendía conseguir que, a finales de 1968, la recaudación fuera de 30 millones de pesetas (se consiguió, fueron 36). En la circular, Tamayo recordaba que hasta entonces MAPFRE se había concentrado en Automóviles, por tener las “mayores posibilidades de crecimiento rápido”; ahora el ramo con más potencial de crecimiento era Vida, pues “las perspectivas de la economía española hacen prever un incremento en las posibilidades de este seguro como consecuencia de la elevación general del nivel de vida [y] el notable aumento de adquisición de bienes con fórmulas de ventas a crédito (automóviles, pisos, etc.) incrementará las necesidades de coberturas temporales”. Además, el ramo de Vida tenía una siniestralidad “reducidísima”, permitía crear mayores reservas y posibilidades de inversión y era terreno propicio para los lucrativos seguros colectivos de empresa.

EL Departamento de Vida de MAPFRE MUTUALIDAD lanzó el *Boletín de Información Especial sobre Vida* y se organizaron cursillos para 750 personas. Agentes especializados se repartirían por Barcelona, Bilbao, Gijón, Granada, Madrid, Málaga, Oviedo, Sevilla, Valencia, Vigo y Vitoria, por considerarse que eran ciudades con buenas perspectivas. En el número 1 del *Boletín*, se presentaba la estadística de los nueve primeros meses de 1963, cuando se habían captado 1,427 millones en primas de Vida. Al finalizar el año, el incremento de producción en Vida rondó los 2 millones de pesetas, que serían 6 en 1965, mientras los jefes e inspectores del ramo habían saltado de 3 a 25. Con la experiencia acumulada, en 1965 se abordó la “manualización” del producto. Todo estaba listo en ese momento para que en 1967 un joven con grandes inquietudes, Juan Fernández-Layos Rubio, que había sido antes Jefe del Departamento de Riesgos Agrícolas, director regional de Castilla la Nueva y director regional de Centro, y Sebastián Homet Duprá, contable que estaba acabando actuariales y que pasó un mes en Swiss Re perfeccionando sus conocimientos, protagonizaran en MAPFRE el gran salto adelante en la expansión del ramo de Vida. Pues el ramo donde MAPFRE quiso destacar, al margen de Automóviles, fue el de Vida. Este seguro estaba infra-desarrollado en España en comparación con otros países europeos. La primera razón de ello residía en la escasa demanda propiciado por el escaso nivel de ingresos de la inmensa mayoría de los españoles; la segunda era la propia falta de oferta, es decir la falta de preparación y “empuje” comercial de las entidades aseguradoras y sus redes de distribución, y la tercera la existencia de un nuevo sistema público de previsión, que creaba una sensación de seguridad nunca antes conocida para

las clases medias y bajas. En la España de los años sesenta, salvo en las clases altas, la contratación de Seguros de Vida era muy poco usual, y no existía una cultura de aseguramiento en la mayor parte de la población, probablemente centrada en la solución de otras necesidades más elementales y urgentes que en prever su futuro. Las entidades aseguradoras con mayor cartera se nutrían sobre todo de grandes pólizas colectivas de seguro de riesgo, pero era poco habitual la contratación de seguros individuales de esta clase. El seguro de Vida Ahorro tampoco estaba desarrollado y, salvo por el aliciente fiscal —que afectaba a una reducida capa de la población— no ofrecía una alternativa atractiva para la canalización del ahorro de las clases medias-bajas, acostumbradas a la utilización de las libretas y depósitos de ahorro de los bancos. Tampoco los seguros de empresas ofrecían un campo claro de desarrollo para una pequeña mutua como MAPFRE, que no tenía acceso comercial fácil a las grandes empresas normalmente vinculadas a los grupos bancarios, cuyos seguros lógicamente se canalizaban a través de las entidades aseguradoras de dichos grupos. Las pequeñas y medianas empresas —que constituían el campo natural para la acción comercial de MAPFRE— también estaban muy condicionadas en la contratación de sus seguros por las redes bancarias que cubrían sus necesidades de financiación.

Pese a esta situación tan adversa el éxito conseguido en 1968 fue espectacular: 13 millones de primas netas, frente a los 6 millones del ejercicio anterior. MAPFRE atribuyó este incremento a la creación de una amplia red de inspectores especializados, las campañas de producción dirigidas a delegados, agentes y colaboradores, el lanzamiento de nuevas modalidades y la celebración de cursi-

llos de formación. Sobre la fiscalidad, cabe recordar que la Ley de 1954 había declarado a los seguros de Vida totalmente exentos; luego, en 1958, se rectificó y, ante las protestas, en 1960 quedaron sometidos a gravamen pero con condiciones especiales. La ley del 23 de diciembre de 1967 aprobó que las primas de Vida fueran gastos deducibles (con límites) en la imposición de la renta y que los capitales percibidos estuviesen exentos. Este trato tan favorable hizo que surgieran “seguros de capital diferido” con pacto de reembolso que Hacienda estimó que no eran verdaderos seguros de Vida sino fórmulas de ahorro que debían tributar como las demás. Hubo pleito y el Tribunal Económico-Administrativo Central falló, en diciembre de 1973, a favor de las entidades aseguradoras.

Continuando con el tema de la fiscalidad del ramo de Vida, más allá del periodo en el que nos encontramos en nuestro relato, hay que decir que una Ley de 8 de septiembre de 1978 mantuvo el carácter deducible de las primas, pero hizo tributar el valor de rescate en el Impuesto sobre el Patrimonio, creado en noviembre de 1977; además, estableció un régimen más exigente para los “seguros de capital diferido” (deberían contratarse a diez o más años para poder deducir y los intereses acumulados tributarían como rendimientos del capital mobiliario). Tras el escándalo de las Primas Únicas, provocado por su opacidad fiscal, y el surgimiento de los Planes de Pensiones, el legislador reservó la deducción en el Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas a estos últimos y, desde 2003, a los seguros de jubilación cualificados, mientras que la tributación de los seguros de Vida se tendió a asimilar a la de los demás productos de ahorro, aunque con reducciones en el caso de

percibirse la prestación como renta temporal o vitalicia y no como capital.

Desde luego en el progreso del Seguro de Vida de MAPFRE no fueron decisivas las ventajas fiscales, sino las ideas estratégicas del máximo responsable, Juan Fernández-Layos: cambio de la imagen del producto, “[huyendo] de connotaciones negativas, macabras, de ‘muerte’ y [hablando] de vida, esperanza y de disfrute”; incremento de la red de vendedores; renovación de los productos; renovación de las líneas comerciales y de *marketing* (revistas *MAPFRE VIDA*, *Plan Comercial* y *Club Vida*; campañas de publicidad en televisión con *Contrapunto* en 1971, 1975, 1977 y 1978); e introducción de un nuevo estilo (Hernando de Larramendi, 2000, p. 283). Para Arturo Fernández Pacheco, directivo de la entidad que publicó en 1995 una historia del ramo de Vida en MAPFRE, estaba claro que “la creación de imagen, el *marketing*, los productos, los instrumentos comerciales de la primera MAPFRE VIDA estaba muy influida por el hacer y quehacer de las compañías norteamericanas” (Fernández Pacheco, 1995, p. 69).

MAPFRE VIDA, sociedad anónima constituida el 24 de octubre de 1969, que empezó a operar el 1 de enero de 1971 con el objetivo de dar más amplitud al ramo de Vida en el seno de MAPFRE, fue la primera aseguradora española que aplicó las tablas de mortalidad francesas PM 49 (obligatorias en Francia para todas las aseguradoras de Vida), cuando las entidades solían utilizar todavía tablas de esa nacionalidad pero del siglo XIX (hasta 1982 no salieron a la luz las primeras tablas de mortalidad españolas de experiencia aseguradora, las PEM 70 y PEF 70, que fueron editadas por el Instituto de Actuarios Españoles). Para elaborar las primeras tarifas sobre esa

base, el actuario Sebastián Homet contó con el asesoramiento de un colega en el Instituto Nacional de Previsión. Nahúm Martínez Lobato sería el encargado de la expansión comercial del ramo, demostrando la importancia de contar con un equipo de verdaderos profesionales, capaces de prestar al cliente un servicio continuo y de primera calidad, aspecto en el que fallaban muchas empresas de la competencia y también las oficinas bancarias que ya se estaban iniciando en esta actividad.



Revista *Club Vida*, abril 1978

En MAPFRE VIDA Fernández-Layos entendió a la perfección las líneas maestras a seguir: reducción de las comisiones a los agentes en favor de los inspectores o “asesores” –como se les denominó en MAPFRE– que supervisaban su trabajo y seleccionaban los riesgos; uso de la televisión en las campañas de publicidad, cuando nadie en el sector de seguros lo había hecho antes, a pesar de que el coste de la primera campaña (costó 12 millones de 1971) fue similar al del capital social desembolsado de MAPFREVIDA (12,5 millones); intensificación de la capacitación de los inspectores para que fueran capaces de cumplir planes comerciales trimestrales; ofrecimiento a los asegurados de una participación de hasta el 90 por ciento en los resultados financieros del patrimonio acumulado con primas; e incentivación de vendedores y agentes con la posibilidad de ser invitados a convenciones en lugares de alto interés turístico, permitiendo la participación de cónyuges y descendientes, para crear un espíritu de equipo (Hernando de Larramendi, 2000, pp. 315-316). A estas convenciones ordinarias se sumarían, en 1983, las convenciones para los miembros del “club superventas” que, a partir de 1988, podrían ser distinguidos con el “Óscar de MAPFREVIDA”.

Según Fernández Pacheco (1995, p. 47), MAPFRE VIDA fue la primera entidad española que hizo partícipes de los beneficios a sus asegurados; esta forma de proceder fue aprobada por la Subdirección General de Seguros en 1970. La participación se hacía efectiva mediante revalorizaciones del capital garantizado que se consignaban en un bono. Si la revalorización anual no llegaba al 5 por ciento, el derecho a participar en los beneficios se depositaba en un “fondo para revalorizaciones” hasta que, alcanzada esa cifra, se revertía sobre los asegurados. Los

competidores de MAPFRE VIDA tardaron mucho en hacer estos ofrecimientos, como también se demoraron en hacer campañas de publicidad en los medios de comunicación de masas; parecían conformarse con las campañas televisivas que organizó la Agrupación de Aseguradores de Vida (parte del Sindicato Nacional del Seguro, luego UNESPA) en 1972, 1973, 1974, 1975, 1976, 1979 y 1985.

Los principios de actuación de MAPFRE VIDA

En MAPFRE VIDA un elemento clave para el buen desarrollo de este seguro era y es la óptima inversión de las reservas técnicas, donde se procuraría coordinar la rentabilidad y la posibilidad de obtener plusvalías con un satisfactorio grado de seguridad y liquidez. Cabe destacar que el Seguro de Vida posibilitó un crecimiento rápido en inmuebles, ya que el Seguro de Vida-Ahorro generaba un fuerte volumen de provisiones técnicas. La gestión financiera se hizo con la máxima transparencia y buscando que los asegurados participasen en los beneficios de las inversiones. La expansión de MAPFRE VIDA tiene gran parte de su explicación en la decisión del último Consejo Directivo de 1970 de concentrar la actividad en productos básicos de amplia demanda, lo que facilitó las ventas y redujo los costes de distribución. Asimismo, intensificaron la especialización promoviendo vendedores con dedicación exclusiva al Seguro de Vida, vinculados laboralmente a la empresa pero con un *rappel* o comisión elevada para las nuevas operaciones, así como potenciaron su formación con cursillos y reuniones periódicas para incrementar su capacitación y calidad de servicio.

Como prueba del carácter innovador de MAPFRE VIDA, cabe anotar que muy pronto se iniciaron contactos con la S.A. Française de Reassurances (SAFR) para

ver la posibilidad de que la compañía operase en Francia atendiendo al núcleo de trabajadores españoles en París. El modelo a seguir fue el de la compañía portuguesa Imperio, cuya oficina parisina venía atendiendo con eficacia a los trabajadores de esa nacionalidad.

Los primeros organigramas de la Central y cambios en la organización territorial

En los primeros años sesenta, se preveía que las nuevas bases laborales de la actividad aseguradora, aprobadas por el Gobierno, implicarían para MAPFRE importantes gastos adicionales. El Consejo Directivo entendió que la aplicación de las bases sería inevitable y que la única respuesta posible era incrementar la productividad. El incremento salarial no era el único reto al que tenía que enfrentarse MAPFRE. Las nuevas disposiciones sobre enfermedades profesionales (1961 y 1962) y sobre responsabilidad civil en el Seguro Obligatorio de Automóviles de la Ley de Uso

y Circulación de Vehículos a Motor (1962) complicaron el negocio fundamental de MAPFRE con nuevas e importantes exigencias: el Seguro Obligatorio de Automóviles, a diferencia del tradicional de Responsabilidad Civil, protegía a ultranza a la víctima del siniestro, desentendiéndose de su posible responsabilidad en el accidente (los problemas que hubo que resolver para implantarlo retrasaron su entrada en vigor hasta el 1 de junio de 1965). Para que los ingresos crecieran, se vislumbraron dos caminos: aumentar la productividad de la plantilla e incrementar el rendimiento de las inversiones. Para lo segundo se creó el grupo de sociedades al que nos hemos referido en los epígrafes anteriores. Para lo primero, se imponía la necesidad de introducir cambios organizativos, lo que se plasmó en los primeros organigramas que tuvo MAPFRE.

En 1962 empezó la reforma de la Central en base a tres principios: 1) creación de unos núcleos básicos de organización (Dirección Técnica, Dirección Administrativa,

CUADRO 9

Cifra de negocio de las Direcciones Regionales y Oficinas Especiales de MAPFRE, 1964
(millones de pesetas)

	Negocio		Negocio
Sucursal Centro	43,69	D. R. del Sureste	8,15
D. R. de Andalucía Occidental	23,77	D. R. de Andalucía Oriental	7,83
Jaén	19,38	Ciudad Real	6,80
D. R. de Cataluña	19,11	Toledo	6,57
D. R. de Levante	17,49	Badajoz	5,78
Córdoba	12,63	Asturias	4,51
D. R. de Castilla	12,14	Cáceres	4,24
D. R. del Norte	9,81	Galicia	3,94
D. R. de Aragón	8,23	D. R. de Canarias	3,79

Fuente: Archivo MAPFRE.

Subdirección General); 2) organización funcional limitada, con las excepciones de Intervención y Personal, que deberían constituir núcleos básicos en el futuro, y 3) separación orgánica de funciones técnicas y administrativas. El organigrama de 1962 tuvo corta vigencia, pues hubo rápidos cambios a lo largo de la década. La diferencia entre el organigrama de 1963 y el de 1962 es importante. En 1962 se había intentado abolir la tradicional estructura de ramos, pero pronto se vio que era un error, pues la formación del numeroso personal joven de MAPFRE se complicaba al explicar la actividad aseguradora en distintas especializaciones y modalidades de seguros. Más permanencia tuvo la reorganización, abordada en enero de 1963, que afectaba a la organización territorial. A partir de ahora habría Direcciones Regionales bien definidas, la tendencia sería a reforzar estas unidades de gestión frente a la Central, o, como recoge el Acta del Consejo Directivo del 14 de noviembre de 1963, “aumentar las líneas de vanguardia y disminuir las de retaguardia”. Para mejorar la coordinación entre la Central y las Direcciones Regionales, se alumbró un nuevo organigrama en 1964. En el Cuadro 9 puede apreciarse cómo quedó regionalizado el negocio en 1964.

En la planificación se esperaba un crecimiento muy considerable, ya que se alcanzarían los 270 millones de ingresos en 1965, los 500 millones en 1970 y los 1.000 millones en 1975. Con este horizonte se activó la contratación de personal en 1964, con una selección realizada entre los que acudían a las ofertas de empleo anunciadas en la prensa y a fin de año, se lanzó una campaña específica para buscar jefes de organización entre los licenciados en Derecho. Los costes asociados al personal se vieron reducidos en noviembre cuando

empezó a pagarse la nómina de forma mecanizada. En ese momento, MAPFRE disponía de 260 empleados (incluidos los temporales), además, de 30 inspectores productores.

En 1965 apareció un nuevo organigrama, que incorporó por primera vez el concepto norteamericano de “división”. MAPFRE empezaba a responder plenamente al concepto de “empresa moderna” definido por Alfred D. Chandler (Jr.): una empresa grande, multidivisional y gerencial, es decir, dirigida por ejecutivos profesionales.

Formación: manuales, cursos y viajes

El equipo directivo inició una minuciosa planificación para que los empleados de la empresa terminaran por destacar en el conocimiento de los productos y del “estilo MAPFRE”, cualquiera que fuese el lugar donde estuvieran operando. Los directivos se implicarían en la redacción de manuales técnico-administrativos que serían la base de los cursos para empleados. Entre estos cursos, destacó uno por correspondencia sobre siniestros de automóviles, que fue el primero de su clase impartido en España y que gozó de amplia aceptación (121 empleados se apuntaron inicialmente). Más tarde, en 1965, se editaron dos magníficos manuales de Vida: 1) el *Manual de Instrucciones Administrativas*, que abordaba temas relacionados con la tramitación de las pólizas, el reaseguro, la contabilidad y la inspección, y 2) el *Manual de Instrucciones Técnico-Comerciales*. El primero iba destinado a la Central y el segundo a los jefes de Vida en sucursales y delegaciones.

En MAPFRE la formación tenía que implicar, primero, a los altos directivos y, luego, estos debían ser capaces de transmitir sus nuevos conocimientos al resto de la

organización. El mismo Larramendi se aplicó estos principios y viajó mucho con el único afán de aprender de los mejores allende las fronteras. El país más visitado fue Estados Unidos, cuyas empresas de seguros ciertamente admiraba. Una particular mención hay que hacer al viaje que, en 1962, llevó a Larramendi dos meses por Estados Unidos, para estudiar a fondo el movimiento mutualista americano, el Seguro de Accidentes de Trabajo, la prevención (las mutualidades americanas habían crecido en torno a departamentos de prevención, algo que se consideraba que debía hacerse en España), el Seguro de Vida (visitó la Metropolitan Life, la Prudential y la Lincoln National Life), el Seguro de Automóviles (visitó la Allstate, la State Farm y la Nationwide), las sociedades de cartera (mostró vivo interés por los *mutual funds*), las sociedades de financiación de automóviles (como la General Motors Acceptance y la Automobile Financing) y los equipos electrónicos. Un modelo que le impresionó mucho fue el de State Farm, una mutua formada en 1922 por granjeros de Illinois para asegurar sus automóviles, que gracias a una política de gestión muy cuidadosa y la reinversión constante de beneficios había conseguido convertirse en un gigante del sector y muy rentable. El viaje de Larramendi se realizó en condiciones muy austeras y contó con ayuda norteamericana.

Junto a los cursos por correspondencia y la distribución de manuales, MAPFRE también propició las reuniones formativas. Estas tuvieron como marco preferente la Hospedería de la Santa Cruz recién construida en el Valle de los Caídos. La citada residencia resultaba un lugar tranquilo y asequible, próximo a Madrid, y, por tanto, muy apropiado para las actividades lectivas. En la

Hospedería de la Santa Cruz no solo se aprendía, sino que también se intercambiaban experiencias profesionales entre personas venidas de toda la geografía nacional. Con el tiempo, estas reuniones también se hicieron en el Hotel Miranda-Suizo de El Escorial y en Salou (Tarragona), una vez que el mercado catalán empezó a despegar con fuerza.

Aunque las acciones formativas más importantes se centraron en los campos de Automóviles y Vida, MAPFRE no descuidó ramos más tradicionales como el de Accidentes de Trabajo. En Accidentes de Trabajo, llama la atención el curso por correspondencia que se preparó, donde se empieza advirtiendo que hay muchas maneras de hacer mal las cosas y pocas de hacerlas bien. Los manuales eran la base de unos cursos con los que se conseguía que el agente fuera más independiente del inspector, gracias a un mayor conocimiento de los distintos seguros. En los cursos no había más de diez personas y los manuales daban recomendaciones a los instructores para tratar a los distintos tipos de alumnos, silenciosos o “charlatanes”, o para preparar bien las reuniones, en las que debían ser ágiles y amables y no improvisar.

Para los altos directivos se hicieron obligados los viajes al extranjero y un rápido aprendizaje del inglés; estaba muy bien visto que los directivos aprovecharan sus vacaciones de verano en el extranjero para perfeccionar su dominio de un idioma foráneo o para establecer algún contacto profesional, algo que hacía el propio Larramendi. Uno de los viajes más celebrados fue el que hizo el director comercial Benito Tamayo Hernández cuando visitó Estados Unidos en 1963 con una apretada agenda. En Estados Unidos, Tamayo estudió el seguro de vida en

entidades de Fort Wayne, Los Ángeles, San Francisco, Minneapolis, Madison, Boston y St. Paul; la organización, en Skokie, Los Ángeles, Boston, Bloomington, Glens Falls y Columbus; las sociedades de inversión, en Nueva York y Nueva Jersey, y distintas asociaciones, institutos y entidades relacionadas con el seguro, en Chicago, Nueva York, Hartford, Wausau, River Forest, San Francisco, Allton, Providence, Boston, St. Paul y Bloomington. En Chicago siguió un Curso de Dirección de Agencias del Ramo de Vida, coincidiendo con cursillistas de México, Venezuela, Puerto Rico, Jamaica, Canadá y Singapur.

Tamayo resumió las impresiones del viaje en un informe al Consejo Directivo del 3 de octubre de 1963, donde se destacaba que la preocupación primordial de los directivos norteamericanos era el capital humano, lo que se traducía en salarios elevados que no causaban ningún problema porque se correspondían con una alta productividad. En cuanto al Seguro de Vida, según Tamayo, estaba dejando de ser ofrecido exclusivamente por sociedades especializadas y era habitual la competencia con sociedades de inversión en este campo. Primaba la producción, de modo que se hacían seguros de Vida sin ningún reconocimiento médico, dentro de ciertos límites de edad y de capital. Estaban creciendo mucho las sociedades con pólizas combinadas que incluían todo tipo de seguros. También crecía el Seguro de Vida temporal. Finalmente, Tamayo llamó la atención sobre la tendencia de las empresas norteamericanas a establecer sucursales, en lugar de trabajar con agentes independientes.

La educación universitaria típica de los directivos de MAPFRE estuvo relacionada con el Derecho hasta que Antonio Torrero —posteriormente, catedrático de Econo-

mía Aplicada en la Universidad de Alcalá— convenció al Consejo Directivo en 1966 para conceder becas a los estudiantes de los últimos cursos de Ciencias Económicas y Empresariales para colaborar con MAPFRE.

Producción y descentralización territorial de los seguros de MAPFRE

Una de las claves del éxito de MAPFRE está en sus elevados niveles de descentralización. Desde 1963 estuvo funcionando una descentralización basada en Direcciones Regionales que gozaban de autonomía, pero aún había Oficinas Directas que dependían directamente de la Central. Esta situación se eliminó definitivamente el 25 de enero de 1968, al desaparecer las Oficinas Directas, de modo que la descentralización ya alcanzaba a todas las provincias.

El proceso de descentralización hizo que la planificación en MAPFRE fijase dos tipos de objetivos: uno por ramos y otro por oficinas comerciales adscritas a los centros regionales. En marzo de 1969 empezaron a obtenerse las primeras cifras de la organización territorial de MAPFRE completamente descentralizada (Cuadro 10).

Formando un gran grupo empresarial

MAPFRE dio un paso estratégico el 27 de mayo de 1962 con la compra de la sociedad Central de Obras y Crédito (COC). Una cifra de 4,626 millones de pesetas fue invertida en las acciones de COC con el objeto de abrir una nueva línea operativa: la financiación de la compra del automóvil. Otros inversores (Reddis, Varexa, Marcos Sagrera y Carlos March) acompañaron a MAPFRE en la toma de control de la sociedad, en un momento en que compañías de seguros como La Unión

CUADRO 10

Empleados y productividad (primas por empleado)
en la organización territorial de MAPFRE,
marzo de 1969

	Empleados	Primas por empleado (miles de pesetas)
Centro	66	1,7
Cataluña	54	1,6
Andalucía Occidental	36	1,8
Levante	24	1,5
Norte	30	1,5
Castilla*	18	2,3
Aragón	16	2,2
Andalucía Oriental*	29	1,2
Asturias	7	2,5
Sureste	22	1,5
Extremadura	10	2,0
Norte-Centro*	21	1,7
Canarias	12	2,1
Galicia	25	1,1

Nota: *Soria está excluida de Castilla y sumada a Norte-Centro y en Andalucía Oriental se incluye Jaén.

Fuente: Archivo MAPFRE.

y El Fénix, Banco Vitalicio, Zurich o Plus Ultra ya habían demostrado que este tipo de operaciones resultaban rentables. La iniciativa había partido del abogado Marcos Sagrera, secretario del Automóvil Club de Cataluña y codelegado de MAPFRE en Barcelona. COC había sido fundada en 1942 por Antonio Muntañola, catedrático de Derecho Administrativo, en Barcelona, como una financiera con un objeto social muy amplio. En diciembre de 1961, sus principales activos eran terrenos y edificios próximos a la costa que podrían reportar importantes plusvalías. Solo disponía de

seis empleados, contando al hijo de Muntañola, que se había hecho cargo de la dirección de la empresa. Otras compañías de seguros habían constituido filiales para la financiación de las compras de automóviles, pero MAPFRE entendió que sería más fácil adquirir una financiera ya en funcionamiento, por más que la especialidad de esta hubiera sido la financiación inmobiliaria. En el Consejo del 25 de abril de 1963, se expresó el acuerdo con el célebre economista del Banco de España Joan Sardá, quien creía que existían todavía pocas entidades financieras en el país. Además, bancos y cajas de ahorros practicaban políticas muy conservadoras y veían con recelo una nueva línea de negocio como era la financiación de la compra de vehículos. El caso es que la mitad de los vehículos adquiridos cada año se financiaba, ya que su coste medio era elevado, unas 100.000 pesetas, cifra equivalente al sueldo anual de un directivo de MAPFRE. Los efectos generados por COC serían descontados por el madrileño Banco General del Comercio y la Industria con el aval de MAPFRE. El negocio parecía asegurado, pero el Consejo no permitió que los directivos de MAPFRE se lucraran con COC, para evitar conflictos de intereses como los que habían ocurrido con Campo en los años cuarenta. A delegados y colaboradores sí se ofreció acciones de la empresa. Tras la compra de COC, MAPFRE tomó contacto con instituciones ligadas a la economía social –mutuas, cajas de ahorros, etc.– para interesarlos en la constitución de una sociedad mobiliaria. Con este propósito, el 11 de diciembre de 1963, nació Mutualidad de Inversiones (Muinsa) que responde a una problemática concreta. Las inversiones en valores de las provisiones técnicas de las entidades de seguros estaban sometidas a un riguroso

régimen administrativo: debían depositarse en el Banco de España a disposición de la Dirección General de Seguros, y su sustitución exigía el previo depósito de otros valores, y la autorización de dicha Dirección General. Es obvio que esto impedía una gestión activa, especialmente para la renta variable cotizada en Bolsa. La creación de una Sociedad de Inversión Mobiliaria (SIM) permitía resolver este problema de forma perfectamente legal, porque se depositaban las acciones de la SIM, pero esta podía gestionar su cartera de valores sin trabas. En años posteriores (ya en los setenta), al aumentar las necesidades de inversión de MAPFRE, se crearon otras SIM (MUINSA DOS, PROGESA, MAPINCO) ya sin participación de entidades ajenas al Grupo.

Con la misma idea de rentabilizar mejor los recursos de MAPFRE, se trató de incrementar las inversiones inmobiliarias. Larramendi era partidario de los inmuebles como inversión, y por eso aplicó una política de instalación de las oficinas en locales en propiedad, que eran aptos para la inversión de las provisiones técnicas. Por ello se creó INMOBILIARIA MAPFRE, cuya actuación fue más bien modesta en los años siguientes. En 1973, fue adquirida por CRÉDITO Y PREVISIÓN, que había iniciado el desarrollo de una promoción inmobiliaria en Alcalá de Henares, y proyectaba desarrollar la actividad inmobiliaria para rentabilizar mejor sus recursos. En los años siguientes la inmobiliaria desarrolló nuevas promociones en Figueras y Granada, y adquirió algunos otros solares, pero con poco éxito. Cuando se cedió CRÉDITO Y PREVISIÓN al Banco de Gredos, en 1975, INMOBILIARIA MAPFRE volvió al Grupo.

La última creación de la etapa que estamos estudiando fue la sociedad anónima GRAM (Grupo Asegurador

Mutuo), que fue inscrita el 7 de julio de 1965. En la constitución concurren MAPFRE, la Mutua Guanarteme y la Mutua Reddis. El objeto de GRAM era hacerse cargo de todas aquellas operaciones de seguros que MAPFRE como mutualidad no podía afrontar, en concreto las derivadas de los préstamos de las financieras, especialmente los seguros de los automóviles financiados que tenían una siniestralidad más elevada, y exigían cobrar primas más altas que las que aplicaba MAPFRE.

El incremento de la actividad de MAPFRE y el deseo de institucionalizar lo que empezaba ya a ser un grupo de empresas obligó a la reforma de sus estatutos en la trascendental Junta General del 20 de junio de 1965. La parte más novedosa fue el Capítulo II, denominado “Protección del interés general de la Mutualidad”. Los preceptos de este capítulo prohibían a los consejeros y directivos de MAPFRE participar en el capital de sociedades en las que la mutua tuviera un interés económico o en las que sus representantes ejerciesen funciones de dirección o consejo. En caso de disolución o transformación social, los consejeros, directivos y empleados no podrían reservarse ninguna participación o derecho especial sobre el patrimonio material o inmaterial de la mutualidad. No podrían incorporarse a la mutualidad como director general, directivos o empleados personas con parentesco hasta de segundo grado con consejeros, director general, directivos y empleados en servicio activo. Director general, directivos y empleados deberían jubilarse como máximo a los 65 años. Estas normas se incorporaron también a los estatutos de sociedades filiales (MAPFRE, 1983, p. 157), y siguen funcionando en la actualidad. Asimismo, perfeccionaron la regulación de las Juntas Generales de Mutualistas, para evitar que se reprodujeran situaciones de inestabili-

dad, incluyendo medidas como la exigencia de acreditación para asistir a la Junta; la limitación de las delegaciones de voto (50 por mutualista); la prohibición de que los mutualistas delegaran en los delegados, directivos y empleados, y la exigencia de registro previo de las delegaciones; la reserva de determinados asuntos a la Junta General Extraordinaria, etc. y estableciendo la obligación de designar dos consejeros entre los empleados no directivos con más de diez años de antigüedad. Por último, establecieron que la Mutua destinase cada año una parte de sus beneficios a dos fundaciones, que serían, en su caso, las beneficiarias del remanente de liquidación de la Mutua. Se preveía que esas dos fundaciones tuviesen como fines, una la promoción del cooperativismo agrario, y otra la protección de los derechos de los consumidores. En estos fines se veía sin duda la influencia de Dionisio Martín Sanz. Cuando en 1969 se puso en marcha esta previsión estatutaria, se optó por crear una sola fundación, que se constituyó en 1970, pero ante las dificultades para su clasificación por la Dirección General de Beneficencia, en 1975 se optó por dedicar la FUNDACIÓN MAPFRE al fomento de la seguridad, la prevención de accidentes y la reparación de sus consecuencias.

Primeros pasos del grupo empresarial

Los órganos de gobierno sabían lo necesarias que eran las sociedades anónimas para que MAPFRE no quedase relegada en un mundo en expansión como era el del seguro a mediados de los años sesenta. Con un grupo empresarial, MAPFRE rentabilizaría mejor sus inversiones, podría operar en ramos de riesgos especiales, coaseguros y reaseguros, e incluso tener presencia en el exterior, lo que terminaría por representar una indudable ventaja.

En el desarrollo del grupo empresarial Benito Tamayo fue designado director general de COC, que en 1967 se estimaba que podría conceder créditos por una cifra próxima a los 1.000 millones de pesetas. La empresa ya disponía de nueve delegaciones y sucursales, que pronto formarían parte de una extensa red, creada en cooperación con MAPFRE. En el caso de Muinsa, el primer directivo sería Antonio Torrero, recién licenciado en Economía, quien debería bregar con el inestable mercado de valores español, y con la política del Ministerio de Hacienda tan estricta en la regulación de la inversión en valores. COC cambió su nombre en 1965 a Central de Inversión y Crédito (CIC); en 1968 obtuvieron sus acciones la condición de “cotización calificada” en bolsa. CIC tenía su sede en Madrid, pero se quiso ampliar su actividad, y por este motivo se decidió crear “centrales provinciales de crédito”, es decir, filiales de CIC repartidas por toda la geografía española.

Una amenaza desde el Estado

En el tránsito del decenio de 1950 al de 1960 surgió una amenaza para el sector de seguros privados con la prevista estatalización del ramo de Accidentes de Trabajo. Este ramo había sido el objeto social fundacional de la empresa y todavía pesaba mucho en su cartera. Los órganos de gobierno de MAPFRE compartían las críticas que surgieron en el sector, insistiendo en que “es mucho más difícil eliminar los métodos anticuados e intereses creados en la Administración Pública que en la privada”. Además, percibieron que se estaba actuando con mucha precipitación: “Todo plan que tenga tan importante repercusión en la vida colectiva como este de la Seguridad Social no puede emprenderse sin un

estudio meditado y completo de sus costes reales de gestión y, sobre todo, del gravamen que ha de representar en el presente y futuro de la economía nacional, teniendo generalmente en cuenta que en nuestro país, de muy reducida renta per cápita, son inconvenientes las medidas que frenen el crecimiento de la riqueza nacional, que pueden en cambio aconsejarse cuando esta haya alcanzado un cierto límite” (Consejo del 25 de febrero de 1959).

Pero se sabía que la determinación de las autoridades era grande, y el equipo directivo no se empeñó en negar la realidad sino que volcó todas sus energías en encontrar alternativas que asegurasen el futuro de MAPFRE. Además, eran conscientes de que el seguro ganaba cada día mayor presencia en la sociedad porque era capaz de ofrecer nuevos productos de gran aceptación. La Unión y El Fénix Español, líder del sector, era una empresa innovadora que aplicaba con éxito los avances del modelo francés. En el campo del Automóvil, aunque existía cierto escepticismo acerca de su rentabilidad, se iban afianzando mutuas especializadas, entre las que sobresalía la Mutua Nacional del Automóvil. Los bancos también se interesaban por impulsar filiales en el campo del seguro, a las que aportaban sus grandes recursos. La forma de enfrentarse a la “amenaza” del Estado era encontrar un hueco en un sector donde los competidores empezaban a ser fuertes. MAPFRE tomó las siguientes medidas: 1) la máxima reducción de toda clase de gastos de administración, siguiendo el ejemplo de otras mutuas; 2) la máxima reducción de personal; 3) la utilización de un presupuesto de gastos y de un sistema de control inmediato de las desviaciones; 4) la adopción de un sistema de devoluciones o reducciones de primas

(los extornos); 5) la adopción de una política de comisiones en sintonía con las mutuas especializadas, llegando a ser la empresa la primera que trabajando todos los ramos y con carácter nacional tuviese estas características; 6) la intensificación máxima posible de la producción, subordinando a este objeto cualquier interés inmediato de otro género; 7) la reordenación de los servicios exteriores, subordinándolos a los intereses generales de la mutua; 8) la eliminación de cualquier compromiso con nuevo personal que pudiese ser una carga para la empresa, y 9) la creación de una reserva especial que pudiese servir en un momento de reducción de negocio para facilitar la eliminación inmediata del personal sobrante (plan expuesto por Larramendi en el Consejo del 13 de noviembre de 1958). Para llevar a cabo estas medidas se contaría con la opinión de los subdirectores y de otros directivos.

La clave del plan estribaba en fomentar las devoluciones o reducciones de primas a la clientela (los extornos), utilizando los recursos no gastados en pagar comisiones excesivas a los agentes. Estos agentes no verían reducidos sus ingresos si conseguían ampliar la cartera. Era preciso hacer comprender a toda la organización MAPFRE que estas medidas reportarían beneficios generales, eso sí, con una condición: crecer. Para potenciar el crecimiento, se distinguió con claridad los siguientes estratos: delegaciones directas, delegaciones provinciales, delegaciones locales antiguas, delegaciones locales nuevas y colaboradores plaza; cada uno tuvo su plan de comisiones. Los delegados percibirían el 25 por ciento por captación y el 15 por ciento por renovación, mientras que en los colaboradores estas cifras serían el 15 y el 10 por ciento. Se buscaría que hubiera muchos

colaboradores inicialmente, dejando que el tiempo procediese a una selección natural. En cualquier caso, habría cursillos de formación, empezando por Responsabilidad Civil e Incendios y Mobiliario-Combinado. En los cursillos se insistía en atraer a los clientes con la política de extornos de MAPFRE. Para facilitar la formación, MAPFRE procedió a la “manualización” de todas sus operaciones, es decir, a la edición de manuales convenientemente adaptados a cada caso concreto. El primer manual versó sobre Incendios, el ramo prototipo de los seguros “eventuales” o “generales”, es decir, los distintos a Vida.

Los delegados fueron estimulados con premios extraordinarios. Ya en 1958, los delegados provinciales se disputaron un premio en la captación de vehículos de tracción mecánica. Para los delegados locales se montó un concurso en los ramos de Incendios, Robo y Explotación y Combinado Incendios-Robo y otro en los de Automóviles y Otros Vehículos y Responsabilidad Civil. Cada póliza nueva regularizada daba derecho a un boleto. El premio consistía en un veraneo gratis. Paralelamente, a los buenos clientes se les envió cartas personalizadas

comunicándoles los extornos, indicando que se esperaba que esta importante reducción en el coste del seguro contribuyese a que estuviesen dispuestos a prestar “toda su adhesión y estímulo al espíritu mutuo de la Entidad”. Los extornos significaban menos comisiones para los delegados, pero como señala Larramendi en sus memorias, se convenció a estos de que “más valía una comisión del 3 por ciento en el jabón Lux, el más conocido en esa época, que el 20 por ciento en un jabón desconocido” (Hernando de Larramendi, 2000, p. 295).

Los resultados financieros fueron halagüeños. A principios de 1959 pudieron aumentarse las reservas en 3 millones de pesetas y cancelarse un crédito bancario de 1,8 millones. El incremento de las reservas era importante para despejar cualquier duda sobre la capitalización de MAPFRE (las sociedades anónimas presumían de contar con más recursos propios que las mutuas). El plan estratégico priorizaba el fortalecimiento del patrimonio con los beneficios obtenidos. Todo era posible si se contenían los gastos por encima del promedio del mercado, y para ello había que seleccionar riesgos, no aceptando operaciones deficientes aunque pudieran

CUADRO 11

Resultados de MAPFRE, 1955-1959
(millones de pesetas)

	1955	1956	1957	1958	1959
Beneficios	-1,57	0,37	0,37	0,25	0,26
Reservas estatutarias	1,49	2,46	5,00	8,00	12,00
Reservas técnicas	6,58	9,08	13,07	18,24	20,48

Fuente: Archivo MAPFRE.

compensarse con otras más satisfactorias, recurrir a la simplificación administrativa para lograr un bajo coeficiente de gastos generales y evitar costes innecesarios de comercialización.

Como muestra el Cuadro 11, las pérdidas de 1955 se transformaron en beneficios en los años siguientes, y las reservas crecieron de manera importante, tanto las estatutarias como las técnicas. En 1957 se empezó a dotar una provisión especial para los extornos a los mutualistas. Larramendi estaba convencido de que con buenos resultados se ganaba la confianza de los clientes y se evitaba todo peligro de intervencionismo y estatalización.

La amenaza de la estatalización del Seguro de Accidentes de Trabajo empezó a tomar forma el 6 de diciembre de 1962, cuando se exigió más responsabilidad a los patronos en este ramo por falta de prevención, como queriendo acusarles de no prestar la debida atención a este aspecto. Durante 1963 parecía inevitable que la Seguridad Social se hiciera cargo del seguro a través de las mutualidades laborales, aunque restaban algunas esperanzas de que se permitiese desempeñar algún papel a las mutualidades patronales de cierta solvencia como MAPFRE. Finalmente, la Ley de Bases de Seguridad Social, promulgada tres días antes de que acabase el año, confirmó la amenaza, y MAPFRE se dispuso a afrontar la pérdida de la mitad de su cartera, que es lo que para ella representaba todavía el Seguro de Accidentes de Trabajo.

La separación en dos empresas independientes por imperativo legal

Siendo ministro de Trabajo Jesús Romeo Gorriá y director general de Previsión Rafael Cabello de Alba, se estableció que el 30 de abril de 1966 cesasen todas las socie-

dades anónimas en el ramo del Seguro de Accidentes de Trabajo, al entender el legislador que la Seguridad Social que se hacía cargo de este seguro no debía mantener relaciones con entidades guiadas por el afán de lucro. A las mutuas se les concedió un plazo más extenso, hasta el 1 de enero de 1967. El Gobierno no había sido tan duro como se temía, y había permitido que las mutuas patronales siguiesen operando en este campo, aunque en colaboración con la Seguridad Social. Pero se exigía que esas mutuas patronales quedasen completamente desligadas del resto de las operaciones de seguros. El reglamento de colaboración de las mutuas patronales en la gestión de la Seguridad Social, de 6 de julio de 1967, se reafirmó en la exclusividad de su dedicación e hizo que MAPFRE abandonase toda esperanza de continuar siendo una sola entidad (MAPFRE, 1983, p. 125).

MAPFRE preparó la transición en dos etapas. En un primer momento, se dedicó a captar todas las pólizas posibles procedentes de las entidades que abandonaban el ramo. Se escribió una carta directamente a las empresas para ofrecerse como mutua patronal autorizada legalmente a prestar servicios en el Seguro de Accidentes de Trabajo. MAPFRE quiso distinguirse de otras ofertas por su insistencia en las medidas de seguridad y prevención, la readaptación y la rehabilitación, el servicio de asistencia sanitaria a los lesionados y la colaboración con las mutualidades laborales y patronales, “aunque practicando una sana competencia”. La nota que acompañaba a la carta destacaba que MAPFRE estaba entre las 5 grandes mutuas patronales y entre las 20 mayores entidades aseguradoras de España. Asimismo, destacaba la misiva que, a través de la Comisión Nacional de Productividad, MAPFRE había formado un

grupo de técnicos en prevención de accidentes, materia por la que había sentido intensa preocupación desde el año 1959.

Los servicios de MAPFRE quedaban lejos de lo que las exigentes disposiciones legales habían establecido en materia de asistencia sanitaria. Por ello, se cursaron instrucciones para crear con urgencia cuadros médicos en todas las oficinas provinciales en cirugía plástica y reparadora, cirugía neurológica, oftalmología, psiquiatría y enfermedades nerviosas, dermatología, otorrinolaringología, anestesiología y rehabilitación y enfermedades profesionales. Las empresas podían confiar en que muy pronto todo esto sería una realidad, pues la seriedad de MAPFRE empezaba a ser proverbial. El caso es que el Seguro de Accidentes de Trabajo creció extraordinariamente en MAPFRE: las primas de este seguro representaron el 34 por ciento del total en 1965 y el 45 por ciento en 1966, cayendo, en paralelo, el Seguro de Automóviles del 46 al 39 por ciento.

En la segunda etapa, MAPFRE tendría que dividirse en dos, dedicándose una de las sociedades en exclusiva al Seguro de Accidentes de Trabajo. No estaba claro si sería mejor optar por crear una mutua nacional o permitir que surgiera un rosario de mutuas provinciales, que parecía ser lo que más complacía al legislador. También era factible que se trabajase en colaboración con otras mutuas. El 29 de noviembre se publicó en el *Boletín Oficial del Estado* un decreto que aclaraba el marco jurídico de las nuevas mutuas de accidentes de trabajo. El decreto discriminaba en favor de las mutuas laborales y contra las mutuas patronales nacionales. Sin embargo, el Consejo tomó la decisión de que la nueva mutua seguiría la tradición de MAPFRE y estaría exten-

dida por todo el territorio nacional (este fue el origen de la actual Fremap, empresa que Rafael Estévez, primero, y Carlos Álvarez Jiménez, después, dirigieron con gran éxito hasta situarla en 1983 a la cabeza del *ranking* de su ramo).

El 17 de diciembre de 1966, Larramendi escribió una carta a todos los empleados del siguiente tenor: “El Decreto de 24 de noviembre exige que las Mutuas Patronales de Accidentes de Trabajo se dediquen exclusivamente a trabajar este seguro sin que pueda continuar el sistema de las Mutuas que se dedican a varios ramos, como hasta ahora era normal en nuestro país. Esto ha de exigir una separación completa del ramo de Accidentes de Trabajo en una nueva entidad mutua autónoma, con distintos órganos de gobierno que los actuales de MAPFRE y con diferente personal y oficinas centrales y provinciales, desde el momento en que se nos exija la adaptación definitiva al nuevo sistema que suponemos será en marzo o abril del próximo año”. El plazo previsto para la adaptación era extremadamente corto y, en la práctica, se prorrogó hasta la primavera-verano de 1968. Pero MAPFRE llevaba años sabiendo que este día llegaría y estaba sobradamente preparada para el cambio de rumbo.

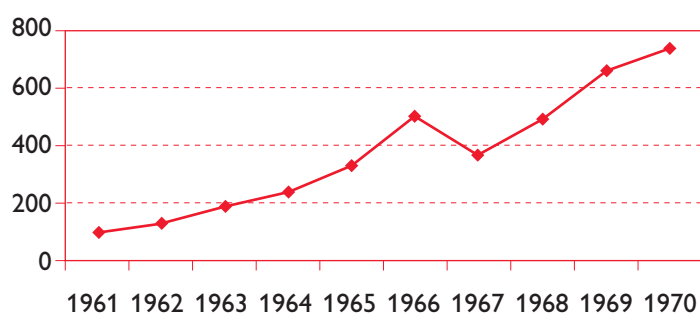
1967, el primer año de una MAPFRE diferenciada

Para la empresa fue un esfuerzo muy grande el que tuvo que acometer debido a la separación, hubo una reducción significativa en el volumen de primas que se tardó dos años en recuperar (Gráfico 1). Las primas de Seguros de Accidentes de Trabajo representaban el 45 por ciento de la actividad, como se indicó antes, y la separación de este ramo no implicó una reducción proporcional de los

costes fijos. MAPFRE tendría que seguir soportando la mayor parte de los gastos de los Servicios Centrales y de la estructura territorial con unos ingresos claramente menores. Además, la separación supuso una fuerte pérdida de ingresos para los delegados y agentes. Por estos motivos, entre otros, era necesario intensificar la modernización.

GRÁFICO 1

Primas por seguro directo en MAPFRE



Fuente: Archivo MAPFRE.

MAPFRE tenía pendiente la solución de dos temas clave para asegurar su crecimiento equilibrado en el futuro: por un lado, la política financiera, punto débil de la estructura de la mutua; por el otro, su modernización administrativa, que pretendió acelerar con el uso de un nuevo ordenador, un IBM 360/30 entregado a inicios de 1968 con un coste de 29.371.530 pesetas. Es reconocido que la serie 360 de IBM, diseñada por Gener Amdahl, constituyó un hito en la historia de la informática por permitir transferir la información a modelos más avanzados cuando las necesidades del cliente aumentasen. El nuevo equipo sustituyó al ordenador Bull, que fue cedi-

do a la Mutua Guanarteme, que lo utilizó muchos años con éxito (MAPFRE, 1983, p. 143).

Los objetivos generales estratégicos seguían siendo los de siempre: crecimiento, equilibrio técnico y beneficio satisfactorio para reforzar la capacidad financiera, con el fin último de garantizar la continuidad de la empresa. Como objetivo más concreto, MAPFRE se planteaba la atención de los intereses de los asociados, procurando darles al precio más reducido posible un servicio satisfactorio. Este objetivo concreto podía entrar en contradicción con los objetivos generales. Sin embargo, Larrañendi estaba convencido de que sin un buen servicio al cliente no era posible tener éxito en los demás campos. La idea de diversificar y crear un grupo de empresas empezó a tomar cuerpo. La dirección de MAPFRE entendía que la diversificación protegía en momentos de crisis, cuando los problemas de un ramo de actividad podían compensarse con la bonanza de otro, manteniendo el equilibrio del conjunto. Con todo, el acento se pondría en el ramo de Vida, que con seguridad estaba llamado a experimentar grandes crecimientos. Por el momento existían resistencias culturales, pues no era un hábito social tener ese tipo de aseguramiento, pero confiar en el ramo presentaba dos ventajas: 1) era un ramo con poca siniestralidad que contribuía a reforzar la capacidad financiera de la empresa, y 2) el crecimiento estaba garantizado, pues España estaba aumentando su nivel de bienestar (a la vez que lo hacía la esperanza de vida de los españoles), y esto significaba que pronto habría una fuerte demanda de este tipo de seguro.

Por el momento, la base fundamental del negocio de MAPFRE era el ramo de Automóviles. Se pronosticó

que quien dominase este ramo sería el líder del mercado español. La razón estribaba en la gran capacidad del ramo para generar negocio suplementario. Pero el ramo de Automóviles era complicado y requería un esquema de organización perfectamente planteado. Por ello, se insistió en contar con directivos bien formados en conocimientos empresariales amplios, capaces de asumir responsabilidades dentro de esquemas organizativos descentralizados. Progresivamente, habría centros de decisión independientes, aunque con fuertes exigencias de resultados y control posterior de su actividad. Larramendi entendió que las ventajas de este sistema compensaban ampliamente los peligros. Los directivos mantendrían una preocupación constante por obtener buenos resultados, lo que les impulsaría a ser cada día mejores. De hecho, así se formaron quienes hoy día están al frente de la MAPFRE del siglo XXI.

En la expansión territorial, se persiguió la ubicación en zonas con un número de habitantes entre 30.000 y 50.000, aunque siempre vinculándola a un estudio previo de viabilidad económica. Se era consciente de que en los núcleos semi-urbanos el volumen de seguros crecería mucho, por el aumento del nivel de vida que conduciría a la creación de una nueva clase media.

En el año clave de 1967, CIC se transformó en una sociedad *holding* de financieras regionales con el objetivo estratégico de crecimiento con la creación de sociedades con participación de accionistas locales que permitía abrir nuevas vías de producción (vinculando accionarialmente a concesionarios de automóviles), por ejemplo conseguían la financiación bancaria o privada con el apoyo –y el aval– de personas locales relevantes. La financiación privada se conseguía a través de préstamos de

personas que confiaban sus ahorros a las financieras de CIC, que les abonaban un interés superior al que pagaban los bancos y cajas de ahorro en las imposiciones a plazo fijo.

GRAM, como se explicó antes, era una entidad aseguradora cuyo objeto era canalizar algunos riesgos especiales que no encajaban bien en la política de tarifas y descuentos de la Mutua. Su objetivo inicial fue canalizar los seguros de automóviles financiados por CIC, que tenían una siniestralidad mayor de lo normal, por lo que GRAM aplicaba unas primas más altas. Al incrementarse la actividad del seguro de automóviles fue necesaria la ampliación de su capital.

Otro caso diferenciado fue Muinsa, que como ya se ha señalado, era una Sociedad de Inversión Mobiliaria creada para canalizar la inversión en valores de parte de las provisiones técnicas de la Mutua, evitando los problemas administrativos que planteaba la legislación de seguros para poder realizar una gestión ágil. Con objeto de ampliar su campo de acción, Muinsa entró en contacto con el Instituto de Crédito de las Cajas de Ahorros y con una serie de mutualidades laborales para seguir creciendo.

Aunque el año 1967 no fue bueno para la bolsa, debido a la devaluación de la peseta y a las medidas anti-inflacionistas que se adoptaron, los planes de MAPFRE de involucrarse más en el mercado de capitales eran acertados en el medio y largo plazo. En la línea de diversificación, se negoció la incorporación al Grupo de Crédito y Previsión, cooperativa de crédito fundada en 1904 y reorganizada en 1923, pero que llevaba un lustro sin apenas movimiento. La Cooperativa contaba con 230 socios que habían confiado el control de la entidad a José María

Carreras Nonell y un grupo radicado en Manresa, que se mostraron dispuestos a llegar a un acuerdo con MAPFRE. Carreras y su familia pidieron una compensación y el grupo manresano la apertura de una sucursal en la ciudad y la participación en los órganos de dirección. Concluidas las negociaciones, el 1 de enero de 1968 MAPFRE tomó el control de la cooperativa, y la sede social se movió de Barcelona a Madrid, para quedar instalada en el mismo edificio que la mutualidad.

Otra novedad de 1967 fue la creación de un Departamento de Publicaciones. Entre las primeras destacaron ciertos índices estadísticos que sirvieron de base a los primeros modelos de planificación a largo plazo. El Consejo Directivo lanzó un plan para mantener un intercambio de información estadística trimestral entre la Central y las Direcciones Regionales en relación con el ramo de Automóviles. Las oficinas dieron la bienvenida a estas estadísticas —en especial a las de siniestralidad— que resultaban muy útiles para la toma de decisiones descentralizadas. Este fue el último servicio prestado a MAPFRE por Sadornil, que decidió cambiar a Seguros Ocaso, donde se mantuvo hasta su fallecimiento en 1992.

No cabe desconocer que todos los cambios que hemos ido anotando tenían su origen en el gran acontecimiento del momento: la nueva regulación del ramo de Accidentes de Trabajo. El gran departamento que MAPFRE tenía dedicado a este ramo fue, a lo largo del año, convirtiéndose en una empresa autónoma, con oficinas y personal propios, tanto en los Servicios Centrales como en los territoriales. Esta empresa sería una mutua patronal especializada que colaboraría en la implantación del nuevo seguro social. En Velázquez, 105, se adquirieron unos locales para albergarla y se dio a unos cuantos

empleados la posibilidad de optar entre permanecer en MAPFRE o engrosar la plantilla de la nueva empresa. La separación entre MAPFRE MUTUALIDAD DE SEGUROS y MAPFRE MUTUA PATRONAL obligó a la redacción en 1968 de nuevos estatutos, cuyo artículo segundo decía que el objeto de la mutua tenía un carácter muy amplio: “la prestación a sus asociados de los servicios de Seguro contra toda clase de riesgos cuya cobertura sea legal”, así como “la protección y prevención de riesgos y accidentes” y “la reparación y rehabilitación de los daños materiales y lesiones corporales originados por accidentes o siniestros”. Los estatutos de 1968 abrieron a MAPFRE a todo tipo de actividad aseguradora, insistiendo con más claridad en la línea abierta por los estatutos de 1958, que habían dejado de identificar a MAPFRE con una “mutua de seguros agrícolas”. No todos los seguros interesaban por igual a MAPFRE. Los grandes riesgos industriales, por ejemplo, resultaban muy difíciles de afrontar, y MAPFRE tendió a actuar en este campo como coasegurador a través de GRAM. En Incendios, se buscó fórmulas tomando como modelo lo que hacía Factory Mutual en Estados Unidos. En Pedrisco, Eusebio Rodríguez Almazán fue el hombre clave. Según Larramendi, Rodríguez Almazán fue “la figura más destacada en España de este sector operacional”, tanto en MAPFRE como, a partir de 1980, en Agroseguro, consiguiendo introducir en el país los avances conseguidos en otras partes del mundo (Hernando de Larramendi, 2000, p. 284).

La incorporación de nuevas tecnologías

Expandirse y al mismo tiempo controlar los costes no es tarea fácil. MAPFRE lo intentó aprovechando las oportunidades que le brindaba la innovación tecnológica. La

dirección nunca dudó de las ganancias en productividad y eficacia que aportarían los ordenadores y fueron de los primeros que se incorporan a una empresa de servicios en España. En 1955, se empezó a emplear en la emisión de los recibos una máquina alemana Adrema y, al año siguiente, se inició la utilización de máquinas multicopiadoras de alcohol para la emisión de pólizas (MAPFRE, 1983, p. 143). En 1957, la máquina Adrema se sustituyó por un equipo de fichas perforadas Remington Rand (los creadores de Univac I, el primer ordenador comercial fabricado en Estados Unidos), adquirido a Rudy Meyer, “que hacía las labores de una pequeña calculadora de bolsillo”, pero que costó 50.000 pesetas y “todos la tenían temor reverencial, casi estaba en una urna y cerrada con llave” (Hernando de Larramendi, 2000, p. 255).

En 1960 se estudió la compra de un equipo informático completo de fichas perforadas, que sería Bull o IBM. El primero se ofrecía por 4,06 millones de pesetas y el segundo por 4,40 millones, por lo que, siendo sus prestaciones similares, se optó, el 22 de diciembre, por la empresa francesa Bull. El equipo sería suministrado por la Casa Trúniger. Se tuvo que formar a empleados y directivos en el manejo de las fichas perforadas que había que suministrar al ordenador Bull. Hubo un primer cursillo para operadores y, luego, otro para directivos, que impartieron, entre otros, Guillermo Trúniger y el célebre estadístico Blas Calzada. En el verano de 1961, Larramendi visitó la Central Calculadora Electrónica Bull que utilizaba un grupo de sociedades guipuzcoanas; el equipo que utilizaba esa central era idéntico al que operaría en MAPFRE. El 12 de octubre, Larramendi acudió a Burdeos para conocer el Centre

d’Applications Statistiques et Comptables, que dirigido por Georges Gauthier asesoraba sobre los equipos Bull. La ventaja de la empresa francesa sobre su más directo competidor, la norteamericana IBM, era que los equipos suministrados se adaptaban mejor a las necesidades concretas de cada cliente, aunque ello fuera a costa de un cuadro de conexiones mucho más complicado. Las nuevas tecnologías resultaban caras por el alto precio de los equipos y por la necesidad de proporcionar una formación específica al personal, pero resultaba evidente que a medio plazo los costes de gestión disminuían. El presidente de MAPFRE, Dionisio Martín Sanz, afirmó estar plenamente convencido del acierto del Consejo Directivo por haber introducido en la empresa las nuevas tecnologías, y no dudó en asegurar que los buenos resultados de la empresa eran debidos a la austeridad, la vigilancia de riesgos y siniestros y las medidas de racionalización administrativa, entre las que destacaba la informatización. Los ahorros de costes permitieron que los extornos fuesen pronto entre el 15 por ciento y el 25 por ciento según el tipo de seguro. En las tarjetas que se entregaban a los mutualistas se decía que MAPFRE tenía por finalidad social prestar su servicio de seguro del modo más eficiente y al coste más reducido, y “reintegrar a sus Mutualistas los excedentes de gestión, una vez establecidas las garantías técnico-financieras, legales y voluntarias, que aconseja una prudente administración”. Estos beneficios atraían a nuevos mutualistas, poniendo en marcha un círculo virtuoso de crecimiento.

En 1962 y 1963 se hicieron progresos extraordinarios con las fichas perforadas, de modo que, a finales del último año, todas las delegaciones estaban prácticamente

mecanizadas y se disponía de balances de situación mensuales en plazos no superiores a cinco días. La experiencia fue tan satisfactoria que, en 1965, se procedió a la sustitución paulatina de las máquinas de escribir manuales por eléctricas, pues aunque estas eran más caras (costaba 24.000 pesetas una máquina de escribir eléctrica Hermes frente a las 9.000 de la tradicional Lexicon de Hispano Olivetti), su productividad se estimaba superior en un 25 por ciento. También se dispuso lo necesario para adquirir una microfilmadora Kodak Reliant 500, con lectora-impresora Magnaprint, y un sistema de télex para interconectar las Direcciones Regionales.

La filial que había creado MAPFRE en 1962 –junto a Mutualidad General Agropecuaria y Mesai– para ocuparse de temas de mecanización, Servicios de Organización y Mecanización (SDOMSA), tuvo su primer gran desafío en conseguir informatizar el ramo de Automóviles. Se estimó que el proceso manual suponía un coste de 15,35 pesetas por unidad, mientras que el mecanizado representaría 9,07 pesetas, con la ventaja añadida de permitir el suministro de más información a los tomadores del seguro. Para facilitar los contactos con SDOMSA se creó un Departamento de Métodos y Análisis. La creación de SDOMSA obedecía, fundamentalmente, a que en MAPFRE se era “partidario de lo creado desde dentro, con sangre, sudor y lágrimas” (Hernando de Larramendi, 2000, p. 361) frente al recurso fácil de abastecerse en el mercado, incluso en lo relativo a programas informáticos.

El ordenador Bull empezó a resultar insuficiente en 1965. Ni trabajando a doble turno era posible ponerse al día. Había que pensar en adquirir un nuevo ordenador más potente, y se empezó a explorar las ofertas de la propia Bull, así como la de marcas rivales como IBM

o NCR. En julio de 1966, estaba claro que el nuevo equipo sería Bull o IBM, y volvió a optarse por la empresa francesa. Sin embargo, la decisión fue reconsiderada y, en octubre, se inclinó la balanza a favor de la norteamericana IBM, –comprando un IBM 360/30– principalmente porque era la marca que más ordenadores tenía instalados en España y, en particular, en el sector del seguro.

El Manual de personal

En 1967 se elaboró el primer *Manual de personal*, donde figuraban los sueldos en función de la categoría y de la edad, que empezaba a contarse desde los 14 años, ya que en esa época era legal trabajar a tan temprana edad. Sobre la mujer que prestaba servicios en MAPFRE, el *Manual* recogía tres posibilidades: 1) si su ingreso se había efectuado antes del 1 de junio de 1959, al contraer matrimonio la mujer recibía una mensualidad por año de servicio y quedaba en situación de excedencia forzosa, con derecho a reingresar en caso de incapacidad o fallecimiento del marido; 2) si su ingreso había tenido lugar entre el 1 de junio de 1959 y el 1 de enero de 1962, las condiciones eran las mismas, pero con un límite de 12 mensualidades, y 3) si su ingreso tenía fecha posterior al 1 de enero de 1962, la excedencia indemnizada pasaba a ser voluntaria y con una duración de entre uno y cinco años. Si la mujer en excedencia encontrase otro empleo perdería el derecho a reingresar. Con todas sus limitaciones, el *Manual* suponía un avance sobre la situación anterior, pues a nadie se le escapa lo tardía y difícil que ha sido la incorporación de la mujer española al mundo laboral. En mayo de 1970, la ordenanza de trabajo para las empresas de seguros

recogería en buena medida lo avanzado por MAPFRE en su manual.

El *Manual* no se olvidó de toda una serie de prestaciones que constituían un verdadero “salario social”: fondo de ayuda en caso de enfermedad grave, ayuda escolar para hijos de empleados, residencias de verano, premio de nupcialidad, premio de natalidad, ayuda extraordinaria por fallecimiento de un empleado, subvenciones de estudios, obsequios y gratificación por Navidad, préstamos por compra de vivienda, etc. Estas prestaciones encajaban perfectamente dentro de los “objetivos básicos permanentes” que guiaban la política de personal basada en asignar a cada empleado la categoría laboral que en justicia le correspondía, con una remuneración equitativa en los puestos de trabajo, mejorando de modo paulatino el nivel de vida de los empleados en coordinación con el éxito y posibilidad económica de la empresa. Por este motivo, los redactores del Manual trataban de estimular la iniciativa individual, dando oportunidad de creación, premiando el esfuerzo y desarrollando el sentido de responsabilidad, en el trabajo desempeñado dentro de la empresa y también de lograr una penetración y respeto mutuo entre los empleados y hacia la propia empresa.

En relación con la organización territorial, la estrategia general se orientó a la creación de un “clima competitivo y responsable” entre las Direcciones Regionales, cuidando de la “proporción Haberes-Emisión”, es decir, el coeficiente coste salarial/primas y vigilando su desviación con respecto al promedio general de la mutua. En definitiva, el *Manual de personal* suponía la plasmación de criterios donde se establece que el capital humano es el activo más importante que tenía la empresa.

Los límites de la política laboral

MAPFRE tuvo muchos desencuentros con el Sindicato Nacional del Seguro. La dirección de la empresa creía en la competitividad y la productividad, y no se entendía que todos los trabajadores no directivos tuvieran que percibir la misma remuneración con independencia de su esfuerzo. Los criterios de productividad no solo debían aplicarse en los sueldos, sino también en las gratificaciones a conceder en la organización territorial, que eran auténtica novedad. Además, MAPFRE era consciente de su compromiso con la sociedad, como empresa de economía social que era, y las concesiones generosas no escaseaban en la compañía. Por ejemplo, el personal femenino que contraía matrimonio, como hemos visto, podía elegir entre seguir en la empresa, rescindir su contrato con indemnización de un mes por año de servicio o quedar en situación de excedencia voluntaria por un periodo de cinco a diez años. Desde 1965, todos los empleados disfrutaban de un mes completo de vacaciones, lo que no era habitual en la España de entonces. Había ayudas para los empleados en caso de necesidad y para la formación escolar y universitaria de sus hijos. También se premiaban la nupcialidad y la natalidad.

El ramo de Transportes

En el afán de ampliar los seguros se decidió desarrollar el ramo de Transportes, por más que este nunca llegaría a tener tanta importancia como los de Automóviles o Vida. En 1965, un centenar largo de buques fueron asegurados por MAPFRE, bien en seguro directo o bien en coaseguro, destacando 67 pesqueros y 45 petroleros. Además, empresas tan significativas como Renault, Nestlé o su competidor SAM habían confiado a MAPFRE el seguro

de sus transportes. En 1966, el Seguro de Transporte Marítimo, el Seguro de Cascos y el de Construcción de Buques ofreció perspectivas muy halagüeñas; en ese mismo año, MAPFRE se inició en el seguro de operaciones de desguace, pues, tras un detallado estudio, se llegó a la conclusión de que resultaban muy rentables por su baja siniestralidad. Pero el Seguro de Transportes que más creció fue el realizado por carretera. También evolucionó favorablemente el referido a transporte aéreo, pero, claro, su importancia en términos absolutos no era muy grande. A medida que España se convertía en una economía de mercado y una sociedad de consumo de masas, el transporte no podía sino crecer. De momento, MAPFRE rondaba el puesto 25 entre las entidades que ofrecían el Seguro de Transportes, pero estaba convencida de que podría escalar unas cuantas posiciones.

En la modalidad de Mercancías dentro del ramo de Transportes se produjo en 1968 un siniestro de 5,7 millones de pesetas, pero no por ello MAPFRE dejó de pensar que este ramo resultaba interesante. Así, en 1968, MAPFRE se inició en el Seguro de Cascos de Aviación, participando en la cobertura de riesgos de las tres flotas aéreas más importantes del mercado español. En algunos casos, las cifras resultaron tan elevadas que hubo que practicar el reaseguro en Londres (con la ayuda de MUSINI). Un aspecto innovador de la gestión del ramo de Transportes fue el reclutamiento de capitanes de la Marina Mercante, lo que daría lugar a la constitución en 1976 de Servicios Marítimos MAPFRE (SERMAP). También era muy novedoso el Seguro de Maquinaria, donde MAPFRE siguió avanzando con paso firme sin ceder en la selección de riesgos.

El nacimiento del Grupo MAPFRE

Al despuntar el decenio de 1970, MAPFRE estaba en condiciones de convertirse en una empresa líder del mercado de seguros español y de tener incluso una proyección internacional. Pero para conseguir esos objetivos era preciso un profundo cambio en la estructura de la empresa y continuamente se analizaba el presente para imaginar el futuro con sus retos y oportunidades. Larramendi estaba convencido de que en un próximo futuro predominarían los grandes grupos aseguradores, vinculados en muchos casos a instituciones financieras y multinacionales. Estos grandes grupos se formarían a partir de la absorción del capital y del equipo humano de otras empresas más pequeñas. Su ventaja estaría en la capacidad para diluir los elevados costes de adquirir tecnología, abrir nuevas oficinas y formar al personal. Además, crecer en el Seguro de Vida, la modalidad más asociada a la modernidad, implicaba crear grandes reservas técnicas, lo que planteaba problemas financieros que solo las grandes empresas podrían resolver satisfactoriamente (la concentración del seguro en manos de grupos con filiales especializadas era una realidad en boga en todo el mundo, *vid. Seguros, 1973, 47, pp. 303-313*).

Para asegurar que MAPFRE estaría entre los grandes, el Consejo Directivo aprobó una nueva estructura que daría como resultado un conjunto empresarial de concepción original, preparado para prestar un servicio eficaz a los asegurados españoles y abrir la vía a la expansión internacional. Esta competencia sería inevitable, bien en el ámbito de otros países, bien por la irrupción de las grandes multinacionales en el mercado español. La fórmula para hacer frente a los nuevos retos consistía

en crear un “Grupo”, donde la mutua se reservase los ramos de contratación masiva, como el de Automóviles. Los demás ramos podrían trabajarse por sociedades anónimas controladas por la mutualidad, aunque con patrimonio y estructura jurídica independientes, lo que les daría la posibilidad de obtener financiación ajena para crecer en España y en el extranjero. Además, la exitosa experiencia de MAPFRE MUTUA PATRONAL tras alcanzar su independencia en 1966 convenció al Consejo Directivo de las ventajas de la especialización (Fernández Pacheco, 1995, p. 24).

Así nació el Grupo MAPFRE, que fue autorizado por la Junta General Extraordinaria de 1970, y quedó integrado inicialmente por tres entidades:

1. MAPFRE, Mutualidad de Seguros. La Mutua que operaría no solo en el ramo de Automóviles, sino también en aquellas modalidades relacionadas con él y, en general, con los seguros de contratación masiva, como los que cubrían los riesgos de la propia vivienda, los de las pequeñas industrias o comercios, los de los accidentes individuales y otros similares. Se reservó también para la mutua el ramo de Riesgos Agrícolas, al que se dotaría de la máxima autonomía funcional.
2. MAPFRE INDUSTRIAL S.A., que nació el 30 de enero de 1970 como transformación de GRAM, que estaba teniendo dificultades para evitar las pérdidas por la alta siniestralidad registrada en sus operaciones. Su objeto social sería operar en los ramos que dan cobertura a los riesgos característicos de las grandes empresas, los seguros de transportes y el reaseguro. Estos seguros surgían de ges-

ciones de venta especializada al más alto nivel, no admitían el procesamiento masivo y uniforme y exigían unos servicios técnicos muy depurados. MAPFRE había descuidado este ramo y, además, el ser una mutua le impedía entenderse con fluidez con sociedades anónimas en las operaciones de coaseguro tan frecuentes en la cobertura de los grandes riesgos.

3. MAPFRE VIDA S.A. sociedad creada en 1969, que operaría exclusivamente en los Seguros Personales, que precisaban de una alta especialización y de redes competentes y autónomas de vendedores que solo tendrían desarrollo adecuado a través de una sociedad anónima.

Esta estructura empresarial se basaba en modelos ya contrastados en Estados Unidos, pero nadie podía asegurar que funcionase en el caso español, que era tan distinto del norteamericano. Cabe destacar que la nueva estructura estuvo más orientada al cliente en el caso de la Mutua –clientes particulares– ofreciendo más servicios y de MAPFRE INDUSTRIAL en los seguros para la empresa; en cambio MAPFRE VIDA estuvo orientada al producto, mejorando constantemente sus seguros de vida. Lo que estaba fuera de duda es que el régimen de mutualidad no gozaba de agilidad operativa suficiente para responder a las metas de crecimiento que se había fijado MAPFRE. En ramos como el de Transporte, había sido en muchas ocasiones descartada la empresa por no ser una sociedad anónima, aspecto que valoraban los asegurados con grandes capitales expuestos. Además, el coste de la nueva producción en el ramo de Vida oscilaba entre el 125 y el 150 por ciento de las primas de pri-

mer año, lo que exigía disponer de una sólida estructura financiera si no se quería efectuar una amplia cesión al reaseguro. MAPFRE solo podía conseguir estos recursos si aceptaba constituirse, al menos parcialmente, en sociedad anónima, lo que la dotaría de capitales susceptibles de ser ampliados en la medida que demandara el crecimiento de las operaciones y le facilitaría el acceso al crédito. Otro problema que resolvieron fue garantizar contractualmente la “participación en beneficios” a los asegurados de Vida (participación en los rendimientos financieros derivados de la inversión de las provisiones técnicas) frente al régimen jurídico de las Mutuas, en las que el extorno se decidía año a año por la Junta General y sobre la base de los beneficios del ejercicio anterior. Idéntico era el problema en los riesgos empresariales, el régimen mutuo se basa en la igualdad de derechos de todos los mutualistas, y los seguros de empresa requieren un sistema de contratación a medida, por lo que no tenía sentido que las empresas aseguradas participasen de los extornos “a posteriori”, que se decidían con carácter general para cada ramo. Además las mutuas de seguro soportaban un régimen de tributación sobre primas que las hacían menos competitivas, especialmente en los seguros de empresa y en los de vida.

Incluso para los Riesgos Agrícolas sería bueno contar con una estructura empresarial como la que ahora se ponía en marcha. El campo español estaba en plena transformación, con mayor productividad, mecanización y tecnificación; todo ello hacía que sus necesidades de aseguramiento fueran cada vez más sofisticadas. MAPFRE, desde luego, no iba a olvidar fácilmente sus orígenes, y los seguros agrarios, a pesar de su errática siniestralidad, seguirían siendo objetivo de atención preferente para el nuevo grupo empresarial.

A la hora de formar el Grupo MAPFRE, el mayor problema podría ser la coordinación de sus entidades constitutivas. El Consejo Directivo quiso dejar claro que cada empresa tendría su finalidad bien definida: seguros masivos no vida para particulares, en MAPFRE MUTUALIDAD; seguros empresariales, en MAPFRE INDUSTRIAL, y seguros de Vida y afines, en MAPFRE VIDA. MAPFRE MUTUALIDAD sería la cabeza visible del Grupo y la propietaria de la mayoría absoluta del capital de las otras dos, coordinando además a las otras entidades y ofreciéndoles servicios comunes para reducir los costes medios y para permitir que los gestores de las empresas se concentrasen en sus labores técnicas, comerciales y de producción de seguros. Las bases de esta coordinación dentro del Grupo MAPFRE serían cuatro: administración económica común, información técnica recíproca, política financiera y de inversión coordinada (salvo MAPFRE VIDA, por sus características especiales) y las auditorías. El desarrollo organizativo del Grupo MAPFRE es el antecedente histórico de la actual MAPFRE S.A.; tanto MAPFREVIDA como MAPFRE INDUSTRIAL ya quedaron constituidas como sociedades anónimas. De este modo, se beneficiaron de las ventajas que este modelo societario tiene, y en definitiva es una de las claves para la mejora en la eficiencia de la empresa o su éxito. Esta transformación de la empresa preservando la subordinación a la MUTUA, permitió a MAPFRE no temer a los competidores extranjeros que empezaban a llamar a la puerta del mercado español y que pudieran intentar una OPA. El Acuerdo Preferencial con la CEE, que se firmaría en junio de 1970, presagiaba que España terminaría, tarde o temprano, integrada en el Mercado Común Europeo y que muchas entidades españolas

de seguros, pobremente capitalizadas, terminarían controladas por las multinacionales. Al haber situado todas las empresas del Grupo bajo el paraguas de una mutualidad, entidad imposible de adquirir por una sociedad anónima, MAPFRE resistiría mejor las tentativas de absorción y se aprestaría a ser un competidor que infundiera respeto en un mundo cada vez más globalizado.

En los años setenta MAPFRE experimentaría una profunda transformación, el instrumento para conseguirlo serían las Direcciones Regionales, que fueron remodeladas en su aspecto más significativo, el comercial. A estas direcciones se les exigiría incrementos anuales en la emisión de primas superiores en un 20 por ciento al del mercado. Y todo ello manteniendo el equilibrio técnico y con una tendencia a la reducción del coeficiente empleados/primas cuyo horizonte se estableció en 3 empleados por cada 10 millones de pesetas de recaudación. Las localidades o barrios con más de 60.000 habitantes serían objeto de atención prioritaria por las nuevas oficinas comerciales.

En la planificación para 1970, de la que se dio cuenta a la Junta, se recogieron los objetivos señalados en el párrafo anterior y otros más detallados. Pero también hubo espacio para los llamados “objetivos permanentes”: mantener el máximo crecimiento compatible con la obtención de un beneficio que permitiese retribuir al capital en una medida justa y crear un patrimonio que garantizase la solvencia de la entidad y la continuidad de su desarrollo institucional; procurar la reducción de costes de gestión y administración respecto al promedio del mercado, para lograr una situación competitiva favorable y un beneficio para los asegurados; mantener un estudio permanente de

las circunstancias y resultados técnicos que permitiese adoptar de modo inmediato las medidas en cada momento aconsejables para corregir desviaciones o evitar que se produjesen; investigar la situación del mercado y las coberturas más necesarias para el público y desarrollar una actividad creadora en las fórmulas de aseguramiento de nuevos riesgos que hiciesen posible a la entidad ocupar un puesto técnico muy destacado en el mercado; introducir en las empresas industriales españolas el concepto de gerencia de riesgos, compensarlos como medida básica de administración empresarial y fomentar entre ellas y las aseguradoras normas satisfactorias de protección de riesgos. Finalmente, en la planificación de 1970 se aludía con claridad al factor humano como base esencial de todo desarrollo. Había que poner el máximo interés en la formación técnica del personal comercial y administrativo, así como difundir de modo efectivo en todos los niveles de la organización las normas y orientaciones elaboradas por los Servicios Centrales.

El Grupo MAPFRE es el antecedente de MAPFRE S.A. que se crea en el siglo XXI, como se observa ya MAPFRE VIDA es sociedad anónima y también lo era MAPFRE INDUSTRIAL. La evolución societaria que se inició con la creación del Grupo MAPFRE se culminó 38 años más tarde con la fundación MAPFRE S.A., que estudiaremos más adelante.

Auditorías tempranas

Toda empresa precisa atender a cuatro aspectos básicos de su actividad: planificación, dirección, organización y control. En este último aspecto es donde desempeñan su papel las auditorías. Esto, que resulta obvio en el momento presente, no lo era tanto en la España de 1969-1970.

En cierto sentido, tanto las auditorías internas como las externas, eran innecesarias para MAPFRE MUTUALIDAD; la auditoría interna no parecía urgente en una empresa donde el control directivo resultaba fácil al no ser muy grande y la auditoría externa ni era obligada ni había accionistas que la demandasen. Pero en la segunda mitad de 1969, el presidente Dionisio Martín era decidido partidario de las auditorías, y puso en contacto a Larramendi con Manuel Soto, director de Arthur Andersen. En el Consejo Directivo del 9 de febrero de 1970 se decidió iniciar las actividades de auditoría externa. Mientras tanto, el plan de auditoría interna fue diseñado por José García, que poseía los títulos de intendente mercantil y censor jurado de cuentas, que había desempeñado cargos en Contabilidad e Intervención y que, además, había desarrollado una experiencia de auditoría interna en Crédito y Previsión. El plan de García se concretó en realizar tres auditorías internas trimestrales al año (excluyendo el verano). También serían auditadas las oficinas regionales: cada cuatro meses, las más grandes, y cada seis, las restantes. Fernanz Yubero se responsabilizaría de implantar el esquema de auditorías diseñado por García, que pasó a dirigir Auditoría Corporativa (Audico), una nueva filial de MAPFRE que se ocuparía de potenciar este nuevo y prometedor campo.

Los contactos con Arthur Andersen llevaron a que esta firma auditase el ejercicio de la mutualidad correspondiente a 1972. El resultado fue completamente decepcionante, tanto por el elevado importe de la factura (1,5 millones de pesetas) como porque Arthur Andersen se mostró excesivamente puntillosa en muchas de sus apreciaciones. Larramendi llegó a escribir a Arthur Andersen, el 17 de julio de 1973, para manifestar su dis-

conformidad, criticando que el informe de auditoría dedicase mucho espacio a asuntos de poca trascendencia y no hubiese descubierto, por ejemplo, que el cálculo de las reservas por siniestros pendientes podía mejorar o que existía falta de conciliación en algunas cuentas de reaseguro, aspectos que ya habían sido corregidos. Con todo, el Consejo Directivo no dudó en remitir el informe al Ministerio de Hacienda, como prueba de que MAPFRE estaba dispuesta a actuar con la máxima transparencia; además, se invitó a la Subdirección General de Seguros a que hiciera una inspección del ejercicio en curso y en relación con las auditorías internas baste decir que en 1974 ya se hicieron hasta 110 auditorías puntuales en todo el Grupo MAPFRE.

La confirmación del Ministerio de Hacienda

Frente a un panorama difícil como el de los años setenta, la respuesta de MAPFRE fue desarrollar un número casi infinito de actuaciones para sortear los problemas de la coyuntura y ganar el futuro. Se mejoraron los productos, se intensificó el procesamiento de los datos, se racionalizaron los sistemas administrativos, se formó mejor a vendedores, agentes y colaboradores de producción, se insistió en la protección, se amplió la oferta de servicios a los propietarios de vehículos, se cuidaron las auditorías y el control presupuestario, se siguió planeando la expansión internacional, se potenció la comunicación, etc.

En 1974, los esfuerzos de MAPFRE recibieron el sello de aprobación de la Subdirección General de Seguros, quien, tras inspeccionar a las tres entidades principales del Grupo, concluyó que habían cesado los déficits de reservas en que venía incurriéndose desde mediados de los años sesenta (*vid.* acta del Consejo Directivo del 30

de mayo de 1974). La dirección reconoció la existencia de esos déficits, que se habían producido tras la separación del ramo de Accidentes de Trabajo. En aquellos momentos, MAPFRE decidió cubrir el hueco dejado por el ramo escindido, el de Accidentes de Trabajo, con una expansión acelerada que no pudo evitar ir acompañada de ligeros déficits de reservas. Al final, el esfuerzo había merecido la pena, pues MAPFRE había conseguido situarse entre los líderes del sector y con superávits en las citadas reservas.

Tras conocerse el informe favorable de la Subdirección General de Seguros, los responsables de MAPFRE atribuyeron el éxito cosechado a cinco factores: haber aumentado la presencia de mutualistas y asegurados en los órganos de representación política del Grupo; haber aumentado el grado de comunicación e identificación de todas las personas que prestaban sus servicios en la empresa, para lograr una participación más efectiva de todos ellos; haber mejorado el grado de equidad y objetividad en las retribuciones salariales a todos los niveles, reduciendo las diferencias y permitiendo un alto grado de transparencia en este aspecto; haber mantenido para los empleados de MAPFRE un nivel retributivo superior al general del sector y haber buscado establecer incentivos generales por resultados, y haber aumentado y perfeccionado el nivel de información sobre resultados y la actuación del Grupo.

Los principios de actuación de MAPFRE INDUSTRIAL

Por encima de todo, MAPFRE INDUSTRIAL fue concebida para facilitar a las empresas industriales y comerciales la cobertura de sus riesgos al coste más reducido

posible, de modo que pudieran concentrar sus esfuerzos en la creación o transformación de sus productos y contribuir al desarrollo económico y social de España. Para lograrlo, MAPFRE INDUSTRIAL analizaba de forma constante los riesgos de naturaleza asegurable y promovía su reducción o eliminación. Las primas se fijaban con criterios de equidad, acordes con las condiciones de cada asegurado. Además, MAPFRE INDUSTRIAL buscaba relaciones de reciprocidad en el intercambio de riesgos con otras aseguradoras, nacionales o extranjeras, aspecto esencial de su actividad.

Los principios que guiaban la actuación de MAPFRE INDUSTRIAL habían sido enunciados en el último Consejo Directivo de 1970. El primer director general de MAPFRE INDUSTRIAL fue Rafael Estévez, el hombre que había lanzado antes la mutua patronal, pero poco después Julio Castelo sucedió a Estévez (que decidió abandonar MAPFRE en 1973), con Filomeno Mira Candel como subdirector general.

¡Ojo con los costes de gestión!

En la negociación del convenio colectivo provincial de Madrid que tuvo lugar en 1970 se plantearon incrementos salariales muy fuertes. Era un momento en que la conflictividad laboral se estaba extendiendo por toda España, con una mezcla de factores económicos, sociales y políticos difíciles de discernir. En 1970 se superó por primera vez el millón de jornadas perdidas por huelgas. Los responsables de MAPFRE fueron conscientes de todo ello y no solo se apresuraron a aceptar las reivindicaciones de los sindicalistas madrileños, sino que incluso las tomaron como referencia para todo el conjunto de la organización MAPFRE. Esta posición causó escándalo

CUADRO 13

Retribución media por hora trabajada en los servicios, 1963-1980
(pesetas corrientes)

	Comercio	Inst. Financieras	Seguros	Industria y Servicios
1963	14,2	34,4	30,0	n.d.
1970	34,2	86,1	61,1	n.d.
1975	84,3	197,6	145,4	n.d.
1980	303,6	518,8	447,6	333

Fuente: Maluquer de Motes y Llonch (2005), p. 1227.

entre muchas entidades aseguradoras que optaron por resistirse a las reivindicaciones, aunque con poco éxito. Como se muestra en el Cuadro 13, los salarios en el sector de seguros eran relativamente altos dentro de la industria y los servicios, aunque estaban por debajo de los percibidos en las instituciones financieras bancarias, que siempre se tomaban como referencia.

El mayor problema de la política de personal de MAPFRE era la elevada rotación. Cada año se producía en la compañía un exagerado baile de altas y bajas. Larramendi pensó que había que perfeccionar los sistemas de selección y prestar una mayor atención al periodo de formación inicial. El problema era agudo en las categorías inferiores, donde solían producirse los nuevos ingresos. Muchos jóvenes ingresaban para probar, pero pronto se desanimaban o encontraban otra colocación que les resultaba más atractiva. Quedaba el consuelo de comprobar que esas categorías inferiores estaban perdiendo peso de forma acelerada: en 1968, supusieron el 26,9 por ciento del empleo y, en 1970, solo el 11,4 por ciento. La mejora de la cualificación de los empleados y los nuevos

sistemas de trabajo hacían que el grueso de la plantilla, de forma creciente, estuviese constituido por categorías mejor retribuidas, lo que no se consideraba un problema siempre que el hecho fuese ligado al incremento de la productividad.

Poco se podía hacer para enfrentarse al enrarecido clima social de las postrimerías del franquismo, pero sí cabía tomar medidas para practicar una “política de costes de gestión” que hiciera menos gravosos los inevitables incrementos salariales del personal de oficina. A finales de 1970, el Consejo Directivo tomó medidas en este sentido que consistieron en asignar a los directivos un incentivo trimestral por la reducción del “coste teórico de gestión” de sus operaciones. La Dirección comparaba regularmente los costes reales con los teóricos y celebraba seminarios con los directivos de la Central y de la organización territorial sobre los diversos costes y su importancia absoluta y relativa como base fundamental de la función gerencial.

Verdadera novedad era el planteamiento sobre los “costes teóricos de gestión”. Nunca antes se había plantea-

do esta modalidad de contabilidad analítica. Los presupuestos para 1971 sirvieron para hacer la primera estimación de esos costes en cada clase de recibo de prima emitido por MAPFRE. Los Servicios Centrales quedaron encargados de recopilar todos los datos y procesarlos. Luego, la información con todo su detalle se remitiría a las Direcciones Regionales. Cada tres meses, el ordenador de la Central efectuaría las operaciones que permitirían conocer los costes teóricos de cada Dirección Regional y compararlos con los costes en que realmente se había incurrido. Si los costes reales resultaban inferiores a los teóricos, eso quería decir que se había realizado un sobreesfuerzo que habría que recompensar. La interpretación de la empresa permitía poner en práctica este cálculo. Sin apoyo informático, es difícil creer que MAPFRE hubiese podido llevar adelante tal política.

Los primeros resultados del Grupo

En 1971, MAPFRE MUTUALIDAD registró pérdidas. Si analizamos lo ocurrido en los años anteriores, puede apreciarse que la tasa de siniestralidad (siniestralidad/primas) había pasado del 46 por ciento en 1960 al 59 por ciento en 1971, con un salto muy considerable desde el 51 por ciento de 1969. Aunque había conseguido reducir el peso de los gastos de gestión interna y externa, esto no fue suficiente para que el resultado técnico fuese positivo en los últimos tiempos. En el Consejo del 19 de febrero de 1972 se analizó en profundidad la evolución, destacando que lo que había permitido anotar beneficios en 1969 y 1970 era la rentabilidad de las inversiones; sin embargo, esa rentabilidad manifestó un comportamiento declinante -16,6 por ciento en 1969; 7,1 por ciento en

1970; 4,1 por ciento en 1971— y terminó por arrojar pérdidas en el balance de MAPFRE MUTUALIDAD de 1971 (la rentabilidad de los últimos años sesenta fue extraordinariamente alta, pues en el periodo 1961-1966 había sido del 3,1 por ciento, según los estadillos conservados en el Archivo MAPFRE).

A diferencia de la sociedad matriz, MAPFRE INDUSTRIAL sí obtuvo beneficios en 1971, a pesar de haberse registrado dos siniestros excepcionalmente elevados: uno de 12 millones de pesetas y otro de 3,5 millones. El oportuno reaseguro de estos riesgos evitó que la repercusión fuese grave. También obtuvo beneficios MAPFREVIDA, por más que hubiera visto envuelta en un costoso lanzamiento a través de prensa y televisión. La adecuada canalización de las reservas técnicas a través de Progesa, Sociedad de Inversión Mobiliaria constituida el 18 de junio de 1971, creada para canalizar la inversión de las provisiones técnicas de Vida, sirvió para que la rentabilidad financiera fuera elevada, pudiendo responder al reto de productos tan novedosos como el Seguro de Vida con participación en beneficios que se había lanzado.

Por tanto, en conjunto, la situación resultaba satisfactoria. El Consejo Directivo estaba convencido de que los beneficios afluirían con generosidad en cuanto el Grupo estuviese a pleno rendimiento por las ventajas derivadas de un mayor tamaño y de las sinergias entre las filiales. Un *ranking* por grupos aseguradores elaborado con datos de 1970 señalaba que el Grupo MAPFRE ocupó el puesto undécimo, dándose la circunstancia de que las seis primeras entidades eran las que operaban en todos los ramos: La Unión y El Fénix, La Estrella, Grupo Catalana, Grupo Plus Ultra, Banco Vitalicio y Grupo Zurich. MAPFRE también tenía un producto para cada necesidad y, además,

contaba con una red extendida por toda la geografía española inigualable. Por ello, Larramendi estaba convencido de que no más tarde de 1976 MAPFRE estaría situada en el citado *ranking* entre los tres primeros y con relevantes beneficios (objetivos expresados en el Consejo Directivo del 19 de febrero de 1972).

Proyectos de futuro en Iberoamérica

Fue en el Consejo Directivo de MAPFRE del 29 de julio de 1969 la primera vez en que se hizo mención expresa de la posibilidad de que la entidad se expandiera por Iberoamérica. En esa ocasión, Larramendi señaló que “uno de los objetivos del Grupo MAPFRE [en construcción] en la próxima década debe ser el comienzo de una política de expansión de operaciones fuera del territorio nacional, creyéndose que, al menos durante algún tiempo, la zona más adecuada para iniciarla es Hispanoamérica”. En sus memorias, se expresa con claridad al respecto: “Siempre pensé que los iberoamericanos y los habitantes de la Península Ibérica estábamos integrados en una verdadera unidad cultural o multicultural, y más próximos que a cualquier otro país europeo, salvo Portugal, pues nos identificamos mucho más con un habitante de Córdoba (Argentina), Guadalajara (México) y Belo Horizonte (Brasil), que con habitantes de Lyon (Francia), Liverpool (Gran Bretaña) o Bonn (Alemania)” (Hernando de Larramendi, 2000, pp. 322-323).

Larramendi acudió, en 1969, a la Conferencia Hemisférica de Seguros celebrada en Viña del Mar (Chile) y al Congre-

so Panamericano de la Association Internationale de Droit des Assurances (AIDA)³ que tuvo lugar en Buenos Aires. Las Conferencias Hemisféricas de Seguros se habían iniciado en 1946, en Nueva York, donde nació la Federación Interamericana de Empresas de Seguros (FIDES). Desde entonces, la FIDES ha venido organizando encuentros muy provechosos entre aseguradores de Estados Unidos, Iberoamérica, Portugal y España. Por su parte, la AIDA había sido fundada en 1960 en Luxemburgo por profesores universitarios, entre los que destacaban Antigono Donati y Hans Möller, que actuaron de primeros copresidentes. Donati quedó encargado de crear secciones de la AIDA en el mundo latino, mientras que Möller haría lo propio en el mundo anglosajón y germánico. En España, AIDA tuvo una buena acogida, llegando a contar con la *Revista Española de Seguros* como eficaz órgano de difusión de sus actividades.

La acogida de la AIDA en América Latina fue también extraordinaria y pronto empezaron a organizarse bajo sus siglas congresos panamericanos (México, 1964; Buenos Aires, 1969; Río de Janeiro, 1971). En sus memorias, Larramendi cuenta con detalle cómo los congresos de las organizaciones citadas, para el caso iberoamericano, y los *Rendez-Vous de Septembre* sobre reaseguro en Montecarlo (organizados desde 1957 por iniciativa de la francesa Assurances Générales, luego Assurances Générales de France o AGF), para el caso europeo, crearon contactos en red que desempeñaron un papel muy importante en la expansión internacional de MAPFRE.

³AIDA en España era denominada SEAIDA (Sección Española de la AIDA).

En 1970, Larramendi no dudó en sumarse al libro-homenaje en tres volúmenes que se hizo en honor del profesor Donati, gran impulsor del derecho sobre seguros en América Latina. El tema escogido fue “Seguro e inflación”, donde advertía que la inflación destruye el ahorro y, por tanto, hace que el Seguro de Vida pierda atractivo y, además, pone en peligro la capacidad financiera de las aseguradoras (Hernando de Larramendi, 1970).

De su viaje por Iberoamérica de 1969, su conclusión principal –que se presentó en el Consejo Directivo del 9 de febrero de 1970– fue que MAPFRE podría empezar a trabajar en el Nuevo Mundo en el reaseguro de contratos individuales de Vida de países como Argentina, Brasil y Colombia. Sobre Argentina, las perspectivas que atisbaba Larramendi eran inmejorables: “Buenos Aires se convertirá en la capital económica de todo el hemisferio Sur [...] una base ideal para tener una cabeza de puente (debería decirse la primera cabeza de puente en toda Sudamérica)”. Brasil, a pesar de estar en el área de influencia portuguesa, también parecía ser un país con grandes posibilidades de expansión para MAPFRE. Y Colombia, según Larramendi, resultaba ser “el país más españolista y que conserva mejor lo español en Sudamérica”.

Para MAPFRE, la expansión internacional era la continuación de la expansión por toda la geografía española. El mercado español se encontraba lejos de su saturación, pero existían oportunidades en América nada desdeñables, sobre todo, si se quería crecer a un ritmo rápido. Los servicios técnicos y empresariales que MAPFRE había puesto a punto serían fácilmente transferibles a los hispanos, máxime cuando no existían barreras lingüísticas. Los planes de expansión en el exterior de

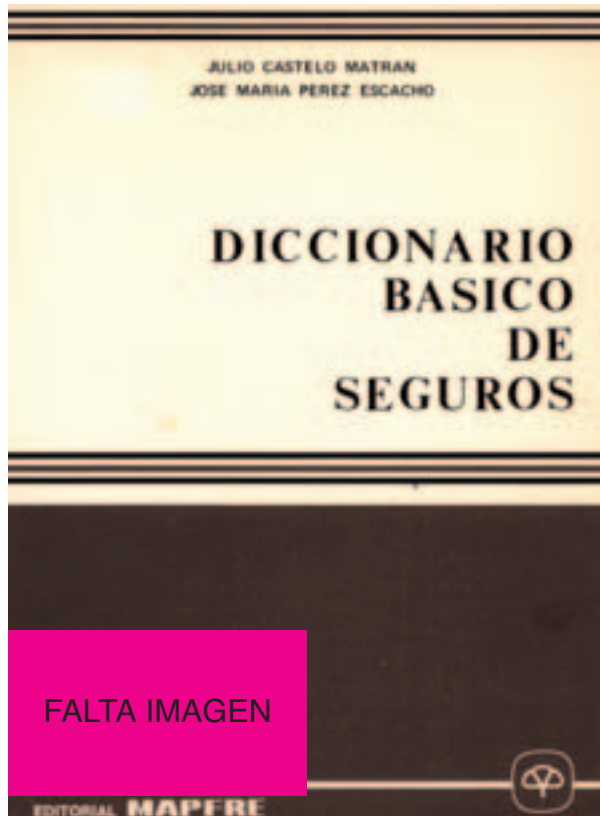
MAPFRE coincidieron con el incremento generalizado del comercio exterior español. La España cerrada de la autarquía había quedado atrás y los empresarios españoles buscaban extender su actividad tanto en Europa como en América. En Europa se podría aprender trabajando en países más desarrollados y en América Latina había terreno abonado para hacerse con un importante nicho de mercado.

Desde el 1 de febrero de 1972, MAPFRE fue autorizada por la Administración a intercambiar negocios con Assubel en Bélgica, mientras que la compañía belga Assubel obtuvo permiso oficial para operar en España desde octubre de ese mismo año en reaseguro y, a partir de noviembre de 1973, en seguro directo. MAPFRE INDUSTRIAL, Assubel –hoy, parte de Allianz– y la holandesa Ago –ahora Aegon– constituyeron el 16 de enero de 1974 en Bruselas una sociedad cuyo capital, repartido a partes iguales, quedó fijado en 150 millones de francos belgas (unos 200 millones de pesetas). El objeto de esta sociedad consistiría en promover actuaciones coordinadas de coaseguro entre mutualidades de los principales países del mundo. Se empezaría por hacer contactos en Alemania, Francia y Gran Bretaña, para luego extenderse por Italia, Suiza, los países escandinavos y, finalmente, los Estados Unidos. Poco después se aceptó que la francesa L'Occidentale de Réassurance, del Groupe d'Assurances Mutuelles de France (GAMF) (ahora en MMA), se sumara a la aventura de la que se llamó *Compagnie Internationale d'Assurance et de Reassurance*.

La crisis del petróleo hizo que los planes de expansión por América se vieran frenados. Los gastos asociados a viajes exploratorios por el extranjero cayeron de 437.000 pesetas en 1972 a 212.000 pesetas en 1973 y

125.000 pesetas en 1974. Lo que sí prosiguió fue el esfuerzo por realizar estudios comparados y difundir las publicaciones de Editorial MAPFRE por el mundo latinoamericano. Julio Castelo fue nombrado director de Estudios del Grupo MAPFRE y, a la vez, director general de la editorial creada el 1 de julio de 1970. Entre las primeras publicaciones, destacaron los llamados Textos MAPFRE, que consistían en una colección de doce libros sobre los aspectos más relevantes de la actividad aseguradora, elaborados por los Servicios Centrales. Los Textos MAPFRE constituyeron un elemento imprescindible de los cursos de capacitación y tuvieron muy buena acogida en América Latina, donde sirvieron de

inmejorable tarjeta de presentación de la compañía española. En 1972, la publicación del *Diccionario básico de seguros* y *El mercado de seguros en Latinoamérica, Portugal y España*, constituyó todo un acontecimiento en América Latina. La última obra citada fue publicada en inglés, en 1976, por la editorial de la Universidad de Georgia (de un modo parecido, Gabriel de Usera había creado en 1964 el Centro de Investigaciones y Estudios del Seguro Iberoamericano, que también tuvo actividad editorial; vid. *Boletín de la Revista Seguros*, 1964, 29, p. 150). Pese a estos logros, no será hasta la década de los ochenta cuando se produzca el comienzo de la expansión internacional.



Primeras publicaciones de
EDITORIAL MAPFRE

Relevo en la presidencia de la empresa

El 4 de diciembre de 1972 se produjo un relevo en la presidencia de MAPFRE, Dionisio Martín fue sustituido por José Antonio Rebuelta, hijo del que fue presidente. Dionisio Martín, de 63 años, tuvo un duro conflicto con Larramendi debido a discrepancias de criterios en la gestión de la empresa, en el reparto de poderes, y en la resistencia de Larramendi a los deseos de Dionisio Martín de utilizar MAPFRE como plataforma política. El Consejo se decantó por apoyar a Larramendi, con la salvedad de tres consejeros. La larga etapa de colaboración de Dionisio Martín tuvo dos grandes aciertos, el nombramiento de Larramendi, y su insistencia en las auditorías, que permitió la implantación de la auditoría externa y la eficiente información interna en la empresa. Tal vez fue fruto de su natural desconfianza, pero que le identifica plenamente con la gerencia moderna, es decir, con la imperiosa necesidad de control de la actividad económica para evitar de este modo cualquier desviación de los objetivos establecidos por la dirección de la empresa o modificarlos si se duda de su viabilidad, para adecuarlos correctamente a la capacidad real de la empresa y seguir por la senda de especialización que se persigue, ya sea en los seguros de automóviles, seguros de vida, etc. En sus memorias Larramendi afirma que esta idea de Dionisio Martín “tenía mucho interés. Fue ya objeto de discusión cuando se le destituyó y yo fui después “implacable” en ponerlo en marcha” (MAPFRE 1983, p.132, y Hernando de Larramendi, 2000, pp. 325 y 339).



José Antonio Rebuelta García

MAPFRE

MUTUALIDAD DE SEGUROS



Transición a la democracia
depresión y recuperación
1975-1986

Guía
de asistencia
para el
«CLUB 600»
de Madrid



Artista

DEPRESIÓN Y RECUPERACIÓN

La crisis de la década de los setenta constituyó una divisoria o una solución de continuidad para las economías y las políticas de la mayor parte de los países y para la economía internacional en su conjunto. Para España (y para su vecino ibérico, Portugal) esa década fue particularmente decisiva, porque señaló el final de una larga dictadura y la transición a un régimen político democrático y un sistema económico de mercado. Para MAPFRE la divisoria es menos marcada. Se trata de la década central en el largo mandato de Hernando de Larramendi; pero para MAPFRE más que de crisis se trata de consolidación, de final de la etapa de recuperación y conversión, del periodo en que se gesta la gran expansión que tendrá lugar en la siguiente década; lo cual no significa, como veremos, que algunas de las manifestaciones de la crisis española e internacional no afectaran a la empresa. La década de los ochenta, de recuperación para la economía española y mundial, fue para MAPFRE la de expansión mundial y gran desarrollo.

La crisis internacional

La crisis internacional ha sido objeto de innumerables estudios; aquí tendremos que limitarnos a hacer una síntesis que nos ayude a comprender sus repercusiones sobre la situación española. Entre una y otra crisis, “la internacional y la española”, hay numerosas concomitancias y paralelismos, pero también abundan las diferencias y desviaciones. Estas diferencias y desviaciones son muy considerables y constituyen lo que un testigo de excepción (por haber sido, además, protagonista de primer reparto), Enrique Fuentes Quintana (1990a, p. 36), ha llamado “el carácter diferencial de la crisis española”.

La crisis internacional fue el resultado de un entramado muy complejo de factores de origen más político que económico; para muchos lectores de hoy los elementos parecerán muy actuales: de una parte, el embrollarse Estados Unidos en una guerra en el otro extremo del mundo; de otra parte, una agudización de las tensiones entre árabes e israelíes, que dio lugar a una guerra en el Oriente Medio. Ambos conflictos bélicos, prolongado durante años el primero, corto y cruento el segundo, tuvieron hondas consecuencias económicas. El conflicto norteamericano en Vietnam dio lugar a fuertes déficits presupuestarios y de balanza de pagos en Estados Unidos, déficits que produjeron inflación, una hemorragia de dólares y una sobreabundancia de esta moneda en los mercados internacionales, lo que terminó por obligar al presidente Richard Nixon a devaluar la divisa estadounidense en agosto de 1971, abandonando de hecho los compromisos de Bretton Woods. Estos estaban basados en los tipos de cambio fijos entre las diferentes monedas de los países pertenecientes al FMI. Tras dos años de intentos de recomponer la situación monetaria internacional, tal objetivo resultó imposible y a partir de 1973 las principales monedas comenzaron decididamente a “flotar”; en otras palabras, sus tipos de cambio quedaron a merced de las oscilaciones del mercado. Este sistema de pagos internacionales era totalmente nuevo: hasta entonces, salvo en tiempos de guerra, las monedas se habían definido en relación con un patrón metálico, lo cual había dado estabilidad a los tipos de cambio. Este nuevo sistema tenía ventajas e inconvenientes. La más clara ventaja era que, al tener un valor más realista las divisas, reflejaban más fielmente las fluctuaciones de las balanzas de pagos y los desequili-

brios podían corregirse más rápidamente. Como contrapartida, el sistema de flotación introducía un elemento de incertidumbre que podía ser un serio obstáculo en las relaciones económicas internacionales. Fueron precisamente la intención de protegerse contra este problema y el desengaño ante la escasa consideración con que Estados Unidos había tratado a sus aliados en todo este asunto las razones por las que los países de la Comunidad Europea dieron entonces, en 1972, los primeros pasos hacia la integración monetaria, comenzando por establecer una política común tendente a lograr un sistema de tipos de cambio fijos entre las respectivas divisas. Como es bien sabido, este proceso de integración culminó con el Sistema Monetario Europeo y la implantación del euro, moneda común, treinta años más tarde.

A los problemas monetarios derivados de la guerra de Vietnam vino a sumarse la crisis del petróleo derivada del casi secular conflicto árabe-israelí. En 1973 los ejércitos de varios países árabes lanzaron un ataque concertado contra territorios israelíes con el intento de recuperar áreas que Israel había arrebatado a Egipto y Siria en la anterior Guerra del Sinaí (1967). Para aumentar la ventaja de la sorpresa, estos ataques se iniciaron durante las festividades religiosas judías de Yom Kippur (Día de la Penitencia, en septiembre), por lo que este fue el nombre que comúnmente se dio a esta guerra. Pese a la sorpresa, el ejército israelí se rehízo y expulsó a los invasores. El fracaso de la ofensiva de Yom Kippur provocó una represalia económica por parte de los países árabes, que lograron la cooperación de sus socios en la OPEP. Esta ofensiva consistió en una brusca subida de los precios del petróleo, que se multiplicaron por diez

en un año. Parte de esta subida estaba justificada por la inflación, que había ido dejando los precios de los hidrocarburos en un auténtico regalo; pero la magnitud del alza mostraba bien a las claras el carácter punitivo de este incremento. La subida de precios no produjo los objetivos políticos que los países árabes se habían fijado (probablemente una mediación de Estados Unidos para que Israel aceptase un acomodo), pero sí enriquecieron a todos los productores de petróleo. Estos se encontraron con unos enormes saldos en dólares (comúnmente llamados “petrodólares”) que, ante la imposibilidad de invertirlos en las propias economías, muy pequeñas, depositaron en bancos, principalmente estadounidenses, que a su vez los prestaron con muy pocas garantías a países del Tercer Mundo. Esto constituyó una bomba de relojería financiera, ya que la mayor parte de esos préstamos a países en desarrollo se invirtieron en proyectos poco productivos (o se malgastaron) y a la hora de la devolución se produjeron suspensiones y escándalos, como luego veremos.

La demanda de petróleo era entonces más rígida que ahora, por lo que el consumo no se contrajo a corto y medio plazo, y los ingresos de la OPEP crecieron en la misma medida que los precios. En cambio, la situación de los países occidentales se deterioró gravemente: todos los servicios de transporte se encarecieron, pero también los de otras importantes industrias que se alimentan de petróleo, como la eléctrica y la química, y esto se reflejó inmediatamente en el nivel de precios. La inflación, ya alarmante antes de 1973, creció aún más (en números redondos, pasó del 5 al 15 por ciento); la consecuente política anti-inflacionista elevó los tipos de interés; el correlativo encarecimiento del crédito arruina-

nó a muchas empresas y produjo una fuerte recesión, que multiplicó los problemas económicos. La inversión cayó, el desempleo aumentó; pero la política monetaria no se aplicó con el rigor debido y la demanda de productos petrolíferos persistió en su rigidez, de modo que la inflación se mantuvo en cotas altas durante toda la década, en gran parte porque ante el aumento del paro los gobiernos no se atrevían a recortar el gasto ni a aumentar la presión fiscal. Las economías se encontraron en una situación inédita. Hasta entonces inflación y estancamiento eran alternativas: si se daba la una no se daba la otra, como parece lógico. Pero en los años setenta, por el abuso de la política anticíclica keynesiana, la reflación (inyecciones de dinero en la economía para combatir la depresión) ya no era efectiva. Las economías eran como esos enfermos a los que los calmantes ya no hacen efecto: se había entrado en la era de la llamada “estanflación”. Por si todo esto fuera poco, en 1979, para resarcirse de la erosión que la inflación causaba en sus ingresos nominales, la OPEP volvió a subir los precios y en Irán la “revolución de los ayatollahs” derrocó al Sah, tradicional aliado de Estados Unidos, e instaló un régimen abiertamente hostil a Occidente; por añadidura, rompiendo los más elementales principios del derecho internacional, los revolucionarios invadieron la embajada de Estados Unidos en Teherán y tomaron como rehenes a sus funcionarios. El prestigio del mundo occidental en general, y de Estados Unidos en particular, se resintió considerablemente.

La “crisis de los rehenes” en realidad puso fin a la “crisis del petróleo”; o quizá, para ser más exactos, debiéramos decir que fue el principio del fin. Porque la humillación que tal episodio constituyó para el electorado

estadounidense hizo que el presidente Jimmy Carter perdiera las elecciones en 1979 y que el conservador Ronald Reagan ocupara la Casa Blanca a comienzos de 1980. Aunque Reagan resultó ser muy cauto en su política exterior, al menos en lo que se refiere a intervenciones militares, fue mucho más firme en su política económica. Inspirada en los principios monetaristas largamente preconizados por Milton Friedman, la nueva Administración republicana llevó a cabo una eficaz política anti-inflacionista. En Gran Bretaña había sucedido algo parecido tres años antes, ya que, cansado de “estanflación”, el electorado británico había elegido en 1977 a la candidata conservadora Margaret Thatcher, en cuyo programa figuraba prominentemente una firme política de estabilización. Contó además la firmeza económica anglosajona con la ventaja de que, tras casi un decenio de altísimos precios del petróleo, la demanda empezó a dar muestras de mayor elasticidad, y los precios (nominales y reales) comenzaron a caer a comienzos de los años ochenta.

La década de los ochenta fue un periodo de recuperación política y económica para el mundo occidental, en tanto que producía el derrumbe del sistema comunista en Europa. La excepción parcial a este principio fue América Latina, donde a partir de 1981 se fueron poniendo de manifiesto las consecuencias de la errónea política tercermundista, populista o anti-dependentista que tanto predicamento tuvo en la región en las décadas centrales del siglo XX. La crisis estalló en México (por eso se la llamó “efecto tequila”), pero pronto se extendió a otros países, como Argentina o Brasil, en medio de escándalos que salpicaron a políticos y banqueros. La inepticia de muchos banqueros estadounidenses, que

habían prestado sin calibración adecuada de los riesgos los dólares procedentes de la bonanza petrolera, fue bautizada por el semanario *The Economist* con un término memorable: *the burrodólares*. Quizá lo menos malo de la crisis fuera que desprestigió esas doctrinas y convenció a los gobernantes de la necesidad de seguir políticas más acordes con la lógica económica.

La crisis en España

Entretanto, España seguía unas oscilaciones parecidas a las de las economías internacionales, aunque con perfiles



Don Juan Carlos de Borbón jura como Rey de España el 22 de noviembre de 1975

mucho más acentuados. El drama político era de envergadura mucho mayor, pues aquí no se trataba de un cambio de partido como consecuencia de unas elecciones, sino de un cambio de régimen al producirse la muerte del dictador: fue el paso, siempre difícil, de la Dictadura a la democracia. Como ya vimos, el último lustro de la Dictadura había sido testigo de un proceso gradual pero apreciable de liberalización económica. Como señalaba siempre Fuentes Quintana con su habitual agudeza, la paradoja de los años sesenta es que se creciera con el Plan de Estabilización y se frenara el crecimiento con los Planes de Desarrollo. Lo cierto es que el “neo-intervencionismo” de los planes quedó desprestigiado cuando el “caso Matesa” demostró cuán sencillo era transgredir los controles y cuán ineficaces (cuando no venales) eran los administradores de las larguezas burocráticas. De manera casi simbólica, el “caso Matesa” coincidió en el tiempo (verano de 1969) con la proclamación de don Juan Carlos de Borbón como Príncipe de España con la designación de sucesor a la Jefatura del Estado (Tortella y Jiménez, 1986, cap.VI). De modo que allí también podemos ver una divisoria: políticamente se prefiguraba el fin de la Dictadura y el comienzo de un nuevo régimen; económicamente, terminaba la etapa del neo-intervencionismo desarrollista y se iniciaba una especie de confuso interregno de política económica a menudo contradictoria, pero más a menudo cimentada con la cal de la liberalización que construida sobre la arena del intervencionismo.

Otro peldaño en el descenso del régimen hacia su fin fue el asesinato del almirante Luis Carrero Blanco en diciembre de 1973. Carrero era el más fiel *alter ego* de Franco, el hombre llamado a sucederle. Doce años más joven que “el Caudillo”, Carrero hubiera podido desempeñar un

papel parecido al que Marcelo Caetano desempeñó en Portugal cuando Salazar quedó incapacitado para gobernar. La muerte de Carrero significó la imposibilidad del continuismo del régimen. Entre la muerte de Carrero y la de Franco hay dos años de incertidumbres y vacilaciones que anunciaban el final de la Dictadura, pero sin ponerle fecha. Ahora bien, desde el punto de vista económico, estos estertores dictatoriales legaron graves problemas al régimen sucesor porque, junto a una relativa liberalización, sobre todo en el campo bancario, dejaba una economía con fuertes rigideces para hacer frente a la doble crisis, política y económica, que se avecinaba. Junto a las rigideces estructurales que vamos a examinar someramente, hubo un legado coyuntural que lastró la economía de la transición de manera muy gravosa: la debilidad política del interregno (el Gobierno de Carlos Arias Navarro, el último de la Dictadura) hizo que el ministro de Hacienda, Antonio Barrera de Irimo, decidiera no repercutir en el interior el alza de los precios del petróleo, reduciendo los impuestos sobre los carburantes y cargando sobre el presupuesto el diferencial así originado: en términos simples, el Estado (el Monopolio de Petróleos) compraba el petróleo caro en el mercado internacional y lo vendía barato en el interior. Las pérdidas corrían a cargo del contribuyente. A pesar de ello, la inflación importada se hacía sentir a través del comercio internacional con lo que, efectivamente, los precios relativos de los hidrocarburos bajaban en España mientras subían en el resto del mundo. Por otra parte, como otra de las rigideces de la economía española era su gran dependencia del petróleo, al mantener bajos sus precios interiores la rigidez se acentuó y la economía no se adaptó a la nueva realidad.

Pese a los quince años de crecimiento tras el Plan de Estabilización, el legado económico de la Dictadura era oneroso. La rigidez general inherente al régimen dictatorial se extendía a casi todos los rincones de la economía. La proverbial inflexibilidad del mercado de trabajo, que había mostrado unas ciertas ventajas en las décadas anteriores, en las condiciones de los años setenta (y más adelante) constituía un serio obstáculo para superar la crisis. En efecto, en tiempo de Franco los bajos salarios se veían compensados para el empleado por la práctica inamovilidad del puesto de trabajo. La baja productividad se compensaba para el empresario mediante los bajos salarios y la protección con respecto a la competencia extranjera. Cuando el desarrollismo trajo consigo el éxodo del campo y una cierta competencia exterior, la emigración ofreció una válvula de seguridad contra el desempleo. En las condiciones de los años setenta, sin embargo, este modelo ya no servía. En primer lugar, la crisis mundial no solo hizo que desaparecieran las oportunidades de trabajo en el extranjero, sino que causó el retorno de muchos emigrantes. Además, la inamovilidad de las plantillas quitaba flexibilidad a las empresas para adaptarse a los rápidos cambios de un mercado en crisis. Por añadidura, el mercado de trabajo se vio rápidamente muy segmentado entre los que gozaban de empleo estable y presionaban para obtener mejores salarios y el número creciente de los desempleados, que hubieran preferido flexibilidad de plantilla a altos salarios pero que no tenían apenas representación sindical. Los trabajadores de plantilla apoyaban la combatividad de los sindicatos, que hacían uso a fondo del derecho de huelga promulgado por la Ley de Relaciones Laborales de 1976. De este modo,

hubo muchas empresas durante la crisis que pagaron salarios por encima de la productividad mientras sobre ellas y el resto de los contribuyentes recaía el coste de un creciente subsidio de paro. Se dio así la paradoja durante los últimos años de la Dictadura y los primeros de la Transición de un nivel de salarios creciente y una tasa de paro también creciente: era la otra cara de la moneda de la “estanflación”. Junto a los demás problemas que planteaba, la rigidez del mercado de trabajo contribuía al déficit presupuestario y a la inflación.

Otra rigidez característica de la economía franquista era la abundante presencia de rasgos monopolísticos. A ello contribuían la propia política económica de la Dictadura, tan estatalista y defensora de privilegios. El monopolio de petróleos, el de fósforos, el de tabacos, las innumerables empresas estatales que operaban en condiciones también monopolísticas, más las numerosas privadas que, protegidas por aranceles o regulaciones de todo tipo, operaban también en condiciones de monopolio u oligopolio (siderurgia, azúcar, construcción naval, automóvil, banca, comunicaciones, distribución, y un largo etcétera) contribuían con excesiva frecuencia a la baja productividad, al atraso tecnológico, y al alza de precios.

Como consecuencia de estas rigideces estaba también la empresarial. Acostumbrados a actuar en estos marcos inflexibles, los empresarios de la época se alarmaban ante las modificaciones en el marco institucional, como las que tuvieron lugar por entonces. La más obvia, por supuesto, fue el cambio de régimen: la transición a la democracia desconcertó a muchos empresarios. Si a ello añadimos la crisis económica, no extrañará que la inversión privada cayera en picado durante aquellos años. Caso paradigmático fue el de los banqueros: la banca en

tiempos del franquismo formaba un bloque oligárquico con muy poca competencia y donde los grandes formaban un club exclusivo. Esto empezó a cambiar con la Ley Bancaria de 1962, que dio entrada a una nueva generación de directivos. Durante la crisis de los años setenta la banca se vio atrapada en una situación objetivamente difícil: la inflación y el alza de los tipos de interés, ahora ya desregulados, dio ventaja a los deudores (clientes) frente a los acreedores (banqueros). Estos, acostumbrados a la plácida vida que disfrutaban en el régimen anterior los unos, y enredados en inversiones imprudentes hechas en tiempos de optimismo los otros, se encontraron incapaces de resolver los problemas que la situación planteaba. Se siguió de aquí una de las mayores crisis bancarias de la historia de España y sin duda la mayor del siglo XX (Tortella, 1996, pp. 569-571; Cuervo, 1988).

Otra gravísima rigidez era la fiscal. Al final de la Dictadura la estructura impositiva en España adolecía de un arcaísmo que podríamos calificar de escandaloso. La única reforma a fondo que se había acometido en España databa nada menos que de 1845, y todo lo que se había hecho desde entonces eran meros retoques destinados, simplemente, a lograr mayor recaudación sin cambiar en nada esencial la vieja estructura impositiva. El último gran retoque, el de Navarro Rubio en 1957, había introducido un sistema parecido al antiguo sistema de cupos (el venerable “repartimiento”) con lo que se logró un aumento en la recaudación durante unos años. En 1975 seguían predominando los impuestos indirectos y los directos eran del tradicional y tosco sistema de “cuota y producto” (Fuentes Quintana, 1990b, esp. pp. 370-415). Como consecuencia, además de inelástica, la imposición era inflexible e insuficiente. En las circunstancias de la crisis

de los años setenta esta rigidez producía déficit y la financiación de ese déficit producía inflación.

Como se ha puesto de manifiesto repetidamente (por ejemplo, en Fuentes Quintana, 1990a, esp. pp. 36-37), los paralelismos entre la transición a la democracia tras proclamarse la República en 1931 y tras la restauración de la Monarquía en 1976-1977 eran llamativos, porque ambas experiencias habían coincidido con una crisis mundial y, como había señalado el propio Indalecio Prieto, “no entender políticamente el mundo de la crisis económica y no presentar ante él una política económica coherente constituyó una de las causas del fracaso de la República” (citado en Estefanía, 1996, p. 253).

Este peligro existía en los albores de la transición. La debilidad de los gobiernos de los estertores del franquismo y de los inicios de la democracia (o, quizá mejor, pre-democracia) les impedía tomar las medidas radicales que estaban indicadas por miedo a provocar el rechazo de unos y otros. Hubo que esperar a que se constituyera el Gobierno salido de las primeras elecciones democráticas (15 de junio de 1977) para que el tan citado Enrique Fuentes Quintana, recién nombrado vicepresidente segundo y ministro de Economía, tomara la iniciativa de procurar un consenso de grupos y partidos representantes de una amplia mayoría del país para la adopción de un plan económico que procurase atajar una situación alarmante en que la tasa anual de inflación estaba por encima del 25 por ciento, la balanza de pagos y el presupuesto en déficit, la deuda exterior creciendo y la renta por habitante virtualmente estancada. Aunque el presidente Suárez propuso inicialmente tomar las medidas por decreto, Fuentes insistió en lograr un amplio acuerdo con las fuerzas sociales

porque las disposiciones iban a implicar sacrificios para muchas partes y era preferible que tales esfuerzos se distribuyeran con la mayor equidad posible y que los interesados lo comprendieran así al haber participado en la elaboración de la política.

Los Pactos de la Moncloa

Los llamados Acuerdos o Pactos de la Moncloa se negociaron durante el verano de aquel mismo año y se hicieron públicos en octubre. Esencialmente, se trataba de un plan de estabilización que se proponía frenar el crecimiento de la oferta monetaria, limitar el gasto público, e imponer moderación salarial a unos sindicatos que habían venido obteniendo fuertes aumentos en los años anteriores. Para lograr el equilibrio en la balanza de pagos previamente se había devaluado la peseta en un 20 por ciento. La contención salarial y las medidas restrictivas monetarias y fiscales implicarían dificultades para amplias capas de la población; con objeto de lograr una mejor distribución del sacrificio y una posibilidad de ofrecer mayor gasto social sin aumentar el déficit se preveía una reforma fiscal que promoviese la equidad, la flexibilidad y la eficiencia del presupuesto. Esta reforma fiscal, la segunda verdaderamente importante en la historia de España, se llevó a cabo por medio de una serie de leyes y decretos inspirados inmediatamente en los Acuerdos de la Moncloa y, más generalmente, en los informes redactados e inspirados por Fuentes Quintana en años anteriores desde la presidencia del Instituto de Estudios Fiscales (Fuentes Quintana, 1990b). Algunas de estas disposiciones se aprobaron después de haber dimitido Fuentes en febrero de 1978, siendo ministro de Hacienda Francisco Fernández Ordóñez, por lo que esta compleja

reforma debe justamente atribuirse conjuntamente a Fuentes Quintana y a Fernández Ordóñez, por este orden. Las líneas maestras de la reforma eran una simplificación y modernización del cuadro impositivo y, sobre todo, la introducción del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas como el principal tributo directo (y principal partida de ingresos), que se complementaría con un Impuesto sobre la Renta de las Sociedades, y un Impuesto sobre el Patrimonio; en el capítulo de impuestos indirectos la principal novedad era el Impuesto sobre el Valor Añadido (IVA) en sustitución de los tradicionales gravámenes sobre el consumo, aunque la efectiva introducción del IVA quedó aplazada hasta 1985.

Los acuerdos del verano de 1977 y las consiguientes reformas legislativas tuvieron efectos duraderos en la historia. Los más visibles e inmediatos fueron el descenso de la inflación, la correlativa contención en las alzas de los salarios y el notable aumento de los ingresos presupuestarios. Sin embargo, el desempleo siguió creciendo, al tiempo que se mejoraban las prestaciones de la Seguridad Social. Como señala González Páramo (1990, pp. 249-257), en el quinquenio 1977-1982 se sentaron las bases del Estado del Bienestar. Ello trajo, sin embargo, que los gastos presupuestarios aumentaran aún más, y que el déficit persistiera y aun creciera. Pero quizá los efectos políticos fueran más decisivos y perdurables,



El Gobierno Suárez asiste en el Senado al pleno que aprobó los Pactos de Moncloa el 11 de noviembre de 1977

porque el proceso de concertación social creó un clima de avenencia y confianza entre los agentes sociales que permitió, en primer lugar, el trámite y aprobación de la Constitución de 1978, y, a más largo plazo, la cooperación de comités tripartitos de sindicatos, patronales y Estado que hicieron posible la aplicación efectiva de las directrices de política económica.

La crisis, no obstante, continuó, en gran parte porque se trataba de un fenómeno internacional y las nuevas subidas del petróleo estaban por llegar. La crisis industrial y la bancaria siguieron su curso y una serie de factores contribuyó a agravarlas. Después de años de crecimiento acelerado, el turismo se estancó durante la segunda parte de la década: el número de visitantes y los ingresos reales descendieron, aunque levemente, durante varios años. Bancos y empresas que habían invertido descontando las anteriores tasas de crecimiento se encontraron con activos improductivos: los precios del suelo bajaron, y aumentaron las suspensiones y quiebras. Industrias tan fundamentales como la del automóvil, la del cemento, la textil o la de distribución de energía se estancaron con grandes altibajos en los años finales de la década. La crisis bancaria se hizo sentir fuertemente a partir de 1978, cuando se observó que muchas inversiones especulativas en bienes raíces y en industria no rendían los frutos esperados. La depresión, que desde 1973 había afectado al sector bancario en un buen número de países, tuvo sus primeras manifestaciones públicas en España cinco años después, en enero de 1978, con los problemas del Banco de Navarra. Estos se remontan a principios de la década de 1970 cuando tras diversas inspecciones del Banco de España se puso de relieve que, además de una

serie de irregularidades en su gestión, el banco tenía serios problemas de liquidez y se financiaba en el mercado interbancario pagando tipos muy altos. El propio Banco de Navarra reconoció la situación grave en la que estaba y se mostró dispuesto a un cambio de gerencia, pero la situación se deterioró rápidamente, con importantes retiradas de fondos en los días siguientes. Para hacer frente a la crisis el Banco de España adoptó una serie de medidas que terminaron con la liquidación del banco. La crisis del Banco de Navarra alertó a las autoridades monetarias del país ante la posibilidad de que el caso no fuese único y se estuviese ante una situación crítica de una parte importante del sistema. En efecto, en ese mismo año de 1978 y en el siguiente, la crisis se agravó. Una serie de bancos pequeños y medianos recurrían al Banco de España en busca de auxilio y una somera inspección mostraba su insolvencia. Afloró entonces un sinnúmero de prácticas censurables (préstamos a directivos y cruzados, autocarteras, asimetría de riesgos) que en tiempos normales no se hubieran detectado. La crisis industrial y de la empresa, la inflación y la política monetaria anti-inflacionista, una gestión bancaria deficiente, imprudente y delictiva, la limitada capacidad de actuación de las autoridades, y el inadecuado marco legal, todo contribuyó a la crisis y su desarrollo. La puntilla fueron la nueva subida del petróleo, el agravamiento de la crisis industrial, y la suspensión de pagos mexicana de 1981, que sorprendió a algunos grandes bancos españoles. Ciertas medidas de contención, como la fundación del Fondo de Garantía de Depósitos en 1977 y Corporación Bancaria (su agente de derecho privado) surtieron efectos, aunque no inmediatamente. El Fondo de Garantía de

Depósitos es una entidad que, integrada por contribuciones de la banca privada y del Banco de España, asegura los depósitos de los bancos insolventes y se hace cargo de estos para proceder a su saneamiento y privatización posterior. En tanto se resolvían ciertos problemas jurídicos que afectaban al pleno funcionamiento del Fondo de Garantía, se constituyó Corporación Bancaria, entidad formalmente privada con misiones idénticas a las del Fondo.

En los años siguientes (1980-1982) la crisis fue en aumento. El número de entidades con problemas se multiplicó, con el agravante que ya no se trataba solo de pequeñas instituciones sino también de algunas de tamaño mayor. Además del Banco Occidental, de tamaño medio, en 1981 salieron a la luz los primeros problemas del Urquijo, uno de los principales bancos industriales del país, que había hecho fuertes inversiones en México; en el año siguiente la crisis se extendió al Banco Unión, Banca Más Sardá, Banco Internacional de Comercio, Banco de Levante y a todo el grupo de Banca Catalana, formado por siete entidades. Sería prolijo enumerar a todos los bancos que se vieron afectados. Baste indicar que, de unas 110 entidades que funcionaban en 1977, más de la mitad, es decir, unas 60, tuvieron dificultades entre ese año y 1985.

Se dijera que la crisis política alcanzó su punto álgido el 23 de febrero de 1981 cuando el coronel Antonio Tejero asaltó las Cortes intentando un golpe de Estado que resultó fallido. En realidad, al bizarro coronel el tiro le salió por la culata, pues la firme actitud del Rey y la casi unánime repulsa de la sociedad reafirmaron la voluntad democrática de los espa-

ñoles y aumentaron la confianza en el sistema. Esta confianza se cimentó al ganar las elecciones el Partido Socialista en el otoño de 1982. Al comprobarse casi inmediatamente que los socialistas no tenían la intención de llevar a cabo una ruptura ni una política de reforma radical, la serenidad renació entre muchos empresarios. Por otra parte, el ciclo internacional estaba cambiando: ya hemos visto que la política de Reagan contribuyó a devolver la confianza en el mundo occidental; la demanda de petróleo, por fin, se mostró elástica al precio: las compras se redujeron y los precios también. Una pronta devaluación de la peseta contribuyó a reducir las presiones sobre la balanza de pagos.

Los inicios de la recuperación

El Partido Socialista Obrero Español obtuvo la mayoría absoluta en las elecciones generales del 28 de octubre de 1982. El nuevo presidente del Gobierno, Felipe González Márquez, nombró ministro de Economía, Hacienda y Comercio a Miguel Boyer Salvador, que ocupó esta cartera hasta el 6 de julio de 1985, fecha en la que presentó su dimisión.

Con objeto de reducir los enormes desequilibrios internos y externos que la economía española arrastraba, el nuevo Gobierno adoptó medidas de claro signo restrictivo para obtener pronto resultados en tres frentes: el control de la inflación, y la reducción tanto del déficit exterior como del déficit público. Una de las primeras medidas en persecución de estos objetivos fue la devaluación de la peseta en diciembre de 1982. Las políticas monetaria y presupuestaria, por su parte, trataron de mantener dentro

de ciertos límites la evolución de la demanda interna como única opción realista y eficiente para acabar con los citados desequilibrios.

La situación económica española en el mes de diciembre de 1982 presentaba serios problemas. La larga recesión originada por la elevación de los precios del petróleo había tocado fondo en 1979 y en 1981. Así, en ambos años el PIB presentó tasas de crecimiento nulo o negativo. En 1982 la situación reflejó una cierta mejoría al experimentar el PIB un crecimiento en términos reales del 1,2 por ciento, superior al registrado por el conjunto de los países de la OCDE pero que, aunque rompía con la anterior tendencia, no permitía paliar el creciente desempleo.

Entre 1979 y 1983, la población ocupada disminuyó en un 9 por ciento, mientras que la tasa de paro crecía en un 7,8 por ciento. Los salarios reales para este mismo periodo crecieron en un 3,9 por ciento, lo que implicó una desaceleración significativa aunque insuficiente para mantener bajo control el incremento de los costes laborales. El sector empresarial vio agravada su crisis por el mantenimiento de la capacidad productiva ociosa y el incremento de los costes salariales y financieros. El resultado agregado de las empresas incluidas en la Central de Balances del Banco de España reflejaba una pérdida para 1982 del 1,1 por ciento de la cifra de ventas.

La evolución de la inflación fue algo más favorable pues, desde los niveles alcanzados en 1978, había descendido en casi 5 puntos. Sin embargo, si comparamos esta reducción con la que experimentó la mayoría de los países de nuestro entorno, la con-

clusión no es tan alentadora, ya que en estos últimos la bajada de los precios del crudo tuvo repercusiones positivas más marcadas.

Tampoco las cuentas con el exterior justificaban el optimismo. El saldo de la balanza de pagos por cuenta corriente empeoró de forma clara, pasando del superávit al déficit. Este cambio de signo en el saldo de la balanza exterior causó una pérdida alarmante en la reserva de divisas: entre diciembre de 1981 y septiembre de 1982, el fondo de dólares disminuyó en 2.625 millones, un descenso del 17 por ciento. La evolución del sector público durante los cuatro años tampoco era tranquilizante. El gasto público, debido sobre todo a la expansión del Estado del Bienestar, creció mucho más que la presión fiscal durante este mismo periodo, por lo que el déficit público aumentó tres puntos porcentuales, y como porcentaje sobre el PIB pasó del 2,6 por ciento en 1978 al 5,6 por ciento de 1982.

Un grupo de economistas del PSOE –como suele recordar Miguel Boyer, se trataba de personas que habían sido anteriormente excluidas por el aparato del partido, pero que resultaron a la postre ser los protagonistas de la política económica del Gobierno– había realizado los trabajos preparatorios del programa electoral, que pecaba de un optimismo exagerado. La inclusión de promesas de tan difícil o imposible cumplimiento como la creación de 800.000 puestos de trabajo en los cuatro años de mandato, fue un gran error –como reconoció con posterioridad el propio Boyer– pues supuso un importante lastre para toda la política económica del Ejecutivo.

No era sin embargo todo negro dentro de este panorama. El primer Gobierno socialista contó con ventajas considerables, de las que ningún gabinete anterior de la Transición pudo beneficiarse. Su victoria electoral había sido amplísima y, como hemos visto, parecía que el ciclo económico hubiera alcanzado su punto más bajo y que la economía internacional comenzara a recuperarse.

La intervención de Miguel Boyer en el Congreso de los Diputados el 23 de enero de 1983 da una idea de los objetivos económicos y el análisis de la realidad que hacía el nuevo Gobierno. Según Boyer, España había vivido durante algún tiempo por encima de sus posibilidades, sin responder de forma adecuada a la situación de crisis económica mundial generalizada. Los grandes sacrificados durante este periodo habían sido los excedentes empresariales y el empleo. Las fuerzas sociales y económicas deberían ser capaces de “apretarse el cinturón” apoyando una política de ajustes y reformas estructurales que solo podrían ser efectivas en un período de tiempo superior al de los cuatro años de legislatura. La política monetaria puesta en marcha iría encaminada a controlar el incremento de los precios sin deprimir la actividad económica. Con respecto al déficit fiscal, lo preocupante no era su nivel, inferior al de la mayoría de los países de nuestro entorno, sino lo rápido de su crecimiento, que dificultaba la articulación de políticas monetarias y fiscales adecuadas y que comprometía de forma excesiva los recursos financieros recibidos por el sector público en detrimento del sector privado.

Los resultados positivos de la devaluación se hicieron sentir pronto. En 1983 persistía el déficit exterior, pero ya era inferior en un punto al de 1982 (descendió del -2,5 por ciento al -1,5 por ciento del PIB), y había disminuido en términos absolutos en 1.000 millones de dólares. En 1984 y 1985 el saldo exterior presentaba ya signo positivo y un valor idéntico en términos de PIB para ambos años: 1,4 por ciento.

Otra medida puesta en marcha para frenar el crecimiento de la demanda interna y del déficit público fue elevar la presión fiscal, que, a pesar de todo, se mantendría en niveles inferiores a los de la media de los países comunitarios. Se establecía un objetivo de crecimiento de esta última variable medida como porcentaje del PIB de un punto, lo que haría que del 13,9 por ciento la presión fiscal pasara a representar un 14,9 por ciento del PIB. La política monetaria restrictiva se centró en los siguientes puntos: alza del tipo de interés real, limitación y reducción del crédito interno al sector privado y financiación ortodoxa del déficit, evitando su monetización.

Para lograr un equilibrio entre oferta y demanda en el mercado energético, el Ejecutivo decidió repercutir paulatinamente las alzas de los precios del petróleo de los años anteriores en los precios interiores de los productos derivados. Esta medida, que sin duda iba a dificultar la consecución de los objetivos de inflación propuestos, ayudaría sin embargo a alcanzar los de contención del déficit público. La correlación existente entre las fluctuaciones del precio del petróleo en el mercado internacional y las del crecimiento del PIB español era grande y demostra-

ba la excesiva dependencia de nuestro país con respecto a esta materia prima energética. La política de altos precios permitió reducir en más de 15 puntos nuestro consumo de hidrocarburos de 1982 a 1988. Dentro de la política de contención de la inflación y del paro, ocuparon un lugar importante las orientaciones dadas por el Gobierno a los diferentes agentes sociales sobre la evolución deseada del crecimiento de los salarios, con el objetivo de moderar su crecimiento. A este respecto, en 1983 los resultados no fueron buenos. El recorte de los sueldos de los altos funcionarios públicos establecido por el PSOE no produjo el efecto ejemplificador perseguido, y los salarios volvieron a crecer por encima de la inflación. Sin embargo, al año siguiente, la falta de acuerdo global centralizado entre patronal y sindicatos permitió que durante las negociaciones colectivas de nivel inferior se acordase una reducción de los salarios en términos tanto nominales como reales. Este hecho fue fundamental en el comienzo de la recuperación de los excedentes empresariales y en la reducción de la tasa de inflación.

El resultado de todas estas medidas pudo calificarse de bastante alentador. El PIB creció a tasas moderadas hasta 1986, pero se evitaron las caídas. La mejora del saldo de la balanza de pagos por cuenta corriente fue innegable, abandonando este la zona de déficit en la que había estado sumido durante los tres últimos años. Ello se debió a que la demanda interna decreció, las exportaciones se dispararon y las importaciones fueron disminuyendo. Al volver el crecimiento fuerte a partir de 1986, sin embargo, la demanda se recuperó y volvió el déficit por cuenta

corriente. La tasa de inflación llegó a ser en 1985 inferior en más de siete puntos a la registrada en 1982. Resultados semejantes fueron posibles gracias, entre otras causas, a la reducción de los costes salariales y a los esfuerzos encaminados a fomentar el ahorro energético.

El ajuste tuvo sin embargo sus lados negativos, que fueron los altos niveles de desempleo y el comportamiento del déficit presupuestario. Se consiguió reducir el crecimiento exponencial del déficit, pero su volumen se mantuvo por encima de lo esperado durante todo el periodo. Las causas principales de este mal comportamiento fueron el altísimo coste de la reconversión industrial, los mayores gastos de la Seguridad Social ocasionados por el incremento del paro, las crisis empresariales y financieras como la del grupo Rumasa y el crecimiento de la carga financiera de la deuda pública como consecuencia inevitable de su financiación ortodoxa anti-inflacionista. Sin embargo, el coste más elevado que hubo que pagar para, tras el proceso de ajuste, volver a alcanzar los niveles de equilibrio de nuestra economía, fue el del desempleo. La tasa de paro continuó aumentando hasta alcanzar su punto más elevado en 1985: 21,4 por ciento sobre la población activa. Solo a partir de 1985 la rápida recuperación de los beneficios empresariales y el robusto crecimiento del PIB permitieron que el desempleo dejase de crecer.

Quizá el episodio más notorio de toda la larga crisis bancaria fuera la expropiación de Rumasa en febrero de 1983. Se trataba de un caso especial, pues Rumasa era un grupo empresarial que controlaba 13 bancos comerciales y 6 industriales, y lo integraban al menos

230 empresas; el problema principal de este conjunto de bancos era la asimetría de riesgos, porque utilizaba sus recursos en provecho de las empresas del grupo; era difícil conocer la situación patrimonial y los resultados del grupo, aunque era evidente que su comportamiento bancario era muy heterodoxo; sin embargo la legislación vigente no permitía impedir que Rumasa adquiriese, como había venido haciendo, nuevas entidades como fuente adicional de liquidez. Tampoco permitía la legislación que se pusiera coto a la concentración de riesgos, toda vez que no se trataba de préstamos a filiales de bancos, sino de la compañía Rumasa, que no era un banco, teniendo cada una de sus filiales bancarias independencia jurídica; la solvencia de los bancos estaba totalmente condicionada por la solvencia de las empresas del grupo, de las cuales se sabía poco; pero los expedientes de los créditos eran incompletos, carecían de los estudios técnicos correspondientes, y los balances y cuentas de resultados ofrecían escasa fiabilidad. Además, los bancos incumplían sistemáticamente la normativa del Banco de España, obstruían las inspecciones, y no tomaban en consideración sus recomendaciones. La intervención de Rumasa vino a aumentar considerablemente el número y tamaño de los bancos en crisis. Se optó por la intervención, justificada en el supuesto interés público, para evitar los males que se derivarían de una crisis de los bancos sobre el conjunto del sistema financiero, sobre los ahorradores y sobre la economía en general. Si desde el punto de vista económico la intervención de Rumasa puede justificarse, desde el jurídico tuvo aspectos dudosos que dividieron al Tribunal Constitucional.

Otros graves problemas, que eran en realidad legados de la etapa no ya franquista, sino autárquica, fueron el de la reconversión industrial y el del gran sector público, en concreto el del Instituto Nacional de Industria. Solo podremos dedicarles muy corto espacio, pero es conveniente referirse a ellos porque su resolución, o quizá mejor su alivio, contribuyó a la mejora de la coyuntura económica a mediados de los años ochenta. Una gran parte de las empresas industriales creadas en la época de la autarquía, especialmente en los sectores de siderurgia, metalurgia, mecánica pesada, minería y algunas ramas de la industria química, resultaron cada vez menos viables a medida que la competencia internacional se hacía sentir en nuestro país desde los años del Plan de Estabilización. El mantenimiento de estas empresas y sectores fue una carga muy gravosa para la economía española, carga que en la mayor parte de los casos adoptó la forma de adquisición por el Instituto Nacional de Industria o asunción de las pérdidas por el Estado. Las medidas de reconversión industrial, tendentes a facilitar y hacer menos penosa la transformación de las industrias y empresas antieconómicas en otras más eficientes y competitivas, se habían iniciado ya en la época de los gobiernos centristas. A mediados de los años ochenta, al mejorar la situación económica, era posible llevar a cabo nuevos programas de esta naturaleza. Esto es lo que se proponía la Ley de Reconversión y Reindustrialización de 1984, que se vio coronada con un notable éxito, aunque provocase también muy fuertes tensiones, e incluso en ocasiones violencia física. A partir de 1985 la inversión y la

producción industrial se recuperaron notablemente, como ahora vamos a ver.

La reconversión fue acompañada y seguida de un proceso de privatizaciones, iniciado por los socialistas de manera algo subrepticia. La motivación de la decisión de privatizar era doble. De un lado, la evidencia de que muchas empresas públicas eran ineficientes y de que al convertirse en privadas bien mejorarían su productividad estimuladas por la competencia, bien acabarían por desaparecer por inviables, soluciones ambas preferibles a su pervivencia a costa de un presupuesto público ya excesivamente deficitario. De otro lado, se esperaba que la venta de esas empresas no solo aliviara al presupuesto sino que, en algunos casos, proporcionara ingresos extraordinarios. El proceso privatizador se inició a mediados de los años ochenta y fue más tarde continuado con mayor convicción por los gobiernos del Partido Popular. A él obedeció también el suprimir el ominoso nombre INI y sustituirlo por el de SEPI (Sociedad Estatal de Participaciones Industriales), entidad que supuestamente guardaría tan solo compañías viables.

Dos reformas más merecen mención en este rápido repaso a la ejecutoria de los primeros gobiernos socialistas. La reforma del sistema educativo, y en particular de la Universidad, y la reforma de la Bolsa de Valores. La educación debe considerarse al menos en parte incluida dentro de la política económica puesto que la formación del capital humano y el desarrollo de la técnica que está con ella relacionado tiene efectos fundamentales sobre el crecimiento económico a medio y largo plazo. Pues bien, debe-



Protesta por los planes de reconversión en los astilleros bilbaínos el 15 de noviembre de 1984

mos decir de entrada que si la reforma de la Bolsa de Valores constituyó un éxito, las sucesivas reformas educativas distan mucho de merecer una calificación tan positiva. La necesidad de una reforma educativa se hizo sentir de manera perentoria con el enorme crecimiento de la demanda de educación que tuvo lugar desde que la economía comenzó a crecer a mediados de los años cincuenta y sobre todo desde el Plan de Estabilización. Se trataba de ofrecer educación a un número creciente de estudiantes (generalización) y a la vez de formarlos con arreglo a las

necesidades de una sociedad moderna. El éxito fue mucho mayor en el primer aspecto que en el segundo. La primera reforma importante fue la de la Ley General de Educación (LGE) de 1970. La LGE cumplió el cometido de escolarizar a un número creciente de estudiantes de primaria y secundaria, pero lo hizo a costa de rebajar las exigencias a todos los niveles: los contenidos se degradaron con el acortamiento del bachillerato y el intento de dar a este polivalencia, es decir, de hacerlo incompleto; la exigencia en la formación de los profesores también fue rebajada en el intento de proveer el personal necesario para el crecimiento del sistema; a consecuencia de lo anterior, el nivel de exigencia a los alumnos también bajó, en virtud además de un mal entendido principio de “igualdad de oportunidades”, que en la práctica se traducía en no estimular ni premiar el esfuerzo ni los buenos resultados. Algo parecido ocurrió a nivel universitario, donde los programas de estudio cambiaron poco, pero los “profesores no numerarios” (PNN), nombrados de manera arbitraria e improvisada para cubrir la necesidad de docentes, llegaron a ser mayoría; mal pagados, en precario y con escasa formación, la proliferación de PNN rebajó el nivel ya muy mediocre de la universidad del franquismo. La Ley de Reforma Universitaria de 1983 vino a consolidar (petrificar) la universidad de la Dictadura, porque dio satisfacción a las aspiraciones de los PNN, que constituían uno de los grupos más organizados y ruidosos de la izquierda de aquel tiempo. Tal consolidación se logró por medio de unas pruebas sin exigencias de ningún tipo (las famosas “idoneidades”) que de hecho convirtieron en “nume-

raríos”, es decir, funcionarios, a la gran mayoría de PNN. Como en los cuerpos docentes predomina el sistema de selección por cooptación, la necesaria renovación y mejora del cuerpo docente universitario nunca se produjo ni lleva visos de ello en la actualidad. En cuanto a la enseñanza media, la Ley Orgánica General del Sistema Educativo (LOGSE) de 1990 desarrolló en líneas generales los principios establecidos en la LGE: se alargó la enseñanza obligatoria y se aumentó la tasa de escolarización, pero el nivel de exigencia volvió a bajar, los contenidos educativos se banalizaron y el acceso al cuerpo docente se basó en criterios más corporativos que cualitativos. El de la educación sigue siendo hoy uno de los graves problemas económicos por resolver en España (sobre estos temas, aunque con puntos de vista diferentes, Puelles Benítez, 1999, esp. pp. 355-440).

La necesidad de reformar la Bolsa de Valores como elemento clave del sistema financiero era sentida desde mucho antes del fin de la Dictadura. Ya en 1963 había publicado Fuentes Quintana un artículo en que ponía de relieve la necesidad de tal reforma. El sistema financiero desempeña el papel crucial de poner en relación a ahorradores e inversores, es decir, oferentes y demandantes de fondos. Este papel lo desempeñan entidades privadas, típicamente bancos, o el mercado de valores, donde oferentes y demandantes se enfrentan directamente. En el sistema anglosajón este mercado tiene un papel importante. En el sistema europeo continental los bancos han tenido un papel preponderante, dominando y controlando un mercado de valores que permanecía relativamente

raquítico. La conveniencia de que el mercado tuviera más desarrollo se hacía evidente en la atmósfera de crecimiento y liberalización de los años ochenta. En 1977, siendo Fuentes vicepresidente económico, había creado una Comisión para el Estudio del Mercado de Valores que, presidida por Joan Sardá Dexeus, emitió un informe poniendo de relieve la necesidad de reforma radical. En efecto, la Bolsa española estaba aún organizada de manera muy parecida a como la había creado Pedro Sainz de Andino en 1831. En 1988 se promulgó por fin una Ley del Mercado de Valores que hacía precisamente eso, siguiendo no solo las directrices de la Comisión Sardá, sino tomando también como ejemplo las radicales reformas que habían experimentado las bolsas de Londres y París. Quizá las reformas más llamativas de esta Ley fueran la supresión de los antiguos Agentes de Cambio y Bolsa, figura que apenas había cambiado desde Sainz de Andino, y la creación de la Comisión Nacional del Mercado de Valores (CNMV). Los Agentes no eran prácticamente más que notarios especializados en operaciones de bolsa, que no otorgaban transparencia ni estímulo al mercado, dejando por defecto este papel a los bancos. Fueron sustituidos por Sociedades y Agencias, entidades especializadas con mayor capital y capacidad. Al liberalizarse el mercado se hacía necesaria una agencia que supervisara, papel que desempeñó la CNMV. Coincidiendo con la reforma y facilitada por ella tuvo lugar la introducción del sistema de mercado continuo basado en anotaciones electrónicas en lugar del tradicional sistema de corros a viva voz. La reforma de 1988 logró sus objetivos: permitió una gran expansión de la con-

tratación y un mayor protagonismo de las bolsas dentro del mercado de capitales y del PIB. Hay que señalar, sin embargo, que la expansión de la bolsa ya había empezado unos años antes, a mediados de los ochenta. No hay duda, sin embargo, de que la expansión se vio facilitada por la reforma (Moreno Castaño, 2006, pp. 50-102; ver también Tortella, 1994, y Ubiría, 1994).

EL SEGURO ESPAÑOL Y SU PROCESO DE LIBERALIZACIÓN

Con la llegada de la democracia también se producen importantes avances en el sector del seguro. Por un lado, en octubre de 1976, durante el primer Gobierno de Adolfo Suárez se restablece la Dirección General de Seguros después de un largo periodo en que fue tan solo Subdirección. Otro avance fue la primera liberalización de tarifas y condicionados, realizado por el ministro Jaime García Añoveros el 10 de mayo de 1979 por un real decreto que sustituyó al artículo 27 del todavía vigente Reglamento de Seguros de inicios del siglo (1912).

Como sabemos, la llegada de la democracia en España estuvo inmersa en una crisis económica donde se combinaron gastos al alza, inflación y crisis bursátil que tuvo su primera víctima en las llamadas “entidades de capitalización”, que estaban incluidas entonces entre las empresas de seguros; las cuotas de estas entidades permanecieron estancadas durante la segunda mitad de los años setenta en torno a la modesta cifra de 2.500 millones de pesetas. En 1980, la suma de los fondos de capitalización de estas entidades apenas superaba los 12.000 millones de pesetas. Al final, las entidades de capitalización terminaron engrosando la nómina de las sociedades anónimas en los años ochenta y sus operaciones fueron incluidas dentro del ramo de Vida. La absorción no supuso ningún contratiempo, pues el Seguro de Vida cada vez estaba más asociado con el ahorro y menos con el destino final de todo ser humano.

Una cuestión clave fue la preparación de la economía española para su integración en el Mercado Común, que obviamente tenía sus consecuencias para el sector. Por

este motivo, ICEA encargó al Stanford Research Institute la redacción de un plan estratégico para el seguro español, que vio la luz en 1976 y fue conocido como el “libro verde” de la institución (fue revisado en 1980 y tuvo seguimiento hasta 1998). En la investigación sobre la situación en 1975, el experto Peter F. Miles dejó claro que el seguro español adolecía de cuatro graves problemas: atomización, baja productividad combinada con excesivos gastos, una calidad de gestión muy inferior a la media europea y un escaso desarrollo de los ramos de Vida y Pensiones (Miles, 1976). Otro grave problema eran los bajos niveles de solvencia, resultado de “la aplicación del sistema de precios políticos a unas primas con costes reales”, que supuso “la descapitalización de todo el sector y, probablemente, una situación de insuficiente solvencia en un número excesivo de entidades”, como denunciaba la revista *Seguros* en 1977 (*Seguros*, 1977, 64, p. 4). La descapitalización se traducía en dificultad para contar con recursos financieros con los que enfrentarse a la competencia exterior.

Las principales recomendaciones del III Plan de Desarrollo, antes expuestas, no fueron recogidas por el legislador hasta la restauración de la democracia. Hasta el 8 de octubre de 1980 no se aprobó una Ley de Contratos de Seguros y el 2 de agosto de 1984 vio la luz una nueva Ley de Ordenación del Seguro Privado que respondía a los retos planteados. Con anterioridad, se había ido disminuyendo el grado de intervención en el funcionamiento de las empresas de seguros, pero solo a partir de la Ley de 1984 se propició una verdadera competencia entre todas las entidades, eliminando anteriores discriminaciones. Según Eugenio Prieto, presidente del Instituto de Actuarios Españoles, aunque España no pertenecía toda-

vía a la CEE, la ley recogió el contenido de las “Primeras Directivas”, que habían implantado en la CEE la libertad de establecimiento a partir de 1976 (Prieto, 1995, p. 42). En realidad, desde la apertura de la economía española en 1959, se había permitido la entrada de las entidades extranjeras con muy pocas restricciones, por lo que la libertad de establecimiento no tenía que suponer mayor problema (vid. Seguros, 1977, 64, p. 3). La ley de 1984 reforzó la supervisión por parte de la Administración de la actividad aseguradora y estableció un aumento del capital mínimo para operar e incrementó la protección de los asegurados.

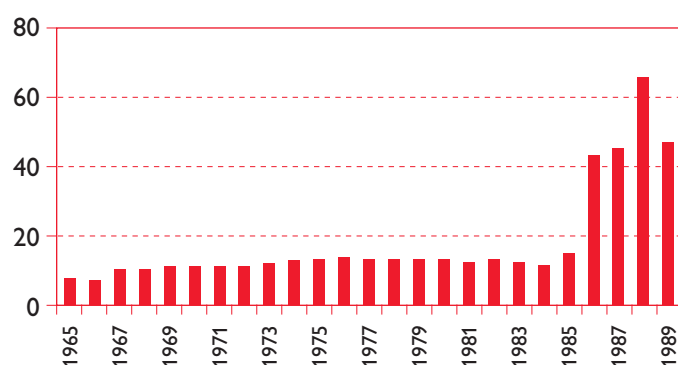
El Seguro de Vida era un capítulo diferenciado debido a lo escaso de su desarrollo causado por dos razones clave: por un lado la mejora de las prestaciones públicas, dado que el artículo 41 de la Constitución de 1978 esta-

blece que el Estado desarrolla un servicio público que contempla el cuidado de la salud pública para todos los habitantes que vivan en España, pensiones, protección familiar y servicios sociales. Y por el otro lado, la escasa demanda e inquietud social por el Seguro de Vida, dentro de un marco en donde subyace la crisis económica de los setenta, que afectaba evidentemente a la evolución del Seguro de Vida.

Este estancamiento del Seguro de Vida tuvo un cambio muy efectivo en la década de los ochenta como reflejan los gráficos anteriores. Se puede comprobar en ellos cómo crece de forma significativa el seguro directo en la segunda mitad de la década de los ochenta, destacando especialmente el Seguro de Vida, favorecido por su tratamiento fiscal, que animó de manera espectacular su progresión. Si en la década de los setenta y comienzos

GRÁFICO 2

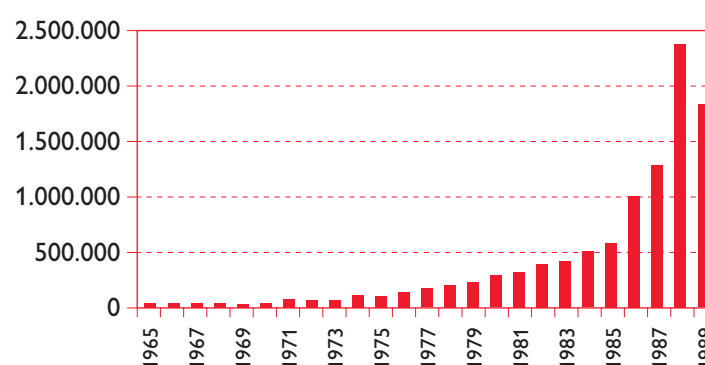
Primas de Vida en porcentaje sobre el total del seguro directo



Fuente: Archivo MAPFRE.

GRÁFICO 3

Evolución de las primas del seguro directo (millones de pesetas)



Fuente: Archivo MAPFRE.

de los ochenta el Seguro de Vida estuvo en torno al 12 por ciento del total de las primas directas, posteriormente esta proporción se elevó hasta el 43 por ciento en 1986 y se mantuvo en esos porcentajes hasta finalizar la década. Otra explicación de la evolución positiva del seguro en la segunda mitad de los años ochenta está en el progreso económico general que permitió a las clases medias obtener mejoras en sus coberturas sociales con seguros privados.

MAPFRE ALCANZA EL PRIMER PUESTO EN 1983

Un periodo difícil:

la segunda mitad de los años setenta

En la evolución de las empresas del sector hubo un histórico cambio en el liderazgo, al ceder el primer puesto la empresa que fue siempre el referente, La Unión y El Fénix, dejando paso a MAPFRE, que se mantiene en ese lugar tan privilegiado hasta la actualidad (2009); a continuación estaban las empresas Corporación General Aseguradora, Vitalicio, Mutua Madrileña Automovilista, Zurich, Santa Lucía, Aegon, Winterthur y Allianz-Ras (*ranking* de 1985). La presencia de las multinacionales se empezaba a notar, pero no de la forma que se produce desde la entrada de España en el Mercado Común.

En las previsiones para 1974 pesaron las circunstancias económico-políticas. Por un lado, en el panorama político estaba próximo el fin del régimen de Franco, lo que cau-



Junta General de 1974. De izquierda a derecha José María Jiménez de la Iglesia; Pedro Beca; José Márquez y Álvarez de Toledo, Marqués de Molina; José Antonio Rebuelta; Ignacio Hernando de Larramendi, Alberto Manzano y José García

saba inquietud por los cambios imprevisibles que inevitablemente acarrearía. Por otro lado, a finales de 1973 se había iniciado la segunda peor crisis del siglo XX, la crisis del petróleo (la primera fue la Gran Depresión de los años treinta). Afortunadamente para MAPFRE, la empresa se encontraba en una posición muy sólida por su crecimiento de los anteriores años: entre 1969 y 1973, los fondos propios se habían multiplicado por 4, la inversión en valores mobiliarios casi por 5, el valor de los inmuebles por 3, las primas de seguro directo por 2,5 y las primas directas y aceptadas netas de reaseguro por 2,4.

Pero a los responsables de MAPFRE les preocupaba que los gastos de gestión interna, también entre 1969 y 1973, se hubiesen multiplicado por 2,4, los gastos de gestión externa, por 2,3 y los empleados, por 1,5, aunque el mayor crecimiento hubiese tenido lugar en la organización territorial. Por otra parte, los datos comparados mostraban que, a principios de 1974, MAPFRE adolecía de escasez de fondos propios sobre primas en relación con las cinco mayores entidades (23,6 por ciento frente a 36,2 por ciento) y que las reservas técnicas sobre primas en Automóviles eran relativamente bajas: 115,2 por ciento frente a 132,3 por ciento, en el caso del Seguro Obligatorio; 52,2 por ciento frente a 56,1 por ciento, en el caso del Seguro Voluntario. Que patrimonio y reservas fueran inferiores en MAPFRE a los de sus más inmediatos competidores, se debía a su carácter de mutua y a la rápida liquidación de los siniestros, respectivamente. Por ser mutua, además, MAPFRE soportaba una mayor presión fiscal sobre primas: 3,9 por ciento frente a 2,6 por ciento, en Seguro Obligatorio; 7,3 por ciento frente a 2,3 por ciento, en Seguro Voluntario (información que se facilitó en el Consejo Directivo del 14 de febrero de 1974).

En una situación normal, la relativa debilidad de las reservas patrimoniales y técnicas de MAPFRE no hubiera supuesto ninguna preocupación. Pero el contexto de la segunda mitad de los años setenta aparecía muy sombrío. Pronto la crisis económica internacional golpeó a la economía española con dureza, haciendo que las empresas entrasen en dificultades como caen las fichas de dominó y que el paro aumentase a un ritmo vertiginoso. A MAPFRE le costó aceptar que había razones para el pesimismo y hasta se dijo (internamente) que con la recesión la actividad se ralentizaría y habría menos siniestros, lo que no era mala noticia.

El peligro no solo venía de la situación económica general, sino también de la difícil coyuntura política, caracterizada por el paso de la Dictadura a la democracia. Los episodios de violencia callejera y el terrorismo de ETA ejercieron su influencia sobre una Bolsa muy debilitada, de modo que las inversiones de MAPFRE también se

vieron puestas a prueba. Si en países más estables desde el punto de vista político, como Inglaterra, Francia o Suiza, las empresas atravesaban dificultades, qué no ocurriría en España. Algunas entidades respondieron a la crisis con una especie de huida hacia delante, ofreciendo condiciones muy atractivas pero irresponsables. MAPFRE prefirió capear el temporal con seriedad, teniendo la seguridad de que cuando las aguas volviesen a su cauce todo el mundo comprobaría que las bases de su crecimiento eran sólidas y la compañía seguía preparada para nuevos desafíos.

La Bolsa en el comienzo de la transición política

Al iniciarse la transición a la democracia en España, se acumularon los problemas económicos, ligados sobre todo a la crisis internacional, con los políticos, de índole interna. En 1976, la Bolsa se apresuró a descontar



Junta general 1976

estos acontecimientos negativos. Para Larramendi, la situación se había agravado con las opiniones pesimistas vertidas por algunos responsables políticos, la pasividad del Banco de España y la proliferación de huelgas. En julio, el acceso del joven Adolfo Suárez a la jefatura del Gobierno fue recibido con escepticismo.

Durante el verano de 1976, la Bolsa continuó su tónica descendente. Como se explicó antes, ello obedecía, principalmente, a la incertidumbre sociopolítica en torno a la reforma institucional anunciada, pero también faltaba liquidez en el sistema monetario, lo que hacía que los tipos de interés fueran de dos dígitos. Para colmo, el año agrícola fue malo y el turismo se resintió. Los análisis internos de MAPFRE preveían que los problemas persistiesen a medio plazo.

La llegada del sindicalismo democrático

La primera reacción de Larramendi ante la crisis económica fue congelarse el sueldo en su recién estrenado nuevo cargo: en 1975, Larramendi pasó de director general a consejero delegado de la mutualidad, manteniendo los cargos de consejero delegado que tenía en MAPFREVIDA y MAPFRE INDUSTRIAL (José García le sucedió como director general, pero se retiró pronto, en 1978, por grave enfermedad, siendo sustituido por Julio Castelo). Larramendi quiso con su gesto avisar de que habían llegado tiempos de austeridad. Esta austeridad consistió, al final, en que se frenó la incorporación de nuevo personal, pero los sueldos siguieron aumentando por los convenios colectivos, incluyendo los extras (subvención a los estudios de los hijos de empleados, premios de natalidad, etc.). Otra mejora admitida fue pasar en 1975 a una jornada continuada, de lunes a viernes, de

7.45 h. a 15.30 h. La joven plantilla de MAPFRE –en marzo de 1974, la edad media en la mutua era de 27,7 años; en MAPFRE INDUSTRIAL, de 25,3 años, y en MAPFREVIDA, de 28,9 años– agradeció el gesto, pues así podría conciliar mejor la vida laboral con la vida familiar –tan complicada en las primeras etapas de un matrimonio con hijos– o hacer un mejor uso del tiempo libre.

En junio de 1975 hubo elecciones sindicales, todavía bajo el sistema del franquismo. Entre los elegidos en la mutua figuraron hombres que estaban llamados a altas responsabilidades en MAPFRE: Julio Castelo, como presidente del Jurado de Empresa; José Manuel Martínez, como vocal por el Grupo Técnico; Andrés Jiménez, como vocal por el Grupo Especialista, y Juan Villanueva, como vocal por el Grupo Administrativo. Ellos fueron los interlocutores de los trabajadores en la aplicación de las condiciones laborales pactadas para 1976 para el personal de oficina. Como era habitual en MAPFRE, esas condiciones estuvieron por encima de los mínimos del convenio colectivo sindical interprovincial. En la Junta General de 1977, Larramendi estimó que las retribuciones en MAPFRE eran un 21 por ciento superiores en media a las del convenio. La tabla salarial del convenio se reprodujo en la revista *Seguros* (1976, 167, p. 9), donde se puede ver que los sueldos eran bajos: un auxiliar administrativo, un ordenanza y un portero, de más de 23 años, cobraban lo mismo, 11.280 pesetas mensuales, mientras que los jefes de negociado, sección y superiores percibían, 18.660, 20.500 y 27.660 pesetas, respectivamente. En cualquier caso, las cifras del Instituto Nacional de Estadística señalan que, en 1976, esos sueldos estaban por encima de la mayoría de los percibidos por los obreros y empleados españoles, con excepción

de los vinculados a instituciones financieras bancarias (vid. Maluquer de Motes y Llonch, 2005).

Una tarea especialmente delicada del Jurado de Empresa fue supervisar la aplicación de los “incentivos complementarios” que se autorizaron para todos aquellos trabajadores que no disfrutaran ya de un incentivo específico. Estos incentivos eran diferentes en Servicios Centrales (se calculaban sobre el incremento de la recaudación global, con alguna corrección por reducción de costes, cuando procedía) que en las Oficinas Territoriales (recaía sobre el resultado técnico). La mitad del incentivo se repartía de forma proporcional al sueldo y la otra mitad se concedía con total discrecionalidad por los jefes de servicio. Como prueba de la confianza que tenía la Dirección de MAPFRE en los Jurados de Empresa, se encargó al de MAPFRE VIDA un estudio sobre la actualización del capital del seguro colectivo de vida de los empleados.

Fallecido el general Franco, una de las primeras medidas que se tomó en la transición democrática fue promulgar una Ley de Relaciones Laborales. Los Jurados de Empresa dieron paso a los Comités de Empresa, cuyos miembros saldrían de elecciones celebradas entre sindicatos libres. La inflación de estos años estaba desbocada y, en noviembre de 1977, se aprobaron los Pactos de la Moncloa (ver más arriba, pp. 155-158), como un gran acuerdo para conseguir que los precios se normalizaran. La negociación de las condiciones laborales de 1978 se hizo entre las centrales sindicales más importantes, como recoge el Consejo directivo del 11 de enero de 1978 –en el Grupo MAPFRE, el sindicato mayoritario resultó ser Comisiones Obreras– y la nueva patronal, UNESPA. La elaboración del conve-

nio fue más laboriosa que en situaciones anteriores, pero MAPFRE introdujo mejoras por su cuenta, como solía ocurrir.

El diálogo social se rompió a finales de 1978 en el sector del seguro, no dentro de la empresa, y hubo un llamamiento a la huelga en el sector, por una mezcla de intereses laborales y políticos. El *leit motiv* fue la negociación de un nuevo convenio colectivo interprovincial. Las centrales CC.OO., UGT y CNT se pusieron de acuerdo y el llamamiento prendió por todo el país. La huelga también estuvo presente en las negociaciones de 1979, lo que era muy habitual en aquellos tiempos en los que los movimientos democráticos querían afianzar los derechos recién conquistados (en 1979 se rondó los 20 millones de jornadas perdidas por huelgas, cifra elevadísima, nunca antes ni después igualada). Los empleados de MAPFRE no se descolgaron de las huelgas, pero lo cierto es que en esta empresa las reivindicaciones tuvieron menos virulencia, pues todo el mundo era consciente de que las condiciones laborales siempre habían estado por encima de las prevalecientes en el sector.

En 1980, el primer convenio colectivo que se firmó solo para los empleados de MAPFRE consiguió el objetivo de las 40 horas semanales y una subida salarial que superaba la inflación. En MAPFRE, el número de horas trabajadas, en cómputo anual, pasó a ser de 1.751,5 (esa cifra era de 1.885,9 para la media de los convenios colectivos de ese año, según Maluquer de Motes y Llonch, 2005, p. 1230). Además, la empresa estuvo dispuesta no solo a aplicar las tablas salariales, sino a mejorar las retribuciones complementarias que actuaban como salario social, añadir un nuevo fondo para préstamos y promover un fondo de pensiones para empleados. Para

facilitar las sucesivas negociaciones laborales, en una organización tan diversa y extensa como la de la Mutua-
lidad MAPFRE, se creó un comité intercentros. En sus memorias, Larramendi se muestra orgulloso de la paz social conseguida y de la larga lista de mejoras que existían en el momento de su retirada (1990) para los empleados de MAPFRE no directivos: incremento sobre tablas salariales del sector; incentivos para puestos de cierta responsabilidad, plan de pensiones en que MAPFRE aportaba el doble que el interesado, bonificación en todos los seguros que se contratasen, deducción del coste en un seguro de Medisalud (del 50 al 75 por ciento), mejora de la cuantía del Seguro de Vida respecto al convenio, premios por nupcialidad y natalidad, premios por puntualidad y asistencia, premios de permanencia al cumplir 25 años, subvención de estudios para empleados, subvención de estudios para hijos de empleados, préstamos de adquisición de vivienda y reducción de jornada para los mayores de 63 años. Los directivos gozaron de “opciones”, es decir, del derecho a adquirir acciones de Corporación MAPFRE durante un tiempo determinado, a un precio fijado, normalmente inferior al del mercado, desde 1983, y a sus hijos, en 1986, se les ofreció planes de formación específicos en los centros de trabajo de MAPFRE (Hernando de Larramendi, 2000, pp. 337-339).

Una sede para el Grupo MAPFRE

En octubre de 1966 se constituyó Bareco, con un capital de 15 millones de pesetas, de los que MAPFRE aportó el 37,50 por ciento. Bareco era propietaria de un importante solar en la Alameda de Osuna, cerca del Aeropuerto de Barajas, y de un proyecto para construir

allí 1.200 viviendas, aparcamientos, locales comerciales, zonas deportivas y hasta una iglesia. MAPFRE solo intervino en esta operación como inversionista, pero los resultados fueron extraordinariamente rentables: se invirtieron 39 millones y se obtuvo un beneficio de más de 360 millones, aunque recogido en liquidaciones que se extendieron hasta 1984 (Hernando de Larramendi, 2000, p. 689).

MAPFRE se entusiasmó tanto con Bareco que estuvo a punto de instalar su nueva sede social en la Alameda de Osuna, pero, finalmente, en 1970 se optó por hacerlo en Majadahonda, en unos terrenos próximos a donde se estaba construyendo el Centro de Prevención y Rehabilitación de MAPFRE MUTUA PATRONAL (los terrenos del Centro habían sido adquiridos por la mutua patronal en los primeros meses de 1969). Tras múltiples gestiones, en 1974, se compraron los terrenos a la sociedad Urcade en la Urbanización Pinar del Plantío. El precio del terreno resultó asequible y Majadahonda era una zona con grandes posibilidades de desarrollo en un futuro próximo. El único inconveniente era que se trataba de una zona de viviendas más que de oficinas, lo que podría perjudicar la imagen representativa que se quería dar al edificio, pero esta objeción no se consideró fundamental.

La nueva sede, un edificio de 7.130 metros cuadrados, permitía a MAPFRE trasladar las oficinas centrales desde su tradicional emplazamiento en el Paseo de Recoletos al kilómetro 3,800 de la carretera de Pozuelo de Alarcón a Majadahonda. Todo discurrió sobre ruedas y, el 28 de abril de 1979, MAPFRE MUTUALIDAD estrenó su nueva y flamante sede social, en la que también se ubicarían MAPFRE INDUSTRIAL y SDOMSA. Diez años

después se iniciaría en la misma zona la construcción de otro edificio de 25.700 metros cuadrados para atender las necesidades de una MAPFRE en plena expansión. Finalmente, en 1996, en terrenos contiguos al anterior se levantaría un tercer edificio de 20.600 metros cuadrados. En las dos ampliaciones se mantuvieron los mismos arquitectos e ingenieros (con la incorporación del estudio Ortiz-León), pero la construcción fue acometida por MAPFRE Inmuebles.

Hoy día, la sede de MAPFRE sigue situada en el complejo descrito (carretera de Pozuelo de Alarcón a Majadahonda, número 52), dentro del término municipal de Majadahonda, constituyendo un ejemplo pionero de sede desplazada del centro a la periferia de Madrid. Por último, en 2009 se ha iniciado un nuevo edificio contiguo a los otros tres, clara indicación de que la expansión de la empresa continuará en el siglo XXI.



Año 1991



Año 2006



Los primeros pasos de la FUNDACIÓN MAPFRE

La FUNDACIÓN MAPFRE surgió para contribuir al desarrollo de la sociedad española, sin estar vinculada directamente con la actividad general de la empresa. Hoy día es bastante común que las grandes empresas españolas creen fundaciones, pero desde luego no lo era cuando arrancó la idea de la FUNDACIÓN MAPFRE en 1965, ni en 1969 cuando se puso en marcha la previsión estatutaria, ni tampoco en el momento de su constitución en 1970.

Sus inicios tropezaron con dificultades cuando la Dirección General de Beneficencia denegó su clasificación por considerar que algunas de las actividades de la fundación (promoción del cooperativismo, protección de los consumidores, etc.) no revestían carácter benéfico.

La dotación inicial de la Fundación, aportada por MAPFRE MUTUALIDAD y MAPFRE MUTUA PATRONAL, ascendía a 25 millones de pesetas. En 1975 se incrementó hasta 175 millones gracias a la donación que le hizo el Banco de Gredos como contraprestación por la cesión a dicho Banco del negocio de Crédito y Previsión, conforme a los acuerdos aportados por la Asamblea General de esta entidad. La finalidad era dedicarla al fomento de la seguridad y la prevención de accidentes, y se solicitó y obtuvo en mayo de 1976 su clasificación en el Protectorado de Fundaciones Benéfico-Docentes, que se había creado por aquellas fechas en el Ministerio de Educación y Ciencia.

La Fundación se ocupó, sobre todo, de la prevención de accidentes de trabajo y de tráfico, la protección contra el fuego y otros riesgos materiales, el fomento de la rehabilitación física y profesional de víctimas de accidentes y la

promoción de centros de empleo para las mismas. Para dar a conocer los trabajos de investigación promovidos por la Fundación se creó la revista *MAPFRE Seguridad*, cuyas secciones fundamentales serían “Prevención” y “Rehabilitación”. También se decidió dotar 15 becas al año para la integración social de minusválidos físicos. En 1977, la FUNDACIÓN MAPFRE ya estaba en pleno funcionamiento y con miras incluso de extender su acción por el continente americano.



Primer número de la revista MAPFRE Seguridad

La reordenación de las inversiones

El Grupo MAPFRE tenía sus pilares en la Mutua, MAPFRE INDUSTRIAL y MAPFREVIDA, pero no hay que olvidar a CIC, que se había transformado en un *holding* de entidades de financiación de ámbito regional o local, y había iniciado una política de diversificación, creando o adquiriendo participaciones en sociedades de otros tipos de actividades (fundamentalmente vinícolas, industriales e inmobiliarias). Para la canalización de las inversiones mobiliarias operaban Muinsa y Progesa que alcanzarían notoriedad en la órbita de MAPFREVIDA. Muinsa (que pasó a denominarse Mapensa) y Progesa (que pasó a denominarse Mapfrida) serían un instrumento importante en la inversión de las reservas técnicas de MAPFREVIDA. La rentabilidad que aportaban las empresas del Grupo MAPFRE no directamente vinculadas a la actividad aseguradora era clara, pero el Consejo Directivo no terminaba de estar satisfecho con su organización y buscó la forma de fortalecer aún más las reservas técnicas. El plan financiero incluía medidas de austeridad, como evitar inversiones directas en ordenadores y, en su lugar, acudir a fórmulas de *leasing*, al menos hasta que esas inversiones fueran admitidas para la cobertura de reservas técnicas.

Hasta la aplicación del Texto Refundido del Impuesto de Sociedades de 1967, las mutuas habían conseguido, amparadas en su carencia de afán de lucro, una tributación especial muy favorable, con la excepción de un corto periodo en la posguerra que se justificó por las necesidades derivadas de la reconstrucción. Con la reforma fiscal de los años sesenta la situación varió. El artículo 52 del Texto Refundido estableció que las mutuas contribuyesen por el 1,3 por ciento de las primas en seguros de

Vida, Accidentes, Marítimos y de Transportes, y asimilados, mientras que lo harían por el 4,1 por ciento en el resto, “cualquiera que sea su beneficio”. El seguro más pujante, el de Automóviles, se estaba vendiendo como un multirriesgo que protegía contra daños a las personas y a las cosas, por lo que su consideración fiscal era ambigua. Las mutuas entendieron que lo fundamental del seguro era la protección a las personas y pagaron el 1,3 por ciento, pero Hacienda interpretó lo contrario y reclamó el 4,1 por ciento. En su discurso ante la Junta General de MAPFRE, que tuvo lugar el 4 de marzo de 1973, Larramendi consideró tan grave la situación que incluso demandó compensaciones por el pasado si los tribunales fallaban a favor de las mutuas. Y, efectivamente, eso fue lo que ocurrió poco después. Una sentencia del Tribunal Supremo, de 8 de junio de 1973, dio la razón a las mutuas aduciendo que la cobertura de los daños a las personas era la más importante e inmediata en la filosofía del seguro. Naturalmente, a MAPFRE le satisfizo esta resolución judicial, a cuya consecución habían contribuido de forma relevante los Servicios Jurídicos de MAPFRE. Más tarde, en la reforma fiscal de 1978, las mutuas pasaron a tributar sobre sus beneficios, como las sociedades anónimas, incluso con un tipo más favorable (18 por ciento) que luego pasó al 25 por ciento actual.

Problemas en CIC

En 1977 CIC se encontraba en una situación delicada: tenía la única red de financieras de cierta dimensión no vinculada a ningún fabricante de automóviles, pero las otras empresas que había adquirido en los últimos años no habían tenido buenos resultados, y su cotización bursátil se hundía. En la Junta General de 1977 se dio la mala

noticia de que CIC no repartiría dividendos ni ese año ni los próximos. Reconociendo la existencia de problemas, en noviembre, el presidente, José Joaquín Márquez y Álvarez de Toledo, Duque de Santa Cristina, y el consejero delegado, Benito Tamayo, verdadero responsable del funcionamiento de CIC, presentaron la dimisión. El 14 de diciembre, Larramendi tomó las riendas como presidente ejecutivo y Tamayo decidió cambiar de empresa, incorporándose al Banco Hispano Americano.

Aunque inicialmente Larramendi pensaba que sería posible corregir con celeridad la situación de CIC y que retomaría pronto la senda del beneficio, en seguida se vio que los problemas eran más graves, y que sería necesaria una profunda reestructuración, que incluía enajenar o liquidar la mayor parte de nuevas empresas que CIC había creado en los últimos años, para concentrar de nuevo su actividad en la financiación. Larramendi dedicó a ello buena parte de su tiempo, ayudado por José García, Luis Leguina y Alberto Manzano. El primero hasta su fallecimiento, en febrero de 1981, tras 36 años de servicio en MAPFRE (en la Junta General de 1981, Larramendi dijo de García que para él no había sido “solamente un Consejero, miembro de la Comisión Ejecutiva y colaborador muy importante, sino un amigo”).

En la cartera de CIC, además de las financieras, había inversiones fructíferas en empresas bien gestionadas como Transeuropa y Bodegas Muga; pero había otras con serias dificultades y resultados negativos, como Promociones Inmobiliarias CIC (PRINCIC), una fábrica de trajes masculinos en Ávila (Central de Confecciones Textiles) y Bodegas Pintado, de Valdepeñas. Desde luego, haber iniciado en 1974 la compra de participaciones en empresas no parecía ser una decisión adecuada, pues la

crisis del petróleo ya se estaba dejando sentir. La delicada situación de la empresa Traphom se debía a falta de madurez y especialización. Algo similar ocurrió en Bodegas Pintado, agravado por la mala cosecha de 1977. El valor bursátil de CIC estaba a la baja, pero también era cierto que lo hacía desde las cotas altísimas en las que se había situado en mayo de 1974 (pasando del 600 por ciento al 95 por ciento en junio de 1978).

Por todo lo anterior, hubo que afrontar una dura labor de saneamiento, que implicó el cierre y liquidación de la factoría de Ávila y de Bodegas Pintado; la venta de la sociedad de vuelos chárteres Transeuropa, que fue adquirida por Iberia y Aviaco, y una liquidación ordenada de PRINCIC, que era la mayor fuente de pérdidas, y cuyos últimos activos se integraron fundamentalmente en Inmobiliaria MAPFRE. Además se abordó la mecanización integral del Grupo; la revisión de los sistemas administrativos y contables de todas las empresas, y la regularización de su situación fiscal al amparo de la Ley de reforma fiscal.

Los Órganos de Gobierno de MAPFRE eran plenamente conscientes de que convenía reducir la diversificación, pues era excesiva. La política de inversión tenía que estar completamente subordinada a los intereses de la actividad aseguradora. Por supuesto, era preciso buscar beneficios financieros, pero siempre que no se perdiera de vista que lo fundamental era potenciar las operaciones de seguros y favorecer el desarrollo de la estructura territorial y, en su momento, de la internacional. Todas las empresas del Grupo MAPFRE serían auditadas con los mismos criterios desde Audico, que presidiría José García con plenos poderes. Además, Audico organizaría el sistema contable de todas aquellas empresas que no fueran

las tres aseguradoras principales o CIC. Fernanz Yúbero fue nombrado director general adjunto del Grupo, responsabilizándose de la contabilidad central del Grupo y la administración del patrimonio inmobiliario. Estos nombramientos se incardinaban en un proyecto de mejora de la estructura de las inversiones del conjunto de las empresas de MAPFRE. Para conseguir que las inversiones financieras tuvieran un nivel de eficiencia similar al logrado en la actividad aseguradora, se decidió potenciar su profesionalización. También se pensó en agrupar las sociedades de cartera en una sola. Existían Muinsa, promovida por MAPFRE MUTUALIDAD, Mapfrida (era la misma Progresía que había cambiado su nombre social), por MAPFRE VIDA y Mapinco, por MAPFRE INDUSTRIAL, creada el 18 de diciembre de 1972. Se optó por buscar la concentración en Mapinco, la sociedad de cartera controlada casi totalmente por MAPFRE. Dadas las circunstancias, se tomó la decisión de reducir las inversiones en renta variable y sustituirlas por otras en renta fija, principalmente deuda pública.

El futuro de CIC pasaba por una asociación más estrecha con MAPFRE, que quizás terminaría involucrando a la empresa en las actividades aseguradoras. De momento, CIC seguiría operando como entidad de financiación, aunque sometida a un control contable más estrecho. Hasta se pensó que podrían celebrarse reuniones conjuntas de las Comisiones Ejecutivas de CIC y de otras empresas aseguradoras del Grupo MAPFRE.

De CIC a la CORPORACIÓN MAPFRE

Pese a la situación de crisis económica en España, el año 1981 resultó bueno para MAPFRE: el incremento de las primas netas del sector fue del 17 por ciento, mientras

que en MAPFRE esa magnitud ascendió al 28,5 por ciento. De este modo, MAPFRE pudo reducir distancias con respecto al líder, La Unión y El Fénix Español, cuya cifra de negocio (15.619,5 millones) cada vez quedaba más cercana a la de MAPFRE (13.233,2 millones). Larramendi entendió que la clave del éxito de MAPFRE residía en su modelo de gestión, austero, descentralizado, muy atento al factor humano y completamente alejado de cualquier veleidad política (algo importante en el contexto de transición política de la Dictadura a la democracia que estaba teniendo lugar en aquellos momentos).

Un escollo en el camino de MAPFRE hacia el liderazgo de los seguros en España fue la crisis de CIC, pese a que se había avanzado de forma importante en su saneamiento, y se pensó que podría ser de gran utilidad transformarla en una corporación que agrupara a las principales filiales de la Mutualidad, lo que facilitaría el acceso del Grupo a la bolsa para financiar su expansión futura. Sin embargo, algunos miembros de la Comisión Ejecutiva entendían que la actividad de las financieras tenía escaso valor estratégico para el Grupo, y dudosa rentabilidad futura. Por estos motivos se encontró una buena solución: la venta de ocho financieras pertenecientes a CIC al gigante norteamericano Citibank. De este modo, MAPFRE reducía sus actividades de financiación para intensificar las aseguradoras. Este giro hacia una política más prudente se vio reflejado también en la preferencia por los fondos públicos: a finales de 1980, la inversión en deuda pública (3.140 millones) excedía en 114 millones la cifra necesaria para cumplir las obligaciones legales relacionadas con las reservas. La coyuntura económica no era buena y lo más razonable era adoptar un enfoque donde se redujera el riesgo financiero. La deuda pública

gozaba en esas fechas de una rentabilidad mayor, por lo que era una alternativa de inversión muy rentable y con beneficios fiscales importantes.

El auditor de MAPFRE, Arthur Young, y el auditor de Citibank, Arthur Andersen, coincidieron en que tanto CIC como sus participadas evolucionaban positivamente. Pero cuando todo parecía discurrir de la mejor manera posible, el Banco de España aconsejó a los bancos extranjeros que no comprasen entidades de financiación españolas, lo que, sin duda, afectaba a la operación de CIC. La advertencia del Banco de España tuvo amplia repercusión, tanto nacional como internacional. El *Financial Times* del 10 de marzo de 1981 consideró que la posición del Banco de España era una forma de bloquear la operación con CIC y criticó las reticencias que todavía existían en España a la entrada del capital extranjero.

La reacción de MAPFRE fue tomar nota de las recomendaciones oficiales. Eso suponía que la entidad tendría que completar sin ayuda exterior la labor de saneamiento de CIC iniciada en 1977, así que se completó la liquidación de las participaciones industriales e inmobiliarias, concentrando la actividad de CIC en el terreno financiero.

Al mismo tiempo que se negociaba la venta de las Financieras a CITIBANK la Comisión Ejecutiva estaba trabajando en la transformación de CIC en CORPORACIÓN MAPFRE. El plan era que fuera una sociedad *holding* que agruparía las acciones de las empresas del Grupo MAPFRE; la CORPORACIÓN MAPFRE nacería contando con los importantes activos de MAPFRE INDUSTRIAL y MAPFRE VIDA. Para llevar a cabo esta trascendental transformación, MAPFRE dejó que Arthur

Young realizase una auditoría externa. Los primeros balances de la CORPORACIÓN MAPFRE y de las sociedades integradas en ella se presentaron auditados. En 1982 se incluyó en la *Memoria* un Informe de Auditoría sobre los balances y cuentas de resultados consolidados de todas las empresas que integraban MAPFRE MUTUALIDAD DE SEGUROS y la CORPORACIÓN MAPFRE, uno de los primeros presentados públicamente en España, pues en esa época todavía no había obligación legal para ello (MAPFRE, 1983, p. 161).

Además de la Mutua hubo otros importantes inversores en la Corporación, como era la Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Madrid (8,5 por ciento), y la norte-



Aquí pié de fotos aquí pié de fotos aquí pié de fotos

americana Prudential Reinsurance Co. (8 por ciento). En la Corporación se integrarían aseguradoras (MAPFRE INDUSTRIAL, MAPFREVIDA) y financieras (39 sociedades de ámbito provincial y local, repartidas por todo el país, que principalmente se dedicaban a la venta a plazos de automóviles, cuya cifra de negocio superaba los 61.000 millones de pesetas). El mundo de las financieras era muy variopinto, pero los fondos propios del conjunto superaban los 1.600 millones de pesetas (9,6 millones de euros), teniendo la Corporación una participación promedio del 76 por ciento en estas sociedades. Los activos inmobiliarios de CIC y las participaciones industriales que le quedaban se traspasaron a MAPFRE INVERSIONES (era la antigua INMOBILIARIA MAPFRE, que cambió de nombre social). A la vez que cambió el nombre de CIC por el de la CORPORACIÓN MAPFRE, la Mutua suscribió una importante ampliación de su capital mediante la aportación de sus participaciones en MAPFRE INDUSTRIAL y MAPFRE VIDA, lo que afloró plusvalías limitadas en la Mutua, ya que la aportación se hizo a estricto valor teórico-contable. Lo que llevó más tiempo fue la integración de las financieras en la estructura territorial de MAPFRE. Ya no habría financieras autónomas, con muy pocas excepciones. A 30 de junio de 1982, la cifra de negocio por financieras superó los 3.500 millones de pesetas, con un beneficio de 104 millones, lo que representaba una rentabilidad del 12,5 por ciento sobre el capital desembolsado. La morosidad era del 5,5 por ciento sobre los créditos en vigor, dándose la circunstancia de que estaba muy concentrada en algunas operaciones antiguas de difícil solución. En 1983 se puso en marcha el Plan de Reestructuración Orgánica de Financieras que haría depender a todas las

existentes, procedentes de las “centrales territoriales de crédito” de la extinta CIC, de la sociedad MAPFRE FINANZAS. Cada financiera operaría en un territorio muy similar al de las Subcentrales de MAPFRE, por lo que fue necesario realizar un esfuerzo de concentración de las financieras, que adoptaron los siguientes nombres: MAPFRE FINANZAS DE GALICIA, MAPFRE FINANZAS ASTUR-LEONESA, MAPFRE FINANZAS DE CANTABRIA, MAPFRE FINANZAS DEL NORTE, MAPFRE FINANZAS DE NAVARRA, MAPFRE FINANZAS DE CATALUÑA, MAPFRE FINANZAS DE LEVANTE, MAPFRE FINANZAS DEL SURESTE, MAPFRE FINANZAS DE ANDALUCÍA ORIENTAL, MAPFRE FINANZAS DE ANDALUCÍA OCCIDENTAL, MAPFRE FINANZAS DE EXTREMADURA, MAPFRE FINANZAS DEL CENTRO, MAPFRE FINANZAS DE GRAN CANARIA, MAPFRE FINANZAS DE TENERIFE Y MAPFRE FINANZAS DE CASTILLA. Quedó pendiente de definir el futuro de las financieras de Guipúzcoa, Valladolid, Zaragoza, Córdoba y Almería.

Las empresas controladas por MAPFRE FINANZAS tuvieron problemas de morosidad en unos años de difícil coyuntura económica general. En 1982 se contabilizó un beneficio de 83,8 millones, muy inferior a los 189 millones del ejercicio anterior. El Consejo Directivo advirtió que, en buena medida, la disminución del beneficio se debía a cambios en la forma de operar: con el viejo sistema, el resultado habría sido de 181 millones, es decir, muy similar al anterior. Los cambios afectaban a la contabilización de fallidos, el mayor coste de los avales, la asistencia técnica y la sustitución de líneas de descuento por pólizas de crédito. El análisis individualizado de las financieras permitía comprobar que la mayor

parte de ellas presentaban resultados aceptables. Los problemas se concentraban en unos pocos casos. MAPFRE buscó fórmulas para reducir costes y fomentó la utilización conjunta de locales y miniordenadores ICL, por parte de financieras y oficinas, lo que, además, facilitaría la supresión de 35 puestos de trabajo. El ahorro de costes así inducido superó los 50 millones de pesetas en 1983. En la reunión del Consejo Directivo celebrada el 12 de septiembre de 1984 se dio por cerrada la crisis de las financieras en CIC iniciada hacía siete años, “como consecuencia de inversiones industriales e inmobiliarias poco afortunadas, afectadas bruscamente por la crisis de los años 1974 y 1975”.

El final de Crédito y Previsión

En pocos años, MAPFRE había convertido Crédito y Previsión en una entidad de crédito y ahorro con más de 1.000 millones de pasivo, por lo que llevaba camino de convertirse en esa entidad bancaria con la que Larramendi empezaba a soñar como complemento del grupo asegurador. Pero Crédito y Previsión seguía siendo una cooperativa, aunque con características muy singulares, pues no estaba vinculada a ninguna cooperativa de base o colegio profesional y sus estatutos permitían la incorporación de socios, personas físicas o jurídicas, sin ningún requisito especial.

Los responsables de Crédito y Previsión eran conscientes de su poca viabilidad e interés estratégico, porque tenía una red territorial corta y poco sinérgica con la de MAPFRE, en plazas aisladas, y sin posibilidad de ampliación; además le era difícil competir eficientemente con la banca, por lo que la solución más realista fue ceder su negocio a un banco. En 1975, entre “aportaciones” obli-

gatorias (30 millones) y voluntarias (90 millones), el capital de Crédito y Previsión alcanzaba la modesta cifra de 120 millones de pesetas, las oficinas eran 13, y los activos totales superaban ya los 1.000 millones de pesetas. La clientela se había conseguido, en buena medida, a base de relaciones personales en el ámbito local.

Por otra parte, la Ley General de Cooperativas de 1974 añadía nuevas dificultades al configurarse las cooperativas de crédito como entidades “de segundo grado” vinculadas a cooperativas de base de otros ramos de actividad, que Crédito y Previsión no tenía. Todo ello llevó a la dirección de MAPFRE a desistir de una mayor implicación de MAPFRE (se había pensado en la posibilidad de denominarla MAPFRE AHORRO Y CRÉDITO), o de integrarla en un BANCO MAPFRE, que se crearía al amparo del Decreto de Barrera de Irímo que liberalizó la creación de nuevos bancos con un capital mínimo de 1.500 millones de pesetas, presupuesto este que planteaba también dificultades prácticas.

Al final, se decidió –a propuesta de Alberto Manzano, que desde 1973 desempeñaba la Dirección General de la Cooperativa– ceder su negocio a una entidad bancaria, como ya habían hecho en meses precedentes algunas otras cooperativas de crédito. La fórmula fue compleja, y es un antecedente directo de la operación de desmutualización llevada a cabo por MAPFRE en 2006: por decisión de su Asamblea General, la Cooperativa cedió todos sus negocios y su personal al Banco de Gredos (salvo algunas personas procedentes de MAPFRE, como Alberto Manzano, que fue nombrado Secretario General de MAPFRE, Mariano Luiña y José Luis Catalinas). El Banco de Gredos había cambiado en 1974 su domicilio social desde Piedrahita (Ávila) a Majadahonda

(Madrid). La negociación con este banco fue rápida y discreta, facilitada por la relación familiar de uno de los directivos de Crédito y Previsión con el Presidente del Banco.

Hacia el liderazgo en Automóviles

Las cifras del Sindicato Nacional del Seguro referidas al año 1975 señalan que MAPFRE ocupaba el tercer lugar como asegurador de Automóviles, solo por detrás de la Mutua Madrileña Automovilista y La Unión y El Fénix Español. Superaba, por tanto, a empresas tradicionales en el sector como La Estrella o la Mutua Nacional del Automóvil (esta empresa entraba en declive y terminaría vinculada a la Caixa de Cataluña hasta su absorción por Catalana Occidente). El éxito de MAPFRE en el ramo automovilístico debía mucho a la introducción de modalidades como la póliza BC (Buenos Conductores) o la póliza GD (Grandes Daños). Para MAPFRE, “buenos conductores” eran los que tenían más de 25 años, un permiso de conducir con antigüedad superior a dos años, no trabajaban con el vehículo, no habían sufrido la retirada del carnet durante los últimos tres años, no habían sido multados con más de 1.000 pesetas durante dos años, no habían sido inculcados ni condenados por accidente de circulación durante dos años, ni habían sufrido graves daños en su vehículo. La recompensa consistía en bonificaciones del 3 al 14 por 100, en función del tipo de vehículo y la provincia donde operara, a las que se añadirían otras en caso de no producirse siniestros. Por su parte, la póliza GD era una forma de reducir el coste de la prima introduciendo franquicias en el seguro.

La buena marcha de la empresa radicaba también en su sistema de comercialización. MAPFRE confiaba en la pu-

blicidad, y en el lanzamiento de las pólizas BC y GD invirtió considerables sumas de dinero en 1974. La campaña se inició con un desembolso de 1,5 millones de pesetas, empleados en imprimir folletos y repartirlos por los coches aparcados durante la noche o aprovechando algún gran acontecimiento deportivo. Luego, se invirtieron hasta 12 millones de pesetas en un fuerte lanzamiento a través de la prensa. Las delegaciones a comisión, más que las oficinas directas, fueron la plataforma de venta predilecta.

Para mejorar la atención en caso de siniestro, MAPFRE creó un centro de investigación aplicada sobre daños materiales en vehículos y un taller propio, que fue el antecedente directo de Cevimap, que inicialmente no era una entidad independiente. En estas instalaciones se formarían los peritos de la empresa. Algunos empleados administrativos serían capacitados para actuar ocasionalmente como peritos, siempre en operaciones de poca cuantía. Así, convivirían los “empleados perito” con los “peritos empleados”. Incluso, en algunas oficinas pequeñas, surgiría la figura del empleado-perito-jefe de siniestros. La experiencia de MAPFRE aseguraba que estas combinaciones, verdadero ejemplo de movilidad funcional, fueran posibles.

Con José García al frente de la Dirección General, MAPFRE MUTUALIDAD se especializaría en el ramo de Automóviles casi completamente, pasando los restantes ramos no vida a MAPFRE INDUSTRIAL. El creciente volumen de operaciones lo justificaba: si en diciembre de 1967, la tasa de penetración de MAPFRE (vehículos asegurados por MAPFRE/vehículos matriculados en España) había sido del 2,36 por ciento, ocho años después esa cifra era ya del 3,66 por ciento (con

una cuota en turismos del 4,51 por ciento y en tractores del 7,46 por ciento). Entre los asegurados por MAPFRE en 1975 hubo 286 fallecidos y 5.549 lesionados por accidentes de tráfico, cifras impresionantes, pero que había que enmarcar en los 4.481 fallecidos y los 93.045 lesionados del conjunto de España. Las deficientes carreteras del norte de España concentraban buena parte de la siniestralidad, lo que hace pensar que esta variable tenía mucho que ver con el raquitismo de las inversiones públicas, que en zonas orográficamente complicadas se ponía todavía más de manifiesto.

Los esfuerzos de MAPFRE se concentraron durante 1976 en la mejora de la tramitación de los partes de accidente y en la asistencia a las víctimas. Tras innumerables contactos entre los Servicios Centrales y los técnicos del ramo de Automóviles, se publicaron nuevos manuales con un enfoque muy próximo a la realidad de las valoraciones y las transacciones que permitían fijar las indemnizaciones y actuar en cada caso. Y no podían faltar los cursos por correspondencia y jornadas sobre seguridad.

Además de la siniestralidad, la inflación galopante estaba causando problemas en la rentabilización de las reservas técnicas. El resultado fue un deterioro de la situación patrimonial del ramo de Automóviles, que solo en parte se compensó con el beneficio de algunas realizaciones de activos. Para responder a estos problemas, se dirigió una petición a la Dirección General de Seguros para que las tarifas oficiales se revisaran al alza. Otra vía que se exploró fue intensificar la especialización de los empleados administrativos. Se creó la figura del “responsable de Automóviles”, con dedicación exclusiva al ramo y relación directa con los Servicios Centrales. Su trabajo venía siendo desempeñado por los

gerentes de las Subcentrales y, sobre todo, cuando estas entidades eran de gran tamaño, resultaba difícil que estos directivos actuasen con la debida diligencia, agobiados por la multitud de asuntos que tenían que resolver. Los nuevos responsables asumirían también funciones propias de los jefes de Siniestros, cuya carga de trabajo también resultaba excesiva.

El 2 de marzo de 1978 se promulgó un real decreto que empezó a aproximar la regulación de las entidades aseguradoras a los criterios del Mercado Común Europeo. En un informe interno de MAPFRE, presentado en el Consejo Directivo del 17 de noviembre de 1978, se aceptaba que, entre 1972 y 1976, los resultados técnicos del ramo habían arrojado pérdidas por 321,7 millones de pesetas, compensados por los 384,1 millones que aportaron los ingresos financieros netos. En los dos años siguientes, las pérdidas técnicas se habían trocado en beneficios, gracias a las medidas adoptadas por la compañía.

Los incrementos en las primas habían sido sustanciales, incluso por encima de una inflación desatada, pero la clientela se había mostrado comprensiva por el buen servicio ofrecido por MAPFRE. Al respecto, en el citado informe se exponía de forma clarividente: “Es absolutamente errónea la idea de que la demora en las decisiones de pago de los siniestros reporta beneficios indirectos por la mayor disponibilidad de fondos para inversiones financieras. El coste de los siniestros innecesariamente prolongados en su tramitación resulta económicamente más caro que los rendimientos de las inversiones de las reservas y, sobre todo, produce un deterioro y descrédito de la entidad aseguradora”.

Una auténtica “pesadilla” para las aseguradoras –así lo calificó Larramendi– fue el tema de las decisiones

judiciales. Faltaba unidad de criterio, pues era desconcertante comparar las sentencias sobre un mismo hecho cuando era juzgado por distintos tribunales. En general, las decisiones judiciales resultaban muy gravosas, y eran la causa principal de las desviaciones en las reservas. Los responsables de MAPFRE prestaron mucha atención a este problema porque tenían claro que había que sacrificar algo de crecimiento en favor de preservar un resultado técnico positivo.

Pero, en esos tiempos de inflación, no era posible alcanzar el beneficio técnico controlando solo los costes. MAPFRE tuvo que elevar fuertemente las primas, aunque fuera contra sus principios de buscar siempre un seguro de precio atractivo. La solución fue subir las primas, pero con la contrapartida de un mejor servicio. Se dieron instrucciones para conseguir un servicio personalizado, ¡y eran unos 350.000 los mutualistas, repartidos por toda la geografía nacional! (Cuadro 14).

Para asegurar que en el futuro el Seguro de Automóviles marcharía bien, se anunciaron cuatro principios básicos: prioridad en la obtención de resultado técnico positivo frente a crecimiento; promoción de la producción directa y a través de delegados y agentes profesionales; permanente reducción del índice de gastos de gestión interna; e implicación, a través de la formación, la información y la participación, de empleados, peritos y personal técnico, comercial y administrativo en la marcha de la empresa. En distintos cargos, José Antonio Naves Muñiz, colaborando con Fernando Sadornil y Julio Castelo, fue el hombre clave en el ramo de Automóviles. En 1979 se pensó seriamente que no se podría continuar con la política seguida en los últimos años sin algo así como un “Centro de Investigación de Siniestros de Automóviles”, similar al Centro de Prevención y Rehabilitación que tenía la mutua patronal MAPFRE, o al Laboratorio del Fuego de MAPFRE INDUSTRIAL. Las funciones del Centro serían de investi-

CUADRO 14

Distribución por centros regionales
de las primas del ramo de Automóviles de MAPFRE, 1978 (%)

	% Primas		% Primas
Cataluña	19,4	Levante	4,4
Centro	18,5	Sureste	4,4
Andalucía Occidental	8,5	Asturias	3,0
Norte	8,4	Aragón	2,4
Andalucía Oriental	7,6	Canarias	2,4
Castilla	6,4	Jaén	2,3
Norcentro	5,5	Extremadura	2,1
Galicia	4,5		

Fuente: Archivo MAPFRE.

gación, formación (en especial, de peritos) e información. MAPFRE tendría ingresos directos por los servicios de reparación que prestaría el Centro, pero difícilmente alcanzarían para compensar los gastos ocasionados. En cualquier caso, habría importantes beneficios indirectos, derivados del prestigio que aportaría el Centro a la marca MAPFRE y de la reducción de la siniestralidad general que cabría esperar de su actuación. El Centro se inspiraría en modelos suecos (el de la compañía Folksam) y alemanes (el de Allianz) de probada eficacia. El Centro con el que se estaba soñando en 1979 se convertiría en realidad en 1983, bajo el nombre de Centro de Experimentación y Seguridad Vial MAPFRE (Cesvi o Cesvimap).

Se inaugura el Cesvi

El Centro de Experimentación y Seguridad Vial (Cesvi) empezó su singladura en el mismo lugar donde estuvo la Central de Confecciones Textiles. Inicialmente era filial de ITSEMAP, pero gestionado por la Mutualidad. Cesvi estaba junto con la ampliación de las modestas instalaciones de PRIMAP que se transformó en el Instituto Tecnológico de Seguridad MAPFRE S.A. (ITSEMAP). Tras años de trabajo, en mayo de 1983, dentro de los actos de celebración del 50º aniversario de MAPFRE, se inauguró junto con el Centro Tecnológico del Fuego y el Centro de Higiene y Contaminación Ambiental. Cesvi estrenó un edificio de nueva construcción. Los servicios



que desarrolló estaban vinculados con la investigación y prestación de asistencias sobre las reparaciones de daños de automóviles obteniendo excelentes resultados en la reducción de los costes en la reparación de los siniestros.

Las actividades del Cesvi en 1984 sumaron 25 estudios de tiempos, que eran baremos de 25 modelos distintos, la impartición de 9 cursos y la ejecución de 7 proyectos de investigación. En 1985, el Cesvi fue admitido como miembro de pleno derecho del Research Council for Automobile Repairs (RCAR), una organización internacional promovida en 1972 por la compañía sueca Folksam. En 1986, la reunión anual del RCAR se organizó en Madrid, con una visita a las instalaciones del Cesvi en Ávila. En 1988, el Cesvi pasó a denominarse Cesvimap y se constituyó en sociedad anónima. Hasta ese momento impartieron 99 cursos a peritos y talle-

res, 91 baremos de tiempos, 11 reconstrucciones de accidentes y publicaron 50 monografías.

Extraordinario progreso de MAPFRE VIDA

Con la economía española en plena “estanflación” (combinación perversa de estancamiento e inflación), lo más previsible era que el progreso del Seguro de Vida fuese lento y dificultoso. Y así ocurrió en la mayoría de las empresas del sector, pero MAPFRE VIDA fue toda una excepción. En 1975, no se pudo alcanzar el objetivo presupuestado de 1.000 millones de pesetas en primas recaudadas, pero se anduvo cerca, y el avance experimentado situó a la compañía en el segundo puesto del ranking. El año siguiente empezó con un programa intenso de formación y publicidad, para lanzar productos nuevos (Seguro Familiar, Doble Capital, Seguro Temporal Revalorizable). También se tomó contacto con la SAFR francesa



FALTA IMAGEN

Edificio de Cesvimap en Ávila

para estudiar cómo se podría asegurar a los trabajadores españoles en París.

La buena marcha de MAPFRE VIDA era esencial para compensar las dificultades en el ramo de Automóviles. La campaña publicitaria que se hizo en televisión resultó costosa, pero compensó con creces. En un año tan complicado como 1976, la emisión de primas superó ampliamente las previsiones. El crecimiento de los recursos no desató la euforia, y la política de inversiones fue, en todo momento, muy prudente. Como la bolsa estaba atravesando un periodo de fuerte inestabilidad, MAPFRE orientó sus inversiones hacia el sector inmobiliario y también mantuvo saldos importantes en entidades bancarias, esperando la llegada de mejores tiempos.

MAPFRE INDUSTRIAL se refuerza

El año de 1973 terminó con dos grandes siniestros para MAPFRE INDUSTRIAL: el incendio de Manufacturas Alco y la pérdida del buque *Sol de Ipanema*; en total, unos 100 millones de pesetas. Afortunadamente, MAPFRE INDUSTRIAL contaba con fórmulas de coaseguro negociadas con la belga Assubel, fruto de la primera internacionalización del Grupo. Profundizar en este camino permitió a MAPFRE INDUSTRIAL participar en el aseguramiento de empresas estadounidenses establecidas en España, gracias a las relaciones entabladas entre el consorcio MAPFRE INDUSTRIAL -Assubel (belga)-Ago (holandesa)-Gamf (francesa) y Factory Mutual (norteamericana). Con Julio Castelo como director gerente, MAPFRE INDUSTRIAL se reorganizó para evitar intermediarios y exceso de personal y ser capaz de ofrecer nuevos productos. En esta línea, destacó la creación de un Departamento de Caución, cuyo objetivo sería cubrir los riesgos de

carácter fiduciario, aprovechando las oportunidades que se habían abierto tras la crisis de la empresa monopolística pública Crédito y Caución que subsistió como una empresa semipública, participada por el Consorcio de Compensación de Seguros y Catalana Occidente, pero que perdió mucha relevancia y tuvo que competir con otras entidades una vez perdida su privilegiada posición. Javier Gutiérrez Sánchez, un experimentado directivo de Crédito y Caución, fue contratado por MAPFRE para dirigir el nuevo Departamento de Caución, que arrancó en marzo de 1976. Las cosas marcharon bien y, en 1978, nació MAPFRE Sociedad de Servicios de Caución. Como veremos, algo similar se hizo con la actividad de reaseguros, operaciones que tendían a ser manejadas en todos los países por sociedades independientes especializadas.

Los directivos de MAPFRE INDUSTRIAL participaron en programas de capacitación realizados en Estados Unidos, Suiza, Francia, Alemania, Bélgica e Inglaterra. Esto permitió la elaboración de manuales técnico-administrativos, proyectos de seguros e informes de prevención de alto nivel. MAPFRE MUTUALIDAD cedió a MAPFRE INDUSTRIAL desde el 1 de enero de 1978 las operaciones de los ramos de Incendios, Robo, Combinado Incendio-Robo, Incendios Agrícolas, Incendios de Cosechas, Pólizas Combinadas, Accidentes Individuales, Responsabilidad Civil General, Caza, Cristales, Pedrisco, Ganado y Transportes. En consonancia con el nuevo trabajo, se produjo un considerable trasvase de trabajadores de la Mutualidad a MAPFRE INDUSTRIAL.

A pesar de algunos sustos como el grave siniestro de la factoría tinerfeña CITA, MAPFRE INDUSTRIAL sabía que muchos de los siniestros tenían que ver con la falta de prevención y se interesó mucho por la potenciación

de Prevención de Incendios MAPFRE (PRIMAP), sociedad constituida a principios de 1977 con esa finalidad. En los años ochenta, Filomeno Mira fue el principal responsable de MAPFRE INDUSTRIAL, consiguiendo un gran crecimiento en los seguros combinados. Cabe destacar que “un gran acierto de MAPFRE ha sido ser pionera en [la] especialización en pólizas combinadas, cuando en 1955 ni siquiera se sabía que existían” (Hernando de Larramendi, 2000, p. 347). Hacia 1980, casi la mitad de las primas de MAPFRE INDUSTRIAL procedían de seguros combinados y “riesgos sencillos”, es decir, de riesgos que no eran propiamente “industriales”. En ese momento se lanzó la revista *MAPFRE Familiar* para potenciar los combinados del hogar, con una filosofía nueva: del concepto “seguro-indemnización” se pasaría al concepto “seguro-servicio”, implantando actuaciones de “asisten-

cia al hogar”, donde la compañía sería pionera. Para optimizar la captación de nuevas primas se implantó una descentralización en base a Subcentrales, similar a la de la Mutualidad.

Prevención en Incendios

A principios de 1977, inició su actividad Prevención de Incendios MAPFRE S.A. (PRIMAP) al poner en marcha un Laboratorio del Fuego. Para obtener asesoramiento, el director general de PRIMAP se desplazó a Estados Unidos, para contactar con Factory Mutual, la aseguradora de Incendios más importante del mundo. La admiración por el modelo norteamericano en lo que se refiere al ramo de Incendios también quedó de manifiesto cuando Editorial MAPFRE tradujo al castellano el manual de protección contra incendios de la National Fire Protection Association.

Directivos de MAPFRE participaron en la XVI Conferencia de la Federación Interamericana de Empresas de Seguros (FIDES), celebrada en Santo Domingo los días 13 a 17 de noviembre de 1977. Hubo contribuciones de interés sobre la aportación del seguro al desarrollo económico y sobre la lentitud con que los directivos tendían a percibir la aparición de nuevos riesgos. Pero, sobre todo, a MAPFRE le interesó todo lo relacionado con el ramo de Incendios. Estadísticas recientes habían demostrado que en Estados Unidos y en Francia, dos de cada tres industrias afectadas por incendios habían terminado por desaparecer del mercado en un plazo inferior a tres años. Eran tan alarmantes las consecuencias de los incendios en el mundo industrial, que se imponía la necesidad de insistir en la prevención de riesgos y el asesoramiento en caso de siniestro para evitar males mayores. Las entidades



Primer número de la revista *MAPFRE Familiar*

FALTA IMAGEN

de seguros debían involucrarse decididamente en la gestión de riesgos (*risk management*), que hasta ahora parecía ser competencia exclusiva de empresarios y directivos.

PRIMAP estaba llamada a desempeñar un papel relevante en el asesoramiento para construir nuevas plantas o acondicionar locales. El coste originado para el empresario por estos servicios se compensaría con la reducción del coste del seguro y, sobre todo, con una mejora en el nivel de seguridad, lo que permitiría alargar la vida de la empresa. Además, las brigadas de incendios y los empleados en general deberían ser formados en técnicas de prevención y extinción. Es sabido que un alto porcentaje de los incendios se origina por fallos o negligencias relacionados con el factor humano. La vigilancia de todo el personal, sin duda, reduciría las ocasiones de peligro. Pero el riesgo de incendio tendría que ser analizado permanentemente, prestando atención a las innovaciones en la construcción, los cambios tecnológicos o la introducción de nuevos productos, procesos o maquinaria. PRIMAP debería tener acceso al historial de los siniestros, para analizar sus causas y consecuencias, y, conjuntamente con los asegurados, plantear las medidas a adoptar para evitar la repetición de las contingencias. Estas medidas incluirían desde nuevas formas de protección hasta costosas instalaciones, como los rociadores automáticos (*sprinklers*); en cada caso, PRIMAP y los asegurados tomarían una decisión, siempre teniendo en cuenta que disponer de medidas de seguridad implicaría un descuento automático en la prima del seguro. La investigación básica sobre los riesgos de la combustión recibió un fuerte impulso con el Laboratorio del Fuego, inaugurado en mayo de 1979. Para el periodo 1981-

1985, PRIMAP contó con un plan de actuación que incluía: investigación tecnológica del fuego, tanto pura como aplicada; creación de normas o estándares para prevención y protección de riesgos; homologación de equipos de protección, así como elaboración de normas y criterios para homologación de tales equipos; desarrollo de la formación de técnicos en estas materias desde los niveles básicos a los más especializados. PRIMAP logró vincular instituciones, empresas, organismos españoles y extranjeros en torno al importante asunto de la prevención de accidentes. En los inicios de los años ochenta el Laboratorio de Fuego de PRIMAP se trasladó a Ávila y se transformó PRIMAP en ITSEMAP.

Nace MAPFRE REASEGURO

En los primeros años setenta, el Grupo tomó la decisión estratégica de aceptar operaciones de reaseguro de forma ocasional como primer paso en la internacionalización. La experiencia fue positiva y el Consejo Directivo decidió crear una empresa autónoma de servicios que promovería y gestionaría el negocio de reaseguros para MAPFRE INDUSTRIAL. Por entonces, circuló la idea de que entre varias entidades españolas podría montarse una *joint venture* en reaseguros. A Larramendi no le pareció mal la iniciativa, pero estaba convencido de que la empresa tenía fuerza suficiente para contar con una filial especializada propia. La dirección dedicó mucho tiempo a este proyecto durante 1975, hasta que en el Consejo Directivo del 13 de noviembre se le dio luz verde animado por el informe que Julio Castelo hizo de su asistencia a la XV Conferencia Hemisférica de Seguros, celebrada ese año en San Salvador. Castelo dijo haber encontrado mucha receptividad entre las entida-

des latinoamericanas. Los modelos en que el Consejo Directivo buscó inspiración para la nueva empresa fueron las dos grandes del sector, Swiss Re y Munich Re, y también la SAFR francesa, “con cuyos directivos me unió siempre gran amistad” (Hernando de Larramendi, 2000, p. 323).

Las incorporaciones de José Manuel Martínez, en 1976, y de Andrés Jiménez, a finales de 1977 a MAPFRE Servicios de Reaseguros fueron decisivas para dar impulso a la actividad reaseguradora de MAPFRE INDUSTRIAL. En 1979 se completó el organigrama, de modo que Martínez actuaría como gerente general de un equipo con responsabilidades geográficas: Jiménez, en España y Portugal; Mercedes Ruiz, en Europa, Estados Unidos y Asia, y Lorenzo Garagorri, en Iberoamérica. En 1981 se adquirió la reaseguradora Nervión, del Grupo Aurora Polar, que pasó a denominarse MAPFRE REASEGUROS, con domicilio social en Las Palmas, por considerarse que la capital de Gran Canaria constituía un enlace entre América, Europa y África (pronto se vio que era un error y la sede se trasladó a Madrid). El equipo de MAPFRE Servicios de Reaseguro se integró en MAPFRE REASEGUROS. En 1984 se abriría una oficina en México para dar más impulso a las operaciones iberoamericanas. En 1985, la CORPORACIÓN MAPFRE absorbió MAPFRE REASEGUROS debido a los problemas que planteaba el régimen de transparencia fiscal de las sociedades de cartera para una sociedad *holding* como la Corporación. De todos modos, posteriormente quedó claro que no afectaba a los *holdings* empresariales como CORPORACIÓN MAPFRE, pero la primera decisión del Consejo Directivo fue otorgar a esta una actividad empresarial propia, lo que por otra parte resultaba conveniente para asignar a

la actividad reaseguradora de la empresa de un alto grado de solvencia. Así pudo crearse al año siguiente una oficina en Manila. También en 1986 nació MAPFRE XL, para el seguro internacional no proporcional (es decir, aquel en que la base es el siniestro y no el riesgo, adquiriendo compromisos sobre el coste de los siniestros que superen un determinado valor en la cobertura del riesgo contratado).

Mientras MAPFRE REASEGUROS progresaba, otras compañías españolas atravesaban por grandes dificultades en este ramo. Lo que muchas denominaban “reaseguro” era, en realidad, “coaseguro” o fórmulas de intercambio de negocio basadas en la reciprocidad. Con todo, según Larramendi, Plus Ultra o Mediodía practicaron el verdadero reaseguro, como también lo hicieron las compañías que crearon filiales especializadas, como La Unión y El Fénix Español con Compañía Española de Reaseguros, La Equitativa con Ibérica de Reaseguros o El Ocaso con El Ocaso Re. Mención especial merecen las reaseguradoras puras, como Nacional de Reaseguros, una empresa sevillana fundada en 1938, o Reaseguradores Españoles Unidos, nacida en septiembre de 1975 como *pool* de 45 aseguradores españoles para unir sus esfuerzos en este campo, que no tuvo éxito y desapareció en 1991.

Las Subcentrales

Conforme las Direcciones Regionales iban aumentando su nivel de actividad, la Central no daba abasto con el trabajo que le llegaba. Por este motivo, se pensó en crear Subcentrales que se hicieran cargo de un grupo de Direcciones Regionales. Las Subcentrales no se ocuparían del trabajo meramente administrativo, que seguiría recayendo sobre la Central, sino de los aspectos

relacionados con la política comercial, que requería de forma creciente un trato próximo al cliente. Larramendi se refiere a las Subcentrales en sus memorias con gran claridad: “En la década anterior [los años sesenta] se habían creado las Direcciones Regionales, pero en estas se advirtió su excesiva complejidad administrativa y burocracia en sus cabeceras y se adoptó una decisión trascendente, quizás la mayor en toda la historia de la empresa, la creación de ‘Subcentrales’, compuestas por un conjunto de provincias próximas y un gerente, normalmente el director de la provincia más importante o que por alguna razón más convenía” (Hernando de Larramendi, 2000, p. 308).

Las dos primeras Subcentrales se crearon en 1972 y correspondieron a Cataluña y Andalucía. Se confió en que con la informática y las auditorías internas esta nueva forma de descentralización no generaría problemas de control. Los directivos de las Subcentrales tendrían que acudir trimestralmente a Madrid para informar de la evolución de las Direcciones Regionales de su competencia. La experiencia fue positiva y, para 1974, se pensó en contar con nada menos que once Subcentrales.

Otro paso en la racionalización de la organización territorial se dio en 1976 con la creación de Oficinas Autónomas de ámbito inferior a la provincia. La descentralización mediante Subcentrales y Oficinas Autónomas se reveló completamente eficaz cuando se dispuso de los medios informáticos adecuados. Esto ocurrió a partir de 1978, momento en que se introdujeron miniordenadores británicos ICL en Subcentrales y oficinas –“debíamos haber dedicado un monumento a la ICL” (International Computers Ltd.), dice Larramendi en sus memorias (Hernando de Larramendi, 2000, p. 387)– y se

concertó el *leasing* de un potente ordenador central IBM 370/138 para la nueva sede de Majadahonda. La serie 370 de IBM había sido lanzada en 1970, y en el momento en que la entidad se decidió por ella, había probado suficientemente su eficacia. Hasta los años noventa no sería reemplazada por la serie 390, que en esencia mantendría la exitosa arquitectura de los 370. Entre 1974 y 1979, la empresa utilizó un IBM 370/135, que fue sustituido por el citado IBM 370/138. Desde 1974, la informatización se vio complementada con la microfilmación, gracias a un equipo Com-Data-Graphic 4500, modelo 130, primero, y a un Kodak Kom 80 y un Kodak Komstar 200, después.

Ordenadores y microfichas

En los años setenta, la empresa no cesó en la mejora de su sistema informático. Los ordenadores procesaban la información, que luego se microfilmaba para ser almacenada. Los equipos eran caros y exigían mucho personal: en 1974, unas 60 personas atendían los dos ordenadores disponibles. El coste estimado rondaba los 30 millones de pesetas anuales. Pero la Dirección Informática de la entidad entendía que se ganaba en eficiencia en el tratamiento de la información y también en ahorro de dinero. Por ejemplo, registrar toda la cartera de Automóviles de 1973, a través de 342 microfichas ordenadas por número de póliza, nombre del cliente y número de matrícula del vehículo, había costado unas 70.000 pesetas, pero imprimir un listado tan extenso hubiera supuesto unas 160.000 pesetas (información facilitada al Consejo Directivo del 23 de julio de 1973).

El paso siguiente consistía en microfilmarse directamente desde las cintas magnéticas del ordenador. El equipo para realizar esa tarea existía, pero su coste era muy elevado.

Habría que sopesar con cuidado si merecía la pena. Al ritmo que iban creciendo los papeles acumulados, se estimó que, en 1978, sin microfichas, se precisaría un archivo de 564 metros cuadrados; con microfichas, esa cifra se reduciría hasta los 121,5 metros cuadrados. El ahorro así conseguido no era despreciable: entre 1,1 y 1,8 millones de pesetas. Pero hasta ahora el crecimiento de los costes informáticos había sido inferior al de volumen de primas emitidas (con una media de en torno al 1,25 por ciento), y se quería seguir así (información facilitada al Consejo Directivo del 20 de diciembre de 1973).

Una evaluación del sistema informático desveló las siguientes características: alto grado de centralización en el procesamiento de datos, pues solo la Central disponía de los medios necesarios; largos procesos desde que los nuevos datos eran generados, y apreciable carga de trabajo administrativo en la organización territorial. Las consecuencias de un sistema así planteado eran: duplicidad del trabajo administrativo, pues los documentos originales eran sometidos a revisión en diferentes niveles; duplicidad en la transcripción de datos, pues las Oficinas Territoriales y la Central tendían a repetir las tareas, y lentitud en el procesamiento de datos por la acumulación de operaciones, sobre todo en algunos periodos del año, cuando se producían cuellos de botella difíciles de solucionar.

La solución a los problemas encontrados pasaba por acercar los equipos a las Oficinas Territoriales, e incluso a los propios clientes. Ya se supo ver en ese momento, pero el coste de los equipos disponibles impedía pensar en su generalización. Todavía no había llegado el tiempo de la informática personal. Con todo, se adquirieron dos docenas de terminales del modelo IBM 3741, que contaban

con 8 KB de memoria, 2 disqueteras, monitor e impresora. La dirección estaba convencida de que el uso de estos equipos por las Oficinas Territoriales terminaría produciendo un ahorro de costes muy importante.

En septiembre de 1981, se propuso la contratación de un ordenador central Nixdorf 8890/50, que por sus características suponía más que triplicar la capacidad y la potencia del equipo anterior de IBM (el 370/138), con la ventaja adicional de que su coste era ligeramente inferior. Nixdorf era una empresa alemana que compitió con gran éxito en el decenio de 1980 con IBM, especialmente en el sector financiero, hasta que fue absorbida por Siemens en 1990, cuatro años después de la muerte de su fundador, Heinz Nixdorf. Cuando la dirección optó por Nixdorf frente a IBM, contaba con 23 oficinas con un volumen de negocio entre 60 y 100 millones de pesetas, 30 que estaban entre 100 y 400 millones y 2 grandes que se movían entre los 600 y los 1.100 millones. El considerable tamaño de las oficinas con más de 100 millones justificó que se les facilitase un miniordenador ICL-1500 como ayuda en el desempeño de su trabajo.

En 1984 se lanzó un plan para mejorar la informatización de la red territorial, que supuso la adquisición de 106 miniordenadores Nixdorf 8860, con una inversión de 430 millones de pesetas. La filial SDOMSA cambió su nombre a MAPFRE Servicios de Informática (Maseinsa) y fue la encargada de gestionar estas adquisiciones. En junio de 1985 se instaló un segundo ordenador de gran capacidad, el Facom M-380, de la empresa japonesa Fujitsu. Fujitsu se estaba haciendo con el control de la británica ICL y mantenía buenas relaciones con el capital alemán desde su fundación en 1935 (en 1999 nacería la exitosa *joint venture* Fujitsu-Siemens), lo que hacía

más coherente la decisión adoptada. El principal resultado de esta actualización informática fue el gran impulso que se dio al “teleproceso” de datos.

Actuaciones inmobiliarias

La mala coyuntura bursátil aconsejó que la entidad buscara alternativas de inversión en el sector inmobiliario desde mediados de los setenta. Estas inversiones parecían sólidas y protegían contra la inflación de forma bastante eficiente. El problema residía en que la empresa apenas tenía experiencia en este tipo de adquisiciones, pues hasta ahora los inmuebles comprados o construidos eran en su mayoría locales comerciales para uso propio. En el caso de MAPFRE VIDA se imponía buscar con urgencia alternativas rentables para dar satisfacción a una clientela a la que se le había prometido participar



Edificio de Sor Ángela de la Cruz



Edificio de Manuel Cortina

en beneficios. Moverse en el terreno inmobiliario exigía contar con un instrumento adecuado que difícilmente podía ser la Mutualidad. Por ello, se ampliaron las funciones de la filial inmobiliaria, aunque manteniéndola al servicio de los intereses del Grupo MAPFRE, pues las inversiones las hacían las entidades aseguradoras, no la inmobiliaria. Esta asesoraba a las aseguradoras en las compras y gestionaba por cuenta de ellas el mantenimiento y los alquileres de los edificios (está práctica se sigue haciendo en la actualidad). La especialización sectorial aportaría a la filial inmobiliaria una capacidad técnica adecuada y, además, una cobertura jurídica de las operaciones conveniente. El recurso al crédito bancario sería inevitable para la actividad de promociones de la propia inmobiliaria, pero habría una fluidez entre los

fondos de la filial y los del Grupo que constituiría la espina dorsal de la financiación y reportaría beneficios a ambas partes. Pese a la excelente planificación todavía su desarrollo era reducido, pues la crisis no solo afectó a la Bolsa sino a toda la economía en general y obviamente al sector de la construcción. El primer edificio adquirido fue el de la calle Sor Ángela de la Cruz, número 6 que continuó con otros inmuebles también en zonas muy conocidas de Madrid: Luchana, Dr. Esquerdo, Chamberí, Azca, Avenida de Burgos, etc.

**Líderes en momentos de tribulación:
por fin número uno**

A comienzos de 1977, algunas personas en la dirección consideraron que había llegado al máximo de lo que permitían sus fuerzas: ocupar una segunda plaza en el *ranking*, tras la inalcanzable La Unión y El Fénix Español. En un informe interno de ese momento se lee: “será difícil mejorar, sobrepasando a La Unión y El Fénix, que durante cien años ha sido la primera entidad del mercado”. Los responsables de MAPFRE explicaban este salto tan importante debido a que la empresa supo ser competitiva en entornos hostiles o difíciles. El horizonte que se presentaba a finales de los años setenta tenía esas características. A la vista de la experiencia pasada, la Dirección no se inquietaba demasiado, pero sabía que la entidad no estaría completamente libre de los zarpazos de la crisis económica que se avecinaba.

Había factores sobre los que la empresa no podía influir, como la política del Gobierno, difícil de prever en tiempos convulsos. En esos momentos era relativamente fácil obtener una buena colocación de los fondos líquidos en las entidades bancarias y las operaciones inmo-

biliarias gozaban de buenas perspectivas. Sin embargo, también era cierto que la Bolsa no se recuperaba; hubo escasez de fondos públicos por lo que se decidió solicitar y se consiguió que las autoridades permitiesen sustituir fondos públicos amortizados, cuyo importe descansaba improductivo en una cuenta del Banco de España, por bonos de caja de bancos industriales. Estos bonos no estaban considerados como aptos para la inversión de las entidades de seguros, pero no hubo más remedio que aceptarlos mientras se solventaba el problema de la parquedad de valores estatales. La empresa se vio beneficiada por este cambio, pues los bonos ofrecían rentabilidades más atractivas que los fondos públicos. Supuso otra medida positiva el decreto de 11 de marzo de 1977, que estableció una nueva regulación de la inversión de las reservas técnicas que liberaba en bastantes aspectos la inversión de reservas y, sobre todo, eliminaba una serie de obligaciones administrativas. El Consejo Directivo acogió favorablemente la disposición porque suponía un paso en el camino de la liberalización. Asimismo, la Orden Ministerial de 13 de junio de 1977 autorizó a las entidades aseguradoras a elevar los recargos que venían aplicando sobre las primas, a la vez que se unificaban los conceptos a menudo dispares de este tipo de recargos. MAPFRE defendía la libertad de tarifas y por tanto, se oponía al recargo por considerarlo una forma encubierta de subida, y sobre todo se opuso a la pretensión de UNESPA de que todas las entidades aplicasen el recargo máximo permitido en todos los ramos. MAPFRE aplicó en cada ramo el recargo en función de la suficiencia de las primas: en los ramos rentables, se limitó a aplicar uno equivalente a los antiguos derechos de registro (a los que el recargo venía a sustituir) y en los

deficitarios, aplicó tipos superiores, que implicaban un mayor coste para el asegurado, y no aplicó recargo en Vida-Ahorro. Los reaseguradores también criticaron la orden, pero por razones diferentes: ellos, que habían tenido pérdidas sustanciales en los últimos años, se veían excluidos de las subidas. No hay que olvidar que estamos hablando de un periodo en que la inflación era muy fuerte, e incluso amenazaba con desbocarse. Seis años después, en 1983, MAPFRE superaba a la histórica empresa líder del sector La Unión y El Fénix. Las claves de este logro singular, que perdura hasta la actualidad, tienen múltiples raíces, pero tal vez la más relevante fuera su oportuna combinación de austeridad y eficiencia en la gestión, precisamente en esos momentos de crisis de la economía tanto mundial, como española.



Enero de 1986

UNESPA y MAPFRE

“Desde 1955, MAPFRE ha tenido una participación muy limitada en las organizaciones corporativas relacionadas con su actividad, quizás porque su línea de independencia resultaba difícilmente compatible con la orientación de dichas organizaciones en la etapa política anterior [el franquismo]” (MAPFRE, 1983, pp. 153-154). Así se explica en el libro del cincuentenario la distante relación de la empresa con el Sindicato Nacional del Seguro, al que obligatoriamente tuvo que estar afiliada, tras la abolición por Franco de las patronales y los sindicatos libres. Con todo MAPFRE mantuvo relaciones correctas con los sucesivos presidentes de la Sección Económica (la patronal) del Sindicato, José Borrachero, Francisco Fornés, Emilio Junquera y Félix Mansilla, y hasta llegó a ser vocal del Fondo Nacional de Garantía de Riesgos de la Circulación, en representación de las mutuas, entre 1972 y 1977.

A partir de la disolución de la Organización Sindical franquista, por las medidas adoptadas por el segundo Gobierno de Juan Carlos I, volvieron a existir patronales y sindicatos libres. Así, el 28 de junio de 1977 nació UNESPA (Unión Nacional de Empresarios de Seguros y Reaseguros), como entidad patronal en el sector del seguro. Para la nueva singladura patronal, el Consejo Directivo propuso que UNESPA se consolidara a partir de la integración de cuatro tipos de entidades; en primer lugar las agrupaciones de entidades especializadas en un solo ramo: mutuas patronales, montepíos laborales y empresas de reaseguros, capitalización, asistencia sanitaria, asistencia jurídica y decesos. Segundo: asociaciones de entidades de seguros generales, incluyendo compañías nacionales, mutualidades y compañías extranjeras. En tercer lugar agrupaciones de carácter territorial. Y por

Reunión del Consejo de Administración de
MAPFRE MUTUALIDAD,
en la propiedad sevillana de Rafael Beca,
con motivo de la jubilación de éste, en 1980



último, grupos de técnicos de seguros generales, con la presencia de especialistas en seguros de Vida, Automóviles, Transportes, Incendios, etc. Para la entidad, la escasez de estos grupos era uno de los problemas más importantes del seguro español y se consideraba que lo ideal era crear una estructura federal, donde las distintas entidades colaboraran en buscar soluciones armónicas, en lugar de la UNESPA que se estaba creando, que tenía un carácter muy centralizado. Las propuestas de la empresa fueron objeto de consideración; tras cierto debate, se llegó a aceptar que hubiera agrupaciones separadas de mutualidades y entidades extranjeras. Este paso se consideró suficiente para que MAPFRE aceptara integrarse en la nueva patronal en 1978.

La empresa obtuvo representación en la Junta Directiva, el Comité Ejecutivo y varias comisiones y agrupaciones, pero a finales de 1980 surgieron conflictos en torno a la línea de actuación de UNESPA impulsada por su presidente, debidos a múltiples razones como fueron el tratamiento del recargo adicional, ya citado, entre otras. El

Consejo de Dirección decidió, a propuesta de Larra-mendi, que el Grupo MAPFRE abandonara UNESPA el último día del año. Las otras dos grandes entidades aseguradoras españolas que se habían mantenido al margen de la banca y del capital extranjero, Mutua Madrileña Automovilista y Catalana Occidente, también abandonaron UNESPA, por estar también en contra de su gestión. MAPFRE se reincorporó a UNESPA quince años después, en 1995, y desde entonces, mantiene unas excelentes relaciones, hasta tal punto que miembros de la alta dirección de la empresa, como Alberto Manzano y Antonio Huertas, tuvieron puestos de responsabilidad en la asociación empresarial.

El primer Defensor del Asegurado

En el proceso de liberalización de los seguros, un paso importante lo dio el ministro socialista Miguel Boyer cuando, por una Orden Ministerial de 17 de junio de 1983, excluyó los Seguros (obligatorio y voluntario) del Automóvil del régimen de precios autorizados por la

Junta Superior de Precios y la Comisión Delegada del Gobierno para Asuntos Económicos. MAPFRE celebró esta liberalización como la respuesta a una reivindicación que venía realizando desde hacía muchos años. A partir de ahora, en el Seguro de Automóviles bastaría con presentar las notas y bases técnicas correspondientes a la Dirección General de Seguros para poder aplicar una nueva tarifa. Con esta y alguna otra medida, Boyer completó la liberalización iniciada en 1979 por Jaime García Añoveros. Estas orientaciones liberalizadoras quedaron recogidas en la nueva Ley de Ordenación del Seguro Privado, de 2 de agosto de 1984. Para que no ocurriera como con la Ley de 1954 que, a falta de otro, tuvo que operar con el reglamento de 1912, el legislador se apresuró a desarrollar la nueva legislación. El reglamento vio la luz, el 1 de agosto de 1985, y obligó a la empresa a hacer una nueva reforma de estatutos.

Al mismo tiempo que se producía este proceso de liberalización, fruto de la experiencia de otros países (como Gran Bretaña y Suecia), MAPFRE, en su afán de mejorar la calidad del servicio a los mutualistas, creó en 1984 el Defensor del Asegurado, como figura que mediara en los conflictos que pudieran surgir con los asegurados. El Defensor sería un cargo que recaería en un miembro en excedencia de la carrera judicial o fiscal o en un catedrático de Derecho que se pondría al frente de una Comisión de Defensa del Asegurado, que haría llegar al Consejo Directivo de MAPFRE MUTUALIDAD sus recomendaciones. El primer Defensor fue el catedrático Fernando Suárez González. El interés por esta iniciativa animó a organizar en 1986 la Primera Reunión Internacional de Defensores del Asegurado, a la que acudieron representantes de Gran Bretaña, Holanda, Suecia



Fernando Suárez preside una ponencia en el encuentro sobre "El empleo en la sociedad española" celebrado en junio de 1983. A la derecha de la imagen, Ignacio Hernando de Larramendi

y Suiza, países que habían servido de modelo. En el congreso se puso de manifiesto la utilidad del Defensor para evitar la judicialización de las reclamaciones de los clientes. En 1985, las reclamaciones al Defensor del Asegurado fueron muy pocas. Se bromeaba afirmando que si esto se correspondiese con la realidad, el funcionamiento de la Mutua sería "extraordinariamente bueno". Pero la dirección era plenamente consciente de que la figura del Defensor no era suficientemente conocida y que la sociedad española no estaba todavía acostumbrada a requerir estos servicios. De las 19 reclamaciones de 1985 se pasó a las 30 de 1986, a las 46 de 1987 y a las 135 de 1988. Siguiendo el precedente de MAPFRE, grandes entidades financieras, como el Banco de Bilbao o La Caixa, introdujeron "defensores de la clientela" en los últimos años ochenta. En el ámbito asegurador hubo que esperar a 1993 para que Multinacional Aseguradora –nueva denominación de la Mutua Nacional del Automóvil– creara su defensor, que funcionó hasta su absorción por Catalana Occidente. La entidad también introdujo en 1998 la figura del Defensor en la sociedad brasileña Vera Cruz, un hito en la historia del seguro iberoamericano.



**MAPFRE en la era de la
globalización
1986-2000**

LA ECONOMÍA INTERNACIONAL Y LA ESPAÑOLA A FINALES DEL SIGLO XX

La entrada en la Comunidad Europea

El comienzo del segundo lustro de la década trajo consigo, como hemos visto, el inicio de un nuevo ciclo económico. A mediados de 1985 comenzó una fuerte expansión internacional que alcanzó su cenit entre 1987 y 1988, bienio tras el que se inició una desaceleración que se prolongó hasta 1993. Fueron estos ocho años un periodo excepcional por la intensidad de sus oscilaciones, una etapa con grandes tensiones reflejo de

los bruscos cambios estructurales de nuestra economía, cambios empujados por la aceleración de la inserción de nuestro país en el área comunitaria.

Tras el Plan de Estabilización de 1959, España se había transformado en una economía abierta. Quizá sea este el hecho económico más sobresaliente de la segunda mitad del siglo XX, junto con la entrada en la Comunidad Europea. Malo de Molina describe el clima de aquellos años: “La entrada [de España] en la Unión Europea, que era contemplada con temores e incertidumbres considerables, estuvo acompañada por una importante expansión económica y de un cierto clima de euforia e, incluso, de exceso de confianza, que habría



Firma del Tratado de Adhesión de España a la Comunidad Económica Europea el 12 de junio de 1985

de tener graves repercusiones posteriores” (Malo de Molina, 1994, p. 83). En ese clima de euforia, la demanda interna cambió más bruscamente que el PIB, y lo mismo cabe decir de la inversión, que creció vertiginosamente entre 1984 y 1990, pasando después por una fase de profunda contracción.

Aunque la adhesión española a la Comunidad Europea se produjo en 1986, las primeras conversaciones entre representantes de nuestro país y de la Comunidad habían comenzado, como vimos, unos veinte años antes. No fue la falta de democracia lo único que frenó nuestra entrada, ya que desde 1977 España tenía un Gobierno elegido por sufragio universal; también la propia estructura económica del país dificultaba el proceso. En realidad, la proyectada adhesión fue la meta última a la que se encaminaron las políticas económicas desde el establecimiento de la democracia. En 1986 no se había alcanzado ni mucho menos el estadio deseado, pero se había avanzado bastante en ese camino.

En gran parte con vistas a la integración europea, los gobiernos democráticos de nuestro país persiguieron la creación acelerada del Estado del Bienestar en el que tanto retraso llevábamos. En este lapso de tiempo, relativamente breve, España llevó a cabo un proceso que en el resto de los países europeos se había iniciado durante la Gran Depresión, o en algunos casos poco después del fin de la Primera Guerra Mundial. Esta celeridad era probablemente inevitable, pero tuvo sus costes. El gasto público de la Administración expresado como porcentaje del PIB creció en España mucho más rápidamente que en el resto de los países cercanos, incluidas Suecia e Italia, que en esos años se hicieron famosas por la cuantía de su gasto público (Tortella, 1998, Cuadro XVI-1). El aumento

del gasto, como hemos visto, dio lugar a un fuerte endeudamiento del Estado que tuvo su repercusión en un rápido crecimiento de las emisiones de deuda pública.

El Tesoro emitió valores que, para poder competir con los privados, superaban en rentabilidad a la del mercado. Los mayores rendimientos prometidos por estos títulos tenían un importante coste para el Estado, que de esta forma agravaba todavía más sus déficits. El pago de los intereses de la deuda pública llegó a ser una partida muy importante del gasto público durante esta etapa. Pero eso no fue todo; también hubo un cierto “efecto expulsión”: los títulos privados tuvieron dificultades para hacer frente a la competencia de los públicos, aunque en la segunda mitad de los ochenta experimentaron una fuerte expansión gracias casi exclusivamente al capital venido del exterior.

La política presupuestaria del decenio 1984-1994 puede dividirse en dos periodos. En el primero, 1984-1989, se observa una paulatina corrección de los desequilibrios acumulados durante la primera parte de la década. En el segundo periodo (1989-1994) vuelven los problemas serios, con la persistencia, o incluso el crecimiento del déficit público, a pesar del claro aumento de algunas de las partidas de ingresos, como los beneficios del Banco de España o los ingresos generados por las privatizaciones. Según Malo de Molina (1994, p. 93), el origen de los problemas de este segundo periodo hay que verlos en la “huelga general de diciembre de 1988, convocada por los sindicatos para protestar frente a un intento de reforma muy parcial del mercado de trabajo y en demanda de una ampliación de la cobertura del seguro de desempleo [...] La política presupuestaria pareció entonces reaccionar frente a ese nuevo contexto como si el aumento de la

recaudación impositiva que se registraba en la etapa de excepcional expansión fuese a ser permanente”.

Cuando la coyuntura cíclica determinó una caída de la renta y, consecuentemente, de los ingresos fiscales, la rigidez del gasto público fue causa de una sucesión de déficits crecientes, llegando el de 1993 hasta alcanzar el 7,5 por ciento del PIB.

La integración en la UE vino acompañada de una mayor liberalización, sobre todo en el sector de los servicios financieros y los movimientos de capital. Esta liberalización limitó la efectividad de la política económica, especialmente la monetaria. Para Malo de Molina (1994, p. 97), “la estabilidad de la relación entre los agregados monetarios y crediticios y las variables finales, en la que se venían basando [...] las orientaciones fundamentales para el comportamiento de la política monetaria, se ha visto erosionada por una serie de procesos desencadenados por la propia liberalización económica como la generalización de las innovaciones financieras, la desregulación de los mercados financieros interiores y la creciente integración internacional de los mercados de capitales”.

A la dificultad de control —o dificultad para mantener la estabilidad de ciertas variables monetarias— descrita en el párrafo anterior se sumaron las consecuencias de la entrada de la peseta en el mecanismo de cambios del Sistema Monetario Europeo en 1989. La disciplina que dicha entrada conllevó y la pérdida de autonomía, que trajo consigo en un marco de flujos internacionales de capitales cada vez más intensos, en ocasiones permitieron estabilizar el sistema financiero español, pero en otros fueron una fuente más de conflictos en una economía cuyas deficiencias estructurales y crisis de crecimiento se fueron sucediendo en el tiempo.

Al producirse la incorporación de España a la Comunidad Europea, la economía nacional consiguió mejorar alguna de sus macromagnitudes, pero seguía muy lejos de las cifras que caracterizaban a los países miembros más desarrollados. Por ejemplo, la tasa de inflación anual había descendido hasta el 8 por ciento, descenso importante en vista del pasado reciente, pero insuficiente en comparación con el promedio de los países centrales de la Comunidad.

Tras la adhesión, España entró en una fase fuertemente expansiva. El abaratamiento del crudo, el fuerte crecimiento de la economía internacional, y el no menos significativo aumento de las inversiones extranjeras, sobre todo en 1988 y 1989 (fenómenos claramente interrelacionados), junto con la introducción de medidas de flexibilización del mercado de trabajo, hicieron crecer la producción nacional y paralelamente, disminuir la elevada tasa de desempleo. En estas circunstancias, la política monetaria a seguir estaba clara: debía tener carácter restrictivo para que, pese a la presión de la demanda interna, la tasa de inflación pudiese contenerse. Y, a pesar de las graves dificultades con las que dicha política tuvo que enfrentarse, se alcanzó el éxito. En 1987 y 1988 se consiguió mantener la inflación en torno al 5 por ciento, porcentaje elevado si se comparaba con el alemán, por ejemplo, pero aceptable si la referencia tomada era el 8 por ciento de la tasa española en 1986.

Al mantener España una política monetaria restrictiva en un ambiente de clara expansión, los tipos de interés subieron, lo que, en una economía abierta y enmarcada en un escenario europeo de estabilidad monetaria, con tipos estables y en niveles inferiores a los españoles, impulsó la entrada de capitales a corto plazo, que se

sumaron a las importaciones de capital a largo plazo, por aquel entonces bastante importantes. El dinero que venía de fuera no era atraído solo por el diferencial de tipos; las expectativas existentes sobre la posibilidad de que se produjesen apreciaciones cambiarias sirvieron también de aliciente para el inversor extranjero. Como se esperaba una apreciación de la peseta, la demanda de nuestra valuta crecía, haciendo que las expectativas se cumplieran y nuestro tipo de cambio mejorase. Pero la continua apreciación de la peseta encarecía nuestras exportaciones y hacía crecer el déficit de la balanza de pagos por cuenta corriente, que ya era considerable a causa de la fuerte expansión de la demanda interna. Las intervenciones cambiarias que intentaban frenar la apreciación de la peseta solo consiguieron dificultar el cumplimiento de los objetivos de política monetaria, haciendo que aumentaran las reservas exteriores del Banco de España y con ello que se incrementara la liquidez interna. Para drenar parte de esa liquidez, el banco emisor tenía que elevar de nuevo el tipo de interés, con lo que volvíamos al principio: para el inversor extranjero el mercado financiero español era cada vez más atractivo. De esta forma, los problemas cambiarios obligaron a relajar la política monetaria restrictiva durante este lustro, haciendo que el Banco de España tuviera que aceptar un ritmo de crecimiento de la cantidad de dinero en circulación superior al fijado como objetivo, y en ocasiones, por ejemplo en 1988, tuviera que revisar al alza el propio objetivo (Rojo, 2001, p. 126).

Este círculo hubiera podido romperse si la política monetaria hubiera podido contar con la colaboración de la política presupuestaria, pero, salvo excepciones, tal colaboración no se produjo. Solo durante el bienio 1986-

1987 las restricciones se impusieron en ambas políticas; a partir de 1988 se articuló una política presupuestaria expansiva que se iba a mantener en los años siguientes (consecuencia de la huelga de 1989, como señala Malo de Molina). Así, la demanda interna creció desde entonces en sus dos vertientes, la privada y la pública.

Ante esta compleja situación derivada de las contradicciones internas, las autoridades españolas buscaron la solución en el exterior: el Sistema Monetario Europeo (SME) (Rojo, 2001, p. 126). Creado en 1978 como un sistema de tipos de cambio fijos pero ajustables, en el que se establecieron bandas de fluctuación relativamente estrechas en torno a los tipos de cambio centrales, durante los años ochenta del pasado siglo el SME se había convertido, bajo la influencia alemana, en factor de estabilidad y convergencia monetaria entre los países comunitarios que habían decidido integrarse en él. España, al acceder a él en 1989, buscaba mostrar su compromiso con el máximo grado de integración y convergencia europeas y aprovecharse de la estabilidad emanada del sistema. Se pensaba que con este gesto se conseguiría frenar la entrada especulativa de capitales y las tensiones para apreciar la peseta. Las cosas, sin embargo, no resultaron así. Tratar de lograr la estabilidad de toda la economía por la fijeza del tipo de cambio es como sujetar la cola para impedir que se mueva el perro. De nada servía integrarse en el SME si se mantenía la inadecuada combinación existente entre las políticas monetaria y presupuestaria y si, además, no se hacía nada para evitar que los mercados siguiesen actuando movidos por el espejismo pasajero de que las monedas que estaban dentro del mecanismo de cambios podían entrar sin traumas y sin esfuerzos a formar parte de la nueva Unión Monetaria.

El Gobierno que decidió la entrada de la peseta en el mecanismo de cambios del SME en 1989, intentó sin éxito acompañar dicha entrada con la contención del gasto público. En ese y los siguientes ejercicios se combinó, como hemos visto, una política monetaria restrictiva con una política presupuestaria expansiva. Vemos, pues, que la “solución exterior”, que no fue acompañada por las políticas internas adecuadas, poco pudo hacer, y que los problemas que tenía nuestra economía en 1985 pervivían cinco años más tarde.

La década de los noventa, la última del intenso, violento, prodigioso y contradictorio siglo XX, se inició con varios memorables acontecimientos políticos y se caracterizó, desde el punto de vista económico, como un periodo de gran crecimiento y prosperidad, aunque puntuado por crisis en ocasiones intensas pero de corta duración. Puede decirse que, tras la larga interrupción causada por las crisis de los años setenta y comienzos de los ochenta, la prosperidad de los años noventa enlaza con los “treinta años gloriosos” de la segunda posguerra. Es interesante, sin embargo, contrastar una y otra época dorada, porque si la posguerra se caracterizó por el triunfo de la política keynesiana de corte socialdemócrata, en la que se asignaba un papel decisivo a la intervención económica del Estado, la prosperidad de la década finisecular se caracterizó por el triunfo de la política liberal en economía. En efecto, la depresión o crisis de los años setenta trajo consigo un relativo desprestigio de la política keynesiana, eficazmente criticada desde la Universidad de Chicago por Milton Friedman, y desde otras selectas tribunas por sus seguidores. Simplificando mucho podemos decir que los principios cardinales seguidos en los años noventa son la disciplina fiscal y la monetaria, puesta esta

última en manos de bancos centrales, independientes del Gobierno y con la misión bien definida de alcanzar y mantener la estabilidad de precios. Ello contrasta con la política activista de gasto público y dinero barato que caracteriza a los años cincuenta y sesenta.

El éxito de políticas económicas tan dispares en periodos de tiempo bastante próximos invita a reflexionar sobre las causas de tal contraste, reflexión que aquí debe limitarse a dos observaciones. En primer lugar, las condiciones de la posguerra casi exigían una política activista que permitiera reconstruir lo arrasado en la guerra e incorporar rápidamente al sistema productivo los recursos que la contienda había dispersado. En segundo lugar, la política keynesiana permitió desarrollar las políticas conocidas como Estado del Bienestar, de altos niveles de gasto social, sistema que otorga fuerte cohesión y estabilidad política y, además, actúa como equilibrador automático anticíclico. El problema radicó en que, una vez logrados estos importantes objetivos, los políticos siguieron recurriendo al gasto, al déficit y al crédito para resolver problemas políticos y sociales de toda índole. Fue el abuso de la política keynesiana lo que terminó por desprestigiarla, más que su propia naturaleza. Así lo sugiere el hecho de que, pese a los temores de muchos, la política social del Estado del Bienestar haya sobrevivido a las críticas a la economía keynesiana y haya resultado perfectamente compatible con la nueva política estabilizadora. Con todas las precauciones del caso, estas reflexiones inducen a pensar que el sistema económico de finales del siglo XX y principios del XXI goza de suficiente estabilidad, y que la ciencia económica está lo bastante desarrollada como para proporcionar instrumentos reequilibradores en casos de crisis. Esto no significa que no puedan ocurrir



Un grupo de jóvenes trata de destruir el muro de Berlín bajo la mirada de policías de Alemania Oriental el 11 de noviembre de 1989

graves trastornos en el futuro; pero sí que estos graves trastornos, si se producen, serán exógenos al sistema, aunque se deban a externalidades generadas por el crecimiento, como alzas muy fuertes en los precios de la energía debidas al continuo aumento de su demanda o aumentos de las catástrofes naturales debidos a las alteraciones en el clima causadas por la actividad humana. Ambos casos se dan ya en cierta medida, pero si se acentuasen podrían poner en peligro la tan preciada estabilidad.

La década se inició con unos acontecimientos de gran alcance histórico, casi todos consecuencia del principal, es decir, el derrumbe del sistema comunista. Podría pensarse que esta expresión debiera calificarse añadiendo “en Europa”, por cuanto en China, en Corea, en Vietnam, en Cuba y en algún otro estado, el sistema comunista ha subsistido formalmente. Sin embargo, aquí hay que insistir en la expresión “formalmente”, porque los sistemas económicos subsistentes en esos países, en especial China, se parecen más al capitalismo que al antiguo comunismo. En realidad, la transformación de China en una economía capitalista, aun manteniendo el sistema político nominalmente comunista, es uno de los acontecimientos de gran trascendencia que enmarcan esta década.

El derrumbe del comunismo, sistema que parecía inexpugnable pocos años atrás, se debió sin duda a una conjunción de causas internas y externas: las internas (lo ineficiente del sistema económico y lo inicuo y despótico del sistema político-social a que la conjunción de economía e ideología habían dado lugar) fueron sin duda decisivas; pero las externas produjeron el impulso, el empujón final que un régimen tambaleante necesitaba para venirse abajo. Estas fuerzas externas fueron principalmente dos: la inestabilidad del sistema comunista en los países satéli-

tes europeos (especialmente Polonia, Hungría, Checoslovaquia y Alemania oriental) y la rivalidad armamentística con Estados Unidos, que terminó por obligar a la elite en el poder soviético a reconocer la inferioridad económica del sistema y la necesidad de reformas. Pero lo que muchos no advirtieron fue que el sistema soviético no admitía reformas profundas, porque se basaba en el equilibrio inestable de una pequeña elite en el poder. El intento de variar las normas de acceso al poder y de ampliar el número de grupos hegemónicos originó tales fisuras y disensiones que el rígido y tosco edificio político se vino abajo (Tortella, 2007b, pp. 424-433).

Las fuerzas centrífugas se impusieron: primero fueron las llamadas “democracias populares”, cuya aspiración arrolladora era convertirse en democracias a secas. En el verano de 1989, en rápida sucesión, Polonia, Alemania oriental, Hungría y Checoslovaquia abandonaron el comunismo ante la pasividad de una Unión Soviética que estaba en pleno proceso de reforma (*perestroika* y *glasnost*) ella misma. Inmediatamente después fueron las repúblicas federadas dentro de la propia Unión Soviética (comenzando por los estados bálticos) las que lucharon por independizarse. Finalmente, en 1991, un pronunciamiento fallido de los nostálgicos del monolitismo precipitó la disolución de la Unión y su sustitución por una tenue federación encabezada por una Rusia que repudió explícitamente el comunismo. Las consecuencias del derrumbe comunista fueron de enorme importancia y aún hoy, veinte años más tarde, todavía se hacen notar en puntos muy alejados del globo. Señalemos, de un lado, que China se vio confirmada y reafirmada en su vía capitalista (aunque los acontecimientos de la plaza de Tiananmen, en que, a la vez que el comunismo se derrumbaba en Europa, en China el Ejército, a las

órdenes del Partido Comunista, aplastaba de manera cruel y sangrienta una manifestación masiva en favor de la democracia, confirmaron el mantenimiento de la dictadura del Partido), lo cual tiene, aún hoy, repercusiones mundiales. Por otra parte, los países de Europa oriental emprendieron una vía acelerada para homologarse con sus vecinos occidentales y entrar a formar parte de la Unión Europea, lo que la mayoría ha logrado ya. En Europa occidental el derrumbe del comunismo trajo consigo una profunda transformación de la izquierda. Los antiguos partidos comunistas desaparecieron a todos los efectos y los socialistas se movieron hacia el centro a gran velocidad, abandonando unas pretensiones de reforma radical que en la nueva situación no se sabía ya adónde conducirían. En el llamado Tercer Mundo las consecuencias también fueron de gran alcance, porque las dictaduras, tanto las de izquierdas como las de derechas, se vieron desasistidas, las unas porque su antiguo protector había desaparecido, las otras porque su protector había perdido interés en apoyarlas cuando la guerra fría era ya cosa del pasado. Si bien las ayudas externas disminuyeron, por otra parte los regímenes democráticos tuvieron mayores oportunidades.

De manera simultánea el polvorín de Oriente Medio conocía un nuevo y sangriento episodio. Durante los años ochenta, apoyado por Estados Unidos, Sadam Hussein, el cruel dictador iraquí, había mantenido una guerra con su vecino, el Irán de los *ayatollahs*. Con clásico *bon mot*, Henry Kissinger, ex secretario de Estado estadounidense, había comentado que era una lástima que no pudieran perder la guerra ambos estados. El hecho es, sin embargo, que no la perdió ninguno. Tras casi un decenio de hostilidades que costaron más de un

millón de muertos, ambos países firmaron un armisticio que dejaba las cosas virtualmente como estaban. Sadam, frustrado ante el costoso empate y creyendo que Estados Unidos le apoyaría en pago por sus esfuerzos contra el régimen iraní, que tanto había humillado a la república norteamericana a la que los *ayatollahs* (sacerdotes) llamaban “el gran Satán”, decidió buscar compensación en la anexión del vecino Kuwait, rico en petróleo y débil militarmente. Había cometido un error fatal: Estados Unidos no podía entregar a un aliado como pago a un dictador por los servicios prestados. Además, al invadir un país que era miembro de las Naciones Unidas, había cometido una flagrante violación del derecho internacional. Conminado a retirarse, Sadam, sin embargo, se negó, seguramente pensando que ya se había rebajado bastante firmando el armisticio con Irán. Era otro grave error: un descarnado desafío a la comunidad internacional (incluidos sus hermanos árabes) y a Estados Unidos. El entonces presidente, George Bush padre, al frente de una nutrida coalición internacional, ordenó la invasión de Irak y la liberación de Kuwait, lo que se logró con gran facilidad, ya que el ejército de Irak poco podía hacer ante la mayor potencia mundial a la cabeza de tal coalición. El gran error de Bush (estamos ante una tragedia, que no comedia, de errores) fue no concluir la operación derrocando al dictador iraquí. Las consecuencias de ese error, y del aún más serio de su hijo, al terminar a destiempo y de mala manera doce años más tarde lo que su padre había dejado a medias, todavía las está pagando el mundo, y en especial los dos países protagonistas, Estados Unidos e Irak. Todos estos acontecimientos irían produciendo graves consecuencias a lo largo de la década final del siglo XX

y más allá. De momento sin embargo, las consecuencias fueron favorables, especialmente desde el punto de vista económico. La liquidación de la guerra fría quitó la espada de Damocles sobre las cabezas del mundo y les dejó disfrutar tranquilamente del festín que tenían ante sí. El festín era particularmente apetitoso para Alemania que, gracias a la caída del comunismo iba a poder realizar su mayor aspiración: la reunificación. El manjar, sin embargo, tragado con excesiva precipitación, se le atragantaría muy poco después.

Otro conflicto consecuencia de la caída del comunismo fue el desmembramiento de Yugoslavia en una serie de pequeñas repúblicas, presa la mayoría de ellas de graves problemas étnicos. Esto dio lugar a una larvada guerra balcánica cuyos rescoldos aún humean amenazadoramente. Y es que entre las consecuencias negativas de la caída del comunismo, quizá la de mayor trascendencia haya sido el resurgimiento del nacionalismo religioso y étnico, fenómeno por desgracia planetario, del que la antigua Yugoslavia ha ofrecido un modelo a escala reducida. Este resurgir de los nacionalismos y los etnicismos ha puesto de relieve la poderosa veta irracional del ser humano y constituye hoy la mayor amenaza a la paz mundial.

Pese a tan negros nubarrones, la economía mundial continuó en los años noventa el rápido crecimiento iniciado en la segunda mitad de la década anterior. La integración económica internacional produjo los resultados previstos (división internacional del trabajo, especialización, mejora de la productividad y progreso económico) y estuvo propiciada por el gran empuje de la economía estadounidense, que alcanzó altas tasas de crecimiento de manera continua durante más de un decenio, lo que

movió a algunos a anunciar el advenimiento de una “nueva economía” sin altibajos ni fluctuaciones, toda puro crecimiento. Estas profecías optimistas, como las que se habían pronunciado en los años veinte, resultaron desmentidas más tarde; pero de momento, durante los años noventa, el desarrollo fue espectacular, alimentado (en esto llevaban razón los optimistas) por las consecuencias del desarrollo de la industria informática y la electrónica de las comunicaciones. No fue solo el fenómeno schumpeteriano de la innovación en oleadas, con su producción intensiva para aprovechar una innovación. Es que, en mayor medida que otros grandes descubrimientos, la informática llegaba hasta los últimos intersticios de la economía y de la sociedad, aumentando la productividad en grados insospechados por su capacidad para ahorrar trabajo humano, principalmente

en el sector terciario, pero también en la industria e incluso en la agricultura.

Entretanto, la Unión Europea avanzaba en su camino hacia la integración económica y daba tímidos pasos para la integración política. Un hito muy importante en este camino fue el Tratado de Maastricht en 1992, que afirmó la voluntad de cohesión y decidió la creación de una moneda única para la Unión, el euro. La integración monetaria ya se había iniciado en 1971 con el informe Werner y con la inauguración de Sistema Monetario Europeo (SME) en 1978, que consistía en mantener paridades fijas (con unas pequeñas bandas de oscilación) entre las monedas europeas. En Maastricht se decidió estrechar esas bandas de modo que todas las monedas implicadas pudieran definirse con relación a una unidad de referencia, que sería el euro; una vez logrado esto,



*Firma del Tratado de Maastricht
el 7 de febrero de 1992*

tras un periodo provisional, el euro sustituiría a las monedas nacionales.

Ominosamente, sin embargo, el SME estuvo a punto de venirse abajo nada más publicarse la decisión de adoptar la moneda única. Que no fuera así es una muestra de la fortaleza y flexibilidad de la economía europea, y de la firmeza de principios y agilidad de decisiones por parte de sus políticos. En efecto, a finales del verano de 1992, en plenas celebraciones del descubrimiento de América, las cotizaciones de las monedas del SME se salieron violentamente de sus estrechos márgenes (Rojo, 2001, pp. 127-128). Remotamente, esto era otra consecuencia de la caída del comunismo y de la precipitada reunificación económica de Alemania. Esta había resultado más difícil de lo previsto, en gran parte porque no se habían estudiado previamente las consecuencias de poner en pie de igualdad dos economías tan dispares. El hecho es que la Alemania oriental tuvo que ser subvencionada por la occidental en cantidades mucho mayores de lo esperado. Esto provocó déficits presupuestarios y excesiva expansión monetaria que amenazaba con tener efectos inflacionistas; en verano de 1992 el Bundesbank quiso atajar este peligro subiendo los tipos de interés, lo cual cogió por sorpresa a sus socios del SME y sembró la duda acerca de la estabilidad de las paridades, porque la elevación de la cotización del marco que resultaba del alza del tipo de interés alemán no convenía a algunos de sus socios, que se resistieron a subir sus tipos. La consecuencia fue un ataque (es decir, ventas) sobre las monedas que se estimaban más débiles, entre las que se contaban la libra, la lira y la peseta. Estas estaban en realidad sobrevaluadas, de modo que sostenerlas con ventas de oro o divisas, o con alzas del tipo de interés parecía poco aconsejable.

Fue mejor dejarlas fluctuar, lo que implicaba una devaluación. Las autoridades europeas dieron muestra de serenidad e inteligencia: recomendaron suspender las paridades, dejar que el mercado indicara las nuevas cotas y establecer bandas anchas de fluctuación para evitar tensiones y operaciones costosas de estabilización. La peseta que, a consecuencia de la política incongruente fiscal y monetaria que más arriba señalamos, estaba muy sobrevaluada, tuvo que sufrir varias pequeñas devaluaciones hasta encontrar su nueva paridad. Lo mismo ocurrió con la lira, en tanto que las autoridades inglesas decidieron que la libra se independizara del SME (y hoy, por tanto, del euro).

Afortunadamente, el episodio resultó ser una tormenta en un vaso de agua y sirvió para dejar clara la necesidad de armonizar las políticas monetarias si se quería llegar a la integración. La necesidad del Banco Central Europeo se hizo más evidente que nunca (fue oficialmente establecido en 1998). Para España quedó claro que no se podían seguir vías contradictorias en política monetaria y política fiscal. Ambas lecciones fueron bien aprendidas. En España, ya con el último Gobierno socialista, se inició una política de contención del gasto público que fue continuada con convicción por los gobiernos del Partido Popular tras la victoria de este en las elecciones de 1996. En 1994 se había aprobado la ley que confirmaba la plena autonomía del Banco de España, en consonancia con las ideas estabilizadoras que antes vimos (Rojo, 2001, p. 129). Esta política se siguió con tanto mayor ahínco cuanto que era vista por el nuevo Gobierno y por la opinión como un requisito indispensable para que España entrara a formar parte del grupo de países que implantaran el euro. En efecto, en Maastricht

se habían establecido unos criterios previos que tales países debían cumplir: las tasas de inflación y de interés debían guardar cierta proporción (o estar muy próximas a) la media de los países de la Unión donde estas fueran más bajas. Para cumplir ambas exigencias era palmario que la contención del gasto público y una política monetaria conservadora eran esenciales. Por añadidura los otros dos requisitos también exigían la reducción del déficit presupuestario, ya que este no debía sobrepasar el 3 por ciento del PIB, según el uno, ni la deuda pública el 60 por ciento de la misma magnitud macroeconómica, según el otro. La opinión soportó con estoicismo los sacrificios exigidos en aras de una rápida accesión al euro, lo que se logró con la admisión de España en el grupo fundacional por la Comisión de la Unión en 1998.

Este esfuerzo se hizo más llevadero gracias a un llamativo fenómeno que se desarrolló a lo largo de la década: la caída de los tipos de interés. Tal descenso fue un fenómeno global, y llevó los tipos desde niveles superiores al 10 por ciento a cotas en torno al 2. No cabe duda de que esta evolución estuvo relacionada con dos factores: de un lado, la bonanza económica, que permitió un alza de las tasas de ahorro y por tanto de la oferta de capital, y de otro, la creciente confianza en el sistema, derivada del consenso en torno a la independencia de los bancos centrales y de su dedicación prioritaria a la lucha contra la inflación. Al aumento de la oferta de fondos prestables se añadía una de las consecuencias favorables de la caída del comunismo: la tan citada globalización, que no significa sino la remoción de las barreras al comercio internacional. Esta globalización, ya iniciada en el siglo XIX e interrumpida por

los catastróficos acontecimientos de la primera mitad del siglo XX (guerras mundiales, totalitarismos), se reinició en la segunda posguerra, pero vino ayudada a finales del siglo XX por la incorporación al mercado mundial del antiguo bloque comunista y por el desarrollo de la informática y la comunicación electrónica que, al ampliar el mercado y facilitar las transacciones, contribuyó a abaratar el capital. Casi resulta innecesario añadir que este abaratamiento del capital constituyó un poderoso estímulo al crecimiento económico y a la inversión internacional, partes todas ellas del círculo virtuoso de la economía. Para España esto se reflejó en dos fenómenos, no nuevos, pero que adquirieron especial relevancia: la caída del desempleo y la exportación de capital.

La tasa de paro, que había alcanzado un máximo en torno al 25 por ciento a mediados de 1994, había comenzado a descender levemente a partir de entonces, y de manera más decidida a partir de 1996. Esto fue resultado, en primer lugar, de la recuperación de la actividad económica, pero también, en segundo lugar, de una mejora en la inspección y en la compilación de las estadísticas.

El inicio de la exportación de capital y la salida de empresas españolas al exterior en escala considerable se remonta asimismo al decenio anterior (en esto MAPFRE figura entre las pioneras), y se debe a una serie de causas; quizá la más importante sea, por supuesto, que el crecimiento de la renta conllevara un aumento del ahorro y por tanto de los fondos exportables; pero a ello se unieron factores más propios de los años noventa, algunos de los cuales ya hemos visto: la caída de los tipos de interés, que explica la búsqueda de tasas más

rentables en latitudes donde el capital fuera más escaso; la caída del paro, con el alza consiguiente de los salarios, que también explica la búsqueda de menores costes laborales. Pero quizá el factor más característico de la época entre los que espolearon a las empresas españolas a salir al exterior sea el deseo de mantener el control, de no ser absorbidos por gigantes europeos; este factor no solo explica la proyección internacional de las empresas españolas, su conversión en multinacionales, sino también otro fenómeno típico de este periodo: las fusiones bancarias.

Ante la creciente integración económica europea y las normas de la competencia que prohíben expresamente las barreras a los movimientos intraeuropeos de capitales (la segunda reforma de la bolsa en 1998 estaba diseñada para permitir una mayor integración del mercado de valores español con el europeo y con el mundial) muchas empresas españolas manifestaron explícitamente su voluntad de crecer y hacerse multinacionales para evitar ser compradas por otras mayores del área de la Unión. El área natural de expansión eran los países iberoamericanos por factores de lengua y cultura, como también queda de manifiesto en las declaraciones de muchos directivos (para una opinión discrepante, Guillén, 2005, pp. 4-7). El crédito abundante y las circunstancias de la recuperación económica iberoamericana favorecieron el movimiento: en primer lugar, en los momentos de crisis durante los años ochenta, los activos americanos alcanzaron precios bajos; en segundo lugar, parte de la recuperación iberoamericana la constituyeron los programas de privatización, en muchos casos de empresas de servicios públicos, bancarias, de comunicación y mineras, que fueron adquiridas por

empresas españolas. Así España se convirtió durante los años noventa en el segundo país inversor en América Latina, muy cerca de los volúmenes del gigante del Norte.

Razones parecidas están detrás del movimiento de fusiones bancarias que tuvieron lugar durante este periodo. Iniciadas a mediados de los años ochenta, contaron con el apoyo decidido de las autoridades económicas (ministro de Economía y gobernador del Banco de España) por motivos explícitos de independencia económica nacional. También se vio ayudada por fenómenos de decenios anteriores: la crisis bancaria había cambiado considerablemente las relaciones entre los grandes bancos, que durante gran parte del siglo XX habían parecido inamovibles y oligárquicas. Algunos de estos grandes bancos se encontraron en situación de debilidad tras la crisis y parecieron presa relativamente fácil para los otros. Después de algunos intentos fallidos, la primera gran fusión, en 1987, tuvo lugar entre los dos grandes bancos bilbaínos, que más tarde absorbieron a Argentaria, el conglomerado que acababa de agrupar a la banca oficial para mejor privatizarla. Surgió de aquí el BBVA (Bilbao Vizcaya Argentaria). El Banco Español de Crédito, que se había resistido a ser adquirido por el Bilbao y luego a fusionarse con el Banco Central (o quizá fue el Central el que se resistió), acabó siendo intervenido por el Banco de España a causa de la frágil situación patrimonial a que le había llevado una mala gestión, y vendido al Banco Santander. Entre tanto, el Central y el Hispano Americano se habían fusionado en 1991, ninguno desde una situación de fortaleza, y la resultante, el Central Hispano, acabó siendo absorbida por el Santander en 1999. El resultado de todo esto fue que de un

grupo de cinco grandes bancos y medio (este medio sería el Urquijo, absorbido a regañadientes por el Hispano en 1982), a principios del siglo XXI solo quedaban dos gigantes, el BBVA y el Santander. Estos grandes bancos fueron de las primeras empresas españolas que se proyectaron hacia el exterior: primero Portugal; más tarde América Latina, la Unión Europea y también Estados Unidos (Tortella, 2001, pp. 36-44).

EL SEGURO ESPAÑOL EN EL MERCADO COMÚN EUROPEO

La penetración del seguro en la sociedad española

Cuando España se incorporó finalmente a la CEE, en 1986, la organización buscaba decididamente un “mercado único europeo del seguro” como parte del espacio económico que preveía el Acta Única firmada en ese año (vid. el número 98, especial sobre seguros, que publicó *Hacienda Pública Española* en 1986; también Mansilla, 1988). Pronto llegarían las Segundas Directivas, las que introducían la libertad de prestación de servicios: en 1988, la referida a NoVida y, en 1990, la de Vida. Poco después se publicaron las Terceras Directivas sobre licencia única y armonización de inversiones afectas a provisiones técnicas (1992) y normas contables. Estas directivas solo dejaban en manos de las autoridades de cada país el control de la solvencia (es lo que da sentido hoy a la Dirección General de Seguros, aunque quizá debería convertirse en un entidad separada del Gobierno, como lo son el Banco de España o la Comisión Nacional del Mercado de Valores; las mutualidades de previsión social que operan en una sola Comunidad Autónoma son supervisadas por los gobiernos autonómicos desde el decenio de 1990). El reto del Espacio Europeo de Seguros (EES) quedó planteado, significando mayores posibilidades de elección para los consumidores y grandes retos para la capacidad de gestión de las empresas (todavía hubo “Cuartas Directivas” que precisaron los puntos tratados en las anteriores directivas y que fueron incorporadas al Texto Refundido de la Ley de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados, promulgado el 6 de octubre de 2004).

El EES formaría parte del Espacio Económico Europeo (EEE), creado con la firma de un acuerdo en mayo de 1992 por los doce miembros que tenía entonces la CEE y los siete miembros de la European Free Trade Association (EFTA) (Austria, Finlandia, Islandia, Liechtenstein, Noruega, Suiza y Suecia). El acuerdo de 1992 tuvo antecedentes en otros firmados en 1973 (coincidiendo con el paso del Reino Unido y Dinamarca de la EFTA a la CEE), 1984 y 1990. El EEE entró en funcionamiento el 1 de enero de 1993, afectando a 17 países –pues Suiza se descolgó a última hora– con el objetivo de crear un mercado único.

Los cambios operados en el sector de seguros español durante el decenio de 1980 se concentraron en su segunda mitad y tuvieron como principales causas: 1) la elevación del nivel económico y cultural, lo que provocó un fuerte incremento de la demanda; 2) la entrada en la CEE, que atrajo inversiones extranjeras europeas que contribuyeron a una reconversión “dulce” del sector (Herrando Prat de la Riba, 1991); 3) la aceleración en la construcción en Europa del Mercado Único de Seguros, basado en la liberalización y en la competencia; 4) la renovación de la clase directiva, y 5) la presencia de nuevos mediadores y competidores, principalmente surgidos entre los bancos y las cajas de ahorros. Estos cambios exacerbaron por momentos la competencia y acarrearón graves problemas en el ramo más significativo, el del Automóvil, por la adaptación del sistema español al europeo, más exigente con las entidades.

Como se pensaba –y se temía– ya en los años sesenta, la transformación definitiva del mercado de seguros en España vino de la mano de su apertura a Europa. Todavía en 1980, España era un país con un bajo coeficiente de penetración del seguro (medido por el coeficiente

Primas/PIB), aunque similar al italiano y bastante por encima del de los países en vías de desarrollo (Cuadro 14). El progreso en las postrimerías del siglo XX y principios del siglo XXI no puede juzgarse sino positivo, a pesar de las convulsiones vividas. España ha participado plenamente del progreso de los seguros en Europa y Asia, que ha tenido como contrapartida una pérdida de importancia del mercado norteamericano: en 2005, la penetración del seguro en el Reino Unido, Japón y Francia ya era superior a la de Estados Unidos, aunque en este país se ha conseguido detener la decadencia de su sector asegurador con la Financial Services Modernization Act de 1999.

En el progreso de los seguros españoles ha desempeñado un papel importante el espectacular crecimiento del ramo de Vida que tuvo lugar en 1986 gracias a las Primas Únicas. Se trataba de un producto a medio camino entre

el seguro de Vida y el depósito bancario, que gozaba frente a este de claras ventajas fiscales, sobre todo, por la “opacidad” que se derivaba de no tener retención. Las Primas Únicas tuvieron una enorme aceptación, sobre todo por el trasvase que recibieron de los ahorradores en pagarés del Tesoro, cuando este producto dejó de ser fiscalmente opaco. Cuando Hacienda recortó las ventajas, se acumularon las cancelaciones de Primas Únicas, provocando una grave crisis en 1989-1990. La recuperación llegaría a finales del decenio de 1990 de la mano de los Unit-Linked, seguros de Vida donde el tomador o cliente asume el riesgo de las inversiones que se realizan con sus primas y tiene la capacidad de decidir dónde se realizarán esas inversiones dentro de un abanico de posibilidades que le ofrece la entidad aseguradora. La inversión se materializa en “unidades de cuenta”, algo similar a

CUADRO 14

Indicadores de la evolución del mercado mundial de seguros, 1964-2005

	Cuota mundial (%)						Primas/PIB (%)				
	1964	1980	1990	2005	2008		1964	1980	1990	2005	2008
Europa	25,7	32,6	33,9	37,6	41,1	Brasil	1,3	1,4	0,9	3,0	3,0
Norteamérica	65,7	46,9	37,9	35,7	31,5	Estados Unidos	8,0	7,2	5,1	9,2	8,7
Asia	4,4	15,6	24,6	22,2	21,9	Argentina	2,0	0,8	2,2	2,5	2,5
A. Latina y Caribe	0,8	2,0	0,7	1,7	2,5	España	2,3	1,8	3,2	5,4	5,4
Oceanía	1,8	1,8	1,8	1,7	1,8	Francia	3,6	3,7	5,9	10,2	9,2
África	0,6	1,2	1,1	1,2	1,3	Alemania	4,4	5,3	5,7	6,8	6,6
						Italia	2,3	2,0	2,6	7,6	5,9
						Japón	4,2	5,1	8,7	10,5	9,8
						México	0,8	1,1	0,8	1,7	1,7
						Reino Unido	8,6	5,8	9,7	12,5	15,7

Nota: En la primera estadística, las cuotas no suman exactamente 100 a causa del redondeo y por falta de datos para numerosos países subdesarrollados en 1964.

Fuentes: Experiodica para 1964 y Sigma para el resto.

una participación en un fondo de inversión. Las primas Unit-Linked alcanzaron su máximo en 2000, con 8.901 millones de euros. Su evolución a partir de ese momento fue claramente declinante –2.577 millones en 2001, 1.233 en 2002, 1.196 en 2003– al tener que competir con productos similares de las entidades bancarias, aunque últimamente han tenido cierta recuperación.

En el primer *ranking* del siglo XXI continuaba como la primera aseguradora enteramente española y domiciliada en Madrid, MAPFRE (con 5.454 millones en primas), seguido a distancia por dos multinacionales (la alemana Allianz, con 2.186, y la italiana Generali, que había absorbido a Banco Vitalicio, con 2.098), una compañía catalana vinculada a La Caixa (Caifor, con 2.023), una multinacional británica (Aviva, con 1.950), dos compañías ligadas a los grandes bancos españoles (SCH Seguros, con 1.739, y BBVA Seguros, con 1.737), una compañía estrechamente relacionada con las cajas de ahorros españolas (Caser, con 1.547) y otras dos multinacionales (la francesa Axa, con 1.464, y la suiza Winterthur, con 1.384) (información facilitada por el Centro de Documentación MAPFRE). De este modo, cabe señalar que las entidades que mejor han resistido el reto del EES han sido las ligadas a bancos y cajas de ahorros, es decir las que han practicado la “bancaseguros”, categoría en la que también puede incluirse a MAPFRE desde su alianza en 2000 con CAJA MADRID, aunque en este caso la independencia entre ambas entidades es total.

La “bancaseguros” en España es una realidad institucional muy reciente, pero se ha convertido en el principal canal de distribución en Vida (Montijano, 2001; Rubio Misas, 2007). Para entender su surgimiento hay que prestar atención a la evolución de la comercialización de los seguros.

Poniendo fin a la desorganización y al intrusismo existentes, que no habían podido ser evitados por las deficientes disposiciones reglamentarias aparecidas en 1934, 1943 y 1947, la Ley Reguladora de la Producción de Seguros Privados, de 1969 (con reglamento de 8 de julio de 1971), hizo que la venta de seguros solo pudiera hacerse por los empleados de las entidades o por agentes legalmente reconocidos: agentes que trabajaban para una sola compañía y corredores y sociedades de mediación que prestaban servicio a varias entidades. La ley tuvo una favorable acogida en el Primer Congreso Nacional de Agentes de Seguros, celebrado en 1971, en el Hotel Meliá-Castilla, de Madrid, bajo la dirección de Manuel Maestro, con la asistencia de 494 congresistas, sobre un total de agentes censados de 6.767. Con la ley y el congreso se trataba de profesionalizar la venta de seguros y exigir al agente algo más que la “tenacidad risueña y agradable” que le pedía un autor en los años cuarenta (Ansoleaga, 1948).

La situación descrita en el párrafo anterior, que excluía a las entidades financieras, se mantuvo hasta el decenio de 1980, cuando se tomaron diversas medidas para flexibilizar la comercialización de los seguros. Finalmente, el 30 de abril de 1992, se aprobó la Ley de Mediación en Seguros Privados que suponía la aceptación plena de las fórmulas de “bancaseguros”. Estas fórmulas solo admiten la mediación, pues en ningún caso las entidades bancarias pueden convertirse en aseguradoras, como señalan las directivas comunitarias y la vigente Ley de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados, de 8 de noviembre de 1995 (que actualizó la de 1984). De alguna manera, el legislador sigue admitiendo el punto de vista clásico de no confundir la “función bancaria” y la “función actuarial”, como hacía un conocido tratadista español hace muchos

años, cuando decía que, en esencia, la banca se preocupa de evitar riesgos, mientras que es misión de las entidades de seguros el asumirlos (Lasheras-Sanz, 1941).

A mediados de los años ochenta, cuando la “*bancassurance*” avanzaba por el mundo, siguiendo el ejemplo de las entidades francesas (el neologismo es de origen francés), se estableció un cierto debate académico sobre la racionalidad de esa aproximación entre instituciones financieras. En un influyente artículo sobre el tema, “Banking as Insurance”, el profesor australiano Mervin K. Lewis (1990) demostró que se da una similitud básica entre los servicios ofrecidos por bancos y entidades de seguros, por lo que sería deseable que unieran sus fuerzas para hacer más eficientes los mercados del riesgo. El análisis de Lewis se inscribía en la línea de investigación abierta por Borch (1968) y Arrow (1971), que habían conseguido situar al seguro en la teoría económica. Siguiendo a Lewis se publicaron numerosos trabajos, entre los que destacan los de Hoschka (1994) y Genetay y Molyneux (1998).

En Estados Unidos hubo más resistencia a apoyar las nuevas ideas (con el polemista Ralph Nader y su Center for Insurance Research a la cabeza), por la excesiva concentración que podrían conllevar, pero todo cambió cuando en 1999 se aprobó la Financial Services Modernization Act (o Gramm-Leach-Bliley Act) que introdujo la banca universal al estilo europeo y permitió la creación de *financial holding companies* con filiales que pueden desenvolverse en todos los ámbitos. En España, el debate teórico ha sido muy escaso, pero lo cierto es que la “*bancaseguros*” ha sido la tabla de salvación de las entidades de seguros frente a la competencia internacional, aprovechando la fortaleza de la red comercial de las instituciones bancarias españolas. También es cierto que las entidades de

seguros han aportado su conocimiento en la captación del ahorro a largo plazo, pues productos como los planes de pensiones son muy similares a los tradicionales seguros de Vida “para caso de vida”. En esta evolución general cabe destacar como principal excepción a esta regla la alianza entre MAPFRE y CAJA MADRID, que desde un principio se concibió como un acuerdo entre iguales, y en la que MAPFRE siempre ha tenido el control mayoritario de la actividad aseguradora.

Algunos datos sobre el seguro español en la Unión Europea

En 1962, el régimen del general Franco llamó a las puertas de la CEE. Este hecho causó gran inquietud en el sector de seguros, pues muchos creían que sería imposible que las entidades españolas resistiesen el embate de las extranjeras (Sánchez González, 1962). Pero la entrada en la CEE se demoró hasta 1986, y así hubo tiempo para que se produjera una mínima racionalización: el disparatado número de entidades que existía en 1962, ¡813!, se redujo a 557 en 1985. También el número de sucursales extranjeras disminuyó hasta quedarse en la mitad: 62 en 1962; 31 en 1985.

El impacto de la entrada en la CEE se dejó notar en una pérdida de terreno del capital nacional en el campo asegurador. Con datos de la Organización para la Cooperación y el Desarrollo Económico (OCDE), en los años previos al ingreso el porcentaje de entidades controladas por el capital extranjero pasó, aproximadamente, del 5 al 10 por ciento. Luego siguió subiendo hasta mediados de los años noventa, cuando se situó cerca del 20 por ciento. Los últimos datos, sin embargo, son esperanzadores para las entidades españolas. Una pauta similar se registró en la

evolución de las primas suscritas por entidades controladas por extranjeros: con oscilaciones, por las perturbaciones propias de los nuevos productos de seguro-ahorro, hasta una tercera parte del mercado quedó en sus manos para luego ir disminuyendo. El proceso de renovación del tejido empresarial en el sector de seguros fue tan intenso que entre 1984 y 2002 estuvo funcionando una Comisión Liquidadora de Entidades Aseguradoras, que dependía del Gobierno (sus funciones pasaron al Consorcio de Compensación de Seguros, una vez recuperada la calma).

Las operaciones transfronterizas han seguido muy centradas en operaciones de reaseguro y, como pone de manifiesto el Cuadro 15, con un resultado crecientemente deficitario para España, hasta que en 2005 se produjo un fuerte retroceso de los pagos y se pudo alcanzar el equilibrio. El proceso de internacionalización del seguro español es muy escaso; la única excepción es MAPFRE que al concluir el siglo XX obtenía sobre el 30 por ciento de sus primas del extranjero (sociedades filiales, sucursales de Portugal y reaseguro suscrito en el extranjero).

Sobre reaseguros, solo disponemos de información cuantitativa publicada a partir de la promulgación de la Ley de Seguros de 1954. En el Cuadro 16, puede comprobarse cómo las cifras han venido creciendo de forma muy rápida, ampliamente por encima de la inflación, lo que cabe asociar al hecho de que en España las primas directas rondaban el 2 por ciento del PIB en 1980, el 3 por ciento en 1990 y hoy se sitúan en torno al 5-5,5 por ciento, según los informes *Sigma*, de Swiss Re (cabe recordar que 5 por ciento es el umbral para considerar que la modernización aseguradora ha sido alcanzada). En reaseguro aceptado, las entidades especializadas tendieron a perder cuota en un primer momento, pero luego claramente se han impuesto.

El grueso del negocio está en el ramo de Vida y de forma progresiva se han ido consiguiendo operaciones que no proceden del mercado interno, sobre todo, tras la incorporación de España a la hoy Unión Europea. La Comunidad Europea pasó a llamarse Unión Europea con el Tratado de Maastricht que entró en vigor el 1 de enero de 1993. Lo que no se ha podido evitar es que el seguro cedido y retrocedido supere ampliamente al aceptado, aunque un volumen considerable (50 por ciento) quede en suelo español. Si el porcentaje de retención (el antes llamado “pleno nacional”) ha mejorado se debe, sobre todo, al fuerte crecimiento del seguro directo mencionado.

CUADRO 15

Ingresos y Pagos por Seguros
en la balanza de pagos de España, 1993-2005
(millones de euros)

	Ingresos	Pagos	Saldo
1993	607,6	678,2	-70,7
1994	731,4	759,5	-28,1
1995	719,6	804,9	-85,3
1996	694,8	820,9	-126,1
1997	344,1	492,8	-148,8
1998	189,3	346,4	-157,1
1999	204,7	314,9	-110,2
2000	229,1	353,4	-124,4
2001	322,4	390,3	-68,0
2002	385,4	584,6	-199,2
2003	416,2	771,4	-355,2
2004	619,0	967,0	-348,0
2005	650,2	627,7	22,5

Fuente: Boletín Estadístico del Banco de España.

CUADRO 16

Síntesis de las operaciones de reaseguro, 1955-2005
(millones de pesetas)

	1955	1970	1985	2005
Reaseg. Aceptado	1.418,52	6.118,71	34.310,17	355.899,65
% Ent. Espec.	49,49	36,32	59,24	68,30
% Vida	12,41	8,95	7,33	7,43
% Proced. España	n.d.	79,79	71,68	59,00
Reaseg. Ced. y Retr.	1.886,00	14.170,06	135.709,31	690.335,51
% Ent. Espec.	19,00	7,91	7,31	11,23
% Vida	14,59	7,78	7,62	9,81
% Destino España	n.d.	39,26	24,94	50,06
Retención (%)	89,01	80,87	81,92	91,55

Notas: Se ofrecen datos del reaseguro aceptado, cedido y retrocedido, indicando el porcentaje de participación de las entidades especializadas (o puras), el porcentaje del ramo de Vida y el peso de las entidades domiciliadas en España en estas actividades. Finalmente, el porcentaje de retención se refiere a la fórmula: (primas + reaseguro aceptado - reaseguro cedido y retrocedido) / primas.

Fuente: Dirección General de Seguros. Elaboración propia.

SISTEMA MAPFRE ANTE EL DESAFÍO DE LA GLOBALIZACIÓN

Pensando en grande

Tras alcanzar el liderazgo del sector en 1983, los responsables de la entidad entendieron que su forma de ver las cosas tenía que cambiar y que tenía que acostumbrarse a pensar a lo grande. Una de las razones de este cambio era que la creación de CORPORACIÓN MAPFRE a partir de CIC facilitaba una vía que nunca había tenido MAPFRE MUTUALIDAD para allegar nuevos recursos: la realización de ampliaciones de capital. Estas ampliaciones fueron suscritas por terceros, eso sí, sin perder el control la empresa matriz, que fue reduciendo su participación hasta un porcentaje cercano al 51 por ciento; de esa forma, MAPFRE MUTUALIDAD seguía suscribiendo su parte en las ampliaciones, pero se obtenía casi otro tanto del mercado.

En la nueva etapa de la empresa cabe resaltar tres aspectos claves: por un lado, la mejora en la información interna de la entidad; por otro, el fuerte crecimiento del seguro de automóviles, y por último, las relevantes funciones de la Comisión de Control.

Para afinar el conocimiento de la gestión de la empresa se fueron redefiniendo los instrumentos de información y análisis internos, exigidos por la necesidad de aportar al mercado una información precisa, completa y rápida cada trimestre; esto permitió las primeras colocaciones entre inversores institucionales internacionales y en gran medida posibilitó las cada vez más elevadas inversiones en América Latina en la década de los noventa. En referencia directa al ramo de Automóviles sus objetivos fueron muy ambiciosos para permanecer en cabe-

za por mucho tiempo. Por este motivo, se quiso doblar el número de vehículos asegurados entre 1984 y 1989, lo que suponía un reto formidable. El aumento de la cifra de negocio debía ir acompañado de una reducción de los costes de gestión en un 10 por ciento y de un incremento en los rendimientos financieros de ese mismo calibre, lo que garantizaba que el beneficio sobre la recaudación (sin plusvalías ni actualizaciones) también fuera cercano al 10 por ciento.

Los responsables de MAPFRE estaban seguros de que MAPFRE MUTUALIDAD conseguiría los objetivos enunciados si sabían combinar lo mejor de la gran empresa (capacidad financiera) con lo mejor de la pequeña y mediana empresa (atención al factor humano, dinamismo, independencia y pragmatismo). Para tratar de lograrlo la dirección se fijó en los siguientes modelos: NRMA (Australia), State Farm (Estados Unidos), Caja Nacional Ahorros y Seguros (Argentina), General Accident (Reino Unido), Allianz (Alemania) y las famosas mutuas de Niort (Francia), ciudad considerada “la capitale des mutuelles d’assurances”. El estudio de estos modelos se centró en particular en sus políticas de *marketing* y publicidad, un aspecto que la entidad, como el conjunto de las empresas españolas, no había cuidado lo suficiente.

En cuanto a la organización interna de la empresa, la Comisión de Control (creada en 1985 al establecerse el Sistema MAPFRE, como veremos en las páginas siguientes) quedó encargada de que el crecimiento autónomo de las Unidades Operativas nunca hiciera descarrilar al tren. Cada año, la Comisión de Control autorizaba los límites de gasto que no se podían rebasar en cuanto a: número de empleados, gastos de personal, retribucio-

nes especiales, endeudamiento por inversión mobiliaria o inmobiliaria, número de oficinas, inversiones en mejora de inmuebles, adquisición de equipos informáticos y ofimáticos, rentas por alquileres, gastos de publicidad y modificación de los coeficientes de amortización. Las Unidades Operativas tenían que remitir informes muy detallados a la Comisión de Control si pretendían ir por encima de lo presupuestado.

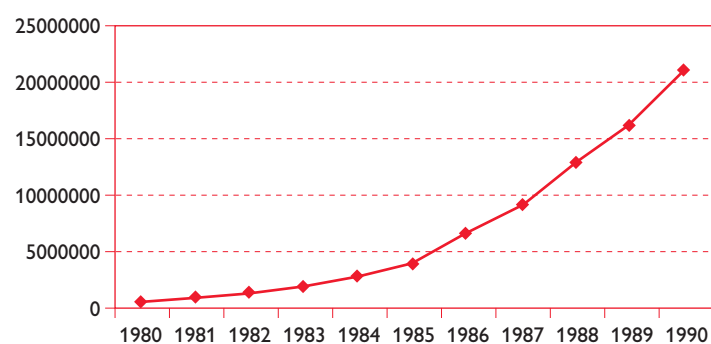
Otras atribuciones de la Comisión de Control estaban relacionadas con el cumplimiento de los principios éticos y empresariales de actuación que debían cumplir todas las empresas del Sistema: transparencia y veracidad informativa en las ofertas de productos y servicios al público; equidad en la liquidación de siniestros y rapidez en el pago de las indemnizaciones a asegurados y perjudicados; calidad del servicio a los asegurados, promoviendo la reducción del coste de gestión y el precio de los productos; equidad en las relaciones laborales, mejoras posibles de las condiciones de trabajo y profesionalización de los empleados, y cumplimiento estricto de las obligaciones legales.

La pericia de la Comisión de Control era puesta a prueba con el centenar de cuadros “básicos” sobre la situación de la empresa que constantemente llegaban a sus manos. Los medios informáticos permitían conocer detalles exhaustivos por entidad, sector, ramo y oficina. La información se agrupaba por niveles (básico, operativo, funcional, cronológico), ofreciendo datos muy interesantes sobre recursos, costes y ritmos de trabajo. Del aluvión informativo, los directivos debían extraer conclusiones para hacer cálculos sobre formas de reunir los recursos necesarios, minimizar costes y hacer que los ritmos de trabajo fueran los adecuados, y todo ello inte-

grado en un plan orgánico. Los cuadros fundamentales de este plan se referían a primas (primas emitidas, cobradas y devengadas; sistemas y gestiones de cobro, donde se incentivó la domiciliación bancaria y se permitió el fraccionamiento; anulaciones, donde lo importante era conocer la causa que lo había motivado), siniestros (peritación, liquidación, recobros, fraudes y pólizas con deficiencias) y resultados (globales, operativos y técnicos, incluyendo reaseguro). Estas medidas clave, junto con otras, permitieron que la progresión de la empresa continuara creciendo en primas a lo largo de los ochenta (Gráfico 4).

GRÁFICO 4

Evolución de las primas en España de MAPFRE 1980-1990 (en euros constantes de 1953)



Fuente: Datos del Instituto Nacional de Estadística (Índice del coste de vida).

Nace el SISTEMA MAPFRE

La estructura denominada SISTEMA MAPFRE sirvió para el crecimiento de la entidad hasta la creación de MAPFRE S.A. en 2007. Sus orígenes se remontan a septiembre de 1983, coincidiendo con la transformación de la Corporación en entidad reaseguradora. En ese momento de intensos cambios, el Consejo de Administración llegó al convencimiento de que la organización de 1970, pensada para una empresa de tipo medio-grande, había quedado obsoleta y era preciso buscar una fórmula adecuada para una empresa decididamente grande. La solución propuesta por Larramendi se llamó “SISTEMA MAPFRE”, y



Ignacio Hernando de Larramendi

se haría realidad el 1 de enero de 1985. La coordinación centralizada del Grupo MAPFRE, donde las Comisiones Ejecutivas de las filiales estaban compuestas básicamente por las mismas personas que la de la Mutualidad, daría paso a una configuración de unidades plenamente autónomas denominada SISTEMA MAPFRE.

El problema era cómo ejercer una coordinación de última instancia sobre las distintas Unidades Operativas del Sistema. Habría que diseñar una estructura jurídica y organizativa que lo hiciera posible. MAPFRE MUTUALIDAD era quien controlaba la CORPORACIÓN y, por tanto, quien tendría la responsabilidad de asegurar el buen funcionamiento de todo el Sistema, actuando con criterios de eficacia y rentabilidad, sin olvidar nunca el fin último de “servicio a la comunidad”. En realidad, la creación del Sistema suponía dar un paso más en un proceso perfectamente conocido por todos en la entidad: la tendencia a la descentralización combinada con un control estricto pero eficiente sobre hombres y medios.

El SISTEMA MAPFRE (SM 85) trajo consigo importantes cambios en la cúpula de la empresa: Ignacio Hernando de Larramendi dejó de ser el consejero delegado de MAPFRE MUTUALIDAD, pero fue designado presidente de la Comisión de Control, la encargada de ejercer una función tutelar sobre el conjunto de las sociedades del Sistema. También fue nombrado presidente del Patronato de la FUNDACIÓN MAPFRE y continuó al frente de la CORPORACIÓN MAPFRE, lo que le permitió prestar especial atención a la expansión internacional. Una persona que asumió nuevas e importantes responsabilidades fue Julio Castelo Matrán, nombrado consejero delegado de MAPFRE MUTUALIDAD y miembro del Patronato de

la FUNDACIÓN MAPFRE en representación de la Mutualidad. El director general de MAPFRE MUTUALIDAD, Manuel Ocón Terrasa, sería también el presidente de MAPFRE FINANZAS, lo que aseguraba la máxima coordinación orgánica entre ambas empresas.

En las actas del Consejo de MAPFRE MUTUALIDAD se menciona que el modelo empresarial en que se había inspirado para crear el Sistema había sido el de los históricos conglomerados empresariales japoneses (*zaibatsu*). En los años ochenta era muy común encontrar directivos empresariales que estaban cambiando el modelo de dirección de empresas norteamericano por el japonés, y la entidad no parecía ser una excepción. El conglomerado japonés se había caracterizado por saber combinar en una misma entidad empresarial actividades muy diversas sirviendo de aglutinante el hecho de que compartían un mismo ideal. El SISTEMA MAPFRE no sería algo muy diferente, pues sus dos piezas fundamentales, MAPFRE MUTUALIDAD y la CORPORACIÓN MAPFRE, tenían estructuras jurídicas y fines muy diversos pero estaban de acuerdo en lo esencial: ofrecer el mejor servicio en la actividad del seguro. En las Juntas Generales de 1983, que coincidieron con la celebración del 50º aniversario, se insistió en que Japón había conseguido el éxito de sus conglomerados gracias a una buena comunicación interna, que hacía que las decisiones tomadas fuesen, en la práctica, colectivas.

Para simplificar la nueva organización, en 1984, MAPFRE MUTUALIDAD adquirió las participaciones de la Corporación en MAPFRE FINANZAS, MAPFRE FINANZAS del Norte y MAPFRE FINANZAS de Guipúzcoa, entidades que habían surgido en el curso del proceso de fusión de las numerosas financieras locales que habían existido. La ope-

ración se hizo por el valor teórico de las sociedades según balance, pues se trató de un mero traspaso que liberaba de trabajo a la Corporación y le permitía volcarse en su objetivo número uno: la expansión internacional.

Por último, con la adopción de esta nueva estructura perduran los planteamientos de Ignacio Hernando de Larramendi de especialización y descentralización, pero adecuados a la nueva dimensión de la empresa (entrevista con Domingo Sugranyes). En la empresa continúa la búsqueda del resultado técnico en la suscripción aseguradora como norma universal y sin excepciones: al concentrarse en un solo ramo sin tener que preocuparse por compensaciones o equilibrios con otras áreas (“que cada palo aguante su vela”), los gestores estaban obligados a cuidar su cuenta de resultados y a trabajar para mejorarla en sus elementos industriales específicos, sin contar con eventuales resultados financieros exógenos. Esta disciplina, junto con un espíritu crítico que nunca se satisface con justificaciones o lugares comunes, es lo que ha llevado a MAPFRE a reconocidos niveles de excelencia en la gestión aseguradora, especialmente en Automóviles y en Seguros Generales, aunque también se aplica en otras áreas.

La idea de la descentralización había llevado por otro lado a dejar en manos de la red territorial toda la responsabilidad de relacionarse con el cliente y de diseñar las estrategias concretas para el crecimiento en las ventas. Para mantener la pureza y la rapidez de la información de gestión se había ido a un modelo extremo de especialización, en el que existía una empresa distinta para cada producto o familia de productos. En este modelo tradicional de MAPFRE –diferente del de otros grupos aseguradores– no se ignoraba por supuesto la necesidad de orien-

tar la empresa hacia el cliente; de hecho, el peso preponderante de la red territorial llevaba precisamente a eso: supeditar las decisiones a la función comercial, con la única exigencia –importantísima y a veces limitativa– de mantener un resultado de explotación positivo. Con este modelo, en el que los “costes de coordinación” se limitaban al mínimo indispensable, se lograron los espectaculares crecimientos de MAPFRE hasta más allá del año 2000.

Larramendi inicia su adiós de MAPFRE

El 19 de abril de 1985, Larramendi presentó al Consejo de MAPFRE MUTUALIDAD su último informe como consejero delegado. Uno de los puntos del informe anunciaba que cesaría el 11 de mayo, coincidiendo con la Junta General. Se ponía fin a una etapa en la que no solo la empresa había crecido extraordinariamente, sino que también lo había hecho el mercado de seguros en España. Esta realidad se evidenciaba con lo ocurrido en un lucrativo suceso: el accidente aéreo en el aeropuerto de Sondica, que se produjo en esas fechas. De los 143 fallecidos en ese accidente, 30 estaban asegurados con empresas del SISTEMA MAPFRE (23 en MAPFRE VIDA y 7 en MAPFRE INDUSTRIAL). El coste del siniestro había ascendido a 600 millones de pesetas, cifra que pudo afrontarse con comodidad gracias al reaseguro. El desgraciado accidente de Sondica ponía de manifiesto que el seguro estaba penetrando en la sociedad española y que la empresa ostentaba el liderazgo en el sector, como sabemos desde 1983. El accidente también puso de relieve lo importante que es repartir el riesgo mediante fórmulas de coaseguro o reaseguro.

El crecimiento de la entidad también se evidenciaba con su expansión internacional; así en el terremoto de Chile

(1985), la labor aseguradora de la empresa ayudó a que el impacto de la tragedia fuera menor sobre la sociedad chilena, mientras que, gracias al reaseguro, el coste para el SISTEMA MAPFRE rondó solo los 50 millones de pesetas. Larramendi añadió que, para las entidades aseguradoras, tan importante era proporcionar recursos tras los desastres como educar en la prevención. Los Seminarios Nacionales de Prevención y Seguridad, impartidos en Buenos Aires, São Paulo, Caracas, Bogotá y Lisboa, junto a las Reuniones Regionales de Seguros de Cosechas, organizados en Manila y Panamá, estaban revolucionando la actitud ante el seguro y la seguridad en los países que acogían los eventos.



Julio Castelo Matrán



En 1986 Ignacio Hernando de Larramendi recibió la medalla de oro de la IIS (International Insurance Society) en Orlando (EE.UU.). Le acompañan José Manuel Martínez y Julio Castelo

El máximo directivo de la empresa reiteró, en el mismo informe del 19 de abril de 1985, la importancia de la investigación como forma de asegurar la rentabilidad de la empresa. La entidad estaba participando en un gran estudio sobre los mercados nacionales de seguros y se había incorporado a la Association Internationale pour l'Etude de l'Economie de l'Assurance (la célebre "Association de Genève" o "Geneva Association"), organización fundada en 1973 por los principales aseguradores europeos que buscaba innovar tanto en las técnicas aseguradoras como en la gestión empresarial. Los méritos de Larramendi eran muy conocidos dentro y fuera de España, y no es de extrañar que se hiciera acreedor en junio de 1986 de la Medalla de Oro a la Excelencia del John S. Bickley Founders' Award y la misma institución, a título póstumo, en 2005, le incorporó en el selecto grupo del Hall of Fame que es el más alto honor de la industria del Seguro.

Como estaba previsto, el 11 de mayo de 1985, Larramendi fue sucedido en el cargo de consejero delegado de la Mutualidad por Julio Castelo, en el transcurso de la Junta General de ese año. En el nuevo Comité Directivo figuraría Castelo junto a Manuel Ocón, director general, y Luis Leguina, director general de Control. Las unidades estarían sometidas al control de tres Comisiones de Supervisión: la Comisión Financiera, presidida por el Duque de Santa Cristina; la Comisión de Personal, presidida por José María Cobos Bridgman, y la Comisión de Control Institucional, presidida por Larramendi, que también presidía la FUNDACIÓN MAPFRE.

Cuando el 18 de junio de 1986, Larramendi cumplió los 65 años celebró un "medio adiós" en el Hotel Eurobuilding, de Madrid. No era un adiós completo, porque, aunque jubilado como ejecutivo, siguió ejerciendo la presidencia de la Comisión de Control y del Consejo de Administración de CORPORACIÓN MAPFRE, con el mismo ritmo de actividad, hasta el 16 de junio de 1990. Él sabía que había sido un líder carismático y personalista, necesario para transformar una pequeña mutua en apuros en el grupo empresarial líder del mercado español de seguros, pero la nueva MAPFRE debería ser dirigida de otra forma. En este sentido, son muy ilustrativas las sinceras palabras de autocrítica que pronunció en su último Consejo, de fecha 15 de junio de 1990: "[...] estamos desarrollando una etapa distinta en la que tienen que establecerse principios distintos, porque las situaciones un poco dictatoriales, justificadas por carisma o por lo que sea, que se alcanzan cuando se tiene durante mucho tiempo mucho poder y mucha autoridad, y además no se ha ejercido del todo mal, y por lo tanto no solamente hay poder porque lo haya dado un órgano, sino hay más,

hay autoridad reconocida por todos los que participan, esas situaciones acaban siendo un régimen un poco dictatorial y yo pido perdón a todos los que se hayan visto afectados en algún momento por el modo de trabajar que he tenido, pero eso es inevitable. Por eso es conveniente cortarlo. Creo que no solamente la ley, el tiempo, etc. lo cortan, sino es conveniente que se corten”.

La herencia de Larramendi

En su libro de memorias Larramendi dedica un considerable espacio a exponer sus ideas sobre la gestión empresarial. A propósito de su despedida (pp. 107-109) compara tres casos de éxito: Catalana Occidente, Mutua Madrileña y MAPFRE VIDA, subrayando sus diferencias con MAPFRE MUTUALIDAD. La Catalana Occidente de Jesús Serra Santamans, la Mutua Madrileña iniciada por la familia Periel, e incluso la MAPFRE VIDA de Juan Fernández-Layos, han sido estructuras empresariales poco diversificadas y muy centralizadas, lo que no ha impedido que alcanzasen el éxito, pero sí les ha limitado en sus posibilidades de expansión. En cualquier caso, las tres entidades señaladas constituyen modelos a seguir por haber conseguido llegar a ser verdaderas instituciones.

En sus memorias incluye Larramendi un extenso apartado sobre “Lo institucional” donde se deja claro que la empresa no ha sido dominada por un “capitalismo frío, de puros resultados económicos”, sino que ha sido una verdadera “institución con carácter empresarial [...] que presta un servicio público a pesar de su carácter privado” (p. 135). En este sentido, equipara la entidad a empresas como El Corte Inglés, las cooperativas de Mondragón (muy buen cliente hasta que crearon su

propia aseguradora, Lagun Aro), Acor, la Mutua Madrileña y las cajas de ahorros, que han tenido mucho éxito aplicando la “libertad de mercado con sentido social”. La gestión de la empresa mantiene un planteamiento en donde es de gran relevancia la “responsabilidad social”. Las ideas de Larramendi sobre la responsabilidad social “(estaban) inspiradas en las enseñanzas de la Iglesia Católica y en concreto en la doctrina propugnada [...] primero por Uniapac y después por Acción Social Empresarial” (p. 161).

En esta cuestión Larramendi se mostró completamente opuesto a lo que él consideraba la doctrina de Milton Friedman, Premio Nobel de Economía partidario a ultranza de la libertad de mercado, para quien la única responsabilidad de la empresa es utilizar sus recursos para incrementar los beneficios. Para Larramendi, esta doctrina es una “absurda exageración que de aplicarse conduciría a tragedias humanas y sociales, con las que las empresas perderían las ventajas que habían adquirido”; desde la *Rerum Novarum* de León XIII, la Iglesia Católica ha reconocido que hay que poner límites al capitalismo “para evitar que las empresas abusen de trabajadores o clientes, pero además propone que después de haber cumplido sus obligaciones contractuales utilice una parte de sus recursos para actividades de interés social, ya sean por proximidad geográfica o para la sociedad en general o alguno de sus sectores” (pp. 161-162). De este modo se justifican las fundaciones promovidas por la empresa desde la Junta General de 1965, que aprobó reformar los estatutos para incluir la posibilidad de destinar recursos cada año a impulsar ese tipo de entidades de interés público. Así, en los años siguientes, se pondrían en marcha: FUNDACIÓN MAPFRE (1975), FUNDACIÓN

MAPFRE AMÉRICA (1988), FUNDACIÓN CULTURAL MAPFREVIDA (1989), FUNDACIÓN MAPFRE ESTUDIOS (1989) y FUNDACIÓN MAPFRE MEDICINA (1989), a las que habría que añadir la FUNDACIÓN MAPFRE GUANARTEME (1992) en el ámbito canario.

Un sucesor para Larramendi

Al retirarse Larramendi completamente de la empresa, en 1990, se tomó la decisión de convertir al presidente de la Mutualidad en el primer ejecutivo del grupo empresarial, lo que fue una novedad en la empresa. José Antonio Rebuelta había venido desempeñando desde 1972 el cargo de presidente de la Mutualidad, pero era evidente que las riendas las había llevado Larramendi, director general desde 1955 y consejero delegado a partir de 1975.

Julio Castelo Matrán fue elegido presidente, Luis Leguina pasó a ser consejero delegado, y se designó nuevo director general a Santiago Gayarre, que había iniciado su carrera profesional en la organización territorial, y pasó a ser el máximo responsable de MAPFRE en Argentina. Julio Castelo estaba sobradamente preparado (de origen murciano, era licenciado en Derecho y llevaba en la entidad desde 1961 y prácticamente desde el inicio estuvo en puestos de alta dirección).

Julio Castelo sustituyó a Larramendi como presidente del Consejo de Administración, máximo cargo ejecutivo en 1990, la presidencia de la Comisión de Control siguió desempeñada por José Antonio Rebuelta hasta el 18 de junio de 1991, fecha en que renunció al cargo a favor de Julio Castelo. En su toma de posesión de este cargo, Castelo se refirió a él como el “sabio presidente”, poniendo de relieve su personalidad equilibrada, su



Acto de imposición a Ignacio Hernando de Larramendi de la Gran Cruz de la Orden del Mérito Civil. 9 de septiembre de 1998

naturalidad, su honestidad personal y profesional y su interés por la función social de la empresa.

La presidencia de Julio Castelo supuso la consolidación e institucionalización del modelo SM/85 basado en las conocidas “Unidades Operativas” y “Sociedades Autónomas”, especializadas por líneas de producto que actuaban con una amplísima autonomía, y unas estructuras centrales comunes reducidas (Unidades Funcionales), las cuales coordinaban y supervisaban aspectos determinados de la actuación del Grupo; todo ello bajo la supervisión del presidente y de los órganos de Gobierno de la Mutua como sociedad matriz. Con enorme mérito, Castelo ejerció su liderazgo con la habilidad de mantener y guiar prácticamente el mismo grupo en la transición, tratando de colmar el inevitable vacío que se produce

cuando deja el poder una persona que lo ha venido ejerciendo a lo largo de 35 años. Sin duda, la calidad personal de todos los que intervinieron en ese proceso lo facilitó, al consolidar un reforzamiento institucional de la empresa, en el que el nuevo presidente representó un papel decisivo. La dirección evolucionó desde el modelo de fuerte liderazgo personal de Ignacio de Larramendi a un modelo de dirección más colegiado, desarrollándose una organización en donde hubo más delegación de poder, lo que supuso que se impulsó aun más la iniciativa en el equipo de alta dirección. Por este motivo, se procedió a regular la estructura directiva del SISTEMA MAPFRE, definiendo con precisión las competencias y funciones de los distintos órganos de gobierno, así como la relación que debería haber entre ellos. Castelo no modificó el esquema de autonomía de las unidades del grupo; al contrario, le dio un carácter oficial y formalizado, fomentando, entre otros aspectos, el que cada unidad tuviera su propio plan estratégico autónomo.

Cabe destacar un cambio fundamental respecto al modelo anterior, pues las funciones de alta supervisión del Grupo que desempeñó la Comisión de Control, ahora se desdoblaron: por un lado esa misma Comisión, que pasó a denominarse Comisión de Control Institucional, supervisaba los aspectos institucionales o políticos (principios de actuación, utilización del nombre MAPFRE, nombramientos y retribuciones del Consejo y la alta dirección, etc.), mientras que la supervisión de los aspectos operativos y estratégicos pasó a ser desempeñada por la Comisión Directiva de MAPFRE MUTUALIDAD, que en la etapa anterior era el órgano de dirección de la Unidad Operativa de Automóviles, y en esta nueva etapa se convirtió en la “Comisión Directiva del SISTEMA MAPFRE”.

Ello implicó una completa reestructuración de la composición de este órgano, del que pasaron a formar parte los máximos responsables ejecutivos de las principales Unidades Operativas.

Así, se perfilaba o se definía mejor un modelo de gestión descentralizado con las Unidades Operativas autónomas, que estaban representadas en el máximo órgano de dirección estratégica y operativa, integrado exclusivamente por altos ejecutivos; mientras que en la Comisión de Control Institucional eran mayoría los consejeros no ejecutivos. En la práctica el modelo implicaba que la mayor parte de las decisiones que surgían de las propuestas de Comisiones Directivas de las Unidades, atravesaran un doble filtro: el de la Comisión Directiva del Sistema, y el de la Comisión de Control Institucional. Este cambio supuso que las decisiones estratégicas que antes



Junta General de 1992.

se tomaron en la CORPORACIÓN MAPFRE pasaron a MAPFRE MUTUALIDAD, que retomó así un mayor protagonismo como empresa matriz del Grupo (Entrevista con Alberto Manzano).

De este modo, Julio Castelo perfiló un modelo más moderno de dirección para la empresa, y también más acorde con una entidad de mayor dimensión que no podía ser dirigida exclusivamente por su máximo responsable, sino que precisaba una mayor descentralización, aunque, eso sí, con límites perfectamente definidos.

En los primeros años de la presidencia de Julio Castelo, los máximos responsables de la empresa tuvieron que afrontar la solución de dos graves problemas que, aunque con un origen previo, se pusieron de manifiesto en toda su dimensión en los resultados consolidados del Grupo en los inicios de la década de los noventa, resultados que se vieron mermados sustancialmente respecto a años anteriores. Por un lado, la negativa evolución del BANCO MAPFRE, producto de un planteamiento estratégico poco acertado que más adelante explicaremos; por otro, una nueva crisis de las Entidades de Financiación del Grupo, fundamentalmente por el fuerte aumento de la morosidad, consecuencia de una política poco rigurosa de selección de riesgos y de la entrada excesivamente optimista en la financiación al consumo y en la concesión de créditos a empresas. A ello se añadió la merma de ingresos a corto plazo generada por la elevada inversión realizada en la construcción de la Torre MAPFRE en la Villa Olímpica de Barcelona.

Uno de los aspectos más positivos del mandato de Julio Castelo fue su apoyo a la expansión internacional de MAPFRE impulsada por José Manuel Martínez. Esta expansión representaba en realidad la continuidad de la

filosofía de empresa, que se había concretado en un documento elaborado por Larramendi, cuyo título era “Gran estrategia del SISTEMA MAPFRE (SM 21)”, y que en definitiva preparaba a la entidad para el siglo XXI. En el documento quedaban claros los principios de siempre: independencia, responsabilidad social, estricto cumplimiento de las obligaciones legales y ética empresarial, pero a estos principios institucionales habría que sumar los de descentralización funcional, especialización y expansión internacional. Castelo demostró ser un convencido seguidor de los principios allí enunciados. Cada Unidad Operativa o Sociedad Autónoma elaboraba anualmente sus Planes de Objetivos y Estrategias, los familiarmente llamados “Libros Blancos”, que eran revisados por la Comisión Directiva de la Mutualidad, y sometidos posteriormente a la aprobación de su Consejo de Administración. Tal fue la importancia que se dio a los libros blancos que incluso se estableció la exigencia de que las Unidades Funcionales elaborasen sus propios Planes de Objetivos y Estrategias.

Llama la atención el grado de cumplimiento de las previsiones contenidas en los “libros blancos” en un mundo que se caracterizó por importantes cambios, incluyendo los que tuvieron lugar en el marco legal: en 1995, se publicó la Ley de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados, y, al año siguiente, un Nuevo Plan de Contabilidad para las Empresas de Seguros, con aplicación obligatoria desde enero de 1997. La Ley de Seguros de 1995 tuvo como objetivo principal incorporar a la legislación española la normativa de la CEE a la que España se había adherido en 1986. Las aseguradoras españolas podrían operar en libertad de prestación de servicios en el Espacio Económico Europeo, en régimen

de reciprocidad. Habría una nueva regulación de las provisiones técnicas, en especial de la provisión de riesgo en curso en los seguros de Decesos y Enfermedad, aplicando tablas de mortalidad y morbilidad. Se vigilaría la formación de los grupos empresariales que consolidaban sus operaciones. Se regularía el tipo de interés aplicable a las reservas matemáticas del Seguro de Vida en función de la rentabilidad media de los bonos y obligaciones del Estado. Se establecerían límites en las inversiones de las provisiones técnicas. En definitiva, se trataba de una legislación más exigente, en un entorno mucho más competitivo, que, sin embargo, no fue obstáculo para que Castelo cumpliera los objetivos que se había marcado. En las páginas siguientes trataremos de entender cómo lo hizo.

Desde el Plan SM/85 los directivos de la empresa mantuvieron la línea de creación de sociedades especializadas por productos (MAPFRE AMÉRICA VIDA, MAPFRE AMÉRICA, CAUCIÓN Y CRÉDITO y MAPFRE ASISTENCIA), y las funciones de las dos Comisiones Delegadas del Consejo de la Mutualidad se centraron más en la supervisión que en la dirección.

El modelo basado en Unidades y Sociedades Autónomas tuvo su reflejo en la estructura de la Red Territorial directa, donde convivían fuerzas comerciales especializadas de cada Unidad –con su respectivo director regional al frente– con una estructura común encabezada por el gerente de Subcentral que coordinaba su actuación a través de una Comisión Directiva de cada Subcentral, que él mismo presidía. Ello implicaba que los delegados y agentes tuvieran diversos interlocutores en función del tipo de producto. La Red se configuró como una unidad funcional, cuya dirección se encomendó a un órgano colegiado (la



Reunión de la Comisión de Estructura Territorial, en enero de 1994

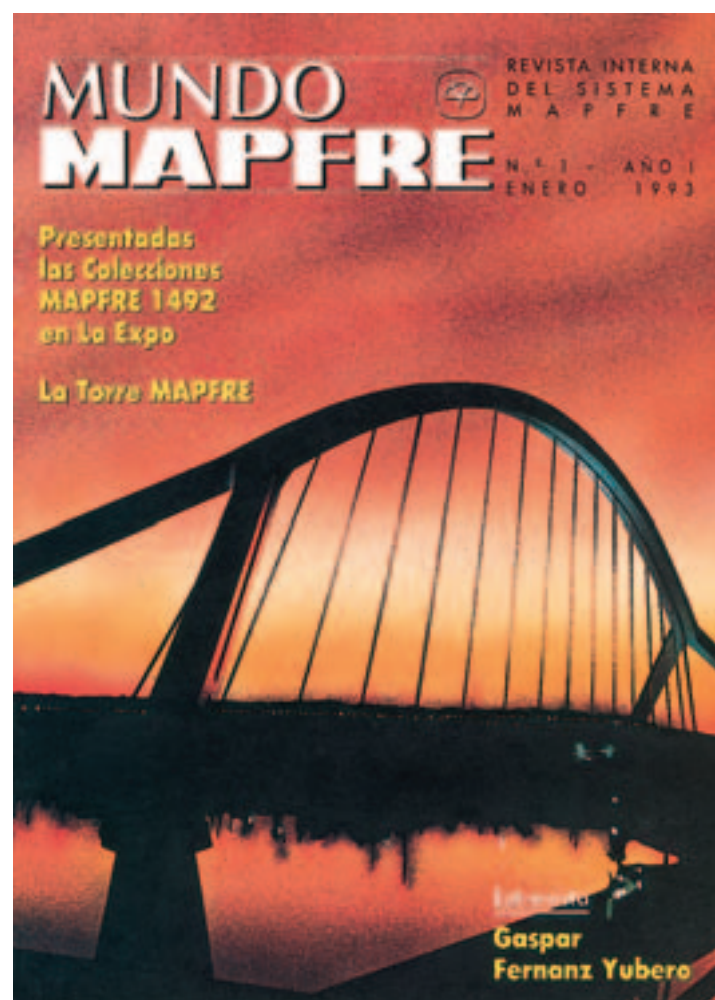
Comisión de Estructura Territorial-CET) integrada por los máximos responsables ejecutivos de las Unidades Operativas de España, bajo la presidencia de Rafael Galarraga. La descentralización incluso se produjo en las aplicaciones informáticas, que eran específicas de cada Unidad, y en los Centros de Atención Telefónica.

Los valores, primero

En el Consejo de Administración –18 de diciembre de 1991– se definieron con mayor precisión las funciones básicas de la Comisión de Control Institucional, que, según el artículo 28 de los estatutos sociales, tenía una alta responsabilidad en el buen funcionamiento de la mutualidad y sus entidades filiales, al corresponderle la supervisión del cumplimiento de los “principios institucionales” en el conjunto del SISTEMA MAPFRE. Al incrementarse la dimensión de la empresa, el sistema de valores que la había hecho grande podría quedar en

peligro. Castelo quiso que la Comisión velara por que esto no ocurriera y concretó los objetivos a conseguir. Primero, era necesario preservar la transparencia y la veracidad informativa en las ofertas de productos y servicios al público, aspecto clave para mantener la confianza de los clientes y posibilitar un crecimiento sostenido de la empresa. Segundo, había que preservar la equidad y rapidez en el pago de las indemnizaciones y, en general, en el cumplimiento de las obligaciones contractuales. Tercero, era obligado mantener la calidad en productos y servicios ofrecidos. Cuarto, dentro de la empresa, no había que olvidarse de mejorar las condiciones de trabajo de los empleados, incrementando su formación y profesionalización. Quinto, la independencia ideológica que había sido un orgullo para la entidad, debería continuar siéndolo; en ningún caso, los recursos de las sociedades de la empresa se pondrían al servicio de fines distintos de los empresariales (exceptuando a las fundaciones, naturalmente). La revista *Mundo MAPFRE* serviría de vehículo idóneo para la difusión de estos principios. En la Junta General de 1993, Castelo, al presentar la revista, diría que *Mundo MAPFRE* tenía “la singularidad de que está hecha por nosotros y es para nosotros, además de que su permanencia y creciente mejora simbolizarán el propio desarrollo de MAPFRE que todos deseamos”.

La Comisión de Control Institucional buscaría los objetivos señalados en el estudio de las operaciones societarias de creación o liquidación, de fusión o adquisición, que afectaran a la entidad. La preservación del buen nombre y la identidad corporativa de la entidad también sería competencia de la Comisión. Incluso se vigilarían las participaciones en congresos, seminarios, jornadas y otros



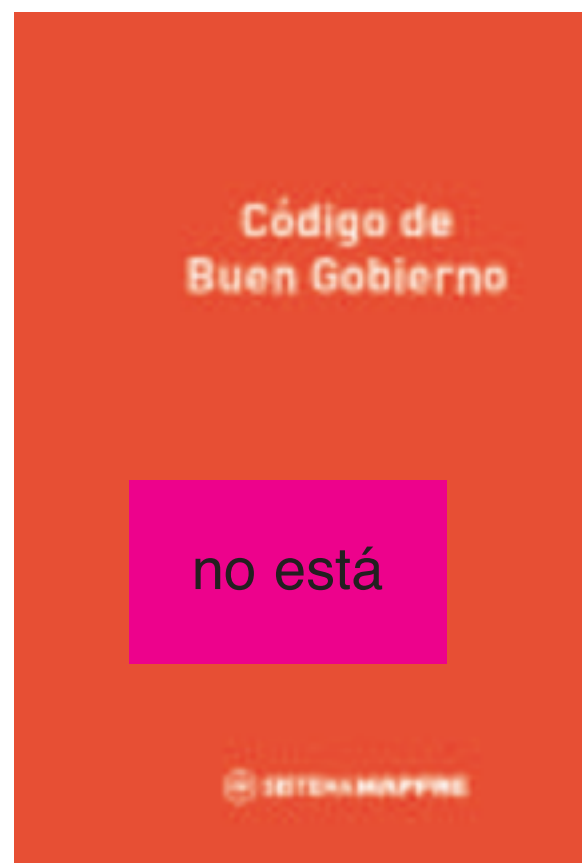
Primer número de la revista *Mundo MAPFRE*

eventos colectivos similares de especial relevancia, cuyo objeto fuera ajeno a la actividad operativa de las sociedades de la empresa. En el fondo, a Castelo lo que más le preocupaba era que el nombre de la empresa no quedara asociado a actuaciones con falta de sentido ético.

Las inquietudes de Castelo sintonizaban bien con las que, tras el estallido de numerosos escándalos empresariales, llevaron a las autoridades británicas a constituir en 1991 una comisión presidida por Sir Adrian Cadbury para estudiar el gobierno corporativo. Al año siguiente, la presentación del Informe Cadbury supuso todo un acontecimiento mundial, al exigir a las sociedades transparencia, integridad y responsabilidad, verificadas mediante diversas auditorías. En la estela del Informe Cadbury, se publicó en Francia el Informe Viénot (1995) y en España el Informe Olivencia (1998). En la cumbre de ministros de la OCDE celebrada en abril de 1998 se convino extender la realización de esos informes, buscando un consenso internacional en materia de gobierno corporativo. La dirección de MAPFRE se apresuró a buscar fórmulas para adoptar las recomendaciones del Informe Olivencia para su situación concreta y para ello creó un Grupo de Trabajo presidido por Julio Castelo e integrado por consejeros externos y consejeros ejecutivos que elaboró el Código de Buen Gobierno del SISTEMA MAPFRE, que se implantó en la empresa en 2000.

La implantación del Código implicó un fuerte cambio en el gobierno corporativo del Grupo, en el que pasaron a tener una mayor participación los consejeros externos en todas las sociedades importantes (muchos ejecutivos dimitieron de hasta 73 cargos de consejero, que pasaron a ser desempeñados por consejeros externos), y dio

lugar a la creación de Comités de Auditoría, de Nominamientos y Retribuciones, y de Cumplimiento en la Mutua y en CORPORACIÓN MAPFRE, y de Comités de Cumplimiento en las demás sociedades importantes del Grupo. De este modo, se redujo la concentración del poder ejecutivo, se mantuvo una edad de jubilación de 65 años para los ejecutivos y 70 para los consejeros externos, y se estableció un compromiso de informar de forma rápida, precisa y fiable a los mercados. El Código de Buen Gobierno fue remitido a la Comisión Nacional del



Portada del Código de Buen Gobierno 2008

Mercado de Valores, que le dio el beneplácito entre otras razones por haberse diseñado con un formato muy similar al aconsejado por ese organismo. El secretario general, Alberto Manzano, redactó nuevos estatutos para incorporar las exigencias del Reglamento de la Ley de Ordenación y Supervisión de los Seguros Privados y el Código de Buen Gobierno. El Presidente de la Mutualidad sería el Presidente del SISTEMA MAPFRE.

Mientras se concretaba la reforma del Consejo se incrementó la actividad de la Unidad de Auditoría Interna. La compañía había sido pionera en las auditorías, internas y externas, pero, en julio de 1991, el Consejo mejoró y extendió el procedimiento a todas las sociedades de la empresa. La Unidad quedó compuesta por una Comisión de Auditoría, una Dirección de Auditoría y los Servicios de Auditoría Interna. Esta estructura contó con 76 empleados (35 auditores en España y 34 en el exterior, junto a 6 administrativos en España y 1 en el exterior) y fue capaz de realizar casi 700 auditorías anuales en el decenio de 1990.

Las auditorías permitían comprobar la aplicación objetiva de los principios institucionales de la empresa, pero Castelo también quiso constatar cómo eran aceptados esos principios de forma subjetiva. A finales de 1993, el catedrático de la Universidad de Alcalá de Henares, Santiago García Echevarría –que había sido distinguido en 1980 con la primera beca de investigación sobre temas sociales Miguel Virgós otorgada por la FUNDACIÓN MAPFRE– dirigió el desarrollo de una encuesta a los directivos y constató la gran sintonía que existía entre la Dirección General y la Organización Territorial. Directivos de uno y otro nivel coincidían en que la entidad se caracterizaba por su honestidad, su capacidad de

crecimiento y su independencia, aspectos valorados muy positivamente por más del 80 por ciento de los encuestados. También resultaban bien valorados el trabajo en equipo, el dinamismo de la organización, la calidad del servicio, la red territorial y la imagen corporativa. Por el contrario, coincidían los directivos en que la “vocación mutualista” o la internacionalización no eran tan relevantes (menos del 50 por ciento de los encuestados consideraba estos aspectos como trascendentales).

Una segunda gran encuesta se realizó, en 1999, en España entre todos los empleados, incluyendo directivos. La empresa encargada del sondeo, Hay Group, consiguió que el 59 por ciento de los trabajadores contestara a las preguntas. De las respuestas se derivaba que la fuerza de trabajo estaba muy satisfecha de que el Grupo MAPFRE fuera líder del sector y de su solidez como empresa. El trabajo en equipo que había introducido Castelo había desarrollado valores de compañerismo y entrega en el puesto de trabajo que gozaban de muy alta consideración. También se valoraba muy alto el esfuerzo formativo. No ocurría lo mismo con la posibilidad de salir fuera de España: solo un 23 por ciento de los trabajadores dijeron estar dispuestos a servir a la empresa en el exterior. Aspectos a mejorar, según la encuesta, eran: la formación de algunos mandos intermedios, la comunicación interna, el aprovechamiento de las sinergias, el nivel salarial general, las diferencias salariales entre las distintas unidades y las posibilidades de promoción.

El Plan de Actuación en Automóviles

El Consejo era consciente de que el ramo del Automóvil era lo que había hecho grande a MAPFRE, y estaba seguro de que la compañía sería capaz de enfrentarse a la ten-

dencia al empeoramiento de los riesgos del ramo. La gran ventaja de la empresa con respecto a otras entidades era su alta especialización. Conteniendo los costes se podía preservar la calidad del servicio, basada en el buen funcionamiento de las oficinas territoriales. El prestigio de la entidad hacía que autoridades y asociaciones relacionadas con el automóvil en muchas ocasiones quisieran contar con ella en sus campañas.

Pero la competencia resultaba feroz. Para mantener los precios, la entidad tuvo que conformarse con obtener un beneficio técnico medio cero y buscar la ganancia en los rendimientos financieros. Las zonas Centro, Andalucía Oriental, Castilla y Norcentro tendían a arrojar beneficios técnicos, pero Galicia y el Sureste eran zonas de pérdidas. El incremento de la siniestralidad explicaba la situación. Había más accidentes y de mayor coste personal y material. De todos modos, MAPFRE MUTUALIDAD había conseguido llevar al Grupo MAPFRE a una posición de liderazgo en el mercado español, y la empresa estaba decidida a mantener e incluso aumentar tal posición. El procedimiento no sería entrar en guerras de precios, sino innovar en productos.

En el interior de la Mutua también hubo importantes mejoras estructurales y operativas, que permitieron aumentar la eficacia de los Servicios Centrales y Territoriales, así como de las Oficinas y los delegados. La empresa quedó más cerca de los clientes, a los que se pudo aplicar un sistema de tarifas muy flexible, sin que se perdiera en ningún momento el control gracias a los sistemas de información. El trabajo técnico-administrativo quedó muy simplificado y se liberaron recursos de todo tipo para destinarlos a labores comerciales. Todo ello quedó contemplado por el Plan de Actuación de

1988, que daría sus frutos sobre todo en los inicios de la década de los noventa y que buscaba un desarrollo equilibrado de MAPFRE MUTUALIDAD en el seno del SISTEMA MAPFRE.

El Plan insiste sobre todo en la calidad del servicio en todas las etapas: en la contratación de las pólizas había que ofrecer información clara y veraz sobre los distintos seguros y, en particular, sobre los más adecuados a las necesidades y a la disponibilidad económica del cliente; quienes atendieran a los asegurados deberían disponer de instrucciones precisas y completas, pues si los seguros estaban bien diseñados se garantizaba la permanencia del cliente en la Mutua; en la tramitación de los siniestros había que lograr la máxima rapidez y calidad en las prestaciones, bien en la reparación, bien en la indemnización de los daños sufridos o en ambos; en general, debía procurarse la mayor diligencia posible en la resolución de todas las consultas formuladas por los asegurados e incidencias surgidas, utilizando sistemas para el acceso de los asegurados a la información.

La gestión de los siniestros debería ser capaz de ofrecer una tramitación y liquidación rápida, aunando la mayor calidad de servicio con el menor coste posible. Parecía la cuadratura del círculo, pero la empresa lo conseguiría: en Daños Materiales, mediante la coordinación de los especialistas centrales y territoriales, peritos, talleres y el Cevimap; en Daños Personales, poniendo en urgente contacto a los especialistas con la red de médicos (en 1988 se incorporaron los dos primeros médicos asistenciales para el tratamiento de los accidentados de tráfico), abogados y centros hospitalarios, y en Defensa y Reclamación de Daños, haciendo lo propio con especialistas, abogados, servicios de información a los asegura-

dos y asistencia en viaje. Como señala Larramendi en sus memorias, una de las claves del éxito fue la separación absoluta de los siniestros materiales y los personales (Hernando de Larramendi, 2000, p. 343).

El Plan de Actuación de 1988 quería mantener la cartera de clientes existente y conseguir añadir otros nuevos. Se examinaría cada baja en la cartera, tratando de encontrar sus causas, y se incentivaría la incorporación a MAPFRE permitiendo el fraccionamiento en el pago de los recibos. Pero por encima de todo, el Plan buscaba unos resultados equilibrados, teniendo en cuenta que el coeficiente de siniestros se incrementaría de forma casi inevitable: el coeficiente de gastos de gestión debería bajar hasta el 20 por ciento, única forma de reducir algo las pequeñas pérdidas técnicas ocasionadas sobre todo en periodos de inflación relativamente elevada, como ocurría en España entonces; pérdidas que, en cualquier caso, se vieron ampliamente compensadas con los beneficios financieros.

El seguimiento del plan se hizo por medio de un sistema de información regular y permanente, que ofrecía datos por sectores y áreas geográficas. El sistema permitía analizar las desviaciones producidas y plantear las medidas correctoras oportunas. Los resultados quedan recogidos en el Cuadro 17, donde puede apreciarse el enorme esfuerzo realizado para anotar beneficios en tiempos difíciles para el ramo de Automóviles.

Uno de los problemas fundamentales radicaba en las valoraciones y las indemnizaciones derivadas de los siniestros. Para tratar el tema de los daños personales, el sector mantuvo contactos con la Fiscalía General del Estado y con el Consejo General del Poder Judicial. Y para abordar los daños materiales, se negoció con los

talleres reparadores y sus asociaciones. La crisis internacional de 1987 persistía en 1990 para todo el sector automovilístico.

En parte, la crisis en Automóviles era debida a la aparición de un puñado de entidades que pretendían crecer con rapidez ofreciendo tarifas bajas. Estas entidades no parecían ser conscientes de que las indemnizaciones por siniestros estaban aumentando fuertemente y de que resultaba difícil reducir los gastos de gestión en España. Pero el ramo de Automóviles era el más voluminoso en el seguro directo español y todo el mundo pensaba que en los siguientes años se produciría una importante modernización del parque automovilístico, lo que auguraba fuertes crecimientos. La dirección de MAPFRE calculó que restablecer el equilibrio en el sector llevaría tres o cuatro años. La estrategia de la compañía sería mantener el liderazgo a base de ofrecer a los clientes calidad en el servicio y de tender a la reducción de los gastos de gestión con inversiones en informática y una adecuada racionalización.

Con vista a la contención de gastos, se aumentó la oferta de servicios médicos propios y se revisó el sistema de valoración de daños personales y materiales, con la colaboración de Cesvimap. Además, se incrementó la red de talleres propios, asociados o colaboradores, poniendo el acento en el control de gestión. El sistema “bonus-malus” (reducción de primas por nula o baja siniestralidad) se aplicó, desde abril de 1990, a nuevos productos, lo que incentivó el comportamiento responsable de los automovilistas. La experiencia francesa, donde el sistema “bonus-malus” era obligatorio, se tuvo muy en cuenta.

No todas las variables eran controladas por la entidad. Así, la depreciación de la peseta estaba encareciendo las

CUADRO 17

Resultados de los seguros de Automóviles de MAPFRE, 1988, 1989 y 1990
(los paréntesis significan cifras negativas)

		Millones de pesetas	% s / Primas
Primas emitidas	1988	43.103	100,0
	1989	48.532	100,0
	1990	60.200	100,0
Gastos Gestión	1988	11.757	27,2
	1989	11.987	24,7
	1990	13.750	22,8
Siniestralidad	1988	34.065	79,0
	1989	37.052	76,3
	1990	43.300	71,9
Resultado Técnico	1988	(6.482)	(15)
	1989	(3.337)	(6,8)
	1990	(1.840)	(3,1)
Ingresos Financieros Regulares	1988	3.428	8,0
	1989	4.108	8,5
	1990	4.600	7,6
Resultado Explotación	1988	(3.054)	(7,1)
	1989	771	3,9
	1990	2.760	4,6
Realizaciones	1988	4.696	10,9
	1989	8.144	16,8
	1990	1.350	2,2
Resultado Balance	1988	2.600	6,0
	1989	5.855	12,1
	1990	4.370	7,3

Fuente: Archivo MAPFRE.

reparaciones de los cada vez más numerosos vehículos importados. Afortunadamente, existía una tendencia a la reducción de los accidentes, que se explicaba por el uso creciente de vehículos de alto coste y por la carestía del carburante, que inducía a los conductores a pisar menos el acelerador; además, las revisiones de la Ins-

pección Técnica de Vehículos eran cada vez más exigentes y las personas eran cada vez más conscientes de la importancia de la seguridad vial. Quizás lo más negativo en las variables institucionales eran las medidas que se habían tomado en relación con los daños personales, que habían encarecido mucho este aspecto del seguro.

La matriculación de vehículos, en 1995, en España fue algo inferior a la de 1994. La empresa mantuvo prácticamente su cuota, en torno al 15 por ciento. Esto fue juzgado como un éxito, dado que 1995 fue un año en que se dejó notar una fortísima competencia en un mercado que parecía estancado. La venta de seguros de Automóvil por teléfono (el *telemarketing*) fue una novedad del año, que introdujeron las compañías extranjeras, dispuestas a hacerse con una cuota considerable del mercado aunque fuera a costa de descuentos y bonificaciones que arrojaran un resultado técnico negativo. La dirección optó por mantener las tarifas y renunciaría a entrar en una competencia desleal de ventas a pérdida. El equipo

directivo confiaba en que, durante 1996, se pondría fin a los descuentos y muchas entidades comprobarían que sus primas eran insuficientes para cubrir la siniestralidad y los gastos.

La política comercial impulsada por Santiago Gayarre sustituyó los descuentos por fórmulas alternativas, con mayor proyección a medio y largo plazo, para retener a los clientes: la Tarjeta MAPFRE, con ventajas a cambio de la fidelidad del cliente; el llamado Plan Stop de Anulaciones, para evitarlas, tratando de comprender las razones del cliente; la potenciación del uso del Centro Telefónico, como forma de facilitar las relaciones entre cliente y Mutua; el Servicio Integral del Siniestro, un plan



Revista Kilómetro MAPFRE, octubre 1994



Publicidad de MAPFRE MUTUALIDAD

para mejorar la asistencia, que se quiso ofrecer “desde el kilómetro cero”, es decir, sin tener en cuenta la distancia del siniestro al domicilio del asegurado; un mejor servicio de grúas, y la revista *Kilómetro MAPFRE*, un medio informativo moderno sobre tráfico y seguridad vial. Todos estos servicios se ofrecieron también a potenciales nuevos clientes a través de medios publicitarios, tanto tradicionales como innovadores, donde destacaban el *telemarketing* y, más tarde, la venta por Internet. Para los jóvenes conductores se puso en marcha MAPFRE AUTOMÓVILES RIESGOS ESPECIALES (MARES), tratando de conseguir una mejor gestión del segmento de población donde se acumulaba mayor siniestralidad.

Una clave para entender el éxito de la empresa había sido el nivel de formación de sus recursos humanos. Castelo fue plenamente consciente de que ese elemento sería siempre esencial en la capacidad competitiva de la compañía y destinó muchos recursos a proporcionar una formación continua a sus empleados. La formación abarcó desde los aspectos operativos más elementales hasta las técnicas comerciales más sofisticadas. El Área de Formación de la empresa confeccionó planes sistemáticos de formación y reciclaje del personal dedicado al ramo del Automóvil. Las anulaciones de pólizas anuales representaban anualmente en torno al 10 por ciento de la cartera. Detrás de las anulaciones, solía estar el factor precio, pero en bastantes casos se detectó una deficiente atención al cliente. Un documento titulado *Objetivos generales y estrategias de Automóviles hasta el año 2000*, fechado el 7 de marzo de 1996, planteó la necesidad de introducir la “Calidad Total” en el servicio, siguiendo los conocidos esquemas que tanto éxito

habían proporcionado a las empresas japonesas. Para que la “Calidad Total” pudiese ser una realidad a partir de 1997, se redobló el esfuerzo en formación durante el año 1996.

En materia de prevención, el equipo directivo buscó la seguridad vial por tres vías: la FUNDACIÓN MAPFRE otorgó becas para realizar estudios sobre el tema; MAPFRE MUTUALIDAD realizó campañas de diagnóstico y, desde 1994, organizó la Semana MAPFRE de Seguridad Vial, promoviendo acciones encaminadas a prevenir los accidentes de tráfico entre diferentes colectivos, y el Cesvimap aportó sus análisis técnicos en la reconstrucción de accidentes. A principios de 1996, se inauguró un nuevo Centro de Investigación de Siniestros de Automóviles, o Cesvimap II, para trabajar sobre vehículos indus-



Centro MAPFRE de Seguridad Vial



Taller de Cesvimap

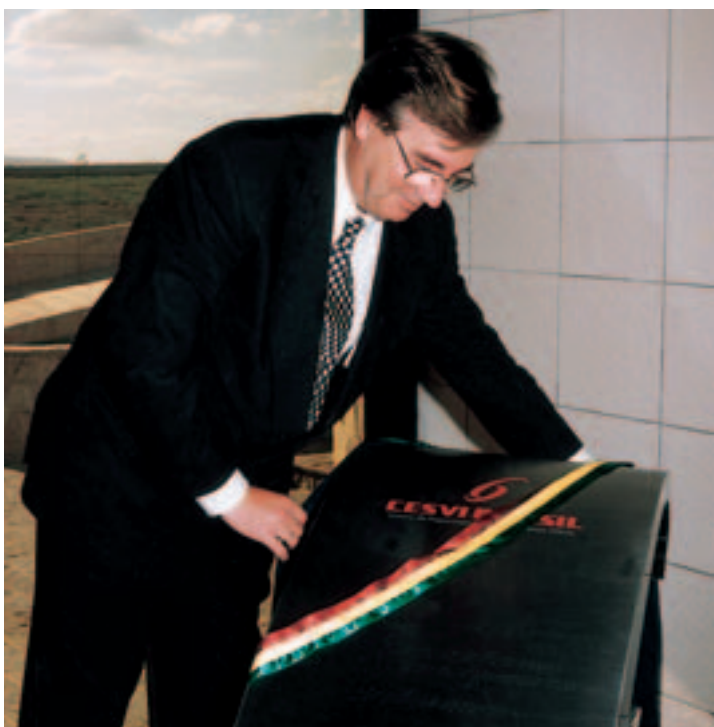
triales, lo que, según dijo Castelo en la Junta General celebrada poco después, lo convertía en “el primer centro de su naturaleza en el mundo dentro del sector asegurador”. Añadió Castelo que los estudios de Cesvimap II ayudarían a “reducir el número de siniestros, algunos tan dolorosos como el del reciente [accidente del] autobús incendiado en Bailén, el más grave en la historia de la Mutualidad y uno de los de mayor número de víctimas mortales en el transporte por carretera en España”.

En junio de 1996 se creó el Instituto MAPFRE de Seguridad Vial de la FUNDACIÓN MAPFRE, del que se responsabilizó Miguel María Muñoz, que había vuelto a MAPFRE tras una larga etapa en la administración, en la que llegó a ser director general de Tráfico. Este Instituto ha realizado una gran contribución a la educación de conductores y peatones. El Parque de Tráfico de Alcalá de Henares, donde se ofrece formación vial teórica y práctica a escolares, es un buen ejemplo de la labor realizada

por el Instituto. También en Alcalá, en 1997, Cesvimap creó un segundo taller de reparación de vehículos. Al año siguiente, en Ávila, entró en funcionamiento el Centro de Reparación de Plásticos. Estos talleres son miembros de la Asociación de Talleres de Reparación de Automóviles y mantienen una relación de colaboración con el sector. En 1994 se constituyó Cesvimap Internacional, con recursos de MAPFRE Internacional y Cesvimap. A partir de 1990, los técnicos de Cesvimap habían formado peritos para Iberoamérica. Ahora se trataba de crear centros Cesvi de carácter local en América, que estuvieran bajo la supervisión de la Cesvimap abulense. Se pensó que los resultados de la investigación realizada en España por Cesvimap desde 1983 serían fácilmente aplicables a la realidad iberoamericana. Al finalizar 1995, ya estaban constituidos Cesvi Argentina y Cesvi Brasil, y las gestiones para crear centros similares en Colombia y México estaban muy avanzadas. A través de estas filiales se difun-



Presentación de una Semana por la Seguridad Vial



Julio Castelo en la sede de Cesvi Brasil

dieron las investigaciones de Cesvimap, que habían puesto de manifiesto, por ejemplo, que los repuestos representaban el 55 por ciento del coste medio de una reparación de daños materiales en el automóvil, mientras que el 45 por ciento restante lo constituía el trabajo de los operarios. Formas de ahorrar en las reparaciones serían tanto la constitución de un centro de recuperación de piezas que pudieran utilizarse como repuestos –con ventajas ecológicas añadidas– como el diseño de métodos que acortasen los tiempos de trabajo. Cesvimap se ocupó de publicar manuales y monografías sobre estos temas, que tuvieron una amplia difusión en Iberoamérica. Los márgenes sufrieron por la imposibilidad de aumentar las tarifas, ante la desaforada competencia en precios existente, y por la alta siniestralidad, pero la empre-

CUADRO 18

Evolución del parque de vehículos en España
y de los asegurados por MAPFRE, 1990-2000

	Parque (en miles)	% Incremento	Vehículos MAPFRE (en miles)	% Incremento
1990	15.697	5,5	1.551	8,4
1991	16.528	5,3	1.714	10,5
1992	17.347	5,0	2.028	18,3
1993	17.810	2,7	2.357	16,2
1994	18.218	2,3	2.612	10,8
1995	18.600	2,1	2.761	5,7
1996	18.972	2,0	2.918	5,7
1997	19.351	2,0	3.094	6,0
1998	19.719	1,9	3.287	6,2
1999	20.094	1,9	3.498	6,4
2000	20.495	2,0	3.725	6,5

Fuente: Archivo MAPFRE.

sa pudo seguir siendo rentable al captar un volumen elevado de buenos clientes, a los que premiaba con bonificaciones por presentar un número reducido de partes y por su fidelidad a la compañía. Al despuntar el siglo XXI, MAPFRE seguía siendo líder en el ramo que la había hecho grande.

El nacimiento de MAPFRE ASISTENCIA

En los últimos años del siglo XX se inició una etapa de gran prosperidad en la economía española y, aprovechando las facilidades existentes, muchas personas se lanzaron a conocer otros países. La dirección fue consciente de ello y quiso que un rasgo característico de la compañía fuera su gran red de asistencia en el extranjero. En Iberoamérica, la red de asistencia ayudaría, además, a reducir el coste de la siniestralidad de las primas captadas por las filiales en la zona.

Cuenta Larramendi en sus memorias que el impulsor de la Mutua Nacional del Automóvil, Pedro Luis Poch Casademunt, fue el primer español que creó una compañía internacional de Asistencia en Viaje, General Europea, con sede en Suiza, que llegó a dar servicio a las mutuas de Niort, destacadas aseguradoras francesas de automóviles en los años cincuenta y sesenta. General Europea decayó cuando las mutuas francesas crearon Intermutuel Aide para ofrecer el servicio. Siguiendo el ejemplo de Poch, en los primeros años ochenta, la dirección se interesó por el funcionamiento de la Asistencia en Viaje en Francia e Inglaterra, y los directivos de la empresa lo estudiaron a fondo. En la Semana Santa de 1986 se dio luz verde a la incorporación de la Asistencia en Viaje a la oferta de servicios y, bajo la dirección de Gerardo Hernández de Lugo, se consiguió en tres meses montar una central

en la calle Claudio Coello, contratar personal, instalar una central de alarmas, introducir el sistema informático, crear una red de proveedores en España y llegar a los acuerdos necesarios a nivel internacional. De este modo, el 1 de junio de 1986 pudo arrancar el Departamento de Asistencia de MAPFRE MUTUALIDAD.

Dentro del Plan SISTEMA MAPFRE 92, aprobado por los Consejos de Administración de MAPFRE MUTUALIDAD y CORPORACIÓN MAPFRE en diciembre de 1988, se aprobó la transformación del Departamento de Asistencia en una sociedad de seguros de asistencia para automóviles, con participación accionarial de las dos entidades. La nueva sociedad se denominaría MAPFRE ASISTENCIA, Compañía Internacional de Seguro y Reaseguro. La asistencia se ofrecería no solo a particulares, sino también a empresas y a otras compañías de seguros, empezando por Venezuela.

En España, a mediados del decenio de 1990, existían más de veinte compañías de Asistencia en Viaje, que competían intensamente. Muchas de ellas eran multinacionales del mundo desarrollado. El Consejo de Administración entendió que la mejor forma de resistir esta competencia era convertirse también en multinacional. A 31 de diciembre de 1995, MAPFRE ASISTENCIA contaba con una plantilla de 196 empleados en España y 356 repartidos por diversas filiales en el exterior, que constituían el Sistema Internacional de Asistencia MAPFRE. Estas filiales estaban localizadas principalmente en Iberoamérica, pero también las había en el mundo árabe de la cuenca mediterránea. La expansión por los países de Europa Occidental sería más dificultosa, por ser la sede de poderosos competidores globales, pero el Consejo de Administración no se arredró y empezó a establecer filiales en los países del Sur,



Centro de MAPFRE ASISTENCIA



25 aniversario de Primitivo de Vega en MAPFRE, noviembre de 1993

como Portugal, Francia, Italia o Grecia. Para introducirse en el distante mercado alemán, puerta de acceso a la Europa del Este, se buscó en 1997 una alianza con Alte Leipziger. Al año siguiente, MAPFRE ASISTENCIA era ya la cabeza de un *holding* de 26 entidades repartidas por todo el mundo, que facturaban 25.000 millones de pesetas y aportaban un beneficio consolidado de más de 1.000 millones. En 1999, las oficinas de MAPFRE ASISTENCIA se trasladaron de Claudio Coello a unos edificios en la urbanización La Florida, en la carretera de La Coruña, que ocupan 23.400 metros cuadrados en conjunto. Desde ese momento, MAPFRE ASISTENCIA pasó a ser una “unidad principal” dentro del SISTEMA MAPFRE, como corresponde a una compañía capaz de competir internacionalmente con entidades homólogas promovidas por gigantes como Allianz, Axa o Generali (Europ Assistance).

La potenciación, a nivel nacional e internacional, de MAPFRE ASISTENCIA supuso un enorme esfuerzo, pero ayudó a que el ramo de Automóviles de la empresa creciera por encima de lo que lo hacía el parque automovilístico español (Cuadro 18). Los nombres propios en MAPFRE ASISTENCIA fueron Manuel Ocón, Gerardo Hernández de Lugo y especialmente Primitivo de Vega (fallecido en 2006). La imagen de servicio amplio y de calidad que ofrecía la entidad era incuestionable.

Unidad operativa MAPFRE Tecnología

Durante los años ochenta del siglo pasado fue creciendo en MAPFRE todo un grupo de servicios técnicos muy especializados. Por un lado estaba un campo prioritario en la industria del seguro: la prevención de riesgos; por otro lado, dentro de los servicios medioambientales tie-

nen una enorme relevancia los servicios de ahorro energético. Otro campo que se desarrolló fue la seguridad. En informática, históricamente tan importante en la empresa, se quiso desarrollar aplicaciones que pudieran venderse en el mercado. En el campo del derecho se creó una base de datos jurídica. Detrás de estas actividades se fueron creando empresas especializadas: ITSEMAP, SINAE, SEGURMAP, MAPFRE SOFT y MAPFRE SOFT AMÉRICA y COLEX DATA. La idea que estaba detrás de estas empresas era el principio del *spin-off*, es decir, actividades que podían crecer de manera relevante ofreciendo sus servicios a terceros. Todas estas actividades se unificaron en la Unidad Tecnológica en los últimos meses de 1989 bajo la dirección de Filomeno Mira. El dinamismo de la Unidad posibilitó que a inicios de 1992 se inaugurase el nuevo centro tecnológico de San Agustín de Guadalix (Madrid) donde se establecen los centros ITSEMAP AMBIENTAL, ITSEMAP FUEGO Y SINAE.

ITSEMAP AMBIENTAL desarrolla su actividad en un área de gran importancia como es la protección del medioambiente, tema de gran interés para las empresas industriales con crecientes dificultades en este ámbito. ITSEMAP FUEGO desarrolló un laboratorio de fuego de incalculable valor para minimizar los riesgos de incendios —esta actividad tuvo su antecedente en PRIMAP en la década de los setenta con el Laboratorio de fuego en Majadahonda—. La empresa SINAE, especializada en el ahorro energético, fue sin duda una empresa innovadora que reportó grandes beneficios a MAPFRE debido a la elevada demanda que tuvo y tiene en el mercado. SINAE impulsó nuevas fuentes energéticas entre las que se puede destacar la energía eólica; SINAE introdujo en el territorio español, no solo los popularmente

llamados “molinillos”, sino también la cogeneración. SEGURMAP, también constituida en 1989, introduce en el mercado los innumerables avances tecnológicos en materia de seguridad.

En informática, MAPFRE SOFT, constituida también en 1989 para el desarrollo y comercialización a terceros de paquetes informáticos de gestión aseguradora, de hecho sirvió fundamentalmente para diseñar y gestionar la implantación en todas las filiales americanas de seguro directo, de una aplicación de seguros llamada Tronador en sus sucesivas versiones; e incluso, más recientemente, colaboró MAPFRE SOFT en el diseño de una novísima versión, llamada Tron21, que se está implantando en las empresas principales del Grupo en España; en todo ello, su papel ha sido esencialmente interno.

Colex Data (MAPFRE Lex) que también se inició en 1989, consiguió la comercialización de una base de datos jurídica que demandaban los despachos profesionales. La Unidad de Tecnología como tal se suprimió en los comienzos de los noventa, pero todas estas actividades continuaron integrándose en su mayor parte en la Unidad Seguros Generales como Sociedades de Servicios Técnicos (ITSEMAP, SEGURMAP y SINAE), mientras MAPFRE SOFT y MAPFRE SOFT AMÉRICA se integraron dentro de la CORPORACIÓN MAPFRE. Tanto Julio Castelo como el Consejo de Administración consideraron que Colex Data y SINAE se salían de la finalidad última de la empresa encuadrada en el sector del seguro. Por este motivo, Colex Data se vendió, y lo mismo se hizo con SINAE. En el Consejo de Administración del 22 de julio de 1999, Julio Castelo informó del importante beneficio neto que supuso la venta del 80 por ciento de SINAE

para la empresa –4.700 millones de pesetas– y concluyó aclarando que “con esta operación desaparece el último reducto de la Unidad Operativa de Tecnología, con escaso progreso en las áreas de fuego e higiene ambiental y, en cambio, extraordinario éxito en cogeneración y ahorro energético, cuyos resultados económicos han compensado con creces las pérdidas acumuladas en los dos sectores anteriormente citados”, frase que sintetiza muy bien la evolución y el éxito de las empresas integrantes de dicha Unidad Operativa.

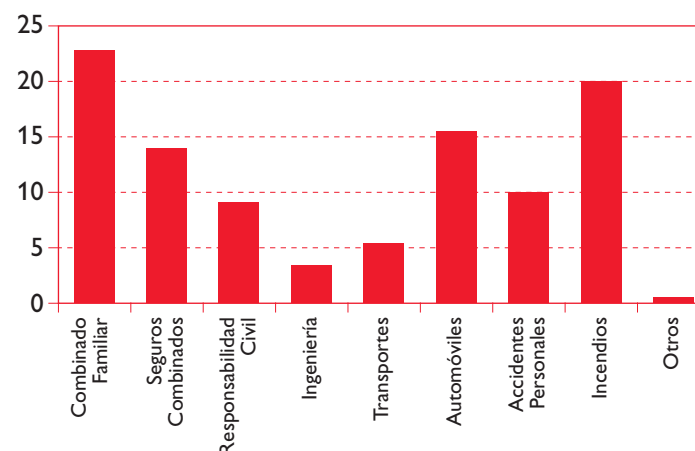
Seguros Generales

Cuando se creó MAPFRE INDUSTRIAL S.A., en 1970, la sociedad, fiel a su denominación, se orientó hacia el aseguramiento de las empresas industriales, aunque también de las grandes empresas comerciales. Bastante más tarde, en 1978, se sumaron otros seguros cedidos por la Mutualidad, como Incendios, Robo, Combinados de distintos tipos, Responsabilidad Civil, etc., es decir, Seguros Diversos (Gráfico 5). La incorporación de estos seguros alcanzó, a mediados de los ochenta, un volumen de primas similar al seguro típico de MAPFRE INDUSTRIAL. Desde entonces y hasta el año 2000, MAPFRE INDUSTRIAL representaría en torno al 20 por ciento de las primas del SISTEMA MAPFRE.

La demanda de seguros, en particular los Diversos, se incrementó mucho en la España de las dos últimas décadas del siglo XX. MAPFRE supo hacer atractivo su ramo de Diversos por estar atenta al cambio de filosofía del producto. El concepto de “seguro clásico” (accidente cubierto por la empresa aseguradora que paga el daño ocasionado) ya no era suficiente. MAPFRE innovó y amplió el producto con un servicio que cubriese las

GRÁFICO 5

Composición porcentual de la Unidad de Seguros Generales en 1991



necesidades de reparación después del accidente; por ejemplo, ante una inundación en el hogar, MAPFRE era capaz de ofrecer fontaneros, electricistas, albañiles y pintores que resolviesen todos los problemas ocasionados. MAPFRE ofrecía lo que en Economía se denomina “valor añadido” y en teoría empresarial, “intangibles”, que, además, procuraban ir acompañados de reducción de tiempos de espera y calidad en el servicio. Entre un seguro que ofreciera solo una correcta valoración de los daños ocasionados y otro que incluyera muchos más elementos a un precio razonable, era de esperar que una sociedad en rápido proceso de modernización, como la española, se inclinase por la segunda opción; lo que de hecho ocurrió, como reflejan los buenos resultados de MAPFRE.

En 1985, MAPFRE INDUSTRIAL optó por crear Sociedades Territoriales con mucha autonomía: MAPFRE ANDALUCÍA, MAPFRE BALEAR, MAPFRE CATALUÑA, MAPFRE LEVANTE, MAPFRE NOROESTE y MAPFRE NORTE, a las que se sumaría en 1989 MAPFRE GUANARTEME. Las Sociedades Territoriales arrancaron bien, con directivos muy motivados, pero pronto se vio que los costes de gestión eran muy altos y que se producían fallos de coordinación con la Central; en consecuencia, se pidió a la Dirección General de Seguros autorización para proceder a su absorción, lo que fue concedido el 31 de diciembre de 1992 (esta información ha sido facilitada por Filomeno Mira en entrevista personal). Unas Direcciones Regionales de nueva creación centralizarían las funciones técnicas, administrativas y de supervisión, permitiendo que la red territorial concentrase sus esfuerzos en su labor prioritaria: la comercial.

Dos años antes, en 1990, se había producido el cambio en la organización que había hecho surgir la Unidad MAPFRE SEGUROS GENERALES, adecuando el nombre a la actividad desarrollada. Al año siguiente se había creado una nueva MAPFRE INDUSTRIAL, que dependía de esa Unidad, para concentrar en una sola empresa una actividad tan especializada como son los seguros para la industria y las grandes empresas. Filomeno Mira fue presidente de la Unidad hasta que, en 1992, fue relevado por el consejero delegado, Rafael Galarraga Solares.

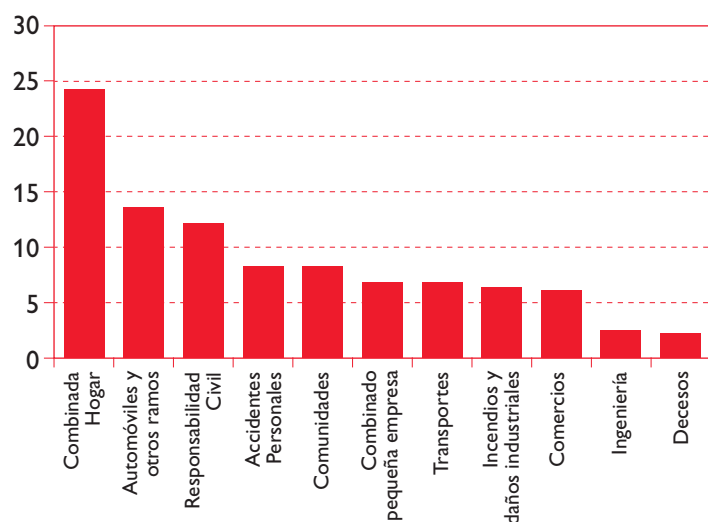
A lo largo de la década de los noventa, MAPFRE SEGUROS GENERALES tuvo un crecimiento muy significativo: las primas se multiplicaron por diez, a precios constantes, a pesar de la aparición de nuevos actores en el mercado de riesgos, como bancos y cajas de

ahorros, con posicionamientos comerciales agresivos. En Riesgos Comerciales e Industriales, la evolución no fue tan positiva porque el comportamiento del mercado fue poco dinámico y, además, se llenó de competidores. Para otros ramos, la variedad y heterogeneidad de productos y servicios de los Seguros Diversos, dificulta el análisis, pero está claro que fue aquí donde se registró un mayor crecimiento, sin que, además, se incurriera en los graves problemas de otras entidades. De acuerdo con los datos de UNESPA, a 31 de diciembre de 1994, el mercado de Diversos se encontraba en todos sus ramos, a excepción de Incendios y Transportes, en pérdidas técnicas, debido a la alta siniestralidad y a los elevados gastos que soportaba. El mercado en su conjunto presentaba un aspecto poco halagüeño, siendo calificado por UNESPA de limitado, agresivo, inestable e inmaduro, y caracterizado por una fuerte competencia comercial, elevados gastos de gestión interna y externa, alta siniestralidad e insuficiencia técnica en las primas. En este medio tan complicado, MAPFRE había conseguido ganar cuota de mercado y consolidar su posición como líder asegurador en España.

En 1998, a raíz de los acuerdos entre CAJA MADRID y MAPFRE, MAPFRE SEGUROS GENERALES adquirió el 20 por ciento de Caja de Madrid Seguros Generales, sociedad que operaría preferentemente en riesgos particulares. Como ocurrió con las demás entidades aseguradoras nacidas del acuerdo, progresivamente, MAPFRE fue controlando esa empresa. Al finalizar el siglo, MAPFRE SEGUROS GENERALES obtuvo unos ingresos consolidados de 104.140 millones de pesetas, con unos resultados de 5.303 millones. Su cartera estaba muy diversificada, como pone de manifiesto el Gráfico 6.

GRÁFICO 6

Unidad Seguros Generales
composición porcentual de la cartera
por sectores en 2000



Fuente: *Mundo MAPFRE*, 33, 2001, p. 30.

El Seguro de Vida-Ahorro

El Seguro de Vida constituye un instrumento fundamental de acumulación de ahorro a largo plazo. En los años ochenta, esto era ampliamente reconocido en los países más desarrollados. Sin embargo, en España el Seguro de Vida distaba de tener una adecuada consideración frente a otras fórmulas de ahorro y su tratamiento fiscal era cada vez peor. Con todo, el Estado español empezaba a estar seriamente preocupado por la carga de las pensiones de jubilación. La fórmula tradicional del reparto (los trabajadores en activo pagan las pensiones a los jubilados) se imponía sobre la de la capitalización (los jubilados derivan buena parte de sus pensiones del ahorro

acumulado en su vida laboral). Pero con una esperanza de vida cada vez más alta y una baja natalidad era difícil creer que el reparto resultara viable en el curso de unos pocos decenios. La dirección de MAPFRE estaba segura de que una solución intermedia sería lo más razonable: el Estado debía ofrecer una pensión mínima que el jubilado complementaría con lo obtenido de un fondo de pensiones.

En 1985, el crecimiento de los seguros de Vida fue muy notable. La irrupción de los seguros Individuales de Pensiones y, sobre todo, de los seguros a Prima Única, con importantes ventajas fiscales, animó el proceso. Ante las perspectivas que se abrían, la dirección quiso actuar con la seriedad que le caracterizaba y, por ejemplo, extendió las atribuciones del Defensor del Asegurado al ramo de Vida. Pero no ocurrió lo mismo en todo el sector. Las llamadas Primas Únicas –una modalidad de seguro que adquirió las características de un depósito bancario pero con importantes ventajas fiscales– empezaron a emitirse con un año de duración y garantizando una rentabilidad fija por encima del interés técnico, lo que difícilmente podría considerarse apropiado en un Seguro de Vida. La dirección de MAPFRE VIDA no quiso participar en estas prácticas, y la entidad no emitió Primas Únicas a menos de seis años, y muchas se hacían a diez o más años (con todo, el concepto de “prima única”, en forma de “Nuevo Seguro Temporal”, había sido lanzado al mercado por la empresa en 1974, mucho antes de que se popularizara; *vid.* Fernández Pacheco, 1995, pp. 49-50). Pero muchas entidades de seguros, bancos y cajas de ahorros se sumaron a la emisión de Primas Únicas con vencimiento en el corto plazo y el crecimiento del sector se volvió incontrolla-

ble. El proceso se frenó en seco cuando Hacienda acabó con la opacidad fiscal de estos productos (no tenían retención), requiriendo a las entidades que facilitasen los datos de las operaciones. Los únicos productos que tendrían ventajas fiscales serían los fondos de pensiones y los seguros de jubilación cualificados.

El vertiginoso auge y decadencia de las Primas Únicas apenas tuvo consecuencias para la entidad. Pronto se estuvo en las mejores condiciones para ofrecer Planes Individuales de Pensiones y Seguros de Renta Vitalicia, y crear una entidad gestora de Fondos de Pensiones, MAPFRE PENSIONES, adaptada a las nuevas disposiciones legales. Al fin y al cabo, MAPFRE VIDA había lanzado en 1973 los “Planes Opcionales de Renta” que, para Fernández Pacheco (1995, p. 51), son los primeros “seguros de jubilación” ofrecidos por las entidades aseguradoras españolas (servirían de base para el Seguro Individual de Pensiones de 1981 y el Plan Sistemático de Jubilación de 1984). MAPFRE VIDA también se introduciría en el área de las sociedades de valores que nacieron con la Ley de Reforma del Mercado de Valores. Cuando finalizaba el decenio de 1980, la Dirección estaba convencida de que, en las nuevas condiciones, los recursos gestionados por el área financiera podían multiplicarse en poco tiempo por cuatro o por cinco. La aceptación del reto se manifestó en la campaña de publicidad que se hizo en televisión en torno a los productos de MAPFRE VIDA.

Uno de los hechos más destacados en la década de los ochenta fue la creación, en septiembre de 1988, de la sociedad de valores MAPFRE INDOSUEZ que fue una *joint venture* con la prestigiosa institución financiera francesa Banco Indosuez. En años posteriores se compró la

participación de la empresa francesa, pasando la sociedad de valores a llamarse MAPFRE INVERSIÓN y se crearon MAPFRE INVERSIÓN DOS (Sociedad Gestora de Instituciones de Inversión Colectiva) y MAPFRE PENSIONES (Gestora de Planes y Fondos de Pensiones), para ampliar las operaciones a los nuevos campos que abrieron la Ley del Mercado de Valores y la Ley de Planes y Fondos de Pensiones, con resultados muy satisfactorios. Estos cambios legales ocurridos en los fondos de pensiones y el mercado financiero, llegaban en un momento de mayor competencia con la banca, que empezaba a practicar fórmulas de “bancaseguros”, y con las instituciones aseguradoras y financieras europeas, en el marco del mercado único que se estaba creando. Las tres áreas en las que operaría MAPFRE VIDA y sus sociedades fueron: productos individuales de Vida y Pensiones, productos colectivos de Vida y Pensiones y productos puramente financieros. Las mayores esperanzas quedaron depositadas en los fondos de pensiones, donde España debería recuperar el atraso que llevaba con respecto a países más desarrollados. Como se demuestra en el libro de Arturo Fernández Pacheco *25 años de Vida. MAPFRE VIDA 1970-1995*, el Seguro de Vida progresó en España al hilo del desarrollo económico y social del país. Fernández Pacheco, directivo comercial de MAPFRE VIDA, asegura que cuanto más alto fue el nivel de renta por habitante de los españoles, más fácil resultó que liberaran recursos que invertir en seguros de Vida. Además, la mejora en la esperanza de vida animó a prevenir el futuro; los cálculos de los individuos no podían ser igual en una España con una esperanza de vida en torno a los sesenta años (años cincuenta) que en otra donde se acercaba a los



ochenta años (años noventa). Finalmente, el control de la inflación fue un tercer factor a tener en cuenta: la inflación destruye el ahorro, que es la base de los seguros de Vida. España, como el resto de los países del mundo desarrollado, pareció encontrar en la última década del siglo XX fórmulas para mantener a raya la subida de los precios, sobre todo si se compara con los niveles anteriores.

Pero en la sociedad española parecía persistir un cierto prejuicio contra el Seguro de Vida. Había desconfianza hacia la letra pequeña de los contratos y los vaivenes del tratamiento fiscal del seguro causaban desazón. La dirección estaba convencida de que los gobiernos debían apoyar al Seguro de Vida, pues estas operaciones

favorecían el ahorro y facilitaban que el sector público fuera progresivamente liberándose de sus compromisos con el estado del bienestar. De alguna manera, MAPFRE ayudó a convencer a unos y otros de la conveniencia de apoyar el Seguro de Vida y, durante el decenio de 1990, pasó de 26.646 millones de pesetas en primas emitidas, con un beneficio de 1.700 millones (antes de impuestos), a 211.359 millones de emisión, con 12.359 millones de beneficio (antes de impuestos).

El hombre fuerte de MAPFRE VIDA siguió siendo Juan Fernández-Layos, que en 1985 había sido promovido de director general a consejero delegado, mientras Larramendi ocupaba la presidencia. Como Larramendi fue abandonando todos sus cargos en el SISTEMA MAPFRE, en 1987, Fernández-Layos acumuló los cargos de presidente y consejero delegado, situación que mantuvo diez años. Durante esta etapa, Fernández-Layos buscó la especialización de la compañía en seguros colectivos de Vida y planes y seguros de jubilación, nuevos productos que contaban con el beneplácito de las autoridades como forma de complementar las pensiones de la Seguridad Social. Fernández-Layos también se interesó por los seguros de Salud, en la modalidad de reembolso de gastos médicos. Como explica Larramendi en sus memorias, los seguros de Enfermedad o de Salud, como prefiera denominárseles, empezaron a comercializarse en los años sesenta cubriendo determinadas intervenciones quirúrgicas, pero solo desde 1982 habían empezado a tener alguna relevancia. En 1990 se consiguió contar con una red de servicios hospitalarios recomendados, donde los asegurados podían acudir obteniendo hasta el 100 por cien de reembolso de sus gastos. Así nació la póliza Medisalud, que fue presentada al público en la Expo de Sevilla de



Salida a Bolsa de MAPFRE VIDA el 23 de enero de 1994

1992 (Hernando de Larramendi, 2000, p. 346). La presencia de MAPFRE en este acontecimiento fue extraordinaria, pues el puente principal que conecta el casco histórico de Sevilla con el parque tecnológico y recreativo ubicado en el recinto ferial fue financiado por la entidad, y hoy es conocido como Puente de la Barqueta o Puente MAPFRE. De alguna manera, los ingenieros Juan José Arenas de Pablo y Marcos Jesús Pantaleón Prieto, que construyeron el puente, estaban interpretando la idea que tuvo en 1986 Fernández-Layos de presentar el ahorro en MAPFRE como “un puente” hacia la jubilación, que tanto éxito tuvo en las campañas publicitarias (Fernández Pacheco, 1995, pp. 150-151).

Los primeros resultados de todas estas iniciativas fueron muy halagüeños: en 1994, las primas netas de Vida emitidas ascendieron a 32.311 millones de pesetas, correspondiendo 23.043 millones a primas periódicas y 9.268 millones a Primas Únicas, lo que puede considerarse satisfactorio en un momento en que el furor por esta modalidad, inducido por razones fiscales, había declinado completamente; el crecimiento más fuerte se dio en los novedosos seguros de Salud, donde los 1.785 millones de pesetas recaudados significaron un 70 por ciento más que el año anterior. Además, el patrimonio gestionado por las filiales MAPFRE INVERSIÓN Y MAPFRE VIDA PENSIONES se elevó hasta los 105.600 y los 10.682 millones de pesetas, respectivamente.

Fernández-Layos, el hombre que hizo MAPFRE VIDA, abandonó la entidad en la Junta General de 1996. Castelo señaló entonces: “Soy amigo personal suyo desde nuestra incorporación a MAPFRE. Compartimos motocicleta para ir juntos a clases de inglés en los años sesenta y hemos convivido desde recién casados y durante 15



Puente MAPFRE en Sevilla

años, casi pared con pared. Juan es una de esas excepcionales personas que combinan listeza, inteligencia, cultura, sensatez y, además, fino humor. Es, en suma, de las personas de cuya amistad se presume y con cuyas opiniones y consejos se quisiera contar siempre”.

Tras salir de MAPFREVIDA, Fernández-Layos se volcó en la FUNDACIÓN CULTURAL MAPFREVIDA, creada en 1988, que siempre ha tenido una gran proyección social gracias a las magníficas exposiciones de arte que ha organizado en sus locales de la avenida del General Perón —con antecedente en el Aula MAPFRE de Recoletos, que nació con el cincuentenario— y a los premios González-Ruano de Periodismo y Penagos de Dibujo. El primero se

creó en 1975, tras adquirir la empresa la sede social del paseo de Recoletos, 25, en cuyos bajos estaba el Café Teide, donde el escritor César González-Ruano escribió sus artículos periodísticos tras enfadarse en 1955 con los tertulianos del vecino Café Gijón. El segundo fue creado, en 1982, en honor al célebre artista *art decó* Rafael de Penagos, que hizo carteles para la entidad durante su primera etapa. Cuando se creó la Fundación Cultural MAPFRE VIDA, ambos premios pasaron a ser de su competencia y Juan Fernández-Layos ha seguido desempeñando la presidencia —desde 2005 integrada en la FUNDACIÓN MAPFRE como Instituto de Cultura— hasta junio de 2008, en que cesó por edad.



Nuevos seguros agrarios

En diciembre de 1978 se aprobó la Ley 87/1978 de Seguros Agrarios Combinados que fue complementada en septiembre de 1979 con el reglamento para su aplicación. Esta legislación introdujo importantes cambios en la estructura de los seguros agrarios. El Estado se comprometió a subvencionarlos con criterios de carácter social y político, a partir de planes anuales donde se contemplarían los riesgos a cubrir, el ámbito territorial de aplicación y su coste económico. Los agricultores y ganaderos intervendrían en este proceso a través de asociaciones y agrupaciones. Los planes anuales de seguros serían un instrumento más de la política agraria, lo que obligó a crear un organismo público, la Entidad Estatal de Seguros Agrarios, que establecería una relación directa con la

Agrupación Española de Entidades Aseguradoras de los Seguros Agrarios Combinados (Agroseguro). La Entidad Estatal elaboraría los planes y Agroseguro se ocuparía de su aplicación. Al margen de estas actuaciones, agricultores y ganaderos podrían contratar otros seguros, pero sin subvención. Por tanto, con las medidas adoptadas, el seguro libre agrario prácticamente desapareció.

Las aseguradoras apoyaron la reforma de 1978 porque la alta siniestralidad de los seguros agrarios los hacía ruinosos. El cuadro inicial de coaseguradores de Agroseguro quedó encabezado por MAPFRE INDUSTRIAL, La Unión y El Fénix Español y la Mutua Rural, que ostentaron cada una la cuota máxima del 10 por ciento. Pero esta distribución no determinaría el reparto del negocio para los próximos años. El Consorcio de Compensación de Seguros actuaba como reasegurador obligatorio, cubriendo el 95 por ciento de la siniestralidad que excediese el importe de las primas. Los excedentes de los aseguradores en este ramo tenían que destinarse obligatoriamente a dotar una reserva para hacer frente a posibles pérdidas futuras, dado el fuerte carácter cíclico de los riesgos en el campo. Los coaseguradores de Agroseguro solían contratar un reaseguro privado adicional para cubrirse frente a la siniestralidad que superara el 80 por ciento de las primas. MAPFRE fue invitada por la Dirección General de Seguros en 1985 a implicarse más en Agroseguro, lo que se aceptó. Los orígenes de la entidad estaban en el campo y la Dirección de MAPFRE no podía olvidarse ahora de ese sector de la economía española, pese a que los seguros agrarios soportaban muchos problemas específicos.

MAPFRE AGROPECUARIA

En 1985 la histórica Mutualidad General Agropecuaria, creada a la vez que MAPFRE, en 1933, por la Asociación de Ganaderos de España, atravesaba dificultades y acudió a MAPFRE en busca de ayuda. La Mutualidad General Agropecuaria no había tenido el mismo desarrollo que MAPFRE y su volumen de operaciones era reducido. A los problemas económicos, no demasiado graves, se sumaba una división interna en dos facciones de mutualistas que pugnan por controlar el Consejo de Administración. Su presidente, Francisco Queipo de Llano, Conde de Toreno, contactó con Larramendi y, en 1986, se acordó la integración de la Mutualidad General Agropecuaria en el SISTEMA MAPFRE, como entidad especializada en riesgos agrícolas, manteniendo su condición de mutua, con el nombre de MAPFRE AGROPECUARIA.



Junta General de MAPFRE AGROPECUARIA 1998

MAPFRE apoyó económicamente a la nueva filial, a través de una aportación voluntaria al fondo mutual, y tomó el control del Consejo, al que se incorporaron Francisco Giménez de Córdoba, como presidente y Alberto Manzano, como vocal-secretario. José Antonio Moreno fue designado director general. Francisco Queipo de Llano y Joaquín Delás, consejeros de la Agropecuaria, pasaron a formar parte del Consejo de MAPFRE. En los meses siguientes se llevó a cabo una reestructuración mediante la cual MAPFRE AGROPECUARIA cedió a las demás aseguradoras del Grupo su cartera de riesgo no relacionada con el campo y recibió a cambio sus riegos agrícolas. La red comercial gozaría de una alta cualificación, pues estaría formada por ingenieros agrónomos o peritos agrícolas.

MAPFRE se internacionaliza

Como hemos señalado, Larramendi comenzó a pensar en la expansión fuera de España a finales de los años sesenta, pero la crisis internacional del decenio siguiente frustró en buena medida las expectativas creadas. Con todo, quedó definida la estrategia de empezar con operaciones de reaseguro, que permiten un reconocimiento del terreno, para continuar con el seguro directo, y acompañando el proceso con la creación de una red de asistencia. En 1984, cuando el panorama internacional parecía empezar a despejarse de los negros nubarrones de los últimos diez años, se encargó a Domingo Sugranyes un informe sobre la internacionalización que partiese del examen de las operaciones de reaseguro que se venían realizando (*vid.* acta del Consejo de Administración de CORPORACIÓN MAPFRE del 12 de septiembre de 1984). Para Sugranyes, los grandes



Portada del folleto sobre la internacionalización de MAPFRE

mercados europeos contaban con indudables atractivos, como su tamaño (por ejemplo, el mercado italiano era tres veces mayor que el español), su seriedad y la predisposición a recibir con agrado a empresas españolas modernas y con buena imagen como MAPFRE. Sin embargo, no cabía desconocer que la entidad todavía resultaba pequeña en el contexto europeo, con la dificultad añadida de que España era un país con restricciones en el tráfico de divisas y, además, los resultados del negocio europeo de seguros no eran nada satisfactorios.

A partir del informe de Sugranyes se desató cierto debate en el seno de los órganos directivos de MAPFRE. Algunos entendieron que, por las razones aludidas en el informe y por el hecho de formar una comunidad lingüística con América Latina, el camino pasaba por potenciar la presencia en esta región; pero otros señalaban que países como Japón, Suiza o Alemania habían demostrado que

es posible romper las barreras lingüísticas y expandirse por doquier. De forma pragmática, MAPFRE resolvió el dilema con una internacionalización por etapas: primero se potenciarían el reaseguro y las operaciones en Latinoamérica y, luego, se procedería a la expansión hacia el seguro directo y hacia otras áreas geográficas.

Nace MAPFRE RE

La historia de las grandes reaseguradoras mundiales se mide en decenios y su progreso es lento. En la empresa que nos ocupa, el reaseguro comenzó con GRAM en los años sesenta y se integró en MAPFRE INDUSTRIAL en el comienzo de los años setenta. En los ochenta, el reaseguro dio un salto cualitativo con la creación de MAPFRE SERVICIOS DE REASEGURO S.A., que sirvió de base para la creación de MAPFRE REASEGURO a partir de la reaseguradora Nervión, comprada a Aurora Polar. Posteriormente, MAPFRE REASEGURO fue absorbida por CORPORACIÓN MAPFRE, con lo que esta se transformó en CORPORACIÓN MAPFRE, Compañía Internacional de Reaseguro; de este modo la actividad reaseguradora tuvo el respaldo, a efectos de solvencia, de los fondos propios de la Corporación. El dinamismo del reaseguro en MAPFRE permitió pronto superar a Nacional de Reaseguros, líder de las compañías españolas del ramo. Pero MAPFRE no se engañaba: los principales competidores en todos los mercados eran las grandes multinacionales como Munich Re o Swiss Re, a las que preferían las entidades cedentes españolas, incluso en el mercado español, con tal de no favorecer a sus competidores en el seguro directo.

En 1986 se creó la sociedad MAPFRE XL Compañía Internacional de Reaseguros S.A. (las siglas XL significan

“*excess of loss*”), para el seguro no proporcional (es decir, aquel en que la base es el siniestro y no el riesgo, adquiriendo compromisos sobre el coste de los siniestros que superen un determinado nivel). Con ello, la Corporación limitó su actividad reaseguradora a los reaseguros proporcionales. Más adelante, en 1988, se consideró deseable que la Corporación fuese de nuevo un puro *holding* empresarial, y que toda la actividad de reaseguro fuese desarrollada por MAPFRE XL, que cambió su nombre por el de MAPFRE RE, Compañía Internacional de Reaseguros, S.A. Esta decisión también facilitó la comprensión por los inversores de las cuentas anuales y de los resultados de la Corporación, lo que no resultaba sencillo con un modelo contable en el que se mezclaban las cuentas y resultados de la actividad reaseguradora con la de la actividad de *holding*.

Al separar MAPFRE RE de las sociedades de seguro directo del Grupo también se consiguió garantizar la objetividad e independencia de la reaseguradora frente a los cedentes (clientes) ajenos a MAPFRE; al mismo tiempo siguió sirviendo como “central de compras” de cobertura de reaseguro para las sociedades del Grupo, que desde entonces comenzaron a canalizar su reaseguro cedido a través de MAPFRE RE, la cual negociaba en su nombre en el mercado internacional y obtenía así un efecto de “masa crítica” que permitía mejores condiciones de protección y coste. La actividad del reaseguro se amplió en 1988 al constituirse Maplux Re, en Luxemburgo. El proceso de “holdinización” de la Corporación se demoró debido a problemas legales: de acuerdo con la legislación en vigor, el cese total en las operaciones en una entidad aseguradora o reaseguradora conllevaba *ex lege* su disolución, lo que obvia-

mente no era lo que se pretendía. Hubo, pues, que esperar a que la nueva Ley de Ordenación de los Seguros Privados posibilitara que no se produjese la disolución si la entidad cambiaba simultáneamente su objeto social para dedicarse a otra actividad; así, finalmente se acordó la cesión de las operaciones reaseguradoras a MAPFRE RE, con lo que la Corporación pasó a ser, nuevamente, un *holding* empresarial sin actividades operativas propias. Pero la “holdinización” de la Corporación se había producido de hecho en los años anteriores, puesto que todo el equipo de la actividad reaseguradora se integró en MAPFRE RE, que asumió todas las nuevas operaciones y las renovaciones anuales de los contratos en vigor, reduciéndose la actividad de la Corporación a algunos contratos con las entidades del Grupo.

Combinar el crecimiento con la estabilidad supuso un verdadero desafío para los directivos de la empresa. La clave estaba en seleccionar con cuidado las aceptaciones en las operaciones de reaseguro, aprovechando la experiencia acumulada. La entidad era conocida y respetada en el extranjero, pero tenía que demostrar que era capaz de tener una verdadera implantación fuera de España. La Unión y El Fénix Español era la única compañía española que lo había hecho con anterioridad de forma sostenida en seguro directo, aprovechando que en su fundación había existido capital francés, lo que había facilitado su temprana implantación en el país galo. MAPFRE lo tendría más difícil, pero los directivos de la empresa estaban convencidos de que crecer en el exterior era bueno para diversificar y resistir el acoso de las multinacionales del sector que estaban entrando con fuerza en España.

El momento no parecía propicio para el reaseguro, que estaba atravesando una crisis de rentabilidad a nivel mundial. Muchas empresas reaseguradoras obtenían beneficios solo gracias a los rendimientos financieros. Pero los órganos de gobierno de la empresa no creían que fuera posible una quiebra generalizada del reaseguro, pues sería tanto como hacer desaparecer el seguro mismo. Era de esperar que la globalización de los riesgos, las tecnologías de la información, las mejoras en los transportes y las comunicaciones hicieran que el reaseguro internacional adquiriese gran relevancia en un futuro próximo.

La crisis del reaseguro era simplemente una señal de que las cosas estaban cambiando, y la empresa podía aprovechar la coyuntura para introducirse en el mercado con fuerza. En este contexto, la entidad gozaba de la ventaja de partir de cero, sin el lastre de estructuras hipertrofiadas, derivadas de la carga del pasado, con altos costes de gestión y la influencia de conceptos caducos. Otra razón que animó la expansión fue que los costes de operar en reaseguro eran siempre pequeños en relación con el seguro directo. El prestigio conseguido por la empresa como líder del mercado español ayudaría a establecer pactos de reciprocidad en la esfera internacional y si otras empresas españolas, industriales y de servicios, mostraban interés por internacionalizarse podrían dar negocio a la entidad en el exterior. Las autoridades españolas estaban favoreciendo este proceso de forma decidida y los empleados de la empresa parecían dispuestos a buscar la promoción implicándose en la expansión internacional de la compañía. Todos estos factores eran muy dignos de consideración a la hora de abordar con éxito la internacionalización de MAPFRE.

El presidente de la Unidad de Reaseguro sería José Manuel Martínez y el director general, Andrés Jiménez. El Consejo de Administración seguía confiando en ellos, pues habían sido capaces de hacer avanzar el reaseguro de la empresa en un momento plagado de dificultades. Baste señalar que entidades de referencia como la francesa SAFR o la británica Mercantile and General no pudieron mantenerse independientes y fueron compradas, y Lloyd's estaba entrando en una grave crisis (aunque la superaría). CORPORACIÓN MAPFRE continuó contabilizando un cierto volumen de primas por reaseguro para mantener su licencia, pero su principal ocupación fue ejercer como verdadero *holding* de las principales Unidades Operativas, salvo la Unidad Operativa de Automóviles, vinculada directamente a la Mutua (el término "Unidad Empresarial Autónoma" se había barajado en 1969, cuando se creó el Grupo MAPFRE, como prueban los organigramas de la época, pero finalmente se desechó; ahora se recuperaba en la forma de "Unidad Operativa").

La crisis de la deuda latinoamericana del decenio de 1980 no afectó gravemente al reaseguro, pero MAPFRE perseveró en su condición de reasegurador muy selectivo, tratando de aprender de los mejores. Sí hubo problemas con la inestabilidad cambiaria, contra la que la Dirección de MAPFRE trató de protegerse mediante una adecuada política de inversión de recursos. Un informe de Insurance Services Office, consultora norteamericana de seguros fundada en 1971, afirmaba que, a finales de los años ochenta, la demanda mundial de reaseguro insatisfecha rondaría el 25 por ciento del total, lo que contrastaba con etapas previas en que el número de reaseguradores había sido exce-

sivo. En buena medida, el informe basaba sus conclusiones en la tendencia a crecer de los desastres naturales, lo que auguraba un escenario de mucha incertidumbre y mucho riesgo. Ni esta preocupante tendencia, ni la inestabilidad de las monedas latinoamericanas, disuadieron a la Dirección de MAPFRE de que se debería tener una importante presencia en el reaseguro internacional. En definitiva, la actividad reaseguradora no era sino una de las mejores formas de iniciar la expansión internacional en todos los órdenes (Acta del Consejo de Administración de CORPORACIÓN MAPFRE del 22 de marzo de 1985).

En 1984, los beneficios por reaseguro en el área latinoamericana superaron ampliamente a los conseguidos en España y Portugal, mientras se registraban pérdidas en el resto del mundo. A mediados de ese año, MAPFRE estimó que las remesas acumuladas procedentes de los países latinoamericanos habían superado los 2.000 millones de pesetas, lo que suponía unos ingresos netos de más de 700 millones. Alentados por estos resultados, MAPFRE RE decidió iniciar la expansión multinacional, abriendo oficina en México. A esta oficina le seguirían otras siete en 1986 en países tan diversos como Brasil, Estados Unidos, Filipinas, Italia, Panamá, Portugal y Túnez. En 1988 se accedería a Venezuela y Luxemburgo y, al año siguiente, se adquiriría la Caja Reaseguradora de Chile, aprovechando la ocasión de su privatización. En 1990, MAPFRE inició operaciones en Argentina a través de Mandatos y Servicios Unidad de Reaseguro. En 1991, a la vez que se instalaba una oficina en Londres, se adquiriría en Colombia la sociedad Reaseguradora Hemisférica. Antes de acabar el siglo, MAPFRE también se habría instalado en Perú (1996) y Grecia (1997).

Naturalmente, no todas las operaciones reseñadas tuvieron la misma envergadura, ni se desarrollaron en las mismas condiciones. Así, el acceso al gran mercado brasileño se enfrentó a un problema de difícil solución: la existencia de un monopolio estatal en reaseguro. Pero MAPFRE pensó, con buen criterio, que convendría contar con una oficina de representación en el país, aunque fuera para crear una conciencia de la necesidad del seguro moderno, y así se hizo con la sociedad Ediciones Técnicas, que, en 1986, se transformó en Ediciones MAPFRE do Brasil. Gracias a esta y otras iniciativas promovidas por la oficina, MAPFRE se encontraría en buena posición cuando llegara la anunciada liberalización del sector.

También quiso distinguirse MAPFRE por la calidad del servicio, y pronto tuvo ocasión de demostrarlo en su primer contacto con las fuerzas de la Naturaleza: el terremoto de 1985 que causó grandes destrucciones en México. Los daños fueron evaluados en 650 millones de pesetas. La oficina de representación en la capital mexicana se destacó por su colaboración en la peritación y el pago ágil y eficaz de las indemnizaciones. Larramendi no dudó en anotar en sus memorias: “Una de las causas del éxito inicial de MAPFRE en el reaseguro de México fue su actuación ultrarrápida en liquidar las pérdidas del terremoto de México en 1985, siendo la primera que ofreció a los cedentes sus servicios y compensaciones económicas. Esto es semejante a lo que ocurrió en el terremoto de San Francisco [de 1906], en que las compañías inglesas fueron las primeras que atendieron a sus clientes y crearon una reputación que les ha durado casi un siglo” (Hernando de Larramendi, 2000, p. 652).

Reflexiones de José Manuel Martínez sobre la internacionalización en el momento del ingreso de España en la CEE

Al frente de la expansión internacional estuvo José Manuel Martínez, que redactó para una conferencia unas reflexiones de gran interés sobre las posibilidades de hacerse multinacional ante el reto que suponía el ingreso de España en la CEE (Martínez, 1987). Martínez empezaba por advertir que no había que caer en la “falacia del tamaño”, es decir, en la creencia de que las compañías españolas no tenían tamaño suficiente para acometer su expansión internacional. La salida al exterior era una operación rentable en el largo plazo, que debía ser financiada con los beneficios y los recursos humanos derivados de una sólida implantación nacional. Añadía Martínez que solo un puñado de compañías españolas tenían “el carisma, la estructura y la eficiencia empresarial” suficientes para dar el paso. Pero no cabía el recurso a fusiones y absorciones precipitadas, pues no bastaba con la búsqueda de las economías de escala en estos procesos, sino que había que saber “adaptarse cualitativa y diversificadamente a la demanda de los clientes”.

De las dos formas de internacionalizarse, abrir sucursales o comprar empresas en funcionamiento, Martínez se inclinaba por la segunda, salvo que hubiese una vinculación especial entre los países implicados. Haber desarrollado actividad reaseguradora internacional ayuda a conocer de antemano el territorio que se quiere explorar y facilita las relaciones con los inversores locales. Pero nunca hay que olvidarse del riesgo económico, del riesgo-país (monetario y político) y del “riesgo de personas”, es decir, de la dificultad para integrar en la política de personal de la empresa a los nuevos trabajadores y directivos.

Por todo ello, Martínez consideraba que cuando la empresa todavía puede crecer mucho en el mercado interno, solo empresarios “con gran intuición de futuro y una gran voluntad de llevar a sus empresas a un cierto liderazgo” se embarcarán en la expansión internacional. Las ventajas de internacionalizarse suelen compensar con creces los costes mencionados. Según Martínez, las ventajas residen en, primero, la posibilidad de entrar en un “crecimiento pendular”, donde el crecimiento exterior permite mejorar la imagen de la empresa en el mercado interno y así hacerla crecer más, y viceversa; segundo, conocer nuevas técnicas aseguradoras, pues “casi todo ha ocurrido antes en otra parte”; tercero, el servicio que cabe dar a las empresas industriales que se han hecho multinacionales con anterioridad (como ocurrió en el caso de Japón); cuarto, la optimización que se hace de los recursos humanos, “principal activo de las empresas de servicios”, y quinto, la mejora de los resultados por haber diversificado ingresos (aunque “el proceso inicial es difícil”).

Al abordar la situación en España, Martínez distinguía la “internacionalización pasiva” de la “internacionalización activa”. La primera se refería al número de entidades extranjeras que operaban en el país, mientras que la segunda se medía por las entidades del país que operaban en el exterior. Con cifras de los informes *Sigma*, llamaba la atención la escasa presencia de entidades extranjeras en América del Norte (5 por ciento), frente a su gran importancia en Asia (40 por ciento), situándose el resto del mundo en una posición intermedia. Descendiendo a los países de la CEE, era muy llamativo que en España solo el 5 por ciento de las entidades fueran sucursales extranjeras, frente al 11 por ciento en el

Reino Unido, el 22 por ciento en Alemania Occidental, el 24 por ciento en Italia y el 34 por ciento en Francia. En parte, la baja cifra española venía explicada por el elevado número total de entidades, el más alto tras el Reino Unido. En cuanto a la “internacionalización activa”, ocupaban el liderazgo el Reino Unido (con 608 sucursales en el exterior) y Estados Unidos (con 579). A distancia se situaban Francia (166), Suiza (138), Alemania Occidental (122) y Canadá (100), por citar solo aquellos países con, al menos, un centenar de sucursales.

Martínez también aportaba estimaciones de 1984-1985 sobre el reparto de las primas que, sorprendentemente, venían a contradecir la validez del indicador “número de compañías”. Con este indicador, en España las compañías extranjeras tenían poca influencia, pero según las primas, el panorama cambiaba completamente: la cuota de mercado de las compañías extranjeras (sucursales extranjeras y compañías nacionales controladas por capital extranjero) era del 26 por ciento en Vida y del 29 por ciento en No Vida, cifras muy superiores a las del resto de los grandes países de Europa Occidental: en el Reino Unido, las cifras correspondientes eran 13 y 17; en Alemania, en torno a 12 de media; en Italia, 13 y 15, y en Francia, 3 y 6. Por tanto, en Alemania Occidental, Italia y, sobre todo, Francia el primer indicador sobrevaloraba la relevancia de la “internacionalización pasiva”. En realidad, según Martínez, ocurría que a mayor desarrollo económico, menor participación extranjera y viceversa, concentrándose la presencia foránea en No Vida.

Entre el 65 y el 75 por 100 de los ingresos de los grandes grupos aseguradores británicos procedía del exterior, una cifra similar al de las empresas suizas. En un segundo escalón se situaban las compañías holandesas (40-64) y la ita-

liana Generali (55). Finalmente, aparecían Francia (15-27) y Alemania Occidental (6-18). En España, solo cabía anotar dos entidades: La Unión y El Fénix Español, cuyos ingresos por seguro directo y reaseguro aceptado procedían en un 40 por ciento del exterior (las primas directas exteriores de esta compañía suponían más del 95 por ciento del total), y el Grupo MAPFRE, que se estaba convirtiendo en esos momentos en el líder español, pero que solo obtenía un 8 por ciento de sus ingresos fuera de España (en concepto de reaseguro). Esta situación no era sorprendente, pues, como advertía Martínez, muchas entidades líderes de los mayores mercados del mundo no tenían ingresos importantes en el exterior.

Con datos de 1985, resultaba que España obtenía del exterior por primas directas la menguada cifra de 18.268 millones de pesetas, mientras que los extranjeros captaban en el país hasta 148.533 millones. En cuanto al reaseguro, las aceptaciones procedentes del extranjero rondaban los 6.000 millones de pesetas, mientras que se cedían cerca de 100.000 millones. Martínez finalizaba su discurso mostrando su preocupación por que “los centros de decisión política de las empresas que controlan una cuota importante de mercado estén fuera de nuestras fronteras”. Pero para Martínez la respuesta no podía ser poner trabas al funcionamiento del capital extranjero, sino tener “la audacia precisa para salir al exterior, cuando tanto hay que hacer en nuestra casa”. En un mundo globalizado no quedaba otra alternativa si se quería sobrevivir.

MAPFRE, multinacional del seguro directo

El primer paso que dio MAPFRE en seguro directo fuera de España fue la compra de una participación en la sociedad colombiana Seguros Caribe, hecho que tuvo lugar en

agosto de 1984. En el curso de una ampliación de capital, la empresa se hizo con el 24 por ciento del capital de Seguros Caribe. Se trataba de una entidad constituida en los años sesenta, cuyo capital se hallaba distribuido entre tres grupos familiares, ninguno de los cuales tenía la mayoría, y que permanecía independiente de cualquier grupo bancario, asegurador o financiero. Su dimensión dentro del mercado colombiano era de tipo medio y, aparentemente, estaba obteniendo tasas de crecimiento muy superiores a la media, con niveles de productividad elevados. Operaba en todos los ramos, destacando Automóviles (42 por ciento), Fianzas (16), Incendios (10) y Vida (10).

El decenio de 1980 ha sido tildado de “década perdida” para el desarrollo en América Latina. Sin duda, hubo dificultades, pero MAPFRE supo andar con tiento y salir adelante. Tras muchos años de experiencia, la entidad había desarrollado en España “activos intangibles” en forma de conocimiento que le fue de mucha utilidad para saber cómo actuar en el mercado americano: la búsqueda de la diversificación entre operaciones de asistencia técnica, seguro directo, reaseguro e inversiones financieras fue una de las claves del éxito. Otro factor digno de mención fue el énfasis que se puso en la formación del personal de la red de oficinas que empezó a desplegarse por suelo americano (*vid. Cardone, 1996*).

En 1986, MAPFRE consiguió entrar en uno de los grandes países latinoamericanos, Argentina, con la compra del 75 por ciento del capital de la compañía Aconcagua, por 180 millones de pesetas. La compañía había sido promovida por la aseguradora bilbaína Aurora y socios argentinos, su negocio estaba repartido, principalmente, entre Automóviles (28 por ciento), Transportes (25) e

Incendios (25), y ocupaba el puesto 35 en el *ranking* argentino. En 1986 también se entró en Aconcagua (Paraguay) y en Chile. En este país se tomó el 45 por ciento del capital de la sociedad chilena Cía. de Seguros Generales Euroamérica.

Fuera de América Latina, en el mercado luso, los primeros pasos efectivos se habían dado en 1985, cuando Carlos Mesquita cesó como presidente de Fidelidade y pudo ser reclutado como delegado en Portugal para ciertos ramos donde había operaciones (Reaseguro, Vida, Caución y Asistencia). Así, en 1986, se constituyeron tres “agencias generales” (MAPFRE Seguros Generales, MAPFRE Vida y MAPFRE Caución y Crédito) a las que, en 1987, se añadiría Itsemap Portugal para los servicios de Asistencia. Con menos ambición se abrió una oficina de representación en Milán. Como en los



Antigua sede de MAPFRE ARGENTINA en Buenos Aires

otros casos citados, el desembarco en Italia solo pretendía promover la actividad reaseguradora y el *networking* (se aceptaron invitaciones para tomar participaciones financieras del 6 por ciento en Universo y del 5 por ciento en Varese, que eran filiales de Reale Mutua).

En 1988, la internacionalización de la empresa se buscó con la consolidación en el mercado iberoamericano. En Buenos Aires se inauguró una sede social emblemática y en Brasil se compraron cuatro plantas con el mismo fin en el edificio Miami Center, de São Paulo. En Estados Unidos se quiso potenciar la inversión en Florida con la constitución de Amstar Holding, donde la Corporación tendría un 70 por ciento de participación. El *holding* agrupaba una aseguradora, una correduría de seguros, una financiera y una consultora. Poco después, hubo reorganización en Chile, donde el *holding* MAPFRE CHILE se escindió en dos sociedades independientes: MAPFRE CHILE SEGUROS, con participaciones en las compañías Euroamérica, Euroamérica Vida, Euroamérica Salud, y la actividad reaseguradora en MAPFRE CHILE REASEGUROS, titular del 88,47 por ciento de la Caja Reaseguradora de Chile.

En Argentina, las inversiones continuaron en Aconcagua. En Colombia, se negoció para dotar de más recursos a Seguros Caribe –que, contra lo esperado, estaba empezando a acumular cuantiosas pérdidas– y a Promotora Carima, con la finalidad de adquirir inmuebles que sirvieran de oficinas representativas. En 1989, en México se consiguió llegar a un acuerdo con la aseguradora local Tepeyac, cuyo volumen de primas rondaba los 10.000 millones de pesetas. En el mismo año se adquirió Puerto Rican-American Insurance Co. (PRAICO), filial de Continental, una de las mayores aseguradoras

de Estados Unidos. MAPFRE tenía contratos de reaseguro con la empresa portorriqueña desde finales de los años setenta. José Manuel Martínez mantenía una excelente relación personal con el presidente de PRAICO, Rafael Roca, a quien también conocía Larramendi de sus encuentros en el International Insurance Seminar. La negociación de compra de las sociedades portorriqueñas fue larga y difícil, pero las gestiones de José Manuel Martínez y Alberto Manzano consiguieron que la operación se cerrara en enero de 1990. Filiales de PRAICO, como Preferred Risk y Senalic, y la Panamerican, propiedad de Roca, que operaba en *pool* con PRAICO y Preferred Risk, también fueron adquiridas por MAPFRE. Operaciones como la que acabamos de describir no tenían parangón en Europa, donde solo cabe anotar la entrada en Progress (1988), la aseguradora siciliana, fruto de la colaboración con Reale Mutua (Cuadro 19).

Nuevos mercados: los casos de Brasil y Portugal (1990-1995)

Cuando Julio Castelo tomó las riendas de MAPFRE, el negocio internacional aportaba ya unos beneficios respetables. El decenio de 1980 ha sido llamado “la década perdida” del desarrollo latinoamericano, pero lo cierto es que la MAPFRE de Larramendi, actuando contra corriente, había conseguido una sólida implantación en Colombia, Argentina, Chile y México. Ahora había llegado el momento de explorar a fondo Brasil, pero también otros lugares interesantes como Puerto Rico o Venezuela, donde solo se habían dado primeros pasos. Así se hizo y, a las puertas del siglo XXI, más de una tercera parte de las primas por seguro directo de MAPFRE se originaban fuera de España.

CUADRO 19

Sociedades de seguro directo en el exterior creadas o participadas por Mapfre, 1984-2001

Denominación social	Año
Mapfre Seguros Generales de Colombia (Seguros Caribe) (Colombia)	1984
Mapfre Aconcagua (Argentina)	1986
Aconcagua (Paraguay)	1986
Agencias Generales de Seguros Generales, Vida y Caución y Crédito (Portugal)	1986
Mapfre Chile Seguros Generales (Euroamérica) (Chile)	1986
Mapfre Progress (Italia)	1988
Amstar (Estados Unidos)	1988
Praico (Puerto Rico)	1989
Praico Life (Puerto Rico)	1989
Seguros Tepeyac (México)	1989
Mapfre Garantías y Crédito (Chile)	1991
Senalic (Estados Unidos)	1991
Vera Cruz Seguradora (Brasil)	1992
Vera Cruz Vida e Previdência (Brasil)	1992
Mapfre Uruguay (Uruguay)	1994
Mapfre Aconcagua ART (Argentina)	1996
Seguros La Seguridad (Venezuela)	1996
Afore Tepeyac (México)	1997
Mapfre Perú (El Sol Nacional) (Perú)	1997
Mapfre Perú Vida (Perú)	1997
Mapfre Aconcagua Vida (Argentina)	1998
Mapfre Asian (Filipinas)	1998
Mapfre Seguros Gerais (Portugal)	1998
Cía. de Seguros de Créditos Comerciales (Colombia)	1999
La Centro Americana (El Salvador)	1999
Mapfre Colombia Vida (Colombia)	1999
Corporación Finisterre (Perú)	2000
Mapfre Chile Vida (Chile)	2000
Mapfre Seguradora de Garantías e Crédito (Brasil)	2000
Tepeyac Asesores (México)	2000
Consolidated Property & Casualty (Estados Unidos)	2001
Credimapfre (Colombia)	2001

Notas: La fecha corresponde a la entrada de MAPFRE en el capital de la sociedad. El calendario de entrada en otros países a través de intereses de diverso tipo relacionados con el reaseguro fue como sigue: Bélgica (1974), México (1984), Brasil (1986), Estados Unidos (1986), Filipinas (1986), Italia (1986), Panamá (1986), Portugal (1986), Túnez (1986), Venezuela (1988), Luxemburgo (1988), Chile (1989), Argentina (1990), Colombia (1991), Reino Unido (1991), Perú (1996) y Grecia (1997). Y la introducción de entidades de asistencia discurre así: México (1987), Portugal (1987), Argentina (1989), Chile (1989), Venezuela (1989), Irlanda (1991), Túnez (1991), Brasil (1992), Colombia (1992), Estados Unidos (1993), Puerto Rico (1994), Francia (1994), Bahrein (1994), Grecia (1994), Ecuador (1995), Perú (1995), República Dominicana (1995), Turquía (1995), Uruguay (1996), Panamá (1997), Guatemala (1997), Alemania (1997), Costa Rica (1998), Reino Unido (1998), Rusia (1998), Filipinas (1998), El Salvador (1999), Paraguay (1999), Bolivia (1999), Nicaragua (1999), Honduras (1999), Bélgica (1999) y Canadá (2000).

Fuente: Elaboración propia sobre la documentación disponible en el Archivo Mapfre.

En Colombia, el país por donde MAPFRE empezó a hacerse multinacional, en junio de 1991, se compró el 88 por ciento de Reaseguradora Hemisférica, con una inversión de 550 millones de pesetas. Las primas de Reaseguradora se sumaron a las de Seguros Caribe, sociedad ya controlada totalmente (pasó a llamarse MAPFRE SEGUROS GENERALES DE COLOMBIA), y se registró un incremento del 71 por ciento en el volumen de negocio y unos 60 millones de pesetas en beneficios después de impuestos. En ese mismo año de 1991, Aconcagua, en Argentina, y Tepeyac, en México, obtuvieron crecimientos extraordinarios, arrojando beneficios de 92 (después de impuestos) y 624 (antes de impuestos) millones, respectivamente. Más problemas hubo en Chile, donde Euroamérica Seguros Generales, centrada en seguros de Automóviles, y Euroamérica Vida sufrieron una elevada siniestralidad; afortunadamente, las pérdidas técnicas se pudieron compensar con los buenos resultados financieros. Un mercado de enorme interés era el brasileño, referido al país más poblado y económicamente más interesante

de toda Iberoamérica. El atraso del sector de seguros en Brasil era claro, pero, a mediados del decenio de 1990, existía la impresión de que, tras el éxito en combatir la inflación del Plan Real del ministro Fernando Henrique Cardoso, el país afrontaba su futuro con gran confianza. Cardoso ganó las elecciones presidenciales de 1994 y, durante ocho años, puso en práctica un programa de ortodoxia económica que, si bien no consiguió mejorar la distribución de la renta, sí permitió que Brasil creciera sin una inflación desbocada. MAPFRE tuvo presencia importante en Brasil desde 1992, cuando compró acciones de Vera Cruz Seguradora y Vera Cruz Vida E Previdência. Pronto, MAPFRE se hizo con el control del Grupo Vera Cruz –que había sido promovido por Bunge & Born– para abordar con libertad un proceso de reestructuración y saneamiento. La sociedad quedó lista para aprovechar los años de bonanza del Gobierno Cardoso. Otro escenario que cuidó Castelo en sus primeros pasos fue el norteamericano. Como hemos visto, en el estado asociado de Puerto Rico, MAPFRE tuvo presen-



Sede de MAPFRE en Florida

cia desde 1989, a través de Puerto Rican-American Insurance Co. (PRAICO), la principal aseguradora de la isla, que se adquirió a su matriz, la aseguradora norteamericana Continental. Para introducirse en el Seguro de Vida, MAPFRE tomó el control de Senalic, con la que consiguió en 1991 rozar los 1.000 millones de pesetas en primas, con un beneficio de unos 70 millones. Otra participada, MAPFRE CORPORATION OF FLORIDA, llevaba una marcha ascendente, pero el huracán *Andrew* que asoló Florida, Luisiana y Bahamas, en agosto de 1992, causando 44 muertos y más de 30.000 millones de dólares en daños materiales en Estados Unidos (de los que 15.500 estaban asegurados), la puso en grandes apuros. Como se constata por lo dicho hasta ahora, MAPFRE mostró en los primeros años noventa un gran interés por expandirse en todo el continente americano, que continuó en los años siguientes. La situación era distinta en Europa, donde la actividad aseguradora se limitó a Portugal, Italia y la compra de Lincoln European Reinsurance (pequeña entidad domiciliada en Bélgica). La experiencia portuguesa resultó relativamente satisfactoria, pero la italiana, con MAPFRE PROGRESS, muy centrada en Sicilia en el ramo de Automóviles, acumuló pérdidas por la alta siniestralidad: en 1992, los poco más de 1.000 millones de pesetas en primas acarrearón pérdidas de 350 millones. Larramendi reconoció en sus memorias que en el caso de Progress había actuado con ingenuidad (Hernando de Larramendi, 2000, p. 357). El verdadero arranque de las operaciones portuguesas se produjo en 1992, cuando Rafael Galarraga fue encargado de crear “una red de oficinas por todo el país, en la línea de implantación directa seguida en España” (Hernando de Larramendi, 2000, p. 357). En la Rua

Castilho, de Lisboa, se construyó la sede de la agencia de MAPFRE SEGUROS GENERALES y, para operar en el Norte, se adquirió el Palacio de las Pestanhas, de Oporto. La sede de la agencia de MAPFRE VIDA quedó ubicada en un edificio de la Avenida de la Liberdade. Para ampliar la operatoria, se quiso adquirir la Portuguesa De Reaseguro, pero el Gobierno se opuso. En 1998, la agencia de SEGUROS GENERALES fue sustituida por la sociedad portuguesa MAPFRE SEGUROS GERAIS, que dependía directamente de MAPFRE MUTUALIDAD (sobre las posibilidades de un “mercado ibérico de seguros”, *vid.* Figueiredo Almaça, 1999).

A finales de 1995, la inversión acumulada, neta de provisiones, de MAPFRE INTERNACIONAL (la filial del GRUPO MAPFRE que canalizaba las inversiones internacionales) ascendía a 33.475 millones de pesetas, una cifra que habla a las claras de la vocación internacional de la empresa. En las inversiones se incluían tanto los casos de éxito temprano (Chile o México, a pesar del “tequilazo” o fuerte devaluación del peso ocurrida en diciembre de 1994), como los que presentaban algunas dificultades (Colombia, Argentina) o estaban sometidos a un proceso de reestructuración (Brasil). También algunas inversiones menores ligadas a los Servicios de Asistencia que, desde 1987, estaban conociendo una gran expansión.

Últimos movimientos en el siglo XX (1996-2001)

América Latina tenía fama de región peligrosa para la inversión internacional, pero lo cierto es que el mayor quebradero de cabeza de MAPFRE era su filial siciliana. A principios de 1996, MAPFRE llegó a un acuerdo con la Società Cattolica Di Assicurazioni para que se hiciera cargo de la problemática MAPFRE PROGRESS. Pero

este compromiso no significaba que MAPFRE renunciara al mercado italiano. El Consejo Directivo de MAPFRE MUTUALIDAD, reunido el 29 de marzo de 1996, dejó bien claro que habría implantación en Europa, aunque más tarde. La italiana Cattolica, la suiza Vaudoise y la alemana Alte Leipziger serían entidades con las que MAPFRE estaba dispuesta a llegar a un acuerdo en ese sentido. De un modo similar se procedería en Estados Unidos, donde MAPFRE ASISTENCIA llegó a un acuerdo con State Farm sobre asistencia en viaje y se amplió la participación de MAPFRE CORPORATION OF FLORIDA en Amerinsurance (acta del Consejo Directivo de MAPFRE MUTUALIDAD de 29 de marzo de 1996). Aclarada la estrategia a seguir en los países desarrollados, MAPFRE pasó el año 1996 invirtiendo cuantiosamente en el mercado iberoamericano. Unos mil millones de pesetas se emplearon en hacerse con el 51 por ciento del capital de El Sol Nacional, importante aseguradora peruana (así, al año siguiente nació MAPFRE PERÚ). Más costoso (unos 5.000 millones) fue hacerse con el control de La Seguridad, la sociedad líder del mercado venezolano, con un volumen de primas equivalente a 20.000 millones de pesetas. Avances hacia el control total se dieron también en la brasileña Vera Cruz Seguradora y en la chilena Euroamérica Seguros Generales (hasta el 55 por ciento del capital). Al despuntar 1997, se constituyó MAPFRE INTERNACIONAL VIDA y se constituyeron los fondos de inversión FondMapfre Bolsa Garantizado FIM y FondMapfre Renta FIM con el decidido propósito de intensificar la penetración del Seguro de Vida en Iberoamérica. En Argentina, la idea fue bien recibida, hasta el punto de que el Grupo Pérez Companc ofreció la integración

de La Patagonia Vida en MAPFRE ACONCAGUA. En Chile, Euroamérica Vida se prestó inmediatamente a colaborar. De El Salvador llegó la posibilidad de entenderse con La Centro Americana. En otros países, sin embargo, se fue más despacio, como fue el caso de Venezuela. Cabe recordar que la internacionalización de los ramos de Vida siempre se ha considerado más difícil que la de aquellos de No Vida.

El 17 de marzo de 1997, se tomó la decisión de crear MAPFRE AMÉRICA a partir de MAPFRE INTERNACIONAL, reservando esta sociedad para las inversiones en otros continentes (acta del Consejo Directivo de MAPFRE MUTUALIDAD de 17 de marzo de 1997). Pocos días después, Castelo se mostró convencido de que, en 2005, la mitad del negocio del SISTEMA MAPFRE (nueva denominación del GRUPO MAPFRE) se haría fuera de España, cuando diez años antes la proporción era de menos de una cuarta parte. En conjunto, estas inversiones serían más arriesgadas que las realizadas en España, pero también más rentables (acta del Consejo Directivo de MAPFRE MUTUALIDAD de 20 de marzo de 1997). El sueño de Castelo se cumpliría. Para ello, había que seguir exportando recursos: 12.664 millones de pesetas de MAPFRE se destinaron a MAPFRE AMÉRICA en 1997.

El conjunto de la inversión de MAPFRE en empresas participadas americanas rondaba el 2 por ciento de la suma de los activos, por lo que la compañía tenía margen para crecer hasta el 10 por ciento, que era el máximo autorizado. Pero era aconsejable mantener una actitud prudente en mercados donde se podía ganar mucho, pero también perder mucho (a septiembre de 1998, se estimó que las minusvalías de las filiales americanas que cotizaban en Bolsa ascendían a 1.400 millo-

nes de pesetas, destacando el caso de La Seguridad, de Venezuela, según acta del Consejo Directivo de MAPFRE MUTUALIDAD de 21 de octubre de 1998). Una forma de enfrentarse al riesgo fue crear sociedades especializadas para cada ramo, que captaban recursos en los mercados de los países donde operaban. Cuando se pudo se hicieron inversiones en dólares, lo que permitía reducir el riesgo de cambio, aunque se perdía, de este modo, la alta rentabilidad nominal de las inversiones en moneda local. La tendencia generalizada hacia una mejora de la situación económica y social en Iberoamérica hacía albergar esperanzas de futuro, pero la inestabilidad parecía algo inherente a esta región del mundo.

Un problema añadido en América eran los efectos catastróficos de los huracanes. En septiembre de 1998, el huracán *Georges* asoló el Caribe y, un mes después, el huracán *Mitch* mató a miles de personas en Centroamérica. La terrible temporada de huracanes en el Atlántico de 1998 hizo que MAPFRE RE, entre otras compañías, incurriera en déficit técnico durante el año siguiente. Las catástrofes de 1998 hicieron que todas las compañías revisaran las tarifas de reaseguro al alza y asumieran con más cuidado los nuevos riesgos. Los modelos climáticos predecían que en el futuro las catástrofes naturales serían más frecuentes y con consecuencias más terribles. Solo las grandes compañías parecían capaces de afrontar con éxito los nuevos retos.

Pese a las dificultades financieras y naturales, al acabar el siglo XX, MAPFRE consideró que la experiencia multinacional se había saldado con éxito. En el desafío de tener que conseguir autorizaciones y recursos, buscar nuevos locales, formar plantillas, incorporar tecnologías

y competir con las empresas locales y las filiales de otras multinacionales, MAPFRE había transmitido conocimientos, pero también había aprendido mucho. Gracias a la aventura internacional, la MAPFRE que encaraba el siglo XXI era mucho más fuerte que la MAPFRE de quince años atrás. Nadie pensaba en dar marcha atrás en la estrategia de internacionalización, sino todo lo contrario. Ahora se trataba de que lo aprendido en América Latina fuera útil para conquistar posiciones en los mercados de Estados Unidos, Europa y Asia.

Una gran oportunidad se presentó en Estados Unidos, con la compra en 1999 de la reaseguradora Chatham Re. La estructura societaria de Chatham Re era compleja, pues su propiedad estaba repartida entre Shelter Re, filial de la mutualidad norteamericana del mismo nombre, y Ecclesiastical, una sociedad vinculada a la Iglesia Anglicana. Los esfuerzos para solventar los problemas jurídicos planteados y los 35 millones de dólares invertidos se dieron por buenos cuando Chatham Re se convirtió en MAPFRE REINSURANCE CORPORATION OF THE UNITED STATES, consiguiendo una inmejorable tarjeta de presentación para obtener cesiones de seguros. La operación discurrió en un ambiente de gran cordialidad y las entidades vendedoras pasaron a ser accionistas de consideración de la CORPORACIÓN MAPFRE.

A finales de 2000, el negocio reasegurador de MAPFRE se repartía, fundamentalmente, entre Europa (España, 32 por ciento; otros países de Europa, 21 por ciento) y América (Iberoamérica, 34 por ciento; Estados Unidos, 9 por ciento) (*Mundo Mapfre*, 33, 2001, p. 32). Con Julio Castelo al frente del SISTEMA MAPFRE, la reasegu-

radora MAPFRE RE había crecido sustancialmente (el reaseguro aceptado había pasado de 23.583 millones de pesetas en 1990 a 104.478 millones en 2000), lo que le permitía albergar esperanzas de sobrevivir de forma independiente en el competitivo y arriesgado mundo del siglo XXI (sobre la reacción de las reaseguradoras a las catástrofes del decenio de 1990, *vid.* Holzheu y Lechner, 2007). Por otra parte, la MAPFRE que heredó José Manuel Martínez había conseguido que más de una tercera parte de las primas directas se obtuvieran en el exterior, fundamentalmente en Iberoamérica. En 2001, el volumen de primas emitidas en No Vida por MAPFRE AMÉRICA superó los 1.500 millones de euros, estando concentrado en cinco países: México (311), Venezuela (300), Brasil (285), Puerto Rico (223) y Argentina (220). MAPFRE había iniciado el camino hacia el liderazgo en los ramos de No Vida en el mercado latinoamericano que ha conseguido en los últimos años. La distribución de la plantilla de MAPFRE en América al finalizar el siglo XX es muy elocuente (Cuadro 20).

Las fundaciones de MAPFRE

El 6 de mayo de 1988 se creó la FUNDACIÓN MAPFRE AMÉRICA que tenía como finalidad la defensa y divulgación del legado histórico, sociológico y cultural de España, Portugal y los países iberoamericanos, antes y después de Cristóbal Colón. Esta Fundación destacó por su labor editorial en la celebración del Quinto Centenario del Descubrimiento de América y por sus publicaciones especializadas en Historia de América.

En 1989 se creó la FUNDACIÓN CULTURAL MAPFRE VIDA, para canalizar las actividades culturales que desarrollaba MAPFRE VIDA destinada a fomentar y difundir la cultura, las artes y las letras. En el mismo año se constituyeron la FUNDACIÓN MAPFRE MEDICINA y la FUNDACIÓN MAPFRE ESTUDIOS. La primera apoyaría la investigación, docencia y divulgación científica en el área de la salud, mientras que la segunda se centraría en la formación e investigación de seguros, seguridad y materias afines dentro de la administración de empresas. La FUNDACIÓN MAPFRE ESTUDIOS inició su andadu-

CUADRO 20

Distribución de la plantilla de MAPFRE en América, a fin de 1999

	Plantilla		Plantilla		Plantilla
México	1.494	Chile	387	R. Dominicana	15
Brasil	1.137	Perú	264	Ecuador	14
Venezuela	977	E. Unidos	153	Costa Rica	11
Argentina	626	El Salvador	111	Guatemala	11
Puerto Rico	515	Paraguay	52	Bolivia	10
Colombia	513	Uruguay	43	Panamá	10

Fuente: Archivo MAPFRE.

ra con la creación del Centro Universitario MAPFRE de Estudios del Seguro (CUMES), con la colaboración de la Universidad Pontificia de Salamanca y, en 1996, promovió la Facultad de Ciencias del Seguro, Jurídicas y de la Empresa, que ofrecería la Licenciatura en Administración y Dirección de Empresas con una especialización en Ciencias del Seguro, única en su género. También se establecieron acuerdos de colaboración con la Universidad Politécnica de Madrid para desarrollar actividades formativas sobre materia de seguridad y con la Universidad de Alcalá sobre administración de empresas. Pronto, en los edificios del Monte del Pilar, en El Plantío, convenientemente remozados, se ubicarían las aulas, Centro de Documentación y demás servicios necesarios.

Por último, la FUNDACIÓN HISTÓRICA TAVERA, creada por Ignacio Hernando de Larramendi, con la colaboración de MAPFRE, se integró en el SISTEMA MAPFRE, el 25 de junio de 2002, con la denominación de FUNDACIÓN DE ESTUDIOS HISTÓRICOS MAPFRE TAVERA. Su finalidad era contribuir a la consolidación de la Comunidad Cultural Iberoamericana, mediante el conocimiento de su historia, desarrollando actividades de preservación y divulgación del patrimonio documental y bibliográfico de los países iberoamericanos.



*Palacete Monte del Pilar,
El Plantío, Madrid*

Política de personal

Al finalizar 1980, el número de empleados de la empresa se aproximaba al millar, lo que, en el ámbito español, situaba a la compañía en el umbral de las grandes empresas. MAPFRE no quiso por ello cambiar su filosofía en política de personal, pues siempre habría el máximo respeto por el individuo, admitiendo diferentes creencias e ideologías, aunque exigiendo siempre una elevada capacidad profesional. Los cuatro indicadores principales que manejaba la Dirección de MAPFRE se presentan en el Cuadro 21, y muestran que, en una empresa en plena expansión, el crecimiento de la productividad compensaba con creces la repercusión de los incrementos salariales. No es de extrañar que, en estas condiciones, en 1989 se pensara en ampliar la contratación de titulados universitarios que recibirían una formación específica de la propia empresa. El mayor coste que esta política podría representar a corto plazo era perfectamente asumible y, con seguridad, terminaría por reportar mayores beneficios.

La coyuntura económica empeoró en los primeros años noventa, llegando a registrarse una caída del PIB en 1993. Se extendió un ambiente de crisis inmobiliaria y



Día MAPFRE de la Expo 92

CUADRO 21

Gastos de personal y productividad en MAPFRE, 1986-1988

	1986	1987	1988
Gastos de Personal / Gastos de Administración (%)	53,08	52,28	51,11
Gastos de Personal / Plantilla Media (miles de pesetas)	3.022	3.055	3.177
Plantilla Media en la Organización Territ. / Plant. Media Total (%)	85,24	84,74	84,82
Primas por Empleado (millones de pesetas)	25,03	30,53	37,11

Fuente: Archivo MAPFRE.

bursátil, que en España resultó muy llamativo porque ocurrió tras las grandes citas de 1992, los Juegos Olímpicos de Barcelona y la Expo de Sevilla, donde MAPFRE había tenido una destacada presencia, con obras perdurables como un edificio emblemático en la ciudad condal y un puente sobre el río Guadalquivir en la capital hispalense. Los informes del presidente Castelo al Consejo de la Mutualidad recogen la preocupación por la crisis sobrevenida, ante la cual se reaccionó con la congelación de las retribuciones de los directivos de MAPFRE en 1993. Afortunadamente, la segunda mitad del decenio de 1990 fue de claro progreso económico, lo que permitió que continuase el crecimiento vertiginoso de la plantilla: en 2000, los empleados del SISTEMA MAPFRE en España superaban los 8.000, mientras que en el exterior se acercaban a los 7.500.

Expansión inmobiliaria

En 1986, MAPFRE gestionaba unos 9.000 millones de pesetas de inversiones en inmuebles y, en el Consejo del 2 de octubre de 1987, se estimó que esa cifra situaría en 25.000 millones en solo cinco años. Consciente de las posibilidades de la empresa y también de la economía española, que iniciaba un ciclo alcista, MAPFRE creó en 1986 una Comisión Inmobiliaria, como órgano colegiado para la dirección de la política inmobiliaria del SISTEMA MAPFRE, que se ubicaría en el seno de la Comisión Financiera. La Comisión debería asegurar que la “calidad MAPFRE” también estuviera presente en las actuaciones inmobiliarias, incluyendo las referidas a las oficinas propias, que suponían una importante suma de dinero: en 1987, las obras asociadas a las oficinas ascendieron a 546 millones de pesetas, una cifra nada despreciable dentro

de los 1.978 millones que suponían el conjunto de las inversiones inmobiliarias. En ese año, la rentabilidad bruta del patrimonio se estimó en el 9,6 por ciento, lo que animaba a continuar con nuevas inversiones.

Como recoge la *Memoria* de 1989, en ese año “se configuró la estructura inicial de la Unidad Operativa Inmobiliaria. Para ello, la Corporación adquirió, a través de una oferta pública de compra de acciones, el 96 por ciento del capital de la sociedad de cartera INVERMAPFRE S.A., cotizada en las Bolsas de Madrid y Bilbao, que aumentó su capital a 1.280 millones de pesetas y la transformó en una sociedad de promoción y servicios inmobiliarios, que actuó con la denominación MAPFRE INMUEBLES, con dos entidades filiales auxiliares: MAPFRE CONSTRUCCIÓN S.A., entidad constructora, y PROMAPF S.A., entidad de servicios inmobiliarios”. La creación de esta Unidad Operativa, que venía a sustituir a la antigua INMOBILIARIA MAPFRE, tenía un doble objetivo: desarrollar a mayor escala la actividad de promoción inmobiliaria, y crear un potente equipo profesional para gestionar el patrimonio inmobiliario de las entidades aseguradoras del GRUPO MAPFRE, cuyo volumen había crecido en paralelo con el crecimiento de dichas entidades. A finales de 1989, las inversiones productivas, deducidas amortizaciones y provisiones por depreciación, ascendieron a más de 67.000 millones de pesetas, de los que cerca de 30.000 millones eran inversiones inmobiliarias. El 44 por ciento de esta cifra correspondía a grandes inmuebles que se arrendaban, el 35 por ciento a inmuebles y locales de uso propio y el resto eran solares o locales en fase de remodelación.

Cabe destacar que parte de la inversión de los años ochenta se destinó a edificios emblemáticos en zonas



Torre MAPFRE en Barcelona

escogidas de Madrid (Recoletos, Majadahonda, Azca, Avenida de Burgos), Barcelona (Avenida Diagonal, Puerto Olímpico, Vía Augusta) y Bilbao (antigua sede del Banco de Bilbao). Cabe destacar la construcción, en 1988, en la Avenida de Burgos de un edificio de 17.000 metros cua-

drados, bajo la dirección de los jóvenes arquitectos Íñigo Ortiz Díez de Tortosa y Enrique León García (que formaron el estudio Ortiz-León). Ortiz y León también construirían para MAPFRE en la avenida Diagonal, 579, de Barcelona, un magnífico edificio de 15.600 metros cuadrados, que serviría durante varios años como sede de la Subcentral de Cataluña. La construcción de este edificio facilitó que, en 1989, la sociedad municipal barcelonesa Villa Olímpica adjudicase a MAPFRE, en concurso, el solar donde se construiría el centro de gestión de las Olimpiadas de 1992, que se celebrarían por primera vez en España. La futura Torre Villa Olímpica (57.400 metros cuadrados), más conocida como Torre MAPFRE, sería también un diseño del estudio Ortiz-León. En sus memorias, Larramendi explica que la construcción de la torre por MAPFRE CONSTRUCCIÓN fue la forma de respaldar el ambicioso proyecto del alcalde Pascual Maragall de acercar Barcelona al mar (el deterioro de la zona marítima de la ciudad era evidente) (Hernando de Larramendi, 2000, p. 359). La Torre MAPFRE y el Hotel Arts, obra de Bruce Graham, construido en las inmediaciones, se convirtieron con sus 154 metros de altura en los edificios más elevados de España en esos años, tras la madrileña Torre Picasso (157 metros). Por último, cabe señalar que MAPFRE, a finales de 1987, adquirió la finca y el palacete de la familia Oriol en el Monte del Pilar, a los que se accedía por la carretera de El Plantío. La Dirección de la empresa entendió que el conjunto resultaría ideal para desarrollar acciones formativas y culturales (allí se ubicarían con el tiempo el Museo de Escultura Religiosa de Venancio Blanco, el Museo del Seguro y el Museo de Modelismo Naval Julio Castelo Matrán).



Museo de Escultura Religiosa de Venancio Blanco y Museo del Seguro

Mejorando la gestión informática

En enero de 1986, ya operaban en teleproceso los principales departamentos administrativos de los Servicios Centrales y 40 oficinas. Un obstáculo para el correcto funcionamiento del teleproceso fue el deficiente servicio de Iberpac, la red pública de conmutación de paquetes X.25, que Telefónica estaba empezando a lanzar al mercado. Las líneas X.25 eran más baratas que las líneas “punto a punto” de uso exclusivo por MAPFRE, pero aquellas tenían el inconveniente de prestar un peor servicio. En cualquier caso, los directivos siempre se mostraron muy orgullosos de que MAPFRE MUTUALIDAD fuera de las primeras empresas españolas en utilizar la red Iberpac, como antes lo había sido del fax (solo adelantada por el Banco de Santander) y luego lo sería de la red telefónica de voz y datos Ibercom (tras el Banco de Bilbao y la Universidad Complutense de Madrid) (Hernando de Larramendi, 2000, p. 362).

A lo largo de 1986, MAPFRE impulsó numerosas acciones para formar a sus empleados como usuarios informáticos. También se puso en marcha la creación de bases de datos de recibos y contabilidad y una nueva estructura informática en Vida, Reaseguro y Caución. Especial cuidado se puso en la emisión y tramitación de siniestros en Automóviles, donde se quiso hacer frente al incremento del trabajo administrativo sin incurrir en grandes aumentos de plantilla. Cuando acabó el año 1986, funcionaba la red informática en “tiempo real” (comunicación instantánea); la totalidad de los Servicios Centrales y hasta 109 oficinas, con más de 500 terminales conectados a un ordenador central. Toda la operatoria básica de MAPFRE discurría por estos cauces, haciendo que el nuevo sistema contable resultara particularmente eficaz.

En 1987 continuó la mejora del Centro de Proceso de Majadahonda y de la red que dependía de ese centro, pero también se quiso impulsar la “ofimática” a través de

un parque de 150 ordenadores personales que ayudaran a dos centenares de usuarios a hacer más eficaz su trabajo. El funcionamiento del Centro mejoró con la adquisición de dos nuevos ordenadores Fujitsu. A mediados de año, se lanzó un plan para centralizar el cobro de los recibos por banco que fue acompañado de medidas para mejorar el sistema contable de las oficinas territoriales. El cierre del ejercicio 1987 se hizo con gran adelanto con respecto a ejercicios anteriores, lo que constituye buena prueba de lo conseguido. Pero la exigencia en MAPFRE era muy alta y se quiso que en 1988 no se produjera ningún momento de saturación en la red informática, como había ocurrido el año anterior. Hubo que comprar un nuevo ordenador central Fujitsu para el Centro de Proceso de Datos de Majadahonda (tres veces más potente que el anterior), cuya instalación se completó en mayo. Gracias a este equipo y otros complementarios la capacidad de proceso se dobló y se pudo resolver el problema de los cuellos de botella a fin de mes, cuando tenía lugar el 40 por ciento de las operaciones de la organización territorial.

El hecho de que, en el segundo semestre de 1988, MAPFRE VIDA contara con un nuevo Centro de Cálculo ayudó a conseguir los objetivos. La experiencia adquirida hizo posible que en 1989 surgiera MAPFRE SOFT, filial de MAPFRE dedicada al desarrollo y comercialización de *software*, que operaría tanto en España como en Iberoamérica. Como primer paso, MAPFRE SOFT se implicó en el desarrollo de un paquete integrado de seguros adaptado a las condiciones del mercado argentino. En 1991 se culminaba la primera versión de Tronador, que cumplía la difícil misión de desarrollar un paquete informático integral, que cubría prácticamente todas las demandas de la

gestión para los seguros. Esta aplicación fue perfeccionándose a lo largo de los noventa y se fue adaptando a las necesidades de los distintos mercados latinoamericanos: Colombia, México y Puerto Rico, junto con la consolidación de las instalaciones en Brasil y España. Desde enero de 1994 se dispone del paquete informático de gestión y administración de personal y recursos humanos del SISTEMA MAPFRE denominado “Águila”. También son dignos de mención el programa específico para Asistencia en Viaje “Liebre” y la aplicación para MAPFRE REASEGUROS “Condor” que contempla la gestión descentralizada. En 2000 se adoptó la aplicación contable SAP para todas las entidades de la empresa en España.

Nace el BANCO MAPFRE

Un cambio legislativo propició que en 1988 la dirección empezara a pensar en la posibilidad de crear un banco, como forma de contar con una oferta global de productos financieros. No era algo completamente nuevo. A mediados de los años setenta se había estudiado transformar Crédito y Previsión en un banco (Consejo de Administración de MAPFRE MUTUALIDAD del 28 de noviembre de 1974). Pero no se hizo entonces por el temor de no poder obtener un capital desembolsado de 1.500 millones de pesetas, dadas las restricciones legales existentes y el clima económico adverso (en aquel momento era prioritario resolver la crisis de CIC). Pero, quince años después, la Dirección entendió que disponer de un banco propio era la mejor forma de enfrentarse a la “bancaseguros” que empezaban a practicar con agresividad las entidades bancarias.

En los primeros días de 1989 se tomó contacto con las autoridades del Banco de España y de la Dirección

General de Seguros con la finalidad de que CORPORACIÓN MAPFRE fuera autorizada para adquirir el Banco de Inversión Herrero (Invherbank) y pudiese levantarse sobre esa base el BANCO MAPFRE. El 30 de mayo, los directivos de ambas empresas llegaron a un acuerdo para que la primera se hiciese con el 88,75 por ciento del capital del Invherbank, que tenía sus orígenes en la antigua y prestigiosa casa de banca asturiana que la familia Masaveu había creado en 1892. En una “operación acordeón”, Invherbank reduciría sus recursos propios –mediante el reparto de un dividendo extraordinario con cargo a reservas– para luego proceder a una ampliación de capital que permitiría la entrada de MAPFRE. La toma de control de Invherbank por parte de la empresa fue autorizada por el Banco de España el 31 de julio.

La ampliación de capital se hizo al tipo del 138,6 por ciento, y supuso el desembolso inicial en metálico de 2.000 millones de pesetas, permitiéndose que el resto fuese entregado en un plazo que expiraba el 30 de junio de 1990. El siguiente paso fue cambiar el nombre del Invherbank por el de BANCO MAPFRE, lo que suponía que, por primera vez en la historia financiera española, una compañía de seguros se hacía con un banco (en otros países europeos, poco después, se darían casos similares muy conocidos: Banca Generali, creada por Aseguradora Generali en 1998; la toma de control del Dresdner Bank por Allianz en 2001; el AXA Bank Europe promovido por la francesa AXA en 2007). El director general del Banco de España, Miguel Martín Fernández, tras analizar las consecuencias que ello podría tener, el 2 de enero de 1990, autorizó la operación con dos condiciones: la empresa debería mantener en todo momento una cifra de recursos propios efecti-

vos consolidados suficiente para cubrir conjuntamente las exigencias de las legislaciones bancaria y de seguros, y, en segundo lugar, la empresa autorizaba a que el Banco de España y la Dirección General de Seguros intercambiaran información sobre la compañía para vigilar el cumplimiento del punto anterior. La empresa aceptó las condiciones y, el 21 de febrero de 1990, el BANCO MAPFRE quedó inscrito en el Registro de Bancos y Banqueros.

El nuevo banco dedicó el año 1990 a constituir unos Servicios Centrales en Madrid y una red de una docena de oficinas en provincias, con la ayuda de las Subcentrales de la entidad. La entidad bancaria sería una nueva unidad operativa del SISTEMA MAPFRE, donde confluían MAPFRE FINANZAS, MAPFRE LEASING Y MAPFRE HIPOTECARIA (creada a finales de 1987). Previendo estas incorporaciones, el capital del BANCO MAPFRE quedó situado en 13.400 millones de pesetas, alcanzando sus reservas los 4.500 millones (sin incluir el edificio de Recoletos, 23, que se pensaba aportar; este edificio y otro en el número 29 se habían sumado al histórico del número 25 para formar un complejo de oficinas en el corazón de Madrid). Larramendi quería que incluso la exitosa MAPFRE INVERSIÓN, ligada a MAPFRE VIDA, se implicase en el proyecto del Banco.

La dirección sabía que para ocupar un lugar en el mundo de la banca sería preciso crecer con rapidez. Así se hizo, y a finales de 1991, primer año de ejercicio completo, los activos totales ya se aproximaron a los 50.000 millones de pesetas y la inversión crediticia superó los 15.000 millones. La plantilla inicial de 169 trabajadores había pasado a ser de 315, para atender una red de 26 oficinas. A pesar del fuerte crecimiento de los costes, el resulta-

do neto fue de 248 millones. El comienzo no podía ser más prometedor. Pero en 1992 los beneficios se trocaron en 2.500 millones de pesetas de pérdidas.

¿Qué había pasado? El crecimiento de los activos y de la inversión crediticia había sido intenso, hasta alcanzar los 75.410 y los 30.820 millones, respectivamente. A fin de año, existían 60 sucursales y 460 empleados. Pero detrás de este crecimiento estaba la incorporación al banco de algunas financieras integradas en el SISTEMA MAPFRE que operaban con excesivo riesgo o estaban mal gestionadas. El BANCO MAPFRE quiso hacer frente a la realidad y anotó en su balance público de 1992 las elevadas pérdidas que hemos indicado. Para evitar el impacto negativo de las pérdidas en los resultados de la Corporación, la propiedad del banco fue transferida a la Mutualidad, contando para ello con la conformidad de la Dirección General de Seguros y del Banco de España.

Para dar un nuevo impulso al BANCO MAPFRE, a principios de 1993, se remodeló el equipo directivo con el nombramiento de Luis Leguina como consejero delegado y José Antonio Moreno como director general, quienes trabajarían para conseguir mayor eficacia, aplicando medidas de austeridad, mejorando la selección en la concesión de créditos, frenando la acelerada expansión de la red y buscando una mejor coordinación con MAPFRE; en relación con las entidades de financiación, que se habían integrado como filiales del banco en 1990, fueron objeto de un proceso de liquidación que quedó prácticamente completado en 1996. Para conseguir los objetivos previstos, se insistió en convertir las oficinas en “centros de venta multiproducto” e intensificar la actividad comercial del banco, que se orientó especialmente hacia los clientes particulares. La expansión territorial no se detuvo, llegando a existir, a finales de 1994, 93 oficinas operativas,



Junta General de BANCO
MAPFRE de 1997

repartidas por 33 provincias, a las que había que sumar tres más con características especiales (sin servicio directo al público). Un acontecimiento significativo fue el lanzamiento de la Tarjeta MAPFRE, una tarjeta de crédito similar a la de otras entidades bancarias, que transmitía la idea de que el BANCO MAPFRE se estaba consolidando en el sistema bancario español.

El plan de relanzamiento tenía como objetivo que el BANCO MAPFRE fuera rentable muy pronto: al finalizar 1995, los activos gestionados deberían superar los 180.000 millones de pesetas para una red de un centenar de oficinas, lo que se traduciría en unos 2.300 millones de pesetas en beneficios. Lo cierto es que activos y sucursales cumplieron con el objetivo previsto, pero los beneficios fueron muy inferiores: unos 700 millones de pesetas. Las financieras se comportaron peor, pues en 1994 y 1995 sufrieron pérdidas de 785 y 89 millones de pesetas, respectivamente; eran resultados negativos, pero declinantes, lo que permitió albergar ciertas esperanzas, aunque pronto se decidiría su liquidación.

En el Consejo de la Corporación del 18 de enero de 1996, Castelo se mostró muy optimista acerca del futuro del BANCO MAPFRE, y anunció que se invertirían 2.500 millones de pesetas en tres años para dotarlo de un sistema informático muy eficaz. Gracias a este sistema informático sería posible que, en el año 2000, una red de 200 oficinas gestionase con alta rentabilidad un volumen de activos de 350.000 millones de pesetas, lo que suponía doblar la dimensión del banco en cinco años. Para 1996, Castelo quería que el banco obtuviera rentabilidad positiva en todas sus divisiones regionales e incorporar jóvenes titulados universitarios para gestionar el fuerte desarrollo comercial de los siguientes

años, pese a los nuevos problemas, que no eran otros que los propios de la misma dinámica del mercado bancario, en donde se intensificó el proceso de reducción de los tipos de interés y de los márgenes del negocio.

El acuerdo con CAJA MADRID

Uno de los acontecimientos más importantes que ha sucedido en la historia de MAPFRE ha sido su alianza con CAJA MADRID en los últimos años del siglo XX. Esta alianza se concretó con respeto a la plena independencia de ambas entidades, que desarrollarían una actividad específica pero, a la vez, complementaria. La búsqueda del interés mutuo rendiría beneficios crecientes con el paso del tiempo. MAPFRE encontraría un excelente socio para el negocio de “bancaseguros” en el ramo de Vida, mientras que CAJA MADRID podría confiar su actividad aseguradora a la entidad líder del mercado.



Julio Castelo y Miguel Blesa firman el acuerdo de intenciones de la futura alianza MAPFRE-CAJA MADRID

La alianza tuvo sus orígenes en el verano de 1997. José María García Alonso, consejero delegado de la Corporación Financiera de CAJA MADRID, planteó el deseo de CAJA MADRID de participar en MAPFRE AMÉRICA. Los directivos de MAPFRE, por su parte, ofrecieron otras posibles colaboraciones y, en julio, se abrieron las negociaciones con la creación de una comisión. En los albores del siglo XXI, ambas entidades pusieron en marcha una fórmula original de “bancaseguros” que está dando buenos resultados.

La comisión que se formó estuvo compuesta por parte de la caja madrileña por el ya citado José María García Alonso (ex-director general de Seguros), el director general de la División de Seguros de la citada Corporación y ex-presidente de Agroseguro, Esteban Tejera,

y el director general de la caja de ahorros, Mariano Pérez Claver. Por parte de la aseguradora participaron en la comisión los directivos Rafael Galarraga, Luis Leguina, Alberto Manzano y José Manuel Martínez. El 20 de enero de 1998 se firmó un acuerdo de intenciones, del que se informó a los organismos oficiales correspondientes –Dirección General de Seguros, Banco de España y Comisión Nacional del Mercado de Valores– dejando claro que las dos empresas preservarían su independencia más allá de la colaboración concreta que se estaba buscando. Castelo también informó a la Junta General de la entidad, celebrada el 4 de abril de 1998.

Con el acuerdo MAPFRE-CAJA MADRID, la compañía de seguros conseguía una alianza estratégica que reforzaba su posición en el mercado y ofrecía la posibilidad

CUADRO 22

Síntesis de la evolución del BANCO MAPFRE, 1991-2001
(millones de pesetas, excepto en las dos últimas columnas)

	Total Activo	Activos dudosos	Inversión Crediticia	Resultado neto	Total Empleados	Total Oficinas
1991	49.161	379	15.151	248	315	26
1992	75.410	649	30.820	-2.507	460	60
1993	105.294	1.281	41.041	206	437	79
1994	135.060	1.310	47.191	310	431	96
1995	176.042	1.476	52.855	703	522	114
1996	224.602	1.794	62.920	1.005	585	129
1997	254.021	1.902	142.231	1.031	603	139
1998	263.411	1.695	176.793	761	613	132
1999	266.277	2.113	209.664	486	536	89
2000	309.202	2.540	259.692	570	529	87
2001	202.921	4.385	179.827	777	194	n.d.

Fuente: Memorias de MAPFRE.

de colocar sus productos entre la numerosa clientela de la caja, mientras que a la caja se le abrían horizontes en nuevas formas de negocio y en el mercado iberoamericano. A corto plazo, el acuerdo serviría para poner fin a la experiencia bancaria, que estaba resultando más difícil de lo previsto. En 1997, BANCO MAPFRE alcanzaría su máximo número de oficinas, 139, aunque las cifras de balance mantendrían una progresión creciente hasta 2000, cuando se superaron los 300.000 millones de pesetas en activos y los 250.000 millones en inversiones crediticias (Cuadro 22). Progresivamente, la caja madrileña terminaría por hacerse con la mayoría del capital del BANCO MAPFRE.

En todo el proceso de negociación, la dirección defendió los intereses de MAPFRE para que no perdiera autonomía de gestión. La solución fue definir con nitidez las competencias de cada empresa en el acuerdo. Así quedó claro lo que era actividad bancaria, dirigida exclusivamente por la caja madrileña, y lo que era actividad aseguradora, competencia exclusiva de la empresa de seguros. Mientras la caja madrileña se hacía con el control de BANCO MAPFRE, se permitiría que la entidad aseguradora se hiciera con la incipiente actividad de seguros desarrollada por la caja. El acuerdo marco se firmó el 28 de julio de 1998 y sería desarrollado por “contratos reguladores” para concretar las actuaciones en tres áreas: Banca, Seguros Generales y Seguros del Automóvil.

En principio, las participaciones de ambas entidades eran prácticamente iguales en el BANCO MAPFRE, CAJA MADRID SEGUROS GENERALES y la sociedad de nueva creación para la comercialización de los seguros del Automóvil a través de la red de la caja madrile-

ña. Pero el denominado “protagonismo en la gestión” correspondería, desde el primer momento, a la caja madrileña en el BANCO MAPFRE y a MAPFRE en las entidades aseguradoras conjuntas. El necesario equilibrio de poderes se buscó a través de un cuidadoso nombramiento de consejeros y la exigencia de mayorías reforzadas para la aprobación de decisiones que trascendieran la gestión ordinaria.

En el caso del banco, CAJA MADRID tomó de entrada una participación del 20 por ciento, que se fue incrementando hasta un porcentaje que igualaba, en 2002, la participación de MAPFRE en el capital (había socios minoritarios). Con el mismo calendario, el banco fue adquiriendo idéntico porcentaje del capital de Finamadrid y Madrid Leasing y de la participación que tenía la caja madrileña en Bancofar. A efectos de estas operaciones, el BANCO MAPFRE fue valorado inicialmente en 34.000 millones de pesetas, mientras que a Finamadrid se le asignó un valor de 7.000 millones, a Madrid Leasing de 5.000 millones y a Bancofar de 3.375 millones. A los accionistas minoritarios del banco hubo que ofrecerles una OPA (Oferta Pública de Adquisición de Acciones) a precio de mercado, siguiendo orientaciones de la Comisión Nacional del Mercado de Valores. Los empleados de banco no vieron con inquietud el proceso, pues se les mantuvo informados en todo momento y supieron que serían recolocados en la entidad aseguradora o en la caja madrileña.

El acceso a la red iberoamericana de la entidad aseguradora, lo obtuvo CAJA MADRID con una participación del 10 por ciento en MAPFRE AMÉRICA y con la posibilidad de tomar posiciones en las filiales de MAPFRE AMÉRICA VIDA, las que más le interesaban, teniendo en cuenta los compromisos con los socios locales y sin que,

en ningún momento, la entidad aseguradora perdiera su control. CAJA MADRID invirtió 11.484 millones en MAPFRE VIDA, correspondiendo 8.234 a la suscripción de acciones en una ampliación de capital que se realizó al efecto. Con esta inversión, la caja madrileña tendría derecho a nombrar dos miembros en el Consejo de Administración y uno en la Comisión Directiva. La participación en las filiales de MAPFRE AMÉRICA VIDA, también proporcionó a la caja madrileña el derecho a tener representación en la matriz (un consejero y un miembro de la Comisión Directiva) y en las sociedades participadas. En el reparto del capital de las filiales americanas de Vida correspondió un 55 por ciento a MAPFRE AMÉRICA VIDA y un 25 por ciento a CAJA MADRID, excepto en México, donde el reparto se hizo a partes iguales entre ambas entidades y los socios locales. Además, la caja madrileña se comprometió a no competir con ella en seguros en el mercado americano a través de las entidades bancarias o financieras con que pudiera operar en esa región en el futuro.

Los contratos reguladores de la alianza estratégica entre ambas entidades para las áreas de Banca, Seguros Generales y Seguros del Automóvil se firmaron el 27 de octubre de 1998, es decir, solo tres meses después del acuerdo marco y CAJA MADRID ofreció, a finales de 1998, la adquisición de un 20 por ciento de la sociedad de la caja madrileña denominada Quavita, especializada en la prestación de servicios asistenciales a personas de la tercera edad. A principios de 1999, se iniciaron conversaciones para concretar lo más novedoso, la colaboración en el área de los Seguros de Salud para crear MAPFRE CAJA SALUD. La sintonía entre ambas entidades fue buena desde el principio, y muy pronto se

quiso extender la colaboración más allá de lo fijado en el acuerdo de 1998. Así se llegó en los primeros meses de 2000 a un nuevo acuerdo marco, que reforzaba la alianza estratégica. En la Junta General de 2000, Castelo resumió en cuatro puntos el nuevo pacto:

1. Mantenimiento e intensificación de la colaboración de ambos grupos en los mercados iberoamericanos, tanto en seguros de Vida y Pensiones como en seguros de No Vida, así como intensificación de la actividad financiera en aquel continente.
2. Integración en MAPFRE de la actividad aseguradora de CAJA MADRID en España, de modo que CAJA MADRID pasaría a tener una destacada participación accionarial, societaria y de gestión en las entidades MAPFRE que asumían tales negocios, esencialmente, Seguros Generales, Vida-Salud y Caución y Crédito.
3. Reorientación de la actividad del BANCO MAPFRE hacia productos poco complejos que facilitasen su mayor venta por nuestra red territorial, pasando el control mayoritario y efectivo del Banco a CAJA MADRID, que se convertiría, a todos los efectos, en la entidad bancaria de referencia de MAPFRE.
4. Utilización de manera recíproca, con la mayor amplitud y eficacia posible, de las redes territoriales de ambas organizaciones en España, aprovechando al máximo sus respectivas excelencias en la distribución de productos, servicios aseguradores y bancarios.

Al mismo tiempo, un problema que se resolvió, ajeno a la alianza, fue la situación de MAPFRE AMÉRICA VIDA, que necesitaba más tiempo y más recursos para lograr sus

objetivos. MAPFRE MUTUALIDAD acudió en su ayuda y compró MAPFRE AMÉRICA VIDA a la Corporación, a la que ayudó de esta forma quitándole una inversión sin rentabilidad a corto plazo; ello contribuyó a restablecer la credibilidad de la Corporación en la bolsa.

La alianza fue concebida como flexible, con sentido de exclusividad, respetando la independencia jurídica, institucional y operativa de cada uno de los grupos. Esa independencia se concretó, por ejemplo, en que ambas empresas dispondrían de plena libertad para establecer acuerdos de colaboración empresarial con terceros, siempre que fueran compatibles con los compromisos adquiridos. En el acto de despedida de Castelo, celebrado el 21 de julio de 2001, se reconoció públicamente que CAJA MADRID había “ayudado enormemente en hacer viable el proyecto bancario [del BANCO MAPFRE] que tenía enormes dificultades”. Esa ayuda se había concretado en una fórmula original de “bancaseguros” que estaba obteniendo buenos resultados. El 30 de abril de 2002 dejó de operar completamente el BANCO MAPFRE y el 25 de mayo de 2002, previa aprobación de la Junta General de MAPFRE celebrada tres días antes, echó a andar el BANCO DE SERVICIOS FINANCIEROS CAJA MADRID-MAPFRE, donde la caja de ahorros tendría el 51 por ciento. Por el contrario, la entidad aseguradora ostentaría el 51 por ciento de MAPFRE-CAJA MADRID, Holding de Entidades Aseguradoras, de la que serían filiales al 100 por cien MAPFRE VIDA, MAPFRE SEGUROS GENERALES, MAPFRE CAJA SALUD y MAPFRE EMPRESAS (de la que dependería MAPFRE CAUCIÓN Y CRÉDITO). Por tanto, al margen de este *holding* se desarrollarían las actividades de seguro de automóviles –la principal excepción y más significativa–, seguro agropecuario, asistencia, rease-

guro, filiales en el exterior, inmuebles y Quavitae (que terminó bajo el control de MAPFRE).

La formación de directivos

El interés de MAPFRE por la investigación y la educación explica su fuerte implicación en el seminario que tuvo lugar en Madrid, en junio de 1994, de la International Insurance Society, con la participación de unos 700 especialistas de 57 países. Solo en esta ocasión y en 1973, la International Insurance Society ha celebrado su concurrido seminario anual en España. José Manuel Martínez tuvo un papel destacado en el evento. Por entonces, Filomeno Mira fue designado consejero de la Association de Genève y presidente del Comité de Seguros de la International Chamber of Commerce. Por otro lado, la Unidad de Personal y Recursos Humanos de MAPFRE creó un Centro Internacional de Formación de Directivos. Gracias a los buenos oficios de Juan José Almagro, director de Recursos Humanos, que buscó inspiración en centros similares de Generali, en Mogliano Veneto, y



Seminario de Alta Dirección del Centro Internacional de Formación de Directivos, año 2000

de Axa, en Burdeos, el Centro empezó a funcionar en 2000, consiguiendo que MAPFRE tuviera una amplia oferta en la educación de directivos, que sirviera tanto a sus propósitos como a los de la sociedad del conocimiento de la España del siglo XXI.

El adiós de Julio Castelo

El 21 de abril de 2001, Julio Castelo se despidió ante la Junta General como presidente de MAPFRE. Quizás le hubiera gustado que fuera un mes antes, a finales de marzo, pues desde que ocupó la presidencia quiso adelantar la fecha de la Junta como forma de conseguir que la información fluyese más deprisa en el seno del SISTEMA MAPFRE. En 1999 hizo un intento de fijar la fecha en marzo, pero, al final, Castelo consideró que “el esfuerzo y sacrificio eran excesivos y los riesgos no quedaban totalmente despejados”, por lo que se conformó con que fuera abril, como reza el acta (las Juntas se habían celebrado en marzo cuando MAPFRE era menos compleja y no se ofrecía tanta información). Castelo demostró siempre tener un carácter muy pragmático. En su última Junta tenía 60 años, por lo que no era obligatoria la despedida, pero Castelo confesó con sinceridad: “No he querido hacerme mayor en MAPFRE [...] Pesa muchísimo que llevo 40 años en MAPFRE, soy el más veterano de los directivos. Además, hace 11 años que ejerzo la presidencia de MAPFRE y la presidencia de MAPFRE es un cargo que tiene bastante peso y que conviene que se renueve con el tiempo”.

El procedimiento para elegir al sucesor fue diseñado ad hoc por Castelo, que lo planificó con gran precisión, y sin duda de forma ejemplar. Primero, Castelo entendió que el candidato tenía que ser una de las siete personas de la alta

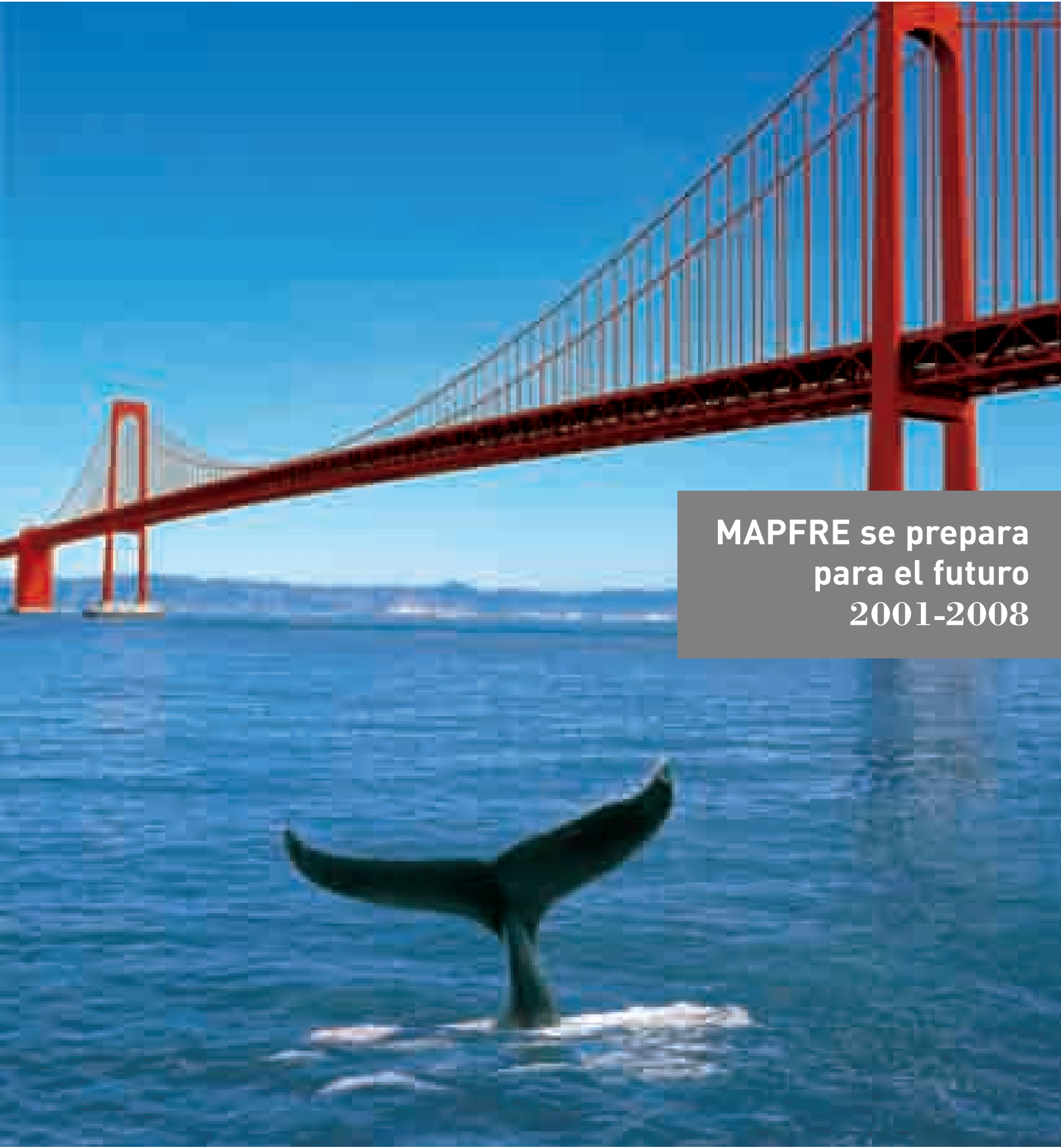
dirección de MAPFRE que eran consejeros de MAPFRE MUTUALIDAD. Después, Castelo consultó con los consejeros ejecutivos, todos coincidieron en que José Manuel Martínez Martínez era el candidato idóneo para dirigir la MAPFRE del siglo XXI. Castelo planteó su propuesta al Comité de Nombramientos y Retribuciones, y posteriormente a la Comisión de Control Institucional. Tanto el Comité como la Comisión informaron favorablemente por unanimidad y elevó al Consejo de Administración, que hizo suyo igualmente por unanimidad. Martínez no podía haber obtenido mayor refrendo.

José Manuel Martínez Martínez era (y es) murciano como Castelo, aunque más joven, pues entonces tenía 53 años. Contaba con formación universitaria, siendo ingeniero técnico de Obras Públicas, licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales y actuario de seguros. Su entrada en MAPFRE se había producido en 1972, a tra-



Julio Castelo recibe la Medalla de Oro al Mérito en el Seguro 2002

vés de MAPFRE INDUSTRIAL, hoy MAPFRE SEGUROS GENERALES. De ahí pasó a MAPFRE RE y MAPFRE VIDA, sociedad que llegó a presidir. En CORPORACIÓN MAPFRE había sido, sucesivamente; director general, consejero delegado y vicepresidente ejecutivo de la Corporación, lo que le daba un conocimiento muy amplio de toda la gestión del Grupo, además de su gran experiencia internacional, pues también había sido el principal protagonista de la expansión internacional del Grupo. Su prestigio le había hecho ser consejero del Consorcio de Compensación de Seguros y de diversas asociaciones internacionales de grandes aseguradores, donde se movía con soltura gracias a su dominio del inglés. Castelo terminó su presentación diciendo que Martínez se podía sentir legítimamente orgulloso del nombramiento, “pero la suerte la tenemos nosotros: que el nuevo presidente de MAPFRE se sienta satisfecho y orgulloso de ser presidente de MAPFRE eso es el ‘gordo’ que nos ha tocado”. Sin duda, MAPFRE también había tenido suerte por haber contado con Julio Castelo, a quien el Consejo de Ministros del Gobierno de España, en su reunión del 28 de junio de 2002, otorgó la Medalla de Oro al Mérito del Seguro, máximo galardón en el sector al que se puede aspirar en el país.



**MAPFRE se prepara
para el futuro
2001-2008**

LA ECONOMÍA MUNDIAL EN LOS ALBORES DEL SIGLO XXI: ALGUNAS REFLEXIONES

Los primeros años del siglo XXI muestran tendencias tan contradictorias que resulta aventurado hacer predicciones. Lo cierto es que, pese a las consideraciones que siguen inmediatamente acerca de la posible divisoria entre un siglo y otro, estos primeros años de la presente centuria revelan rasgos que continúan los del siglo anterior, que podrían resumirse en la siguiente frase: *éxito económico frente a grandes riesgos políticos*. El siglo ha comenzado con una breve depresión económica seguida de una fuerte recuperación, pero la senda de la economía ha ido acompañada de una trayectoria política llena de violencia y tensiones, tema sobre el que siguen unas breves consideraciones.

Es difícil saber hasta qué punto existe en los años finales del siglo XX e inicios del XXI (2000 y 2001) una verdadera divisoria histórica, ya sea porque esta realmente tuvo lugar o simplemente por el efecto hipnótico que ejerce el simple símbolo arbitrario de la cronología. Pero es un hecho que los calendarios electorales frecuentemente convocan elecciones en años terminados en cero, y que por ese sencillo hecho en el año 2000 tuvieron lugar dos elecciones en Estados Unidos y en España que iban tener una marcada importancia y un simbolismo elocuente: en Estados Unidos fue elegido el republicano George W. Bush por un estrechísimo margen (en realidad, habiendo obtenido menos votos populares que su contrincante, Al Gore), lo cual implicó un fuerte cambio de dirección en la política norteamericana. En España revalidó su mandato José María Aznar al frente del

Partido Popular, victoria que implicó una cierta continuidad pero que a su vez conllevó un elemento de sorpresa por la magnitud del margen, que significaba la mayoría absoluta. Mientras en Estados Unidos una victoria realmente mínima, más técnica que real, implicaba un gran cambio, en España un triunfo aplastante significaba continuidad.

Cabe poca duda acerca de las causas de la victoria de Aznar: la política económica relativamente liberal de su Gobierno había propiciado años de bonanza, con descenso del paro y de la inflación, equilibrio presupuestario y, para coronar la tarta, la entrada de España en el grupo que encabezó la adopción de la moneda única europea, el euro. Las causas de la dudosa victoria de Bush son menos claras, como poco clara fue la elección.



Banderas de los 27 países integrantes de la Unión Europea

La economía estadounidense también registraba una gran prosperidad, aunque al acabar el año 2000 empezaban a advertirse los primeros signos de un cambio de tendencia (“síntomas de deterioro”, según el informe correspondiente del Banco de España). No parece, sin embargo, que esos signos tempranos fueran bastantes para justificar la derrota del candidato demócrata. La acertada política económica de Bill Clinton (1992-2000), el último presidente de ese partido, había logrado también dominar la inflación, mantener el desempleo a tasas muy bajas y favorecer un fuerte crecimiento basado en la continua mejora de la productividad gracias sobre todo a los progresos de la industria electrónica e informática. Fueron los escándalos sexuales del presidente, cuestión a la que el público estadounidense es mucho más sensible que el europeo, por ejemplo, junto con una campaña poco hábil por parte del candidato y vicepresidente Gore, los que debilitaron el voto demócrata; Bush, a su vez, jugó con habilidad una baza que iba a tener graves efectos económicos pero buenos réditos electorales: la promesa de una fuerte rebaja impositiva, medida que siempre encuentra eco favorable entre el electorado de aquel país.

La situación de la política económica electoral en Estados Unidos resultaba cuando menos paradójica, porque se habían invertido los papeles de los dos grandes partidos. Tradicionalmente, los demócratas, más a la izquierda y más preocupados por las clases menos favorecidas, han sido partidarios de los programas sociales y, por tanto, del aumento del gasto presupuestario, lo cual con mucha frecuencia ha causado déficit, y ha provocado la indignación y la denuncia de los republicanos, cuyos votantes temen a la inflación y al déficit, entre otras razones, por

estimar que a la larga se ven acompañados de aumentos de impuestos. Los papeles, sin embargo, comenzaron a invertirse en la década de los ochenta con la presidencia de Ronald Reagan, que financió su costosísima Iniciativa de Defensa Estratégica (más conocida como “Guerra de las Galaxias”) emitiendo deuda pública y causando un abultado déficit fiscal, que fue lenta, trabajosa, e incompletamente reducido en el segundo mandato de Reagan y en el de su sucesor en la presidencia, George H. W. Bush (1988-1992), padre de George W. Bush. La absorción final de la deuda generada por Reagan fue llevada a cabo por el presidente demócrata Bill Clinton, que aprovechó la próspera situación económica para lograr, como vimos, superávit presupuestario y virtual estabilidad de precios. Se dio entonces la paradoja de que fuera un republicano profundamente conservador (el segundo Bush) quien volviera a desequilibrar el presupuesto y causar déficit, aunque no por un aumento del gasto sino por una reducción impositiva sin contrapartida del lado activo del presupuesto.

La apretada victoria de Bush tuvo hondas consecuencias que han marcado y marcarán las décadas iniciales del nuevo siglo. De un lado, cumplió su promesa y llevó a cabo una gran rebaja de impuestos, causando la reaparición del déficit fiscal. De otro, este déficit se vio aumentado por el alza en el gasto militar, único tipo de desembolso público que tiene general aceptación en el partido republicano. Sin embargo, el mandato de Bush, y toda su presidencia, se ha visto marcado por un acontecimiento terrible que poco tuvo que ver con los compromisos electorales: los ataques suicidas simultáneos perpetrados el día 11 de septiembre de 2001, apenas seis meses después de haber tomado posesión el nuevo

presidente; estos ataques consistieron en el secuestro de cuatro aviones de línea regular que fueron obligados a estrellarse contra las dos Torres Gemelas de Manhattan y contra el Pentágono (el cuarto avión se estrelló contra el suelo al haberse producido una rebelión heroica de los pasajeros). El efecto producido por estos atentados fue indescriptible. Muchos aspectos están aún rodeados de misterio. El más llamativo de estos misterios es cómo pudieron los preparativos de un atentado múltiple de tal magnitud haber pasado inadvertidos para la CIA, agencia de información creada en 1947 pero cuyo antecedente (la Oficina del Servicio Secreto, OSS) se fundó precisamente tras el bombardeo japonés en Pearl Harbor con el propósito explícito de prevenir ataques de este tipo, y casi más incomprensible aún resulta el que no se exigieran responsabilidades ante tamaño fracaso a los directivos de esta agencia, ni a los de la policía, ni a los del FBI.

La autoría del múltiple atentado, que costó cerca de cuatro mil vidas, quedó clara muy pronto: era obra de una organización islamista y anti-occidental llamada Al Qaeda que pronto proclamó su responsabilidad. Esta organización terrorista estaba encabezada por un potentado saudí, Osama bin Laden, que en el pasado había luchado contra las tropas soviéticas en Afganistán y había gozado de apoyo estadounidense. En años anteriores Al Qaeda había ya intentado volar las Torres Gemelas y había llevado a cabo otros atentados contra tropas de Estados Unidos en el extranjero. En septiembre de 2001 Afganistán estaba en poder de un partido religioso también islamista que se llamaba de los Discípulos del Profeta (de ahí su nombre, *talibán*, que significa “discípulos”). Era opinión ampliamente difundida que los talibán y Bin

Laden eran estrechos aliados y que el saudí tenía en Afganistán su cuartel general. De ahí el ultimátum lanzado por Estados Unidos al Gobierno de Afganistán para que entregara a Bin Laden y, tras la negativa, la consecuente invasión de este país por las tropas norteamericanas, que derrocaron al Gobierno pero no consiguieron dar con el saudí. Tal fue el horror y el rechazo que habían provocado los atentados de Al Qaeda y la poca simpatía que despertaba el régimen talibán —que llegó a destruir a cañonazos unas estatuas monumentales de Buda que adornaban una zona montañosa del país— que la invasión de Afganistán fue acogida con más comprensión que hostilidad por la opinión mundial.

Sin embargo, el Gobierno de Bush fue poco a poco agotando el repositorio de crédito y simpatía que los crímenes de Al Qaeda le habían granjeado, tanto por el escaso tacto empleado en sus relaciones con aliados y terceros países como, sobre todo, por su invasión de Irak. Es difícil saber con exactitud cuál fue la razón verdadera de esa invasión. La Administración norteamericana repitió incansablemente que Irak representaba una amenaza para el mundo y para Estados Unidos por dos razones principales: porque tenía “armas de destrucción masiva”, expresión que podía indicar tanto bombas atómicas como cantidades muy grandes de productos químicos ofensivos, y porque había tomado parte en los preparativos de los atentados del 11 de septiembre. Sin embargo, las pruebas que aportó en defensa de esta tesis eran casi inexistentes de tan endeble, y se sabe hoy que la Casa Blanca manufacturó u ordenó que se manufacturase la evidencia justificativa de la invasión y acalló a los que ponían en duda sus afirmaciones.

Todo indica, por tanto, que la decisión estaba tomada antes de que hubiera pruebas de los hechos que se alegaban. También se repitió, como *ultima ratio*, que Sadam, el dictador iraquí, era un déspota cruel que había causado la muerte de miles de sus compatriotas. Esto era rigurosamente cierto, pero se sabía desde mucho antes y ello no había impedido que Estados Unidos le diera ayuda económica y diplomática durante la guerra con Irán. Aparte de esto, el derecho internacional exige un *casus belli* para justificar una invasión de tal magnitud, y una cierta sanción internacional, como, por ejemplo, la de las Naciones Unidas. En el caso de la anterior invasión, ese *casus belli* existía: la invasión de Kuwait por Irak, y la sanción internacional también se daba, ya que había un mandato de las Naciones Unidas y una amplísima coalición internacional. En el caso de la segunda invasión, en cambio, varios aliados tradicionales de Estados Unidos, como Francia, Alemania, Chile y México no estaban convencidos por las razones con que la Administración Bush trataba de justificar la invasión, y las Naciones Unidas, cuyos inspectores llevaban años examinando el armamento iraquí, tampoco la apoyaron. Los inspectores intensificaron su labor cuando Estados Unidos anunció su intención de invadir y de buscar el respaldo del organismo internacional, sin encontrar las tan denunciadas armas de destrucción masiva, por lo que las Naciones Unidas se mostraron reticentes a avalar la operación.

La invasión se llevó a cabo pese a todo en marzo de 2003, con una expedición estadounidense que contó con apoyo militar inglés y que barrió al ejército iraquí en pocas semanas. Al cabo de escaso tiempo, sin embargo, pudo advertirse que los recelos de los escépticos esta-

ban plenamente justificados. Irak es un país en gran parte artificial, que reúne a tres etnias musulmanas muy dispares y a menudo hostiles (sunitas, chiíes, y kurdos), que fue creado como protectorado inglés al disolverse el Imperio Otomano al final de la Primera Guerra Mundial, y que no alcanzó la independencia hasta después de la Segunda. Al desaparecer el estado dictatorial y su ejército, el país entró en una situación de guerra civil larvada, contenida a duras penas por los ejércitos ocupantes (el norteamericano y el británico, que más tarde, por mandato de las Naciones Unidas, se vieron apoyados por una serie de destacamentos de otros países, como Polonia, España, Italia, Canadá, Australia). Por desgracia, la invasión, una vez llevada a cabo, no tenía vuelta atrás y el país invadido tenía escasa viabilidad sin la intervención extranjera. Por si esto fuera poco, la invasión fue vista en el mundo musulmán como una agresión imperialista a un país árabe, lo cual en cierto modo justificaba retrospectivamente los atentados del 11 de septiembre; la consecuencia de esto fue que Irak atrajo a un sinnúmero de terroristas, en algunos casos ligados al Al-Qaeda, con lo que al caos propio del país se añadía el de convertirse en campo de batalla en la lucha del terrorismo contra Occidente. La violencia y los atentados diarios han causado cientos de miles de muertos (entre ellos varios miles de bajas norteamericanas). En los momentos en que se escriben estas líneas (primavera de 2009) y con un nuevo presidente (Barack Obama) en la Casa Blanca, se prevé una retirada de las tropas norteamericanas aunque en fecha no claramente establecida, porque aún se teme por la estabilidad del país, y hay temores de que un conflicto interno iraquí pudiera extenderse a otros países de la zona por razones en las que no podemos dete-

neros aquí pero sobre las que hay amplio consenso, ya que la inestabilidad política en el Oriente Medio es bien conocida.

Las consecuencias económicas de esta crisis política y militar han sido considerables. El aumento del gasto militar norteamericano, combinado con el recorte fiscal, ha dado lugar, según el Banco de España, a “abultados déficits público y exterior norteamericanos”, lo cual ha aumentado el endeudamiento de la primera potencia mundial y ha contribuido a la baja de la cotización del dólar. El euro, cuya equivalencia oficial es de 1,25 dólares, estaba cotizado a 0,8 dólares en 2001, cuando aún no circulaba físicamente. Su subida posterior ha sido impresionante, ya que hoy oscila en torno a los 1,40, lo cual implica una revaluación de cerca del 75 por ciento. Sería muy difícil adivinar qué hubiera pasado si Estados Unidos hubiera seguido una política diferente, con menores bajadas de impuestos y gasto militar. Es cierto que la tendencia depresiva (lo que se llamó “la crisis de los *punto com*”, por la caída en bolsa de los títulos de las compañías informáticas) o, al menos, el final del crecimiento acelerado de la última década del anterior siglo comenzó a manifestarse antes de los atentados y la rebaja fiscal, de modo que no se les puede atribuir totalmente a ellos. Como señaló el Banco de España en su informe de 2001, “la fuerte desaceleración de la economía norteamericana en el año 2001 cuestiona las estimaciones más optimistas de los efectos de la nueva economía sobre la magnitud de las fluctuaciones económicas”. Si el déficit de Bush contribuyó a agravar o a paliar la crisis es algo que se discute sin que se haya producido acuerdo. Sin embargo resulta claro que, como señala el Banco de España, los déficits público y exterior

están relacionados, por lo que la defensa del dólar, por tibia que haya sido, contribuyó a elevar los tipos de interés en Estados Unidos y, por tanto, a frenar el crecimiento.

La depresión de comienzos de siglo tuvo caracteres dramáticos en América Latina y, más notablemente, en Argentina, donde el año 2001 vio debilitarse la cotización del peso, que llevaba más de un decenio fijada al dólar. Incapaces de sostener artificialmente por más tiempo la cotización de su moneda, las autoridades argentinas por fin renunciaron a ello en diciembre de ese año, lo cual dio lugar a un pánico de proporciones dramáticas, ya que gran parte de la economía en ese país estaba basada en la equivalencia de ambas monedas y, al dejar caer el peso las autoridades, los bancos se vieron incapaces de hacer frente a sus obligaciones en dólares. Los individuos y agentes que tenían cuentas en la moneda norteamericana se vieron privados de la posibilidad de hacerlas efectivas (a este bloqueo se llamó coloquialmente “el corralito”), lo cual dio lugar a suspensiones, quiebras de empresas, e incluso escenas de una inusitada violencia. La solución no fue fácil: la caída del peso liberó tensiones y contribuyó a equilibrar la balanza comercial, pero Argentina se vio obligada a adoptar medidas de suspensión de pagos y tomar otras disposiciones que de hecho implicaron expropiaciones unilaterales. La renegociación con los acreedores fue ardua y tormentosa, y la relación con las empresas, especialmente las extranjeras, conoció momentos muy tensos y difíciles. A partir de 2003 la normalidad fue volviendo a los mercados, aunque la invasión de Irak introdujo nuevas incertidumbres. Este fue el momento que la Reserva Federal aprovechó para ir subiendo los

tipos de interés en defensa (tibia, reiteramos) de la cotización del dólar.

Otro fenómeno de este comienzo de siglo ha sido el aumento espectacular de los precios del petróleo. Conviene detenerse en él un instante porque tiene aspectos de interés, aparte del hecho en sí, que, tratándose de una materia prima de demanda tan poderosa e *inelástica*, siempre tiene gran relevancia. En primer lugar, es de señalar que los partidarios de la invasión de Irak sostuvieron que uno de sus efectos beneficiosos sería la baja del precio del petróleo, ya que este país es uno de los grandes productores mundiales y un gobierno aliado de los Estados Unidos y libre de las sanciones de las Naciones Unidas –a las que el Irak de Sadam Hussein estaba sometido, a instancias de los Estados Unidos, desde el final de la primera guerra del Golfo– podría exportar sin trabas. El abultado error de cálculo se ha debido a que los optimistas partidarios de la invasión no contaban con el caos en el que ha caído el país tras ella, que, además de otras consecuencias más graves, impide el normal desarrollo de la extracción y manipulación del combustible. En segundo lugar, resulta comprensible que la demanda de petróleo se haya desplazado fuertemente durante estos primeros años del siglo no solamente por la recuperación económica, sino por la aparición, o reaparición, en escena de los gigantes asiáticos: la aparición de China e India y la reaparición de Japón. En efecto, otro de los rasgos distintivos de este inicio de siglo es la relativa recuperación de la economía japonesa tras una década de postración a finales de la centuria pasada. En cuanto a China e India, su crecimiento económico desde hace ya un cuarto de siglo se debe también a cambios políticos que tienen que ver indirecta-

mente con el derrumbe del comunismo en Europa y a los que también vamos a hacer referencia. En tercer lugar, resulta sorprendente comparar los efectos de las alzas del precio del petróleo en la década de 1970 y en la primera década del siglo XXI. Recordemos los profundos trastornos económicos y políticos que se siguieron de las alzas de entonces, cuya manifestación más evidente e inequívoca fue la inflación de dos dígitos que alarmó y afectó a tantos países y grupos sociales. Por contraste, las enormes subidas de los años 2002-2007, que triplicaron los precios de los hidrocarburos, no tuvieron apenas repercusión fuera del sector y, desde luego, no tuvieron efecto inflacionista alguno.

Una explicación superficial de esta relativa estabilidad de precios nos diría que la reciente independencia de los bancos centrales les había permitido aplicar una política anti-inflacionista que frenó los efectos de las alzas del petróleo. Es cierto que la situación de estas instituciones es hoy muy distinta de la que era en los años setenta, precisamente porque se aprendieron las lecciones –impartidas en gran parte por Milton Friedman– de aquellos años. No cabe duda de que la política monetaria actual contribuye a la relativa estabilidad de precios; pero basta un instante de reflexión para advertir que la política monetaria actual no está recurriendo a las medidas drásticas que se tomaron en los años ochenta, cuando los tipos de interés estaban por encima del 10 por ciento. Las alzas en los tipos de interés los llevaron en Estados Unidos al 5,25 y en Europa a niveles parecidos aunque algo más bajos en 2007. Pero la realidad es que esta moderada política anti-inflacionista se vio poderosamente ayudada por factores reales. La oferta de bienes y servicios se ha

incrementado enormemente en las últimas décadas y ello ha frenado las tendencias alcistas en los precios. Gran parte de este incremento de la oferta a nivel mundial se ha debido a la incorporación de China e India al mercado internacional, incorporación que ha sido posible por los cambios en las políticas económicas de ambos países. Es bien sabido que la China post-maoísta dio un golpe de timón a su política económica, aceptando la lógica de la economía de mercado tras tres décadas de economía comunista asfixiante (aquí también podemos ver la mano del profesor Friedman, que asesoró personalmente al sucesor de Mao, Deng Siao Ping). A raíz de las reformas que liberalizaron los mercados interiores y exteriores en el mayor gigante asiático, esta economía comenzó a crecer a tasas espectaculares. Con una población que en estas décadas ha sobrepasado los mil millones de habitantes (en la actualidad, unos 1.300 millones) y un territorio mayor que el de Estados Unidos, la incorporación de China a la economía mundial, aumentando vertiginosamente su producción anual de bienes industriales y alimentarios, abriéndose al comercio internacional (su grado de apertura está en torno al 70 por ciento, mientras que el de Estados Unidos está por debajo del 20 por ciento), con unos salarios que son una fracción de los occidentales (menos de 80 euros mensuales para un trabajador industrial no cualificado, según publicó *The Economist* el 25 marzo de 2006), y un precio de los recursos naturales también muy bajo, ha inundado los mercados de productos baratos y ha ejercido una fuerte presión deflacionista que ha compensado con creces las alzas del petróleo, a las que la propia China ha contribuido siendo, como es, deficitaria en hidrocarburos.

Algo parecido puede decirse sobre la India. Si bien este país nunca ha padecido una dictadura comunista (por el contrario, India ha merecido el reiterado apelativo de “la mayor democracia del mundo”), sí fue durante varias décadas desde su independencia presa del dogma del “socialismo indio”, muy proclive al intervencionismo y la regulación de los mercados, tanto interiores como exteriores. Esto dio lugar a varias décadas de estancamiento en la renta por habitante. La liberalización en India fue algo posterior y algo más gradual que en China, pero en la actualidad el país hindú crece a tasas algo más moderadas que las chinas pero también apreciables (en torno al 6 por ciento, frente al 9 por ciento de China), se está abriendo al comercio exterior (grado de apertura en torno al 30 por ciento) y su tamaño relativo no anda muy en zaga a su vecino septentrional (más de 1.000 millones de habitantes y una superficie que es un tercio de la china). El efecto de la incorporación de India, donde los salarios son también muy bajos, refuerza y complementa el de China. En cuanto a Japón, la segunda economía mundial por volumen del PNB, sus altos salarios se ven compensados por su alta productividad.

La situación de la economía mundial a principios del siglo XXI presenta claros paralelos con la de finales del XIX (la de la “primera globalización”), cuando los grandes aumentos en la producción y el comercio mundial propiciados por el impacto en Europa y América de la revolución industrial, por la entrada en explotación de las grandes extensiones de tierras de América del Norte y del Sur y en Rusia, y por la baja en el precio del transporte, junto a una política monetaria restrictiva consecuencia del patrón oro, produjeron no ya moderación, sino caída de los precios y por lo tanto, una deflación leve que

se prolongó durante más de dos decenios. Entonces fue una guerra lo que puso fin a aquellas décadas de crecimiento. Esperemos que en la actualidad se llegue al equilibrio merced a una mejora en los niveles de vida asiáticos. La crisis mundial desatada en el verano de 2007 ha cambiado considerablemente el panorama, dando lugar a una ola de pesimismo que en ocasiones se muestra tan exagerada como lo era el optimismo de años anteriores. Los efectos de las tasas relativamente bajas de interés, las bajas en los precios de muchas materias primas y productos industriales habían causado un aumento del nivel de vida que se tradujo en una fuerte demanda de viviendas en los países desarrollados, demanda exacerbada por los intensos flujos inmigratorios. El aumento de los precios de la vivienda a que esta situación dio lugar, unido a la desregulación bancaria en Estados Unidos, favoreció un frenesí especulativo entre las instituciones financieras en ese país, que compitieron en resultados a costa de operaciones arriesgadísimas y con un alto nivel de opacidad, prácticas todas ellas poco recomendables o edificantes, pero en principio no sujetas a inspección o sanción tras el relajamiento de las normas bancarias que habían venido rigiendo en Estados Unidos desde la Gran Depresión. Todo ello dio lugar a una gigantesca burbuja inmobiliaria, no solo en Estados Unidos, sino en otros países desarrollados entre los que destacaron España e Irlanda. Cuando los riesgos contraídos en las temerarias operaciones citadas dieron lugar a los primeros impagos, a la euforia sucedió el pánico y a la prosperidad, el colapso de gran parte del sistema bancario y financiero norteamericano. El crédito se contrajo súbitamente, el consumo privado se derrumbó, las bolsas se vinieron abajo y los mercados de bienes y servicios se deprimieron. El desempleo, la moro-

sidad, las suspensiones de pagos, la parálisis industrial pronto se hicieron sentir y una crisis de proporciones comparables a las de la Gran Depresión del siglo XX empezó a tomar forma. La crisis se tornó en recesión y hay muchos que hablan ya de depresión. Dos años después de estallar la crisis, aún no se ve fin al marasmo económico.

La economía española a comienzos de siglo

La economía española a comienzos del siglo XXI ha seguido patrones familiares: claramente enclavada dentro de la europea, ha reproducido los contornos de esta con mayores fluctuaciones. Tras una fuerte expansión en los últimos años del siglo XX, como ya vimos, se produjo una clara desaceleración del crecimiento en los dos primeros años de la centuria, para, a partir de 2003, ir recuperando los niveles de progresión anteriores. Hay que tener en cuenta, sin embargo, que estas tasas de crecimiento son totales y no por habitante; aunque las tasas españolas desde hace mucho tiempo están por encima de las medias de la Unión Europea, debemos recordar que en términos por habitante el diferencial no es tan pronunciado, ya que la población española, debido a la alta tasa de inmigración, ha crecido mucho recientemente. Conviene además recordar que, dado que la productividad en la economía española permanece baja, los grandes motores del crecimiento son, de un lado, el aumento del empleo, que en gran parte se debe a la inmigración, y, de otro, la expansión de la construcción, que depende tanto de la oferta de mano de obra de los inmigrantes, como de la propia demanda de éstos. El incremento laboral ha mejorado las cuentas de la seguridad social

pero no de forma suficiente para cerrar el debate sobre el futuro de las pensiones.

La economía española no solo se ha beneficiado del influjo de mano de obra extranjera sino también de uno de los hitos monetarios más importantes de su historia: la introducción del euro. La adopción de la nueva moneda, como vimos, se hizo de manera gradual. En primer lugar, la pertenencia al Sistema Monetario Europeo era ya un paso muy importante en los preparativos para el euro, ya que el mantenimiento de tasas de cambio constantes entre las monedas de un grupo grande y fuerte de países europeos constituía un rodaje hacia la moneda única, porque traía consigo, cuando menos en parte, algunas de las principales características de la integración monetaria: mayor cohesión, rebajamiento de las

barreras internacionales, y pérdida, por otra parte, de discrecionalidad en política económica. La segunda etapa fue la decisión definitiva de adoptar el euro (Maastricht, 1992) y de adoptarlo como unidad de cuenta, proceso que se inició a partir de 1998 al tiempo que entraba en funcionamiento el Banco Central Europeo como único definidor y ejecutor de la política monetaria en la “zona euro”. A partir de este momento el euro era la moneda oficial de la UE aunque aún no circulara físicamente. Es decir, en el período transitorio se contaba simultáneamente en euros y en las monedas nacionales, que eran las que circulaban efectivamente.

Fue en 2002 cuando se introdujeron las monedas y billetes de euro que circularon durante unos meses en paralelo con las antiguas monedas; estas, sin embargo,



desaparecieron rápidamente, y con escasos problemas, de la circulación gracias al largo rodaje, que había habituado a la población a contar en la nueva unidad. Como ya hemos comentado, la introducción física del euro, coincidiendo con los grandes déficits de la economía estadounidense, provocó un alza muy considerable en su cotización internacional, que había permanecido muy por debajo de la paridad oficial durante el período transitorio, sin duda por la incertidumbre que provocaban las incógnitas de su introducción. La facilidad con la que se adaptó la población a la nueva unidad y la ausencia de problemas en su adopción contribuyeron ciertamente al alza que antes hemos visto.

La introducción del euro, uno de los mayores éxitos de la UE, ha provocado, y aún provoca, recelos. El principal de estos se refiere a lo que implica de “café para todos” monetario. En efecto, la moneda única exige un banco central único y un tipo de interés oficial único; en un espacio económico tan grande, esta unicidad puede resultar menos conveniente en unas regiones que en otras. La pérdida de soberanía monetaria que el nuevo sistema implica excluye soluciones a las que a menudo recurrieron las autoridades nacionales en el pasado, como las alzas del tipo de interés para evitar una depreciación del tipo de cambio o una salida de capitales, o las devaluaciones, solución frecuentemente practicada como la menos dolorosa para remediar déficits estructurales de balanza de pagos. Sin embargo, el recurso a este tipo de medidas resultó con frecuencia contraproducente a largo plazo. Las alzas repentinas del tipo de interés para detener una hemorragia de capitales a menudo causan más problemas y perjuicios que los que están llamadas a resañar, mientras que las devaluaciones son un medio de



salir del paso sin resolver los problemas de fondo de la economía, de modo que a medio plazo también, al igual que las manipulaciones coyunturales del tipo de cambio, acostumbra ser contraproducentes. El que la política monetaria esté en manos de un único banco central de la Unión donde están representados todos los bancos centrales nacionales de la “zona euro” tiene la virtud de que se evitan decisiones precipitadas y que, en las regiones o naciones que tienen más dificultades para adaptarse a las condiciones monetarias, las autoridades se ven obligadas a tomar las medidas estructurales que su economía está demandando: equilibrio presupuestario, transparencia del mercado, medidas estimuladoras de la productividad, etc.

Otras ventajas de la moneda única, enumeradas en Malo de Molina (2001), son la reducción de los costes de transacción en todas las operaciones internacionales y la caída de una barrera más, y muy importante, en el camino hacia el mercado único. En particular, y por lo que se refiere a la historia reciente de MAPFRE, no cabe duda de que la introducción de la moneda única ha facilitado las compras de empresas y la expansión hacia los mercados europeos. Por otra parte, la utilización de una moneda fuerte y de aceptación universal también facilita la expansión en otros mercados fuera de la UE y prestigia la actividad de empresas españolas en el extranjero: el riesgo de cambio se ha reducido considerablemente con respecto al régimen de la peseta. El episodio de 1992, con la repentina depreciación de la peseta en los mercados internacionales y los problemas que ello trajo a nuestra economía, ilustra perfectamente nuestras afirmaciones.

No cabe duda acerca de los efectos beneficiosos que para nuestra economía ha tenido la introducción del euro.

De un lado, basta advertir el alza de las tasas de crecimiento a partir de 2002. De otro, es ilustrativo observar la recuperación de las bolsas desde esas fechas. En tercer lugar, se debe considerar el mecanismo que ha permitido ese crecimiento. La renovada apertura de la economía española se ha reflejado en un gran desarrollo de la cuenta de capital en la balanza de pagos: no solo han aumentado las exportaciones de capital por parte de empresas españolas, sino que han aumentado aún más las importaciones de capital (hay que confesar que las proporciones que ha alcanzado la deuda exterior debe ser causa de preocupación). Este influjo de capital ha permitido la cuantiosa inversión que ha sido el motor del desarrollo. El estar España en la “zona euro” ha sido un poderoso factor de internacionalización; no es solo que hayan caído las barreras dentro de la Unión, es que la economía española despierta en terceros países una confianza que sería mucho menor de no pertenecer a dicho espacio económico.

Si Estados Unidos se vio gravemente afectado por los atentados del 11 de septiembre de 2001, la política española se vio también trastornada por las explosiones de bombas del 11 de marzo de 2004 en varios trenes arribados a la estación ferroviaria de Atocha en Madrid; esta atrocidad tuvo lugar cuatro días antes de las elecciones generales convocadas meses atrás. Las elecciones produjeron un cambio en la composición de las Cortes y por tanto de Gobierno. La política económica, sin embargo, no varió de manera muy perceptible.

Tan invariable se mantuvo la política económica tras las elecciones de 2004 que ni siquiera la nueva victoria socialista en las elecciones de 2008, en una situación de grave crisis económica nacional e internacional, ha sido

capaz de hacerla cambiar sustancialmente. Se han tomado medidas ocasionales de ayuda a bancos y cajas en situación de debilidad, se ha intervenido incluso una pequeña caja de ahorros, pero el gobierno se ha abstenido de formular, y mucho menos de poner en práctica, un plan comprensivo y coherente de lucha contra la depresión. Tampoco se ha hecho nada contra su más alarmante manifestación, una tasa de desempleo que se ha doblado aproximadamente en un año y que amenaza con alcanzar el 20 por ciento de la fuerza de trabajo.

Si en general la economía española tiende a seguir en paralelo, aunque magnificándolas, las variaciones coyunturales europeas, en la actual crisis esta tendencia se ha mantenido. La tasa de desempleo española viene a duplicar la media europea, y esto se traduce en una grave tendencia al fuerte déficit presupuestario (debido tanto al alza de las prestaciones sociales cuanto a una caída en la recaudación impositiva), aumentado por las ayudas ocasionales del gobierno a algunos sectores con objeto de lograr fines que no se pueden caracterizar sino como paliativos.

En esta crisis española la banca ha resistido de modo notable, aunque no puede decirse lo mismo de las cajas de ahorro, que en España tienen sistemas de gobierno peculiares en el contexto que nos es próximo. Por el contrario, las industrias de la construcción y automovilística, junto al pequeño comercio, han sido las víctimas principales de la depresión. No es de sorprender que una consecuencia de todo ello haya sido un aumento muy considerable en la tasa de morosidad, aumento que ha incidido con mayor gravedad en las cajas que en los bancos. Si es difícil ver hoy un fin a la crisis internacional, aún más difícil se nos antoja entreverlo en la economía española.

LOS RETOS DEL SEGURO EN EL SIGLO XXI

El siglo XXI mantiene los sempiternos retos de cualquier actividad empresarial: ofrecer el mejor servicio posible al precio más competitivo. Aparecen, sin embargo, novedades importantes: por un lado, la mayor presencia de las multinacionales; por otro, la necesidad de asumir y gestionar siniestros de una magnitud muy elevada, como los huracanes *Georges* y *Mitch* (1998), los atentados del 11 de septiembre (2001) y los huracanes *Katrina* y *Wilma* (2005); estos desastres tampoco son nuevos para la humanidad, pero el sector del seguro no había ofrecido unos niveles de cobertura como los que existen en la actualidad. Por ello, estos acontecimientos han supuesto para el seguro directo y el reaseguro mundial una prueba jamás sorteada antes, debido al volumen de activos asegurados, lo que supone unas dificultades extraordinarias para las cuentas de resultados del sector, que obviamente se han resentido de aquellos costes.

Resulta ciertamente positivo que la industria del seguro resulte ya tan potente que pueda ofrecer un seguro incluso en situaciones tan catastróficas, pero es incuestionable que su coste es por lo menos preocupante. A este problema hay que añadir que se han agregado después de 2001 y en la actualidad las fuertes minusvalías registradas en algunos de los activos en los que el sector invierte sus fondos propios, las provisiones técnicas de los seguros de Vida y las provisiones de siniestros de los seguros de Daños. De todos modos, la industria del seguro ha demostrado, en su conjunto, su solvencia. Esta situación más saneada también viene producida por la concentración

de la actividad en un número menor de empresas, que se redujeron en un 41,5 por ciento entre 1990 y 2006. Esta disminución en el número de empresas de seguros fue más fácil debido a la elevada desmutualización en la década de los ochenta. Así, las diez mayores empresas en el 2006 superaron conjuntamente la mitad de la actividad del sector (52,2 por ciento) (“El mercado español de seguros en 2006”. *Informe FUNDACIÓN MAPFRE*, octubre 2007). El resultado ha sido un incremento de la eficiencia y la productividad, al tiempo que los precios tanto de los seguros de Vida como los de No Vida han descendido (Cummins y Rubio-Misas 2006). Otra realidad positiva es el crecimiento del sector, pues si a inicios del siglo XX su actividad representaba un modesto 0,4 por ciento de la economía española, en el 2007 representaba el 5,2 por ciento del PIB y generaba un total de 48.049 empleos directos. El volumen de primas en 2007 fue de 52.584 millones de euros y los pagos de siniestros 40.100 (datos de septiembre 2007 anualizados, fuente UNESPA).

Uno de los grandes logros del seguro privado es reforzar el bienestar de los ciudadanos, al protegerlos de numerosos riesgos. Con datos de 2006 podemos afirmar que el seguro de Vida alcanza en España un volumen de negocio de 21.449 millones de euros, beneficiando a 8.948.697 personas con planes de pensiones y con una clara tendencia al alza, al animarse un número cada vez mayor de españoles a completar o mejorar su cobertura social con la colaboración de la iniciativa privada. Las entidades aseguradoras son depositarias del 37 por ciento de los fondos de pensiones en el año 2006 y controlan el 57 por ciento de las entidades gestoras de fondos, el 39,6 por ciento de las de fondos de pensiones y

algo más del 45,8 por ciento de los partícipes. La relevancia del sector está también en los recursos disponibles como inversor institucional, cumpliendo la función de sostener una solvencia tal en la actividad aseguradora que permita mantener su eficacia y capacidad de ofrecer un buen servicio a la sociedad. Su inversión naturalmente es a largo plazo, por lo que las empresas del sector facilitan la evolución de la actividad económica también a largo plazo. En este sentido es muy llamativa la inversión que hace el sector en renta fija, con la finalidad de evitar los vaivenes o sobresaltos del mercado financiero ya que evidentemente es la inversión más “segura”.

Su relevancia para la economía española, reconocida desde hace tiempo es tal que la Memoria Social del Seguro Español señalaba que “Entre el 1 de enero de 1990 y el 30 de septiembre de 2007, una serie larga de más de quince años, pues, la economía española acumula, según los datos del Banco de España, un volumen de adquisición

neta de activos financieros que roza los 6 billones de euros. En el mismo periodo, el sector asegurador ha adquirido activos financieros por valor de poco menos de 275.000 millones de euros, lo cual quiere decir que el 4,2% de las inversiones financieras del conjunto de la economía han pasado por las manos de las entidades aseguradoras. La vocación del seguro por la renta fija hace que, sin embargo, estos porcentajes sean mayores en este caso. Para el citado periodo, de las Cuentas Financieras se infiere que las adquisiciones de renta fija de las aseguradoras han llegado al 23 por ciento del total de adquisiciones de la economía española. Este porcentaje es casi del 11 por ciento en el caso de las acciones de renta variable y del 6,8 por ciento en el caso de los fondos de inversión”.

Finalmente, pese a una situación de la economía española nada favorable en 2008, el sector del seguro sigue creciendo en el primer trimestre del año por encima de otros sectores de la economía española, como muestra el Cuadro 23.

CUADRO 23

Primas No Vida. Volumen y Crecimiento. Enero-marzo 2008

Ramos No Vida	Volumen estimado primas para el total del sector (millones euros)		Porcentajes de crecimiento
	Marzo 2007	Marzo 2008	
Automóviles	3.306	3.352	1,4%
Multirriesgos	1.506	1.611	7,0%
Salud	1.410	1.537	9,0%
Resto No Vida	2.428	2.477	2,0%
Total Ramos No Vida	8.649	8.978	3,8%

Fuente: ICEA.

MAPFRE, DE MUTUA A SOCIEDAD ANÓNIMA

Para MAPFRE el nuevo siglo está fuertemente determinado por lo acontecido en la última década del siglo XX. En los años de prosperidad económica, siguiendo la línea tradicional de MAPFRE, se renunció a realizar ganancias extraordinarias puramente financieras, ya que el principal negocio de la empresa es la búsqueda de los resultados de explotación antes que los financieros. La aplicación estricta de normas de suscripción aseguradora ha conseguido mantener los resultados técnicos de MAPFRE por encima de los del sector, ya que ha dependido relativamente poco de las inversiones de bolsa. En la década anterior los beneficios del Grupo habían crecido de forma espectacular y los pequeños altibajos que se reflejaban en las cuentas de resultados se debieron no tanto a malos resultados en las actividades consolidadas del Grupo como a la liquidación ordenada, pero relativamente costosa, de algunas iniciativas cuya falta de futuro se supo reconocer y afrontar con decisión. También se culminó la profunda y completa implantación de



José Manuel Martínez sucedió a Julio Castelo como presidente de MAPFRE en 2001

MAPFRE en la modalidad de seguro directo en América Latina. Después de los éxitos iniciales en la selección de las compañías y su adquisición en los diversos países, vinieron las etapas más largas y complejas de reorganización, que no se hubieran podido llevar a cabo con éxito sin el apoyo y el ejemplo de la MAPFRE española.

Una empresa en expansión en un mundo en expansión

Fue el 5 de octubre de 2000 cuando el Consejo de MAPFRE MUTUALIDAD eligió, por unanimidad, a José Manuel Martínez como presidente. Hubo tiempo de hacer una transición en condiciones, pues hasta el 21 de abril de 2001 Castelo no abandonó el cargo. En ese momento, Castelo fue nombrado presidente de honor de MAPFRE MUTUALIDAD y se creó el Premio Internacional de Seguros Julio Castelo Matrán en su honor. Tras hacerse con las riendas de MAPFRE MUTUALIDAD y, por tanto, del SISTEMA MAPFRE, en el Consejo del 24 de julio, Martínez se decidió a exponer su visión del seguro a escala internacional y la forma en que encajaba MAPFRE en esa realidad.

Para el nuevo presidente de MAPFRE resultaba evidente que los grandes grupos “aseguradores-financieros” estaban marcando la pauta en todos los mercados. Estados Unidos parecía avanzar con firmeza en esa dirección tras la implantación de la Financial Services Modernization Act en 1999, mientras que Japón también lo hacía, aunque no terminaba de recuperarse de la grave crisis financiera de la última década del siglo XX. En Europa, intensos procesos de fusiones y adquisiciones habían permitido el surgimiento de colosos como Allianz en Alemania, Axa en Francia, Generali en Italia o ING en Holanda, cuyos

campos de operaciones desbordaban ampliamente el marco nacional. En opinión de Martínez, MAPFRE debería seguir la senda abierta por estas grandes empresas europeas, aunque el crecimiento de la empresa debería ser fundamentalmente “orgánico” (por desarrollo de su actividad propia) y no tanto basado en adquisiciones, aunque sin descartar buenas oportunidades, por supuesto. En su nueva singladura, MAPFRE no estaría sola, pues, como hemos visto, desde el año 2000 existe una alianza estratégica con CAJA MADRID. Recordemos que esta alianza se había concretado en la creación de dos sociedades: MAPFRE CAJA MADRID Holding de Entidades Aseguradoras, que desarrollaba la actividad aseguradora de Vida, Seguros Generales y Salud, con una participación de MAPFRE al 51 por ciento, y el Banco de Servicios Financieros CAJA MADRID-MAPFRE que controlaba CAJA MADRID. El *holding* asegurador obtuvo en 2001 la relevante cifra de 3.722 millones de euros en primas emi-

tidas, cifra que iría incrementándose en los cinco años siguientes hasta los 4.699 millones. Alberto Manzano fue presidente del *holding* desde diciembre de 2002, puesto que compaginó con la Vicepresidencia de Alta Coordinación y la Secretaría General del SISTEMA MAPFRE. Aunque la MAPFRE de Martínez y su equipo directivo ha buscado el crecimiento orgánico por encima de todo, en la misma línea de Larramendi y Castelo, en 2001-2002 no pudo rechazar la oportunidad de hacerse con Finisterre y su grupo societario. Finisterre era una empresa valenciana, fundada en 1942, que estaba especializada en Decesos, un ramo muy poco trabajado por MAPFRE. Con buen criterio, la dirección de esta pensó que la incorporación de Finisterre supondría un oportuno impulso diversificador. Algo similar se pensó en 2003 cuando la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (el antiguo Instituto Nacional de Industria) adjudicó a MAPFRE el control de MUSINI y de MUSINIVIDA, culminando un



Firma de la adquisición de MUSINI

proceso de privatización que había durado cuatro años. A 31 de diciembre de 2002, el grupo MUSINI representaba primas por 763 millones de euros y reservas matemáticas por unos 1.400 millones, con unos beneficios netos de 24 millones. El interés por esta empresa se debía sobre todo a las posibilidades que se abrían de cara a las multinacionales españolas, pues bastantes de las más notables eran empresas privatizadas que cuando habían pertenecido al sector público estuvieron vinculadas a MUSINI.

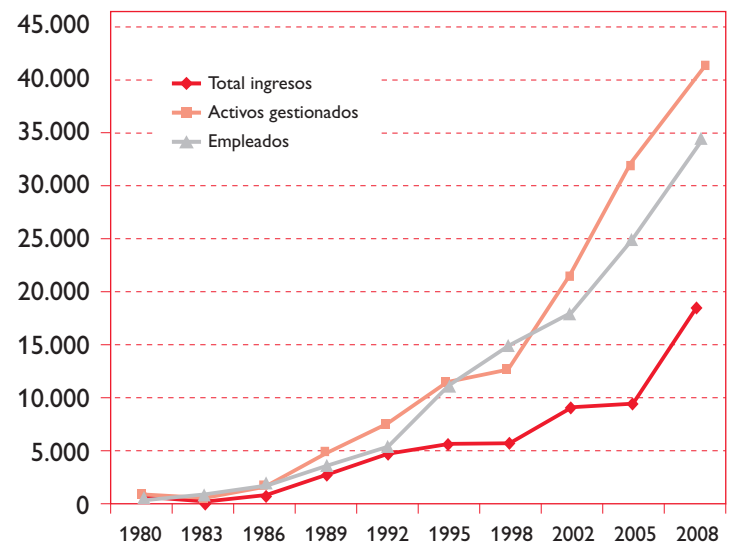
En su primera intervención ante la Junta General, en 2001, Martínez dijo unas palabras esclarecedoras: “MAPFRE se ha hecho muy grande, y más después de nuestra alianza con CAJA MADRID, pero todavía es pequeña”. Como otras empresas españolas, MAPFRE necesitaba ser grande para seguir siendo competitiva frente a los “colosos” del sector. De alguna manera, las inversiones en Iberoamérica, que la habían hecho crecer rápidamente, habían sido la salvaguarda frente a las ambiciones de los grandes competidores mundiales. La intención de Martínez y del equipo directivo era permanecer en Iberoamérica, pero con una estrategia nueva que significaba la concentración de las inversiones en los dos países más relevantes y prometedores: Brasil y México; con todo, se explorarían las posibilidades de nuevos países como Bolivia, República Dominicana o Ecuador, que estaban desarrollando intensas relaciones con España. El objetivo era llegar a las 2.000 oficinas, entre directas y delegadas, para finales de 2007, en todo el continente. Las estructuras organizativas que se implantarían serían más de tipo horizontal y flexible que vertical y rígidamente especializadas, es decir, se buscaría que las unidades operativas practicasen todo tipo de seguro. La nueva estructura organizativa se aproximaría a la forma de una “red



Filomeno Mira, José Manuel Martínez y Alberto Manzano en un consejo en 2002

GRÁFICO 7

Evolución de MAPFRE 1980-2008



Fuente: archivos de MAPFRE (números índices y euros constantes de 2002).

multidivisional”, concepto que está muy en boga entre las grandes empresas del mundo. En cualquier caso, habría excepciones en operaciones tan complejas como el reaseguro, la asistencia o el seguro de crédito. Además, se procuraría dar un trato diferenciado a las multinacionales, a través de la Unidad de Empresas (*vid.* más adelante), pues la demanda habitual de las grandes empresas transfronterizas de un mismo seguro aplicable en distintos países es muy específica y difícil de resolver en muchos casos. La inversión en Iberoamérica fue un reto cumplido con creces, del que daremos detalles más adelante.

Los resultados de la empresa habían sido muy satisfactorios en las dos décadas anteriores, el nuevo siglo también lo será e incluso se intensificará el crecimiento como señala el Gráfico 7.

A partir de 2001 se abre un nuevo período de transformación del Grupo. Martínez y el equipo directivo abordan un proceso de modernización y reordenación de las estructuras de MAPFRE basado en los siguientes criterios:

1. Simplificación de las estructuras societarias y operativas del Grupo para aumentar la agilidad y el aprovechamiento de sinergias, y para orientarlas al cliente más que al producto.
2. Mayor coordinación de la dirección estratégica del Consejo y de sus políticas generales.
3. Reforzamiento del control y seguimiento de los resultados consolidados y
4. Rejuvenecimiento del equipo de altos directivos, para afrontar de forma ordenada la sucesión de las



F E



MAPFRE

pedir este
logo

generaciones que venían desempeñando los puestos de mayor responsabilidad, cuya jubilación por el límite de edad previsto en los estatutos se produciría, si no, de forma traumática.

Partiendo de estos criterios se ha ido perfeccionando, modernizando o adaptando la empresa a los nuevos tiempos. Por esta razón, se crea una nueva Vicepresidencia encargada de la alta coordinación del Grupo, de la que se hace cargo el hasta entonces Secretario General del Grupo, Alberto Manzano. También se establece el Área Económica y de Control de Gestión, dirigida por Domingo Sugranyes y encargada de presupuestar y controlar mensualmente los resultados consolidados del Grupo; del Área dependen también la información de gestión interna, la información a inversores, y los departamentos centrales de consolidación contable, gestión de riesgos y adquisiciones.

Otro avance, en el mismo año, fue la creación del Área de Comunicación y Responsabilidad Social, que era necesaria, dada la dimensión de la empresa, para ofrecer una información común para toda la entidad. Entre otros cometidos, esta Área actualizó el viejo logo de MAPFRE y sus símbolos (trébol y el conocido puente), y puso orden en la imagen de la entidad de forma más sistemática. Hasta esta fecha fue el Secretario General el responsable de las relaciones con los medios de comunicación. En la nueva etapa se inició una política de promoción de la imagen del Grupo, se impulsó la publicidad de productos y el patrocinio de actividades deportivas como vía de acción publicitaria. Paralelamente Juan José Almagro, director general de Comunicación y Responsabilidad Social de MAPFRE, inició, en la misma fecha, labores para sistematizar los



Reunión de la UET en 2002

aspectos vinculados a la Responsabilidad Social, lo que se ha materializado entre otras cosas en la publicación de un Informe Anual a través de cuya valoración se va haciendo un inventario cada vez más amplio de las actividades de la empresa y midiendo la situación en esta materia, lo que permite ir abordando acciones encaminadas a mejorar la gestión desde el punto de vista de la Responsabilidad Social. Por último, también en 2002 se crea la Unidad de Empresas (*vid.* más adelante). En todos estos cambios se tuvo presente la necesidad de llevar a cabo paulatinamente la primera renovación de cargos directivos.

El conjunto de las reformas emprendidas partía del reconocimiento de dos defectos estructurales, heredados de la historia del Grupo: por un lado, la fragmentación de la organización comercial y, por otro lado, una cierta dispersión de las decisiones como consecuencia de una insuficiente definición de las funciones del *holding* empresarial en la cabeza del Grupo. La vieja estructura de la



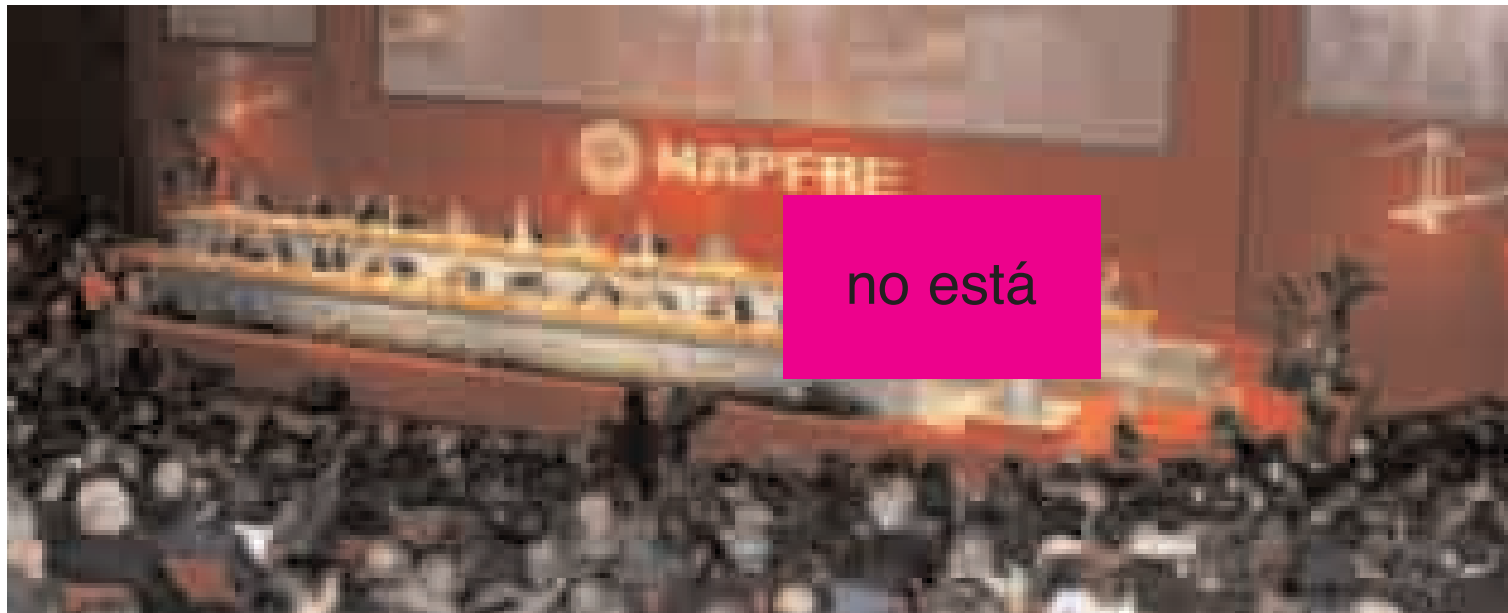
El proceso de desmutualización se comunicó mediante una rueda de prensa el 30 de mayo de 2006

RED MAPFRE se estaba transformando en obstáculo para su desarrollo futuro. Los principios de descentralización y de especialización por tipo de productos habían conformado en la MAPFRE española una red eficaz pero pesada, y con orientación al producto en vez de al cliente. También la organización central era excesivamente reducida para el volumen del Grupo. La propia organización comercial, subdividida según las fronteras complicadas del mapa central, sufría en la productividad de su trabajo como consecuencia de unos sistemas administrativos e informáticos muy adecuados al detalle de cada actividad, pero inconciliables entre sí. En la cabeza se había establecido una dualidad entre la Mutua por un lado, brillante operadora y líder en el seguro de Automóviles y, al mismo tiempo y sin suficiente separación de papeles, accionista mayoritario del Grupo, y la Corporación por otro lado, empresa cotizada en bolsa,

expuesta al juicio y a las exigencias de los inversores, de quienes dependía la financiación de sus ambiciosos planes de expansión, y que pretendía ejercer con rigor su papel de accionista de las restantes sociedades mercantiles del Grupo. Los síntomas de estos defectos no eran fáciles de identificar en momentos de euforia por los fuertes crecimientos en el volumen de operaciones y en resultados; lo fácil hubiera sido gestionar la continuidad sin complicarse la vida. Sin embargo, tanto Martínez como su equipo supieron ver la seriedad de las amenazas y prepararon poco a poco los cambios. De ahí nacieron las novedades ya citadas, como la Vicepresidencia de Alta Coordinación, el Área Económica y de Control de Gestión y la Dirección General de Comunicación y Responsabilidad Social. Por estas razones se decidió también centralizar la gestión de las inversiones con la creación de una Dirección General ad hoc. Asimismo, se reforzaron los poderes de

la Comisión Directiva del SISTEMA MAPFRE siguiendo estrictamente lo que establece el Código de Buen Gobierno. Se llevó a cabo la integración de las diversas fundaciones promovidas por MAPFRE en una sola gran FUNDACIÓN MAPFRE (*vid.* más adelante). Se crearon la División Familiar y la División de Seguro Directo Internacional, transformándose también las Unidades Funcionales en Direcciones Generales del Grupo. MAPFRE MUTUALIDAD absorbió a MAPFRE AGROPECUARIA y, más tarde, se creó MAPFRE FAMILIAR; posteriormente, la Unidad de EMPRESAS fue reestructurada y Global Risks se integró en MAPFRE INTERNACIONAL. Junto con estos cambios tan trascendentales se abordó una transformación aún más importante: la desmutualización. Este proceso fue posible, en gran medida, por la existencia previa de la FUNDACIÓN MAPFRE, en la que se

materializaba desde años atrás el compromiso social de la empresa mediante actividades de interés general financiadas con aportaciones anuales de las entidades del Grupo; en caso de disolución de la Mutua, los estatutos designaban a la Fundación como destinataria de su fondo de reservas patrimoniales. La nueva estructura anunciada en mayo de 2006 preveía la integración de todas las actividades empresariales del Grupo en la Corporación que pasaba a denominarse MAPFRE S.A., y la transferencia del control mayoritario sobre la sociedad cotizada a la FUNDACIÓN MAPFRE –todo ello sin que consejeros, directivos o empleados obtuvieran a título individual ningún beneficio o ventaja especial de esta transformación. La nueva estructura se había pensado para aumentar la capacidad financiera del Grupo, para permitir una gestión más eficiente y transparente al someter la totalidad de sus



Asamblea General Extraordinaria celebrada el 15 de junio de 2006

actividades empresariales al control del mercado, y para aumentar en definitiva la capacidad de MAPFRE para competir en la economía globalizada. La existencia de la Fundación como accionista mayoritaria permitía salvaguardar la independencia de MAPFRE y su espíritu de servicio público, tal como se habían plasmado a lo largo de los años en distintas versiones sucesivas de su Código de Buen Gobierno, y sobre todo, tal como se plasmaba de forma muy concreta y práctica en una “cultura de empresa” interiorizada por miles de empleados y directivos.

A los mutualistas (cerca de cinco millones de personas) se les dio la opción de mantener si lo deseaban su vinculación con MAPFRE puesto que se les ofrecía elegir entre convertir su participación en el patrimonio de la Mutua en acciones de MAPFRE S.A. o recibir su valor en efectivo; este proceso de distribución se llevó a cabo sin incidentes notables y al final unas 500.000 personas eligieron continuar como accionistas del Grupo en su nueva estructura.

Una de las principales motivaciones de la transformación societaria es que con ella MAPFRE obtiene mayor facilidad para revisar profundamente sus estructuras operativas, con miras a incrementar la productividad y los niveles de excelencia en el servicio a clientes. Como se ha visto anteriormente, la nueva estructura corporativa forma parte de un esfuerzo renovador que ha orientado toda la acción de la cúpula de MAPFRE, y cuyo lema podría ser la fidelidad a los principios fundadores, traduciéndolos eficazmente en el mundo actual.

Este cambio tiene su antecedente histórico que citó expresamente en su informe José Manuel Martínez en la Asamblea General celebrada el día 15 de junio de 2006; de este modo había explicado el presidente en la Junta

General Extraordinaria de 28 de febrero de 1970 lo que sería el Grupo Asegurador MAPFRE:

“ [...] se estima conveniente proponer la creación de un grupo asegurador coordinado en que las operaciones de seguro de riesgo de cobertura masiva sean llevados a cabo por la mutualidad [...] en tanto que los seguros que presenten unas características muy específicas en lo técnico o en lo comercial se separen de ella para concertarse a través de sociedades anónimas, coordinadas con la mutualidad pero con personalidad patrimonial y una estructura jurídica más adaptada a su tipo de operaciones y clientes.

A este respecto, también hay que señalar que, teniendo MAPFRE la voluntad de extender en el momento adecuado sus operaciones y sus métodos de trabajo a Iberoamérica, considerando esta la expansión lógica de un grupo asegurador con una importancia sustancial interna, es necesario estar en condiciones de prestar el servicio de reaseguro, que también es muy conveniente, [como igualmente lo era] mantener el control del Grupo dentro de la Mutua o entidades de naturaleza asociativa-fundacional”.

Estos grandes objetivos mencionados en 1970 como sabe el lector se han cumplido, pero también se evidencia que ya entonces la modernización de la empresa iba encaminada en la dirección de incrementar la dimensión de la Sociedad Anónima dentro de MAPFRE.

El proceso de desmutualización no estuvo exento de dificultades, pero se llevó a cabo con éxito; el informe

de José Manuel Martínez presentado en la primera Junta General de Accionistas (26 de marzo 2007) daba cuenta de la culminación del proyecto:

“[...] considero necesario destacar que se ha completado ya la ejecución de los acuerdos adoptados en la Junta General Extraordinaria de nuestra entidad, celebrada el pasado 29 de diciembre: la realización de una ampliación de capital por importe de 3.450 millones de euros, el cambio del anterior nombre social (CORPORACIÓN MAPFRE) por el de MAPFRE S.A., la adaptación de los estatutos a la nueva situación, y la modificación de la composición del Consejo de Administración para adecuarlo a la nueva función matriz de todas las actividades empresariales del SISTEMA MAPFRE.

Con ello, MAPFRE S.A. incluye ya todas las actividades empresariales del SISTEMA MAPFRE”.

Cabe destacar que el motor del desarrollo de MAPFRE, más que la forma societaria mutualista, había sido siempre una gestión que concibe la empresa como una auténtica institución de servicio público. Ya en los setenta se había buscado una fórmula que compatibilizara las garantías necesarias para la aplicación de tales principios (la sociedad matriz de forma mutual) con la existencia de sociedades anónimas que pudiera obtener del mercado los fondos necesarios para crecer y en 1981 se había buscado una fórmula que compatibilizara las garantías necesarias para la aplicación de tales principios (la sociedad matriz de forma mutual) con una sociedad *holding* que cotizara en bolsa y que pudiera obtener del mercado los



Primer Consejo de Administración de MAPFRE S.A. 31 de diciembre de 2006

fondos necesarios para crecer. El compromiso social de MAPFRE se materializaba desde años atrás en la realización de actividades de interés general a través de la FUNDACIÓN MAPFRE a la que, según sus estatutos, MAPFRE realizaba aportaciones anuales para financiar dichas actividades; en caso de disolución de la MUTUA, los estatutos designaban a la Fundación como destinataria de su fondo de reservas patrimoniales.

Por otro lado, la alianza con CAJA MADRID ayudó a resolver algunas dificultades pasadas (los difíciles comienzos del BANCO MAPFRE, la financiación de la inversión en América) y aumentó notablemente el volumen de operaciones, especialmente en el ramo de Vida. Así se creó la mayor estructura de banca-seguros del mercado español y un ejemplo único de colaboración entre dos grupos que, sin perder su autonomía y su personalidad, conseguían unir esfuerzos para desarrollar su mercado y su presencia territorial. El seguro de Automóviles, sin embargo, quedaba prácticamente fuera del acuerdo, que sí, en cambio, incluía la colaboración en el desarrollo internacional.

En 2006, una vez anunciada la nueva estructura corporativa de MAPFRE, estaba claro que había que actualizar el organigrama de la alianza, que se completó en el 2008, y por el cual esta gran alianza encuentra su forma estable: la propiedad del 100 por cien de las filiales vuelve a MAPFRE, pasando la entidad de ahorro madrileña a ser el segundo accionista de MAPFRE S.A. (después de la FUNDACIÓN MAPFRE), con una participación del 15 por ciento en la entidad cotizada, y manteniéndose la intensa colaboración comercial entre ambos grupos, sin perjuicio de que MAPFRE estableciera y desarrollara acuerdos de colaboración

comercial con otros bancos y cajas de ahorro. También en 2008 se actualizó el Código de Buen Gobierno para MAPFRE S.A. preservando sus principios institucionales y de empresa, así como definiendo los aspectos fundamentales de la empresa en el marco de una Sociedad Anónima.

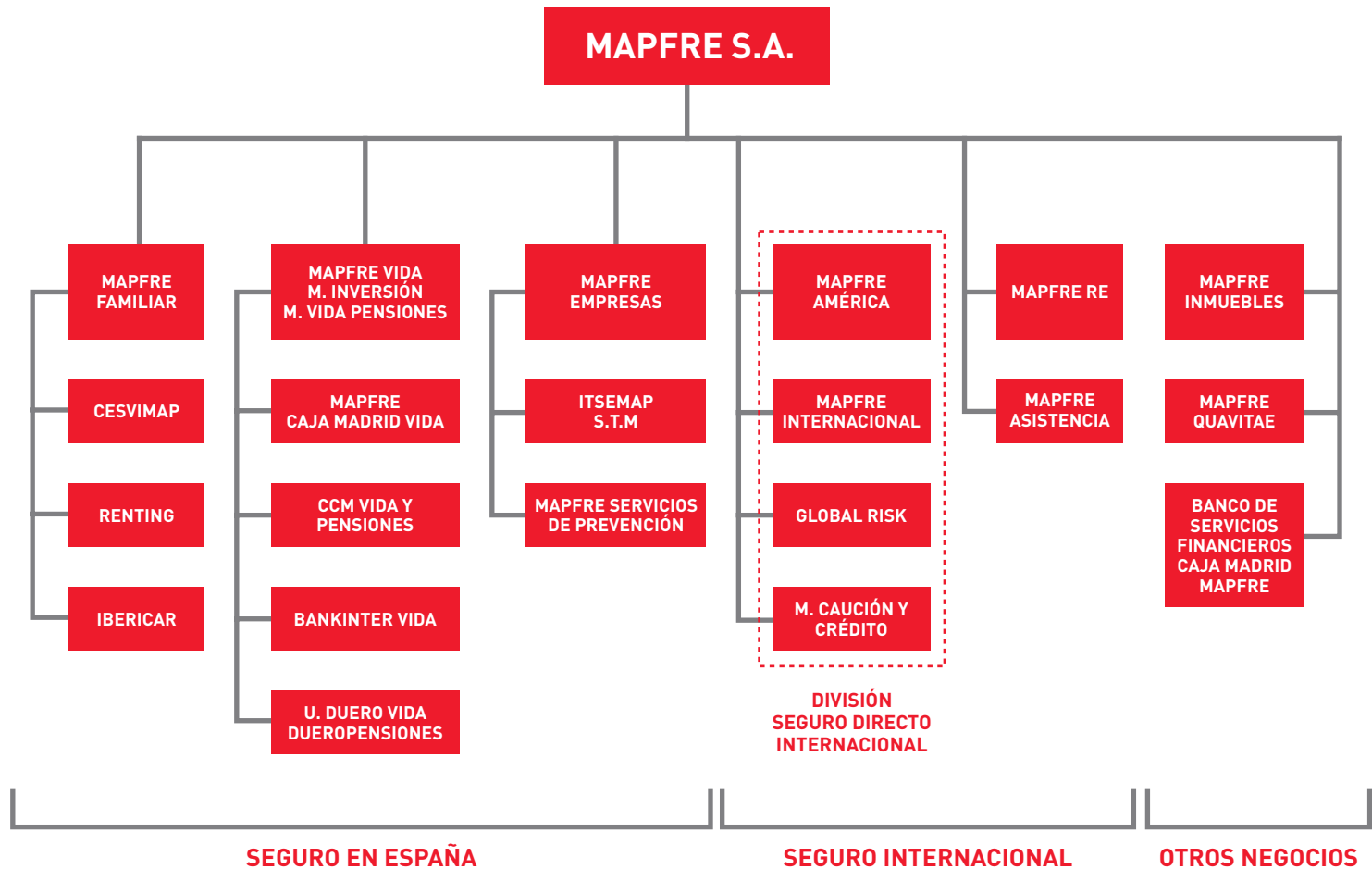
En el momento en que se cierra este libro se han vuelto a acumular nubes de tormenta en la economía mundial, cuyas consecuencias pueden afectar muy directamente a la economía española, que vería rotas la confianza del inversor exterior y su espectacular tendencia alcista de los últimos años. Afortunadamente, MAPFRE no se ve directamente afectada por los males que acechan –las hipotecas “subprime”; el endeudamiento excesivo relacionado con la promoción inmobiliaria de viviendas o con objeto de adquirir posiciones de control empresarial–; aunque por su dimensión internacional y su complejidad MAPFRE ya no contempla únicamente congelar las retribuciones de directivos, como hicieron Larramendi en la crisis de los setenta o Castelo en la crisis de 1993, sino que diseña un ambicioso programa de reducción de gastos mediante mejoras estructurales en la organización. Y de esta forma, una vez más, impulsada y no frenada por las dificultades del entorno, la dirección de MAPFRE se prepara para dar en los próximos años nuevos saltos cualitativos que la conviertan en uno de los líderes absolutos del seguro europeo.

El capital humano en MAPFRE

La evolución de la empresa tiene uno de sus vértices explicativos, tal vez el más importante, en su equipo humano, portador de una fuerte “cultura de empresa”.

ORGANIGRAMA DE MAPFRE S.A.

Octubre 2008



Fuente: Memorias de MAPFRE.

Esta se consolida en la entidad gracias a los importantes logros obtenidos, que incuestionablemente se deben en gran medida a su singularidad. Aunque es imposible citar a todos, se puede cuando menos mencionar a las figuras más destacadas que han asumido colectivamente la dirección del grupo a lo largo de estos años.

En primer lugar, destaca la clara continuidad de personas tanto en los noventa, e incluso antes, como en los inicios del siglo XXI, en los puestos de máxima responsabilidad dentro de la entidad. Aunque Larramendi desconfiaba de los departamentos *staff*, debido a la arrogancia de los estados mayores y a su tendencia al gasto

suntuario y los planes huecos, sí se comenzaron a desarrollar en el nuevo siglo este tipo de departamentos, debido a la dimensión de la empresa que ciertamente los precisaba. El más antiguo y más influyente de todos los actuales directivos, presente en todas las etapas desde finales de los años sesenta y hoy vicepresidente primero de MAPFRE S.A., es Alberto Manzano; su profunda experiencia jurídica y societaria, su vasta cultura financiera y empresarial le hace ser una figura clave en casi todas las operaciones importantes de la historia de MAPFRE. Manzano tiene en José Manuel González Porro un digno colaborador y sucesor en el puesto de Secretario General.

En el Área Económica y de Control de Gestión del Grupo cabe destacar a Domingo Sugranyes (hasta su jubilación el 31 de diciembre de 2007) y a Ricardo Blanco;

esta área, que concreta y promueve los conocimientos y las técnicas propias de un gran grupo financiero moderno, ha pasado a depender en diciembre 2007 de un nuevo Director General de MAPFRE, Esteban Tejera, quien había estado anteriormente al frente del seguro de Salud y había sido Director General del *holding* MAPFRE-CAJA MADRID. La Dirección General de Auditoría Interna se ha convertido a lo largo de los años en un pilar de seguridad administrativa y contable y en un auténtico centro de competencias en materia de control de gestión, conducida prácticamente desde el principio por José Manuel Muries. Luis Leguina ejerció durante años su gran autoridad en tareas de intervención, control y en la supervisión de las tecnologías de la información, puesto en el que le sucedió, tras unos años de transición dirigidos por Domingo Sugranyes, la

Continúa en p. 312 →



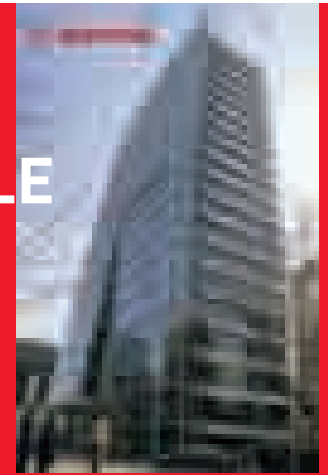
Reunión de Presidentes de las empresas de MAPFRE en América en Puerto Rico. 2008



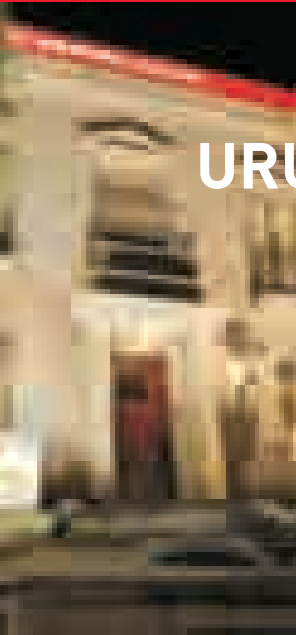
ARGENTINA



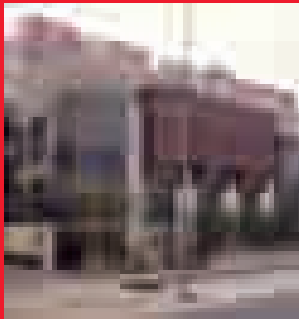
BRASIL



CHILE



URUGUAY



PERÚ



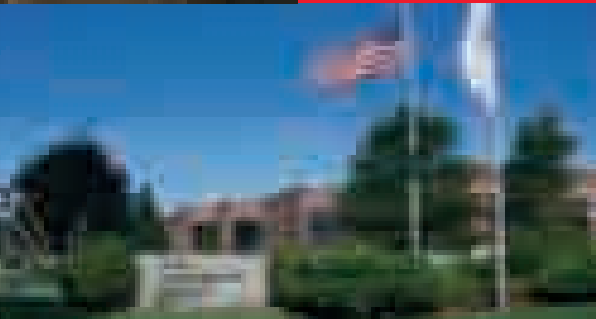
PORTUGAL



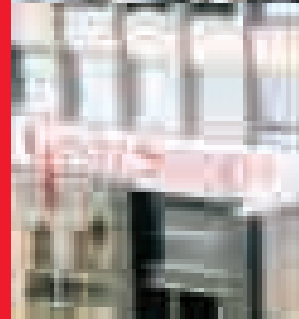
COLOMBIA



TURQUÍA



EE.UU.



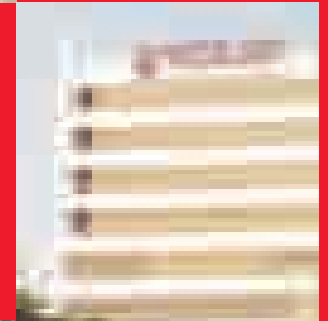
FILIPINAS



VENEZUELA



MÉXICO



PARAGUAY



PUERTO RICO



actual Dirección General de Tecnologías y Procedimientos, supervisada por Antonio Huertas. Las inversiones inmobiliarias del Grupo han sido fuente de ingresos regulares y de importantes plusvalías, bajo la dirección de Fausto Rodríguez del Coso y posteriormente de Luis Basagoiti.

En Automóviles, primera actividad del grupo y clave de su excelencia, después del propio Julio Castelo, los éxitos extraordinarios logrados en la gestión deben mucho a Santiago Gayarre (hasta su jubilación el 31 de diciembre de 2007) quien, tras una carrera que le llevó de la Península a Canarias y a Argentina, volvió a España para dirigir el ramo de Autos a partir de 1990 y, posteriormente, la red comercial en España y el seguro directo en América con un inconfundible estilo y una sólida intuición para ver y vencer los obstáculos. En Seguros Generales se recuerda la etapa brillante de Filomeno Mira, Rafael Galarraga y de Ángel Alonso Batres, pioneros en la organización de los servicios de asistencia directa de MAPFRE HOGAR que han supuesto la total desaparición del papel y la burocracia en las relaciones con el cliente; sus continuadores han sido Ignacio Baeza (en la actualidad presidente de MAPFRE VIDA) y Esteban Pedrayes (en la actualidad en MAPFRE EMPRESAS); Autos y Hogar forman la base de lo que hoy es MAPFRE FAMILIAR, junto con Salud y Agropecuaria, bajo la presidencia de Antonio Huertas, uno de los jóvenes directivos formados en la red comercial en España, experimentado en la gestión y la responsabilidad empresariales en América. MAPFRE VIDA, empresa líder en productos de Vida y Ahorro e innovadora en la comunicación, fue creada y cultivada con paciente eficacia por Juan Fernández Layos, Sebastián Homet y Víctor Bultó, con una original

mezcla de audacia comercial y profesionalismo financiero; Ignacio Baeza ha tomado el relevo y ha recogido con brillo su gran herencia. En los seguros de Empresa destacan las figuras de Filomeno Mira (hasta su jubilación el 31 de diciembre de 2008) y, de nuevo, Ángel Alonso Batres (hasta su jubilación en igual fecha) quienes desde los años setenta supieron organizar servicios integrados para la empresa, desde la prevención, pasando por el seguro y hasta la reparación de daños, en la tradición de las grandes aseguradoras empresariales de Estados Unidos; entre las áreas especializadas para empresas ocupan un sitio especial los seguros de Caución y Crédito, de los que fueron iniciadores Javier Gutiérrez, Domingo Sugranyes y Manuel Cisneros.

En el frente internacional, después de los primeros escarceos de la Editorial MAPFRE, la que hizo el camino fue la actividad reaseguradora, dirigida por José Manuel Martínez y, posteriormente, por Andrés Jiménez Herradón; la reaseguradora del Grupo, con su gran equipo profesional y su amplia implantación internacional, es uno de los pocos ejemplos en el mundo de éxito en reaseguro por un grupo en el que domina la actividad de seguro directo. MAPFRE AMÉRICA, *holding* de las filiales de seguro directo latinoamericanas, lo debe casi todo a José Manuel Martínez y a Santiago Gayarre, que se sucedieron en la presidencia de la Unidad entre 1990 y 2007; Gayarre deja un conjunto de empresas de Vida y No Vida con presencia y red propia en 14 países, con cifras de crecimiento y de resultados en aumento, con unos equipos fieles y formados en la línea de MAPFRE, siendo ya Brasil, con más del 10 por ciento del negocio total de MAPFRE en 2007, el segundo país detrás de España en volumen de

negocios y en resultados. MAPFRE ASISTENCIA, hoy cabeza de puente de MAPFRE en más de 40 países, ha sido la obra de Manuel Ocón y Primitivo de Vega, fallecido este prematuramente, creador de un equipo brillante a cuya cabeza se ha situado a Rafael Senén. MAPFRE INTERNACIONAL, el nuevo *holding* en el que el Grupo integra sus empresas de seguro directo fuera del mundo iberoamericano, nace con importantes inversiones en el Mediterráneo (Turquía) y en Estados Unidos (Massachusetts), bajo la presidencia de Andrés Jiménez, quien tiene hoy la responsabilidad de toda la actividad internacional, incluyendo las filiales extranjeras de seguro directo, tanto las de lengua española y portuguesa como las otras.

Sobre la política laboral y de promoción en MAPFRE, Martínez dijo a la Junta General de 2004: “A veces se nos acusa de endogamia porque, con excepciones muy honrosas, lo normal es que nuestros empleados y directivos hayan comenzado y desarrollado en MAPFRE toda su carrera profesional o la mayor parte de ella. Yo pienso que este hecho debería alabarse en lugar de ser criticado, porque significa que en MAPFRE se puede progresar profesionalmente, en gran medida gracias a nuestro crecimiento”. En ese año 2004, MAPFRE hizo circular entre sus directivos una encuesta para conocer los puntos fuertes y débiles de su estructura organizativa. La respuesta media a la pregunta de si MAPFRE en la práctica cotidiana respetaba los principios institucionales fue de 2,75 sobre un máximo de 3, y a la pregunta de si respetaba los principios empresariales, de 2,59, también sobre 3. Buenas calificaciones se obtuvieron en aplicación del Código de Buen Gobierno, independencia respecto a los poderes públicos, liderazgo y especialización. Las puntua-

ciones más bajas fueron para la coordinación (2,44), la vocación multinacional (2,33) –hay que pensar que MAPFRE debe afrontar todavía el reto de competir en otros mercados que no sean los latinoamericanos– y el aprovechamiento de las sinergias (2,06). En cualquier caso, está claro que la alta dirección de MAPFRE pasó la prueba con honores.

Redes e informática

El modelo de la MAPFRE española estaba llegando a límites que anunciaban una creciente ineficiencia, por lo que se emprendió una acción correctora profunda. El modelo de la empresa descentralizada y con marcada especialización había permitido crecimientos espectaculares, pero se había extremado y la empresa perdía las grandes sinergias que podían obtenerse entre los distintos seguros que ofrecía. Hay que destacar esta oposición que, por lo demás, es reveladora e interesante: las buenas ideas de gestión lo son durante un tiempo, hasta que se llevan a un punto de exageración en el que pueden pasar a ser obstáculos, como estaba ocurriendo en MAPFRE. Como ya se ha dicho, el diagnóstico no era fácil y se necesitaba espíritu crítico y visión de futuro para cambiar de modelo. La suerte ha sido poder hacerlo en años de bonanza, con fuertes crecimientos y buenos resultados; contando en todo momento con el amplio respiro de la expansión internacional como nuevo foco de motivación y posibilidades de carrera. En una primera etapa se abordó la unificación completa de la red, llevándola hasta el extremo contrario de la situación existente, rompiendo con años de barreras y costumbres arraigadas de aislamiento e incluso, a veces, de incompreensión entre unidades del mismo Grupo. Al mismo tiempo se

atacó el complicado problema de las aplicaciones informáticas, desarrolladas a la medida de cada negocio, pero incomunicadas entre sí; los primeros pasos se dieron con la aplicación de “parches” que permitían la moderna navegación sobre bases de datos distintas, pero inmediatamente se vislumbró la necesidad de una actuación más fundamental, que tuviera como objetivo la elaboración de una sola base de datos de personas y de unos procedimientos pensados en común, reflejados en aplicaciones informáticas de uso conjunto. La nueva Base de Datos de Personas tuvo un código identificativo único para todo el SISTEMA MAPFRE, y quedó conectada con las bases de datos operativas de las Unidades y con Sired. También se desarrolló un almacén de datos de información de gestión del Sistema y se promovió el uso de herramientas de análisis del tipo Cognos (nombre de una célebre empresa canadiense de *business intelligence*). Los presupuestos de tecnologías de la información se ajustaron a un modelo común para mejorar el seguimiento global de sus costes para el Sistema. Entre 2002 y 2004 estuvo funcionando un Plan de Sistemas que pretendía mejorar el *software* empleado en los diversos niveles, insistiendo, sobre todo, en la compatibilidad. En todo ello ha servido como ejemplo el éxito de las sucesivas versiones de la aplicación informática “Tronador” en las filiales americanas, que nacen y se desarrollan como empresas integradas, sin los problemas de una excesiva especialización. Además, entre 2000 y 2002, se desarrolló el Proyecto m@pfre.com, que permitió, al final, contar con un Portal Interno y con un Portal MAPFRE.

El resultado final del proceso ha sido la constitución en España de una División Familiar que a finales de 2008 se

ha convertido en MAPFRE FAMILIAR S.A. al integrarse en una sola sociedad MAPFRE AUTOMÓVILES, MAPFRE SEGUROS GENERALES, MAPFRE CAJA SALUD, y el negocio de particulares de MAPFRE AGROPECUARIA. Además se ha culminado el desarrollo del proyecto informático Tron21, en el que se conjuga la indispensable modernización tecnológica de MAPFRE en España con la unificación de las bases de datos. La red MAPFRE española ha madurado ya en su nueva estructura unitaria, a la que se han aportado algunos correctivos indispensables, como el mantenimiento de redes especializadas de Vida y Ahorro (lo que no excluye la venta de estos productos en la red generalista) y de expertos técnico-comerciales para los seguros de empresas.

Novedades financieras

La alianza entre MAPFRE y CAJA MADRID que junta las empresas aseguradoras españolas filiales de CORPORACIÓN MAPFRE y de la Corporación CAJA MADRID. La ecuación de canje determinó que CAJA MADRID aportara una cantidad significativa de liquidez que se pudo utilizar para recomprar las acciones de MAPFRE VIDA y retirarlas de la bolsa; esta fue quizá la operación que convenció al mercado de que las cosas estaban cambiando en MAPFRE, que se veían con más claridad los términos económicos y financieros de los procesos y que existía una identidad de puntos de vista entre el accionista mayoritario, MAPFRE MUTUALIDAD y su filial cotizada en bolsa. A partir de entonces, MAPFRE abordó nuevas políticas de financiación y se planteó la posibilidad de combinar deuda con fondos propios, lo que mejoraría la utilización del capital y aumentaría el beneficio por acción. La primera emisión de deuda, en

2001, fue de 275 millones de euros, y más tarde, en 2007, ya con la nueva estructura corporativa implantada, se emitieron 700 más.

En 2004, todavía con la vieja estructura, se realizó una ampliación de capital en la que MAPFRE MUTUALIDAD aportó en torno al 55 por ciento de los 500 millones de euros requeridos y aseguró la totalidad de la emisión; la operación fue criticada porque no estaba relacionada con ninguna adquisición específica, sino con una serie de necesidades de financiación de la expansión del Grupo. Con la nueva estructura corporativa, MAPFRE está en condiciones de realizar en el futuro con más facilidad las operaciones financieras que se requieran aunque en los últimos años, teniendo en cuenta la mayor capitalización de MAPFRE S.A., se mantiene la posibilidad de que la Fundación aporte capital en próximas ampliaciones de MAPFRE S.A. con parte de los dividendos que reciba (por otra parte, estos dividendos, obviamente, se destinarán a financiar las actividades fundacionales).

En todos estos años, la política de retribución al accionista de MAPFRE ha sido prudente, como era lógico en un grupo que necesita liquidez para financiar inversiones de crecimiento a largo plazo. Hoy el accionista presta más atención que antes al dividendo y MAPFRE S.A. ha anunciado con claridad su intención de aumentar el *pay out*, lo que también coincide con el interés del mayor accionista, la FUNDACIÓN MAPFRE, quien espera legítimamente una buena remuneración y el crecimiento patrimonial de su inversión. La Fundación no interviene en la gestión ordinaria ni en las decisiones que corresponden al Consejo de Administración, pero se precisa su conformidad para las decisiones que requie-

ran aprobación de la Junta General y vela por el buen gobierno del Grupo y por el cumplimiento de sus principios institucionales.

Desarrollo internacional

El crecimiento por medio de adquisiciones suscitaba críticas en el mercado y conllevaba las ya citadas dificultades de financiación, pero a pesar del largo camino que iba a suponer enderezar la gestión de las sociedades adquiridas, esta era la estrategia correcta para una presencia que, desde un principio, se veía como global en todo el continente iberoamericano, y sin vuelta atrás. En algunos países se contó en un principio con socios locales (Brasil, Chile, México, Puerto Rico, Venezuela) a los que MAPFRE poco a poco fue comprando sus participaciones para tener el control mayoritario; de este modo, estas empresas quedaban integradas plenamente en el Grupo. Pese a estos avances, continuaba el problema de conseguir por un lado el interés de directivos y empleados españoles en la actividad en América, y de adaptar el personal de estos países a la cultura de MAPFRE. Aunque se buscaron mecanismos para solucionar este inconveniente (como los envíos de expertos), no resultaron plenamente satisfactorios; lo que sí se logró fue que la dimensión y el potencial del desarrollo de MAPFRE en América se dieran a conocer en España.

Al final, como era quizá de esperar, las soluciones de los problemas de las filiales se fueron encontrando una vez establecido en cada una de ellas un equipo de gestión sólido y autónomo; en algunos casos estos equipos fueron españoles, en otros fueron locales, pues en esto, como en otras muchas decisiones, la Dirección fue muy pragmática. También se establecieron elementos de vin-



Sede de FUNDACIÓN MAPFRE

culación y control “transversales”, con metodología de trabajo homogénea e información centralizada, especialmente en informática, administración y en auditoría interna. Un fenómeno interesante en la empresa, ya comentado, es que muchos de los jóvenes altos directivos que han accedido a los máximos puestos ejecutivos en las áreas operativas centrales después del año 2000 han sido personas que habían adquirido su experiencia gerencial en las filiales americanas, demostrando con ello que han sido un excelente lugar para aprender el negocio.

Cuestión distinta ha sido la lenta preparación de MAPFRE para una etapa de implantación internacional en otras partes del mundo. MAPFRE RE y MAPFRE ASISTENCIA han

sido, cada una de ellas en su dimensión y con su estilo, las verdaderas escuelas de internacionalización de MAPFRE. En los años noventa se habló bastante de posibles acuerdos con mutuas de otros países de Europa; se hicieron algunos intentos, y algunos vínculos duraderos nacidos en esa época subsisten todavía hoy en Reaseguro y en Asistencia. Pero la posibilidad de establecer alianzas internacionales no prosperó, ni se alcanzaron los ambiciosos objetivos, más o menos implícitos en aquellas conversaciones.

Frente al deseo de unos y otros de llegar a conclusiones prácticas se elevaba, por lo menos en el caso de la propia MAPFRE y, seguramente, en el caso de varios posibles *partners*, el deseo instintivo de conservar la

independencia y, por consiguiente, evitar situaciones de alianza en las que no se tuviera mayoría accionarial. El último acto de esta partitura ha sido el intento fallido de crear una *joint venture* al 50/50 con Cattolica a finales de 2006. Pero la experiencia adquirida en la búsqueda de acuerdos paritarios no ha sido vana puesto que ese fue precisamente el espíritu que, con notable éxito, dio paso en 1998-2000 a la alianza entre MAPFRE y CAJA MADRID, en la que las dos organizaciones ponían en común una parte importante de sus operaciones sin perder ni su personalidad ni su autonomía.

La nueva FUNDACIÓN MAPFRE

En enero de 2006, antes de la desmutualización, se había producido la fusión en una única Fundación de las cinco fundaciones de ámbito nacional mediante la absorción por FUNDACIÓN MAPFRE de las otras cuatro (FUNDACIÓN MAPFRE ESTUDIOS, FUNDACIÓN



Entrega en 2002 del I Premio Internacional de Seguros Julio Castelo Matrán. Acompañan al premiado José Manuel Martínez, Filomeno Mira y Pilar González de Frutos



Grupo de voluntarios de MAPFRE

MAPFRE MEDICINA, FUNDACIÓN CULTURAL MAPFRE VIDA Y FUNDACIÓN DE ESTUDIOS HISTÓRICOS MAPFRE TAVERA). Es claro que, desde 2007, la FUNDACIÓN MAPFRE tiene un lugar muy importante en el nuevo organigrama de MAPFRE, pero, en el fondo, la Fundación es la misma que quedó definida en estatutos de los años sesenta y que fue desarrollándose después hasta la actualidad. Es decir, se trata de una institución con fines exclusivamente sociales, plenamente diferenciados de la actividad empresarial de MAPFRE, S.A. La actividad de la Fundación se desarrolla a través de cinco Institutos: Instituto de Acción Social, Instituto de Ciencias del Seguro, Instituto de Cultura, Instituto de Prevención, Salud y Medio Ambiente e Instituto de Seguridad Vial. A 31 de diciembre de 2008, el patrimonio de la Fundación supe-

ra los 2.600 millones de euros y el presupuesto para el desarrollo de actividades fundacionales en 2009 asciende a 41 millones de euros.

Los fines de la Fundación se concretan en el fomento de la seguridad de las personas y de sus patrimonios, con especial atención a la seguridad vial, la medicina y la salud, la mejora de la calidad de vida y del medio ambiente, la difusión de la cultura, las artes y las letras. La Fundación promueve la formación y la investigación en materias relacionadas con el seguro, pero también la investigación y la divulgación de conocimientos relacionados con la Historia común de España, Portugal y los países de Iberoamérica; además, contribuye a la mejora de las condiciones económicas, sociales y culturales de las personas y sectores menos favorecidos de la sociedad.



Su Majestad la reina preside la entrega de los premios FUNDACIÓN MAPFRE



Sala de exposiciones

Los fines señalados se desarrollan en sus Institutos. El Instituto de Acción Social, creado en enero de 2006, tiene por objeto ayudar a los más desfavorecidos. En España, los recursos del Instituto se invierten para la integración de las personas con discapacidad mediante una formación específica para los diversos colectivos de discapacitados y la práctica del deporte, con la finalidad de facilitar su futura integración laboral y social. En Latinoamérica, al carecer amplios sectores de la sociedad de formación incluso primaria, los recursos se invierten en la educación de niños y jóvenes. Por último, se promueve el voluntariado entre empleados, jubilados, colaboradores de la empresa, e incluso sus familias (en 2007 se constituyó el Grupo de Voluntariado, que cuenta con más de 700 voluntarios en España).

El Instituto de Ciencias del Seguro se orienta a la formación e investigación en seguros, gerencia de riesgos de empresas y ciencias actuariales, estudios que se imparten tanto de forma presencial como a distancia. También se realizan investigaciones para el mejor conocimiento y análisis de las rápidas transformaciones del sector del seguro, tanto en los aspectos técnicos, comerciales y organizativos como en la gerencia de riesgos. El interés de la Fundación por facilitar el acceso a estas actividades se materializa en becas de estudio y ayudas a la investigación; asimismo, se promueven publicaciones sobre estos temas. Por último, el Instituto desde hace años ha creado uno de los centros de documentación más importantes del mundo sobre seguros y gerencia de riesgos, con mucha facilidad de acceso a la información a través de Internet.



Cartel de una campaña de hábitos saludables

El Instituto de Cultura desarrolla actividades en tres ámbitos bien diferenciados: Arte, Literatura e Historia. En Madrid son muy conocidas las exposiciones temporales (artes plásticas, escultura y fotografía) en la Sala del complejo Azca y, desde finales de 2008, en la nueva sede del paseo de Recoletos, 23, que se complementan con exposiciones itinerantes en colaboración con instituciones culturales y museos, tanto en España como en otros países europeos y americanos. Pero no son solo estas exposiciones las que dinamizan su actividad, sino también la convocatoria de los Premios González Ruano, de Periodismo, y Penagos, de Dibujo, y de la Ayu-



Una de las caravanas de seguridad vial para escolares

da García Viñolas para la catalogación de colecciones o fondos de dibujos, que se completa con cursos especializados en los tres ámbitos del Instituto. Toda esta actividad cultural se recoge en las publicaciones de los catálogos de las exposiciones y de los contenidos de los cursos, así como en libros especializados que incluyen monografías de grandes maestros españoles del arte contemporáneo y monografías sobre historia contemporánea de España y América. Por último, la Fundación dispone de su propia colección artística, que se ha orientado principalmente a dibujos en papel, tanto de arte europeo –sobre todo español– como americano, de finales del siglo XIX y de la primera mitad del XX. En 2007 se inició otra colección, especializada en grandes fotógrafos del siglo XX y se ha creado en la página Web de la Fundación un Museo Virtual con las colecciones artísticas propias y las exposiciones.

El Instituto de Prevención, Salud y Medio Ambiente tiene como objetivo la mejora de la salud y la calidad de vida



*FUNDACIÓN MAPFRE GUANARTEME.
Edificio Cultural Ponce de León en Las Palmas de Gran Canaria*

de las personas, el progreso de las condiciones de trabajo y la protección del patrimonio económico y cultural de la sociedad. El Instituto invierte en investigación científica, con ayudas, becas, premios y publicaciones, y también en formación, lo que incluye campañas que explican cuáles deben ser las medidas para prevenir accidentes y enfermedades, incluyendo desde aspectos relacionados con el medio ambiente hasta consejos sobre hábitos de vida más saludables.

El Instituto de Seguridad Vial se enfrenta al reto de reducir los numerosos accidentes generados por el tráfico de vehículos. Sus acciones se concretan en fomentar conductas responsables y solidarias en relación con el tráfico. Divulga información sobre seguridad vial para los profesionales del sector e imparte cursos de educación vial para segmentos de población en riesgo (niños, jóvenes, tercera edad) y empleados de empresas, realizando también campañas de divulgación en los medios de comunicación. La investigación del Instituto se centra en problemas con las infraestructuras (trazado, características, conservación, señalización) y con los vehículos, y se lleva a cabo en colaboración con universidades, organismos e instituciones públicas y privadas, así como con asociaciones vinculadas a la seguridad vial.

Para finalizar este epígrafe, conviene hacer mención de la FUNDACIÓN MAPFRE GUANARTEME, que tiene un espacio de actividad muy concreto que son las Islas Canarias. Fue establecida como FUNDACIÓN GUANARTEME el 22 de junio de 1984, a partir del patrimonio de la liquidada Mutua Guanarteme. Su vinculación al SISTEMA MAPFRE data de 1992, cuando recibió el nombre actual. En el Consejo de MAPFRE MUTUALIDAD del 8 de febrero de 2005, al plantear-

se la fusión de todas las fundaciones, se excluye la FUNDACIÓN MAPFRE GUANARTEME, por su honda raigambre canaria. Así, la Fundación, a la vez que está plenamente integrada en MAPFRE, mantiene sus órganos de gobierno, con Julio Caubín al frente. En las islas, la Fundación desarrolla actividades de acción social que contribuyen a cubrir carencias sociales y económicas de las personas con menos recursos. Su área de Arte y Cultura se centra en actividades relacionadas con las artes plásticas, la literatura y la música, promoviendo exposiciones, cursos y talleres, becas de estudio y conciertos didácticos, con especial atención a la cultura canaria en publicaciones y rehabilitación de bienes de interés histórico.

Planes estratégicos y auditorías en América

Toda la actuación de las personas y equipos que componían MAPFRE quedó encuadrada en los Planes Estratégicos que arrancaron en 2002, que son continuación, con mayor nivel de sofisticación, de los conocidos libros blancos de la década de los noventa. La novedad está en fijar nuevos objetivos comunes que sirven como referencia para la elaboración de los planes estratégicos de las Unidades. Los Planes partían de objetivos muy generales que luego se traducían en actuaciones muy concretas. Los objetivos principales eran incrementar la competitividad, tener capacidad para crecer y obtener resultados positivos que sirvieran para reforzar su independencia. ¿Cómo se lograrían esos objetivos? Los Planes indicaban mejoras en la gestión, reducción de costes y selección más afinada; de este modo, el asegurado recibiría un mejor servicio en caso de siniestro, sin que la entidad se resintiera económicamente. MAPFRE

crecería si se conseguía sistematizar la información interna, hacer controles homogéneos y si se conseguía motivar a los directivos, embarcándolos en planes a medio y largo plazo que les hicieran sentir suyo el proyecto general de la empresa.

La Dirección también supo extender y mejorar el sistema de auditorías internas, de larga tradición en MAPFRE. En 2001, las Unidades Operativas de Automóviles, Seguros Generales, Vida, América, Reaseguro, Asistencia y Salud disponían de servicios especializados de auditoría interna. Con esta experiencia se implantaron auditorías internas en las filiales de México, Venezuela, Brasil, Colombia, Chile, Argentina, Perú, El Salvador y Puerto Rico. De este modo, cada año se realizarían más de 500 auditorías internas que aseguraban que no hubiese desviaciones graves en ningún lugar de la organización MAPFRE. En los últimos años se ha hecho un gran esfuerzo de formación de los auditores y se han utilizado con profusión las ventajas de contar con Internet y con las Intranets, incluso para ahorrar papel. La alianza con CAJA MADRID y sus exigencias de contar con una buena comunicación han servido de acicate.

Automóviles: una buena relación calidad/precio

Según datos definitivos de la Dirección General de Tráfico, el parque automovilístico español evolucionó entre 2001 y 2005 al alza del siguiente modo: en 2001, había 24,25 millones de vehículos (18,15 de los cuales eran turismos); en 2002, 25,06 millones (y 18,73 eran turismos); en 2003, 25,17 millones (y 18,69 eran turismos), en 2004, 26,43 millones (y 19,54 eran turismos), y en 2005, 27,66 millones (20,25 eran turismos). El número de vehículos por cada 1.000 habitantes la evolución en esos años

ha sido: 600 en 2001, 616 en 2002, 596 en 2003, 614 en 2004 y 636 en 2005. Hay que advertir que en 2003 se produjo un cambio en la metodología, pero todo parece indicar que la formación del parque fue irregular entre 2001 y 2003, y luego se aceleró en 2004 y 2005.

Teniendo en mente las cifras generales expuestas, presentaremos a continuación el progreso del ramo de Automóviles en MAPFRE durante los primeros años del siglo XXI. En el año de partida, 2001, MAPFRE era el líder del sector, resultando una empresa muy atractiva, porque ofrecía una gama muy completa de servicios para el automovilista. El cliente no solo podía obtener una cobertura de siniestros con una buena relación calidad/precio, sino que también podía financiar la compra del vehículo a través del BANCO MAPFRE o utilizar los reputados servicios de los talleres Cevimap. La agilidad en la tramitación de los siniestros estaba garantizada por el buen funcionamiento del Centro Nacional de Siniestros, altamente informatizado. También estaban informatizados los 377 peritos propios, formados en Cevimap, pues cada uno disponía de un ordenador portátil que facilitaba extraordinariamente su trabajo. El prestigio de Cevimap llevó a una colaboración con la Universidad Católica de Ávila y a la obtención de la Certificación ISO9001.

Para hacernos una idea de lo que significaba la tramitación de los siniestros en los albores del siglo XXI, diremos que estamos hablando de 2,15 millones de expedientes anuales por daños, de los que unos 650.000 pudieron ser tratados por el Centro Nacional de Siniestros. Detrás de estas cifras había una realidad humana sufriente que, sencillamente, conmueve el alma: 2.191 fallecidos y 48.751 lesionados graves, de los que 45.593

fueron atendidos en los 10 centros con área de consulta, radiografía y rehabilitación de MAPFRE. Consuela saber que todas estas cifras se refieren a una empresa capaz de contar con la confianza de 3,8 millones de clientes. De todos los expedientes, solo 3.181 resultaron fraudulentos; su detección representó un ahorro de 1,5 millones de euros.

En 2002, MAPFRE consiguió superar los 4 millones de vehículos asegurados, lo que representó una facturación de más de 1.600 millones de euros. En ese año se implantaron las últimas grandes novedades del ramo: MAPFRE Multicentro del Automóvil, MAPFRE Renting y el Club MAPFRE del Automóvil. MAPFRE Multicentro del Automóvil suponía entrar en la venta de vehículos nuevos, seminuevos, de ocasión y MAPFRE Renting en el ofrecimiento de una modalidad de disfrute del vehículo que cada vez tiene más aceptación. Por su parte, el Club MAPFRE del Automóvil nació con el propósito de fidelizar a los clientes, ofreciéndoles una tarjeta con cuyo uso se acumulaban puntos (“tréboles”), lo que se traducía en descuentos en el precio del seguro. De alguna manera, se trataba de hacer bueno el eslogan publicitario: “Con MAPFRE AUTOMÓVILES, preocúpate de nada”.

Si en 2002 se había conseguido incrementar la cartera en unos 200.000 vehículos, en 2003 fueron el doble y, además, con menos siniestralidad: 71,3 por ciento en 2002 y 68,8 por ciento en 2003. No es extraño que los resultados técnicos se disparasen hasta los 171 millones de euros, para una cifra de facturación de 1.787,7 millones de euros. En el año 2003 el mayor esfuerzo se hizo en integrar en MAPFRE MUTUALIDAD las carteras de MAPFRE AGROPECUARIA y MARES, perfeccionar la

Web y unificar y simplificar las tarifas. La campaña de publicidad del año resultó muy exitosa, alcanzando gran difusión el lema: “Si piensa en el automóvil, piense en MAPFRE”.

El crecimiento del parque automovilístico español en 2004 y 2005 se dejó notar en que MAPFRE superó en este último año los 5 millones de asegurados, alcanzando una cuota de mercado cercana al 19 por ciento. Difícilmente se podía llegar más lejos y Martínez fue consciente de que atender bien a una masa tan ingente de clientes solo podía ocurrir con un enorme esfuerzo en formación. Los empleados de MAPFRE deberían tener una alta capacidad técnica y de gestión. Han sido innumerables las iniciativas formativas que se han realizado en estos años, desde desarrollo de habilidades, formación técnica, a cursos sobre manejo de aplicaciones, herramientas informáticas y cursos de idiomas. La introducción del *e-learning*, es decir, el aprendizaje a través de medios electrónicos, ha permitido que las horas de formación hayan superado las 100.000 para un conjunto de unos 3.000 empleados.

Los Servicios Informáticos también han prestado una ayuda impagable al permitir que en el Centro Nacional de Siniestros se procesen unos cuatro millones de expedientes o al poner en marcha una Extranet para las relaciones con los proveedores. Con CAJA MADRID se implantó en 2005 un nuevo sistema de tarificación y contratación, adaptado para la venta multicanal de corredores y colaboradores; en el mismo año, fue una realidad el Sistema de Gestión Documental en el Área de Siniestros. Todos los sistemas de información se plantearon con el enfoque *Business Intelligence*, es decir, con la búsqueda de estrategias y herramientas que permiten

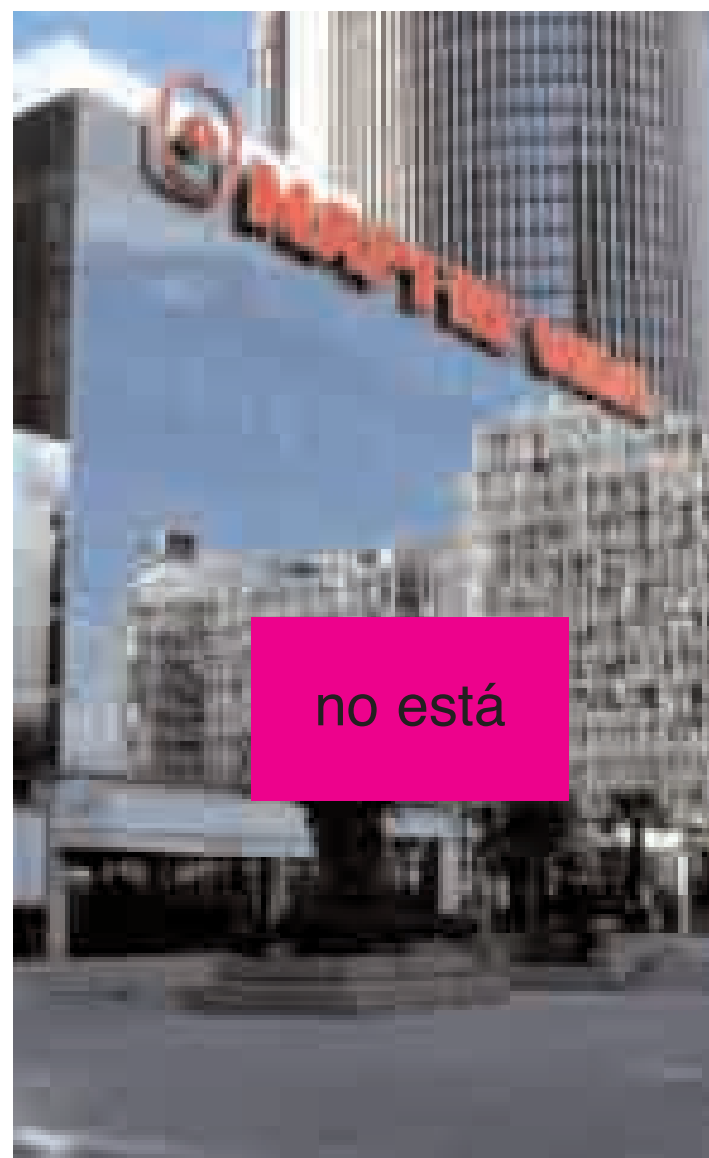
extraer el máximo conocimiento de los datos existentes. La telefonía, a través de Línea MAPFRE AUTOS, puso desde 2005 su granito de arena en este gran esfuerzo modernizador. Las consultas al servicio se han elevado por encima de los ocho millones, lo que ha supuesto un gran esfuerzo a los centros telefónicos de Majadahonda y Ávila. Para no defraudar a los usuarios de este servicio –como tantas veces ocurre–, MAPFRE invirtió casi 40.000 horas en formar a los telefonistas. En 2004 y 2006, la Línea MAPFRE AUTOS recibió el Premio Call Center de Oro.

Un gran acontecimiento en Cesvimap fue la inauguración de un Aula Virtual para permitir que los peritos se formasen *on line*. En estas modernas acciones formativas, como en las tradicionales, se incluyen las aportaciones de los proyectos de investigación del Centro, que cada vez son más reconocidas. En este sentido, una actividad novedosa es la desarrollada por el Centro de Tratamiento de Vehículos Fuera de Uso, que permite la reutilización de las piezas servibles de los vehículos accidentados (estas piezas se ofrecen incluso por Internet a posibles demandantes). El Área de Ingeniería de Cesvimap puso en marcha un Programa de Cualificación de Talleres TQ (*Total Quality*, Calidad Total) para distinguir a aquellos talleres que ofrecen mejor servicio al cliente. No es extraño que Cesvimap goce de prestigio en España y en Iberoamérica, donde lleva años operando a través de filiales, y esté empezando a tenerlo en China, donde la introducción es muy reciente.

En los últimos años se han producido en el ramo verdaderas guerras de precios que, en la mayoría de los casos, van asociadas a beneficios insostenibles en el tiempo o graves deficiencias en el servicio. MAPFRE, como empre-

sa responsable, se ha negado a entrar en ese juego, aunque sí ha ajustado tarifas ya que ha mejorado la siniestralidad. El esfuerzo realizado durante tantas décadas para ofrecer a sus clientes una magnífica relación calidad/precio no puede ser puesto en peligro por el ofrecimiento de precios por debajo de coste para enganchar a nuevos clientes. En lugar de seguir a los que intentan “romper” el mercado, MAPFRE se ha dedicado en los últimos años a potenciar los avances señalados y otros que rinden verdadero beneficio en el tiempo al cliente que los recibe; por ejemplo, apoyo psicoemocional en caso de siniestro, ayudas para la adaptación de los vehículos (y la vivienda) de personas accidentadas o impedidas, cobertura del vehículo de sustitución en casos de accidente grave, el Plan Madrid, que introduce una tarifa muy competitiva o, incluso, soluciones para afrontar las responsabilidades del nuevo permiso de conducción por puntos.

Una oportunidad para crecer caminando por la buena senda se presentó, en enero de 2007, cuando pudo firmarse un acuerdo de intenciones con Mutua Valenciana Automovilista para la integración del negocio de esta entidad en MAPFRE. El acuerdo preveía la garantía de los derechos de los asegurados, de los empleados y de la red de mediadores, así como la continuidad de las actividades de las filiales de la Mutua y de los servicios de gasolinera, taller de reparaciones y radiotaxi. La Mutua Valenciana obtuvo en 2006 unos ingresos de más de 130 millones de euros y contaba con 300.000 clientes, 390 empleados y 71 oficinas. Poco después llegaba otra oportunidad: el 22 de marzo, BBVA Seguros y MAPFRE llegaron a un acuerdo para la gestión y comercialización de Seguros de Automóviles, por el que se emiten pólizas en régimen de coaseguro al 50 por ciento.



Edificio de MAPFRE en Madrid

Como señalaba la nota de prensa que se confeccionó al efecto “este acuerdo une en el mismo proyecto la amplia capacidad de distribución del banco y la experiencia de la aseguradora en este negocio [...] donde ya cuenta con una cuota de mercado del 20,3 por ciento”.

MAPFRE VIDA y el mercado financiero

El seguro de Vida tuvo unos años difíciles a comienzos del siglo XXI, debido fundamentalmente a la atonía de los mercados bursátiles tras el estallido de la burbuja de las sociedades ligadas a Internet y el brutal atentado terrorista contra las Torres Gemelas de Nueva York del 11 de septiembre de 2001. La reacción de los bancos centrales de bajar rápidamente los tipos de interés de referencia permitió que las consecuencias no fueran más graves, pero no se pudo evitar el enrarecimiento de la inversión en activos financieros. En España, los fondos de inversión en renta variable, los Unit-Linked (o “segurfondos” como también se denominaron), pasaron por malos momentos; mejor fue la evolución de los fondos de dinero, los fondos de renta fija y de los productos ligados a la jubilación, que suelen invertir en ese tipo de valores. En cualquier caso, la rentabilidad media ponderada del conjunto de los fondos fue negativa en 2001.

La MAPFRE VIDA de la época de Martínez poco tenía que ver con aquella que inició su andadura en los años sesenta. A 31 de diciembre de 2001, las primas de MAPFRE VIDA procedían, en buena medida, de las Primas Únicas (34,8 por ciento), de los Unit-Linked (12,4 por ciento) o de productos que estaban externalizados (principalmente, fondos de pensiones) (32,5 por ciento). Las primas periódicas o por seguros relaciona-

dos con la Salud, el negocio tradicional de Vida, representaban el resto, una fracción bastante pequeña. El perfil del cliente típico del ramo de Vida era ahora el de un inversor que exigía altas rentabilidades y buscaba aprovecharse de alguna ventaja fiscal frente a los productos que le ofrecía la banca.

Si MAPFRE VIDA quería seguir siendo el líder de su ramo tenía que ser muy innovadora en productos. Y lo fue. Cabe recordar el lanzamiento en 2001 de productos como, entre otros, Millón Vida, producto de ahorro para plazos entre uno y ocho años; Renta Más, seguro de renta vitalicia que se planteó como una fórmula especialmente idónea para asegurados de edad avanzada, y el Seguro Dotal Junior, seguro a prima periódica típicamente asegurador –enlazaba con los antiguos “seguros dotales” para caso de matrimonio– que pretendía atender los gastos ocasionados por los hijos cuando en el futuro cursaran estudios universitarios o accedieran a su primera vivienda. Millón Vida constituyó todo un éxito, tanto en los canales de MAPFRE como en el canal CAJA MADRID, abierto a raíz de la alianza de 2000. En la gestión de fondos de pensiones una gran operación de 2001 fue la incorporación del fondo de pensiones de Endesa, con un patrimonio de 635 millones de euros.

Como hemos señalado antes, las expectativas de los inversores se hundieron tras el atentado del 11 de septiembre de 2001, y la coyuntura bursátil fue mala en 2002 y primera mitad de 2003, lo que hizo que el seguro de Vida avanzase en todas partes con grandes dificultades. Ni siquiera los bajos tipos de interés fueron suficiente acicate. Sin embargo, en los últimos meses de 2003 parecía que el horizonte se despejaba y, tras un

declive prolongado, empezó una fuerte recuperación de los fondos de inversión, aunque bastante centrada en renta fija e inversiones con rentabilidad garantizada (naturalmente baja). La recuperación de la inversión bursátil se prolongó en 2004, afectando a prácticamente todo tipo de fondos. Al finalizar el año se había conseguido rebasar los niveles de máximo histórico alcanzados en el mercado español en abril de 1999 (a pesar de que el 11 de marzo, en Madrid, una célula islamista radical había cometido el mayor atentado de la historia de Europa).

En 2005, la tensión internacional desatada por el enfrentamiento entre Occidente y el mundo islamista radical no hizo sino aumentar, pero la evolución de los mercados financieros fue positiva, como si ya les fuera indiferente esa variable. MAPFRE se aprestó a aprovechar la buena coyuntura con el ofrecimiento de un producto combinado de dos modalidades de éxito, Millón Vida y FondMapfre Bolsa, que hasta cierto nivel garantizaba la rentabilidad y, más allá, la hacía depender de la renta variable. Pero fueron los fondos de renta variable internacional gestionados los que más crecieron en MAPFRE (un 28 por ciento), seguidos por los fondos mixtos, con un incremento del 18 por ciento. Estaba claro que se había reducido la aversión al riesgo.

Durante el 2005 se incorporaron los planes Servirenta y Servirenta II, procedentes de MUSINI. Otras novedades se produjeron en la gestión técnica, que tuvo que adecuarse al Plan de Renovación Tecnológica y de Sistemas de la Unidad MAPFREVIDA. Los departamentos técnicos de MAPFREVIDA tuvieron que entenderse mejor con los distintos canales de venta, de tal modo que se pudiera hacer un seguimiento más apurado de

los costes y optimizar la gestión. El *back office* (la tras-tienda, si queremos) cambió completamente, afectando tanto a los productos tradicionales como a los más novedosos. Pero el mayor cambio de 2005 fue el relevo en la alta dirección que tuvo lugar en junio. Sebastián Homet, el hombre que había continuado la senda abierta por Juan Fernández-Layos, se jubiló. Ignacio Baeza Gómez le sustituyó, con el reto de hacer más grande algo que ya lo era y mucho.

En 2006, la bolsa española batió su máximo histórico de marzo de 2000. Contra numerosos pronósticos pesimistas, la economía española manifestó un vigor extraordinario que se transmitió a los mercados bursátiles. Naturalmente, se crearon expectativas que alimentaron la contratación de seguros vinculados directa o indirectamente a la evolución de los índices bursátiles; también crecieron los fondos de pensiones y, en menor medida, los fondos de inversión. Fue el momento de renovar toda la gama de productos, introduciendo en “seguros de riesgo” ofrecimientos como Base Vida Plus, con coberturas básicas, Todo Vida, que buscaba la preservación del nivel de ingresos, o Prestigio Vida, con un elevado nivel de cobertura; en “seguros de ahorro”, nació Seguro Garantía Index, y en fondos de inversión se ofreció la renovación de las garantías asociadas a tres fondos de renta variable. Los productos para empresas se orientaron hacia las pequeñas y medianas empresas. En la red de “bancaseguros”, la novedad fue un seguro de amortización de préstamos hipotecarios con prima única. La demanda claramente se inclinó hacia los productos más rentables.

La reforma del Impuesto sobre la Renta de las Personas Físicas, aprobada a finales de 2006, afectó a los seguros de vida y ahorro, ya que perdieron ventajas fiscales. Para

paliar los efectos de la reforma, a principios de 2007, se lanzaron dos Planes Individuales de Ahorro Sistemático (PIAS), Ahorro Pensión y Ahorro, un Plan de Previsión Social Empresarial, dirigido a pequeñas y medianas empresas, y el nuevo seguro de rentas Renta Vida Garantía. Con estos productos se buscaba aprovechar los últimos resquicios que quedaban de las otrora importantes ventajas fiscales de los seguros frente a las fórmulas de ahorro de la banca.

En enero de 2007, MAPFRE formalizó en Toledo un acuerdo estratégico para el desarrollo y comercialización de Seguros de Vida y Planes de Pensiones con Caja Castilla La Mancha (CCM). Ambas entidades compartirían al 50 por ciento la propiedad de CCM Vida y

Pensiones y MAPFRE asumiría la gestión de la sociedad. El acuerdo se extendía a la gama completa de los productos de ahorro y previsión que comercializaba CCM, incluidos accidentes y planes de pensiones, pero la oferta se enriquecería incorporando las diferentes modalidades y líneas de producto que MAPFRE comercializa en el mercado. Al cierre de 2007, CCM Vida y Pensiones aportó 148 millones de euros en primas y 349,5 millones en fondos de pensiones.

Parece que el planteamiento desarrollado con CCM ha gustado a otras entidades financieras. En marzo de 2007, MAPFRE accedió a comprar a través de MAPFRE VIDA el 50 por ciento del capital de Bankinter Seguros de Vida, con un pago inicial y otros dos al quinto y déci-

CUADRO 24

La evolución del PIB en Iberoamérica,
2001-2007 (tasas de crecimiento en porcentajes)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
Argentina	-4,4	-10,9	8,8	9,0	9,2	8,5	8,6
Brasil	1,3	1,9	0,5	4,9	2,3	2,8	5,3
Chile	3,4	2,2	3,9	6,2	6,3	4,4	5,3
Colombia	1,5	1,9	3,9	4,9	5,2	6,0	7,0
El Salvador	1,7	2,3	2,3	1,8	2,8	3,8	4,5
México	0,0	0,8	1,4	4,2	3,0	4,8	3,3
Paraguay	2,1	0,0	3,8	4,1	2,9	4,0	5,5
Perú	0,2	5,2	3,9	5,2	6,4	7,2	8,2
Puerto Rico*	2,2	0,0	0,5	1,6	2,7	2,5	0,5
República Dominicana	2,3	5,0	-0,4	2,7	9,2	10,0	7,5
Uruguay	-3,4	-11,0	2,2	11,8	6,6	7,5	7,5
Venezuela	3,4	-8,9	-7,7	17,9	9,3	10,0	8,5

Fuente: Anuario Estadístico de la CEPAL. (*Puerto Rico CIA World Factbook).

mo año de vigencia del acuerdo según el cumplimiento del plan de negocio, aunque MAPFRE VIDA asumiría la gestión desde el primer momento. La filial de Bankinter captó en 2006 una cifra de 489 millones de euros en primas y gestionó 1.068 millones en fondos de pensiones. En los últimos días de julio de 2007, MAPFRE llegó a otro acuerdo para adquirir el 50 por ciento de Unión Duero Vida y Duero Pensiones –vinculadas a Caja Duero, con un volumen de primas de Vida de 49 millones de euros y un patrimonio gestionado de 504 millones de euros en fondos de pensiones– y gestionar la empresa a través de un consejero delegado propuesto por ella. En la presentación de este acuerdo, el vicepresidente de MAPFRE, Domingo Sugranyes, dijo que, tras los recientes pactos de 2007, los productos de la compañía contarían con una red de distribución de unas 3.500 oficinas en el canal “bancaseguros”, además de la red propia de la aseguradora. Los acuerdos con entidades distintas de CAJA MADRID harían a MAPFRE más fuerte porque dependería menos de la programación comercial de una sola entidad. Como insisten los informes *Insurance in Europe*, de Eurostat, y el *Rapport Annuel* del Comité Europeo de Seguros, todavía queda mucho campo para el desarrollo del Seguro de Vida en Europa.

MAPFRE CAJA SALUD

Mención aparte merece MAPFRE CAJA SALUD, una sociedad que nació a raíz de la alianza con CAJA MADRID en 2000 y que, desde el 31 de diciembre de 2008, está integrada en MAPFRE FAMILIAR. Siguiendo el acuerdo con la caja de ahorros madrileña, MAPFRE CAJA MADRID HOLDING acogió los seguros de Salud tanto de MAPFRE VIDA como de CAJA MADRID y de

sus filiales Aseguradora de las Islas Canarias e Igualservicios. El ramo de Salud había tenido un enorme crecimiento en los últimos años del siglo XX, hasta el punto de constituir el tercer renglón de actividad, solo superado por los ramos de Vida y Automóviles. A las tres modalidades básicas, Seguro de Asistencia Sanitaria, Seguro de Reembolso de Gastos Médicos Hospitalarios y Seguro de Subsidios, se han sumado en los últimos años el Seguro de Enfermedades Graves (2002) y el Seguro de Salud Dental (2003). El lanzamiento, a finales de 2005, del Canal Salud ha facilitado la difusión a través de Internet de la amplia oferta de servicios de MAPFRE en un ramo de demanda fuerte.

Crisis y renovación en América

El arranque del siglo XXI fue complicado para las economías de Iberoamérica, continuando la tónica de los últimos años del siglo anterior. Argentina sufrió una grave crisis, que le hizo presentar tasas de crecimiento negati-



José Manuel Martínez inauguró la XXX Conferencia Hemisférica de Seguros FIDES 2005

vas, que fueron muy altas en 2001 y 2002: -4,4 por ciento y -10,9 por ciento, respectivamente, según los datos de la Comisión Económica para América Latina (CEPAL) (Cuadro 24). Uruguay y Venezuela fueron otros países gravemente golpeados por la recesión, aunque en este último caso los años críticos fueron 2002 y 2003, cuando se registraron tasas negativas del -8,9 y del -7,7, respectivamente. En la crisis argentina, los factores determinantes fueron de orden económico (sobre todo, errores de política económica durante los mandatos de Carlos Menem), pero en el caso venezolano hay que tener en cuenta la incidencia del golpe de abril de 2002 y del “paro petrolero” que se extendió de diciembre de 2002 hasta febrero de 2003, acciones con las que se intentó derrocar al presidente Hugo Chávez.

La situación mejoró mucho en el periodo 2004-2007, cuando el fortísimo crecimiento de los dos países más poblados del mundo, China e India, hizo que el precio de las materias primas iniciase una fuerte escalada. La exportación de materias primas seguía siendo fundamental para los países iberoamericanos y la generalidad de ellos disfrutó en esos años de fuertes crecimientos, con Argentina y Venezuela a la cabeza, quizás como “efecto rebote” tras las graves crisis anteriores. En Iberoamérica, como en todas partes, el despegue de Asia ha evitado el desplome de las expectativas y de la inversión ante la enorme incertidumbre que provoca la agresividad del islamismo radical.

La MAPFRE de inicios del siglo XXI había alcanzado cotas máximas de inversión en el exterior, hasta el punto de que más de una tercera parte de las primas directas se obtenían en el exterior, fundamentalmente en Iberoamérica. En 2001, el volumen de primas emiti-

das en No Vida por MAPFRE AMÉRICA superó los 1.500 millones de euros, estando concentrado en cinco países: México (311), Venezuela (300), Brasil (285), Puerto Rico (223) y Argentina (220). En el periodo 2002-2004 el negocio fue claramente declinante: 1.508 millones en 2002, 1.407 millones en 2003 y 1.289 millones en 2004. En este último año, las primas brasileñas (259 millones) iban en cabeza, seguidas por las mexicanas (243) y las puertorriqueñas (224). Estaba claro que MAPFRE se había inclinado por los grandes países de desarrollo más estable, Brasil y México, sin olvidar lo que Puerto Rico significa como puerta de acceso al mercado de Estados Unidos.

En Argentina, el descenso de las primas de No Vida fue vertiginoso en 2002, cuando se redujo a menos de la mitad de lo que había sido el año anterior; sin embargo, desde entonces la recuperación ha sido constante y en 2006 se consiguió superar el nivel alcanzado en 2001. En Venezuela, el declive fue más paulatino, pero evidente. También en este caso se logró volver en 2006 al punto en que se estaba en 2001. Para compensar las pérdidas de cuota en estos grandes mercados, MAPFRE se fue introduciendo en otros países más pequeños. Entre 2001 y 2003, se pasó, en Chile, de 59 a 97 millones de euros; en Colombia, de 43 a 58, y en Perú, de 29 a 46. Más difícil fue el progreso en mercados como El Salvador, Paraguay y Uruguay.

El año 2004 fue claramente de recuperación en las economías iberoamericanas, pero MAPFRE no pudo aprovechar el cambio de coyuntura hasta el año siguiente. En 2005, se consiguió pasar en No Vida de los 1.289 millones del año anterior a una cifra superior a los 1.655 millones, y en 2006, de esa cifra a otra que rebasaba los

2.000 millones de euros, lo que habla a las claras de que había que recuperar las esperanzas en el negocio americano. En 2005, MAPFRE creció en todos los países de Iberoamérica, menos El Salvador, y en 2006, hizo lo mismo, menos en Chile y Paraguay. En 2007 siguió la evolución favorable y destacó especialmente la República Dominicana (*vid.* Cuadro 25). En Brasil, su crecimiento tuvo que ver con el éxito del Seguro de Automóviles y con la magnífica acogida del Seguro de Vida VGBL, que goza de una atractiva rentabilidad financiero-fiscal. En México también tuvo una evolución muy positiva el Seguro de Automóviles –la bonanza económica empujó al alza la compra de “carros”– y el Seguro de Accidentes y Enfermedad. En Venezuela, fue el ramo de Salud el pro-

CUADRO 25

Volumen de primas en América,
2005-2007 (millones de euros corrientes)

	2005	2006	2007	2008
Brasil	650,9	959,6	1.190,8	1.419,3
México	250,8	310,9	387,6	392,3
Argentina	202,5	275,7	310,9	378,9
Venezuela	255,4	296,6	306,3	483,9
Puerto Rico	254,3	270,9	276,7	318,0
Chile	143,6	119,6	120,7	148,4
Colombia	86,5	104,6	139,0	199,9
Rep. Dominicana	1,8	10,8	64,9	63,4
Perú	52,4	60,1	64,0	107,5
El Salvador	28,4	32,0	33,5	34,2
Paraguay	8,6	9,1	15,1	28,0
Uruguay	10,0	11,7	11,3	25,6
Total	1.945,2	2.461,7	2.920,7	3.607,9

Fuente: Archivo Mapfre.

tagonista, obteniendo MAPFRE un elevado número de pólizas colectivas procedentes de empleados del sector público. En Puerto Rico, estado asociado a Estados Unidos, la favorable evolución vino de la mano de los planes de asistencia sanitaria para jubilados subvencionados y regulados por el programa Medicare; MAPFRE PRAICO adquirió la agencia de seguros Baldrich, especializada en el Seguro de Automóviles. Finalmente, en Argentina, cabe anotar el crecimiento de los seguros relacionados con los riesgos laborales y los automóviles.

El negocio de Vida, siempre más difícil en los mercados foráneos, y principalmente en los emergentes, también se ha beneficiado del progreso de los últimos años. Si en 2004 rondaba los 200 millones de euros, en 2005 ya estaba cerca de los 300, en 2006 superaba los 400 y en 2007 siguió creciendo hasta los 678 millones de euros. Brasil y, en mucha menor medida, Colombia eran los países donde los productos de Vida ofrecidos por MAPFRE han tenido más éxito. La explicación de todo este proceso tan positivo en los últimos años tiene un elemento clave, el factor humano, que ha tenido un fuerte crecimiento: la suma de las plantillas de MAPFRE AMÉRICA y MAPFRE AMÉRICA VIDA ha pasado de 7.960 empleados en 2005 a 10.184 en 2007, lo que supone más de 2.000 incorporaciones netas.

Un hecho digno de ser reseñado es el intento de colaboración entre dos empresas españolas en el año 2002, cuando la coyuntura era muy negativa. El Consejo de MAPFRE MUTUALIDAD del 24 de octubre de 2002 dio el visto bueno a un acuerdo de colaboración con el BBVA que, como se dice en el acta, “formaliza las relaciones desarrolladas en los últimos años entre los directivos responsables de América de ambas entidades”.

CUADRO 26

Ranking de grupos aseguradores en Iberoamérica
en No Vida, 2007

Grupos	País	Cuota No Vida (%)
1 MAPFRE	España	6,1
2 AIG	Estados Unidos	6,0
3 LIBERTY MUTUAL	Estados Unidos	4,2
4 ING	Holanda	4,1
5 PORTO SEGUROS	Brasil	3,8
6 BRADESCO	Brasil	3,7
7 GRUPO NACIONAL PROVINCIAL	México	3,3
8 SUL AMÉRICA	Brasil	3,1
9 ITAÚ	Brasil	2,9
10 ALLIANZ	Alemania	2,5
11 ZURICH	Suiza	2,2
12 INBURSA	México	2,0
13 GENERALI	Italia	2,0
14 ROYAL & SUNALLIANCE	Reino Unido	1,8
15 TOKIO MARINE	Japón	1,8
16 QUALITAS	México	1,7
17 ACE	Estados Unidos	1,6
18 BANVALOR	Venezuela	1,5
19 MERCANTIL	Venezuela	1,4
20 LA PREVISORA	Venezuela	1,3
21 GRUPO MULTINACIONAL	Venezuela	1,2
22 CNP ASSURANCES	Francia	1,1
23 HSBC	Reino Unido	1,1
24 BBVA	España	1,0
25 HDI	Alemania	0,9

Nota: El mercado total fue de 34.334 millones de euros.
Fuente: FUNDACIÓN MAPFRE.

Por este acuerdo, las filiales del BBVA en América distribuirían, con carácter exclusivo, los Seguros de No Vida de MAPFRE sin entrar en competencia con las aseguradoras del banco (el BBVA, como todos los bancos, opera fundamentalmente en el Seguro de Vida). El acuerdo llegaba a plantear el estudio de fórmulas de

coaseguro entre ambas entidades, en Argentina y Colombia, con el control de gestión en manos de MAPFRE por su mayor experiencia en este campo. Curiosamente, el acuerdo descrito entre MAPFRE y el BBVA no llegó a funcionar, pero, sin duda, sirvió de base para que, en marzo de 2007, las dos entidades hayan

CUADRO 27

Ranking de grupos aseguradores en Iberoamérica,
2007

Grupos	País	Cuota (%)
1 BRADESCO	Brasil	8,0
2 AIG	Estados Unidos	4,7
3 MAPFRE	España	4,6
4 ITAÚ	Brasil	4,5
5 METLIFE	Estados Unidos	3,7
6 ING ¹	Holanda	3,3
7 GRUPO NACIONAL PROVINCIAL	México	2,7
8 LIBERTY MUTUAL	Estados Unidos	2,5
9 PORTO SEGUROS	Brasil	2,3
10 BANCO DO BRASIL ²	Brasil	1,9
11 SUL AMERICA	Brasil	1,9
12 TRIPLE-S	Puerto Rico	1,9
13 BBVA	España	1,8
14 GENERALI	Italia	1,8
15 TOKIO MARINE	Japón	1,8
16 HSBC	Reino Unido	1,7
17 ZURICH	Suiza	1,7
18 ALLIANZ	Alemania	1,6
19 MCS	Estados Unidos	1,6
20 CNP	Francia	1,5
21 SANTANDER	España	1,5
22 INBURSA	México	1,5
23 MMM HEALTHCARE	Estados Unidos	1,3
24 ROYAL & SUN ALLIANCE	Reino Unido	1,1
25 ACE	Estados Unidos	1,0

Nota: El mercado total de primas ascendió a 61.973 millones de euros. ¹ Datos publicados por ING en su informe anual.

² BRASILPREV y COMPANHIA DE SEGUROS ALIANÇA DO BRASIL.

Fuente: FUNDACIÓN MAPFRE.



El Consejo de Administración de MAPFRE S.A. se reunió en Estambul en mayo de 2008

decidido embarcarse en sociedades de coaseguro en España relacionadas con el Seguro de Automóviles, como hemos visto.

En 2004, MAPFRE reforzó su alianza estratégica con CAJA MADRID, dando a esta entidad acceso a MAPFRE AMÉRICA VIDA (a la caja de ahorros, como entidad bancaria, solo le interesaba participar en el negocio de Vida). Hasta entonces, la caja de ahorros había invertido en filiales como MAPFRE ARGENTINA VIDA, MAPFRE CHILE VIDA, MAPFRE LIFE, MAPFRE COLOMBIA VIDA e INVERSIONES PERUANAS. MAPFRE AMÉRICA VIDA compró a CAJA MADRID esas participaciones para garantizarse un mejor control de las filiales, pero la Corporación CAJA MADRID suscribió 7,4 millones de euros en una ampliación de capital de la matriz, MAPFRE AMÉRICA VIDA, de

modo que quedaba incorporada al núcleo principal de las decisiones.

Quizás la mejor forma de comprobar cómo la empresa ha aprovechado la coyuntura expansiva de los últimos años es ver su posición en el *ranking* de grupos aseguradores en Iberoamérica (Cuadro 26). En el ramo de No Vida, MAPFRE consiguió una elevada cuota del 6,1 por ciento, lo que la sitúa a la cabeza de todas las compañías, nacionales y extranjeras, que operan en el mercado iberoamericano. En Vida, la posición de la empresa es más rezagada, siendo superada por los bancos españoles Santander y BBVA, pero, como la modalidad de Vida es susceptible de una menor internacionalización, en conjunto, MAPFRE ocupa el tercer lugar en la clasificación general, solo superada por gigantes como la brasileña Bradesco y la norteamericana AIG (Cuadro 27).

MAPFRE INTERNACIONAL (2005)

La Dirección de MAPFRE fue consciente de que en los primeros decenios del siglo XXI la gran batalla se habría de librar en Estados Unidos y en Europa; por esta razón, José Manuel Martínez, Andrés Jiménez y todo el equipo directivo priorizaron como esencial intensificar el desarrollo internacional. Así, el 8 de febrero de 2005, el Consejo de MAPFRE MUTUALIDAD dio luz verde a la creación de MAPFRE INTERNACIONAL, donde se concentraría la actividad fuera del ámbito de Latinoamérica (en esta área seguirían operando por separado MAPFRE AMÉRICA, para No Vida, y MAPFRE AMÉRICA VIDA). Otras dos actividades internacionales, Reaseguros y Asistencia, también mantendrían Unidades perfectamente diferenciadas. El objetivo de MAPFRE INTERNACIONAL sería el desarrollo del seguro directo en Europa, Estados Unidos, Canadá y Asia, zonas donde todavía era escasa la presencia de MAPFRE.

El primer impulso de MAPFRE INTERNACIONAL fue insistir en la penetración en Portugal, pero de nuevo se detectaron recelos entre los portugueses para contratar con empresas líderes del país vecino. Los prejuicios culturales y los problemas de imagen estarían presentes en muchos otros países europeos, algo que apenas había ocurrido en Iberoamérica. Otro problema en Europa y Norteamérica sería el elevado coste de adquisición de negocios establecidos. Cabía la posibilidad de inclinarse por la Europa del Este, pero el deficiente marco institucional hacía la inversión muy arriesgada. En la Junta General de 2005, Martínez habló de la existencia de un “gran vacío” europeo en la cartera de primas de MAPFRE, que podría cubrirse con operaciones en países como Italia, Grecia, Irlanda o el citado Portugal.

MAPFRE RE y MAPFRE ASISTENCIA, que llevaban tiempo en contacto con las realidades europeas, serían las adelantadas que abrirían la puerta a las demás filiales del SISTEMA MAPFRE. Fruto de esta expansión fue, en 2003, la adquisición de la irlandesa General Services Reinsurance y, en 2005, el aumento de la participación en la maltesa Middelsea Insurance. Si Turquía es Europa, como muchos sostienen, otra operación europea sería la que se cerró en marzo de 2007, por la que MAPFRE firmó un acuerdo de intenciones para comprar el 80 por ciento de la turca Genel Sigorta, la décima aseguradora de No Vida y la sexta en Automóviles en el país, y su filial de Vida, Genel Yasam, por 285 millones de euros. Ante la prensa, MAPFRE defendió esta operación, aparentemente arriesgada, señalando que Turquía es un gran mercado (más de 70 millones de habitantes) con una bajísima



José Manuel Martínez, acompañado por otros directivos de MAPFRE, asistió al Consejo de THE COMMERCE GROUP celebrado en Webster, Massachusetts (Estados Unidos) el 22 de septiembre de 2008

tasa de penetración del seguro (1,6 por ciento) que solo puede crecer.

Esta política de expansión internacional tuvo su culminación en 2008 con la compra de The Commerce Group, con sede en Massachussets. La operación, comandada por Andrés Jiménez, supuso para MAPFRE la mayor inversión de su historia, lo que se justifica porque la empresa objetivo estaba localizada en el corazón de Estados Unidos. Mientras esto ocurría, MAPFRE no quiso olvidar que muchos analistas prevén que China tenga en el año 2040 un PIB similar al de Estados Unidos. Por ello, había ido preparando la entrada en el mercado chino, como siempre, con operaciones de reaseguro y asistencia (incluyendo la implantación de una filial de Cesvimap). Fruto de estos esfuerzos fue que, en 2007, se obtuvieran los permisos para empezar a operar a seguro directo en un mercado con inexistentes lazos históricos y culturales con España, a diferencia de lo que ocurre en Iberoamérica y Europa. Pero China es tierra de promisión y, con buen criterio, MAPFRE no ha querido quedarse sin explorar sus posibilidades.

El reaseguro en un mundo más complicado

La Unidad Operativa MAPFRE RE, presidida por Andrés Jiménez, comenzó el siglo con un mercado hostil, que llegó a considerarse el más adverso de toda la historia del reaseguro. Los años finales del siglo XX habían arrojado malos resultados y, cuando se confiaba en la recuperación, el 11 de septiembre de 2001, el atentado contra el World Trade Center de Nueva York ocasionó uno de los mayores siniestros jamás registrados por el reaseguro mundial. Según Swiss Re, el atentado ocasionó 2.982 muertos y unas pérdidas materiales aseguradas de 21.379 millones

de dólares de 2006, el tercer siniestro más costoso de la historia reciente, tras el huracán *Katrina* (2005), donde hubo 1.836 víctimas mortales y costó a las aseguradoras 66.311 millones, y el huracán *Andrew* (1992), que costó 22.987 millones (en las cifras no se incluyen pérdidas por Responsabilidad Civil y Seguros de Vida).

El salvaje atentado de Nueva York no fue el único siniestro grave del año 2001. Los datos históricos de Swiss Re ponen de manifiesto que, entre 1970 y los primeros años ochenta, el número de catástrofes naturales anuales no rebasaba las 50, mientras que las causadas por el hombre se movían entre 50 y 100; luego, se produjo un fuerte crecimiento de ambas modalidades, de modo que en los años noventa fue normal tener entre 100 y 150 catástrofes naturales y algo más de 150 causadas por el hombre. Entrando en el siglo XXI, todo apuntaba a que el elevado número de catástrofes naturales se mantendría, mientras que las causadas por el hombre aumentarían fuertemente.

En MAPFRE RE fueron perfectamente conscientes de que íbamos hacia un mundo más peligroso y, en 2002, se redefinieron coberturas, especialmente las que afectaban al riesgo de terrorismo. Todas las compañías de reaseguro del mundo hicieron lo mismo, a la vez que se encarecía la retrocesión de los riesgos aceptados y surgía un foco de competencia muy fuerte en Bermudas, aprovechando sus características de paraíso fiscal. Muchas reaseguradoras tuvieron que ampliar capital para reponer el nivel de sus recursos propios, que se estaba viendo muy comprometido. En la prensa todo eran sobresaltos: la quiebra fraudulenta de Enron, cuyas obligaciones habían sido suscritas con entusiasmo por muchas aseguradoras; la caída espectacular de los beneficios de Axa; las pérdidas

por primera vez en su historia de Zurich y de las grandes reaseguradoras europeas (Swiss Re y Munich Re); las enormes pérdidas de la mayor aseguradora del mundo –tan admirada por Larramendi– State Farm y de la también norteamericana General Re, etc. En Estados Unidos, la Administración Bush empezó a pensar que el Gobierno Federal debería establecer fórmulas para ayudar a cubrir el riesgo de siniestralidad asociado al terrorismo. En 2003, el mercado mundial del reaseguro estuvo en plena renovación. El cese de algunos reaseguradores abrió oportunidades a otros. MAPFRE RE era una empresa con una situación saneada, que no se había visto seriamente afectada ni por las pérdidas catastróficas ni por la crisis bursátil de los últimos tiempos. MAPFRE RE aprovechó al máximo sus posibilidades, a pesar de que las catástrofes con pérdidas aseguradas seguían sucediéndose, como los tornados o el huracán *Isabel*, que afectó a Estados Unidos y Canadá. Las personas eran cada vez más conscientes de que convenía estar asegurado frente a los peligros de orden natural o humano que ocasionaban catástrofes muy costosas. Aunque esto no era así en todas partes: en diciembre de 2003, un terremoto destruyó el 85 por ciento de la ciudad iraní de Bam, causando más de 26.000 muertos y desaparecidos y apenas hubo reclamaciones por seguros. La distribución geográfica del reaseguro practicado por MAPFRE se repartía en 2004 del siguiente modo: España, 44 por ciento; otras zonas de Europa, 27 por ciento; Iberoamérica, 17 por ciento; Norteamérica, 7 por ciento; resto del mundo, 5 por ciento. España tiene la fortuna de estar situada en una zona sin complicaciones sísmicas o climáticas graves (sequía aparte), por lo que buena parte del negocio de MAPFRE RE estaba a salvo de los desas-

tres naturales. Recordemos que 2004 fue el año del maremoto que provocó un *tsunami* en el océano Índico que causó 220.000 muertos (aunque solo unos 2.000 millones de dólares en pérdidas a las compañías de seguros por coberturas de daños materiales). Esta catástrofe es la tercera del mundo más grave en víctimas humanas tras las inundaciones de Bangladesh, que causaron unos 300.000 muertos en 1970, y un terremoto que en la China de 1976 acabó con 255.000 personas.

Pero MAPFRE RE sabía que no hay beneficio sin riesgo, y en 2005 tuvo una gran satisfacción al aceptarse su inscripción por el Insurance Department del Estado de Nueva York como reasegurador acreditado. Ese mismo año buscó tener más presencia en China y Australia. Pero la mayor satisfacción del año la obtuvo MAPFRE RE cuando el Gobierno de Brasil anunció que cambiaría las normas y procedería a una apertura parcial del mercado de reaseguros en el país. Hubo mucho debate, acusando al presidente brasileño, el izquierdista Luiz Inácio Lula da Silva, de neoliberal, pero, en enero de 2007, la entidad administrada por el Estado que ostentaba el monopolio del reaseguro, IRB Brasil Re, permitió que el 40 por ciento del mercado fuese libre; después de tres años de vigencia del nuevo sistema, estaba previsto que la parte liberalizada fuera el 60 por ciento. Recordemos que Brasil es el país extranjero con mayor penetración por MAPFRE en seguro directo (sobre las posibilidades del mercado brasileño, *vid.* Levy y Chaves Pereira, 2007). Siguiendo los principios de la “cultura MAPFRE”, MAPFRE RE se ha distinguido en los últimos años por ofrecer a los cedentes la colaboración de ITSEMAP como servicio técnico de análisis de riesgos. Educar para prevenir había sido una obsesión de Larramendi y se quiso llevar esa filosofía

al campo del reaseguro. Otra novedad reciente ha sido la instalación de una oficina en un centro reasegurador tan reputado como Múnich, con la finalidad de operar en Alemania, Austria y el Este de Europa. Los buenos resultados de MAPFRE RE en 2006 y 2007, con incremento de primas y reducción de la siniestralidad, la animan a seguir su vocación de *global player*.

Asistencia: la búsqueda de la excelencia

MAPFRE ASISTENCIA arrancó en 1988 y tuvo tal crecimiento que once años más tarde consiguió la categoría de Unidad Operativa. En los albores del siglo XXI, MAPFRE ASISTENCIA tenía presencia directa en 35 países y era capaz de prestar más de 1,6 millones de asistencias, con un beneficio de 85 millones de euros, con tan solo 1.759 empleados, de los que menos de la cuarta parte radicaban en España. MAPFRE ASISTENCIA completaba entonces sus servicios con una agencia de viajes y participaba en las sociedades QUAVITAE y CLUB MAPFRE. La agencia de *rating* especializada en seguros A. M. Best otorgó en 2001 a la Unidad la calificación A+ (superior).

Intentando superar el excelente punto de partida, Martínez buscó la expansión de MAPFRE ASISTENCIA por la Europa del Este, el Norte de África y Asia (en 2006 se empezó la introducción en China e India), siendo plenamente consciente de que la prestación de un buen servicio de asistencia era la mejor tarjeta de presentación para luego ir hacia el seguro directo en nuevos países. En 2006, la plantilla situada fuera de España ascendió a 2.379 empleados, incluyendo importantes adquisiciones en Italia (Nuovi Servizi Auto, 2003) y el Reino Unido (Abraxas, 2005). En América del Norte, se decidió

aumentar la presencia a través de la compra de Road America Motor Club (2003) y Canadian Roadside and Recovery (2006). MAPFRE ASISTENCIA seguiría muy centrada en los siniestros de automóviles, su punto fuerte desde siempre, pero también se abriría a la gestión de siniestros en el hogar o la teleasistencia para personas ancianas o impedidas.

Pensando en las enormes necesidades de asistencia que habrá en un futuro próximo dentro de una abundante población de la tercera edad, se creó MAPFRE ASISTENCIA ORO y cuando empezó su desarrollo surgió la oportunidad de adquirir una mayoría en QUAVITAE del 56,84 por ciento (junio de 2004), que se fusionó con MAPFRE ASISTENCIA ORO, para formar la actual MAPFRE QUAVITAE que continúa con las actividades relacionadas con la Administración Pública (gestión de residencias de la tercera edad, servicio de teleasistencia, servicio de ayuda a domicilio, centros de día), la promoción de residencias privadas para mayores y, por último, la comercialización de la tecnología y los servicios de formación relacionados con el tema. Aproximadamente son 3.000 personas las que están trabajando para QUAVITAE.

La Unidad de Seguros Generales y la creación de la UNIDAD DE EMPRESAS

MAPFRE SEGUROS GENERALES empezó el siglo XXI intentando encajar con otras sociedades que se integraban en el SISTEMA MAPFRE: una compañía especializada en Decesos, Finisterre, absorbida en 2001, y, sobre todo, CAJA MADRID SEGUROS GENERALES, que era una operación que formaba parte de la alianza con la gran caja de ahorros madrileña. La incorporación de Finisterre multiplicó por cinco la dedicación de MAPFRE

al ramo de Decesos, que siempre había descuidado, alcanzando el millón de asegurados. Pero también fue positiva la evolución en: Multirriesgos del Hogar, con más de 1,6 millones de hogares asegurados; en Riesgos Industriales, con una cuota de mercado del 20 por ciento en Seguro Obligatorio de Daños a la Edificación; o en Transportes, donde MAPFRE era líder absoluto en el Seguro de Embarcaciones de Recreo.

La progresión de MAPFRE en Seguros Generales permitió que, en 2002, se superasen los 5 millones de asegurados, sumando las numerosas familias de los seguros de Hogar y Decesos y las comunidades de propietarios y pequeños negocios que habían elegido a MAPFRE para no tener problemas con las coberturas de sus riesgos. Un colectivo tan grande tenía, forzosamente, que originar un número elevado de pequeños siniestros. El Centro Integrado de Servicios que se creó al efecto gestionó casi 5,5 millones de llamadas telefónicas. La satisfacción tuvo que ser grande entre la clientela, pues, en 2003, ya eran casi 6 millones las personas y casi 2 millones los hogares asegurados, y más de 85.000 las comunidades de propietarios y casi 172.000 los negocios que habían depositado su confianza en MAPFRE SEGUROS GENERALES.

Los seguros generales estaban creciendo tanto que se empezó a pensar en separar las operaciones masivas, como los Seguros de Hogar, de las que afectaban a grandes empresas con problemáticas muy específicas, como podía ser el caso de una refinería de petróleo o una fábrica textil. La segregación en unidades diferenciadas fue obligada cuando se adquirió MUSINI y sus filiales: la reaseguradora con sede en Luxemburgo RE MUSINI –curiosamente, no se llamaba MUSINI RE, como hubiera sido más normal–, las financieras Interbolsa y

Servifinanzas y las gestoras GERMUSINI Carteras y GERMUSINI SGIIC; todas ellas especializadas en los seguros de grandes empresas que en algún momento habían sido públicas, como Repsol o Telefónica. A finales de 2002, se constituyó la nueva UNIDAD DE EMPRESAS, donde se integraría MUSINI junto a MAPFRE INDUSTRIAL y MAPFRE CAUCIÓN Y CRÉDITO. La completa separación de las Unidades Operativas de Seguros Generales y Empresa fue un proceso complejo que no pudo completarse hasta 2004.

En la Unidad de SEGUROS GENERALES fueron desarrollándose nuevos productos combinados que cubrían contingencias derivadas de los problemas de salud, los accidentes o el fallecimiento; también se diseñó un producto destinado a los propietarios que alquilan viviendas, donde, además de las coberturas ordinarias, se cubría el impago de las mensualidades –gestionando las acciones judiciales, si era preciso– y se ofrecía un servicio de reparaciones y reformas. Este servicio se extendió a los combinados de Hogar y tuvo tanto éxito que hubo que crear Multimap, una empresa multiservicio especializada en reparaciones y reformas tanto de hogares como de oficinas.

Mientras tanto, la UNIDAD DE EMPRESA se internacionalizó para atender la demanda de las grandes empresas españolas que se habían convertido en multinacionales a partir de inversiones hechas en Iberoamérica. La fuerte implantación de MAPFRE en esta área, desde veinte años atrás, ayudó en el proceso. En 2004, la UNIDAD DE EMPRESAS quedó formada por tres divisiones operativas: Riesgos Industriales, Grandes Riesgos y Caución y Crédito; estas divisiones disponen de elementos comunes de gestión que deben atender al reto de dar servicio en 33 países. La División de Grandes Riesgos desarrolló cen-

tros especializados en Europa y la colaboración con entidades del Sistema tanto en Portugal como en Iberoamérica. Por esta razón abrió oficinas en París y Londres, seguidas de otra en Colonia en 2007. El paso siguiente fue América, donde obtuvo significativos crecimientos en las actuaciones con empresas españolas multinacionales y en el diseño de programas de seguros globales.

En la expansión internacional se buscó la complementariedad con las demás filiales del SISTEMA MAPFRE que operaban en el exterior. Standard & Poor's calificó a la UNIDAD DE EMPRESAS de MAPFRE como AA (excelente y estable) y A. M. Best como A (excelente, perspectiva estable). Estas altas calificaciones han contribuido a la aceptación internacional de la UNIDAD DE EMPRESAS.

A modo de conclusión

Los historiadores económicos han conseguido convencer a economistas y hombres de empresa de que no es posible saber nada de la realidad económico-empresarial del presente, ni prever su futuro, sin conocer su pasado. Es la famosa “economía evolutiva”, o también “dependencia de la trayectoria”, expresiones que se han hecho muy populares en todos los ámbitos [vid. Valdalisó y López, 2007 o García Ruiz y Manera (dirs.), 2006]. Desde luego, en el caso de la aseguradora MAPFRE, como se prueba en esta obra, la historia importa y mucho.

MAPFRE nació como una respuesta espontánea para hacer frente a una nueva responsabilidad, la de los empresarios ante los accidentes de trabajo en todo tipo de explotaciones agrarias. Durante la Segunda República, un ministro socialista culminaba la tarea iniciada por un ministro conservador en 1900, y en España empezaba a funcionar un verdadero Seguro de Accidentes de Trabajo, exten-

dido a todos los trabajadores. Fue un paso decisivo en la implantación de los “seguros sociales”. Los propietarios agrarios reunidos en la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España respondieron al reto creando una mutualidad, es decir, distribuyendo el riesgo entre ellos sin ningún ánimo de lucro, pues no era su principal negocio. La implantación del seguro de Accidentes de Trabajo nunca fue un caballo de batalla en la reforma agraria republicana, que sí tuvo otros aspectos muy controvertidos.

Pasada la coyuntura extraordinaria de la Guerra Civil, MAPFRE quiso profundizar su compromiso con los “seguros sociales”, aceptando colaborar en la introducción del Seguro Obligatorio de Enfermedad en 1944. Este seguro era verdadera novedad. Ríos de tinta habían corrido acerca de la conveniencia de su implantación, pero nunca se había tomado ninguna decisión política al respecto. La inexperiencia provocó que se hicieran mal los cálculos y, en las zonas rurales, el desequilibrio entre primas y prestaciones fue tan grande que estuvo a punto de acabar con la MAPFRE que había prestado su colaboración. Hay que decir que, tanto en este ramo como en el de Accidentes de Trabajo, los márgenes de decisión que dejaba el reglamentismo del Nuevo Estado franquista eran muy pequeños. Por tanto, sería injusto atribuir graves responsabilidades a la gestión de la entidad en la crisis que se desató.

En cualquier caso, parecía evidente que la mutua necesitaba una reestructuración y de su nuevo presidente (no ejecutivo), Dionisio Martín Sanz y de su nuevo director general, Ignacio Hernando de Larramendi, surgiría en 1955 una nueva MAPFRE. La primera tarea fue liquidar el compromiso con el Seguro Obligatorio de Enfermedad y sanear la empresa reduciendo costes (tarea en la que ayudó extraordinariamente el directivo

José García), pero pronto se introdujeron cambios estratégicos de mucha envergadura: 1) las delegaciones a comisión se transformaron en oficinas directas, lo que permitía aumentar la productividad y el control, y 2) se empezó a buscar la diversificación en ramos muy prometedores, como el de Automóviles y Vida.

Sin duda, a MAPFRE le ayudó el cambio de la coyuntura económica. La economía española fue abandonando la irracionalidad de la autarquía y esto se dejó notar en tasas de crecimiento importantes. Hay que decir que el Consejo siempre estuvo a favor de la economía de mercado, como en general los empresarios españoles, aunque MAPFRE sintonizaba con empresas defensoras de “un sentido de responsabilidad opuesto al liberalismo ‘puro, duro y salvaje’, que defiende que el poder económico no tiene más límites que su cuenta de resultados” (Hernando de Larramendi, 2000, p. 161). Las empresas deberían sentirse comprometidas con el entorno que las hacía crecer, a través del ejercicio de una responsabilidad social.

La capacidad de liderazgo de Larramendi está fuera de toda duda. Como buen guía, Larramendi era capaz de atisbar cómo sería el futuro. Gracias a ello, cuando en 1963-1966 se aprobó la Ley de Bases de la Seguridad Social y el seguro de Accidentes de Trabajo quedó reservado a mutuas especializadas, fue posible dividir la empresa en dos sin mayores traumas: MAPFRE MUTUA PATRONAL DE ACCIDENTES DE TRABAJO y MAPFRE MUTUALIDAD DE SEGUROS. Larramendi también demostró su liderazgo en la capacidad de crear y dirigir equipos de directivos muy eficaces, que actuaban con plena autonomía sin perder de vista que formaban parte de un todo con el que debían compenetrarse. Y este cuidado de los equipos de MAPFRE se vio fortalecido por la

inversión en formación, tanto de sus directivos como de todos sus empleados, para mejorar el activo más importante de la empresa: el capital humano. En materia de organización un paso crucial fue la creación del Grupo MAPFRE, donde se incardinarían filiales que eran sociedades anónimas: MAPFRE VIDA y MAPFRE INDUSTRIAL. MAPFRE MUTUALIDAD mantendría, en todo momento, el control de estas filiales y de todo el entramado financiero que se creó alrededor. Además, MAPFRE MUTUALIDAD se reservaría la “joya de la Corona”, el seguro de Automóviles, pues la Dirección estaba convencida de que los automovilistas sabrían apreciar más que nadie las posibilidades de los extornos, es decir, de las devoluciones o bonificaciones de primas en caso de baja siniestralidad. Solo las mutuas podían practicar los extornos, lo que suponía una ventaja frente a las sociedades anónimas que se veían obligadas a aplicar sin más las tarifas oficiales del Sindicato Nacional del Seguro.

El éxito de MAPFRE MUTUALIDAD fue fulgurante, y se explica por una combinación de precios atractivos, gracias a los extornos, y buen servicio a escala nacional. La red de peritos propios, grúas y talleres concertados que MAPFRE MUTUALIDAD supo desplegar por toda la geografía española es ciertamente admirable. Además, MAPFRE supo hacerlo con visibilidad. Las oficinas y los talleres de MAPFRE lucían llamativos carteles, que eran perfectamente visibles para el conductor y le transmitían una confortable sensación de estar siempre protegido. La acertada estrategia de *marketing* de MAPFRE MUTUALIDAD, en una España donde se cuidaban muy poco estos aspectos, hay que anotarlos en el haber de la entidad (García Ruiz, 2007). El modelo extranjero que más inspiró a Larramendi fue el de State Farm, una

mutua formada en 1922 por granjeros de Illinois para asegurar sus automóviles que se había convertido en un gigante del sector. Desde su estancia en Estados Unidos durante dos meses de 1962, Larramendi se sintió profundamente impresionado por el modo de operar de State Farm, que compartía un origen rural con MAPFRE. El despegue de MAPFREVIDA fue más progresivo, pues solo existió una demanda considerable para el seguro de Vida cuando los niveles de renta por habitante en España empezaron a ser los propios de una economía desarrollada. Además, para que el seguro de Vida funcionase bien se necesitaba que los mercados de capitales se comportaran de un modo eficiente, lo que tardó en

conseguirse. En MAPFREVIDA la estrategia de empresa también se inspiró en el modelo norteamericano, introduciendo el *marketing* para hacer atractivos los productos, campañas de publicidad en televisión antes que nadie y convenciones, nacionales e internacionales, para mantener motivados a los directivos.

En los ramos de Seguros Diversos, se supieron resolver los complejos problemas que se presentaban en los grandes riesgos industriales, pero quizás la mayor aportación fuera la introducción de los seguros combinados, que permitían cubrir a la vez un buen número de riesgos sencillos, tanto en las empresas como en las familias. El progreso constante de MAPFRE MUTUALIDAD, MAPFRE



Última reunión de los consejos de MAPFRE AUTOMÓVILES, MAPFRE SEGUROS GENERALES y MAPFRE CAJA SALUD previa a la constitución de MAPFRE FAMILIAR

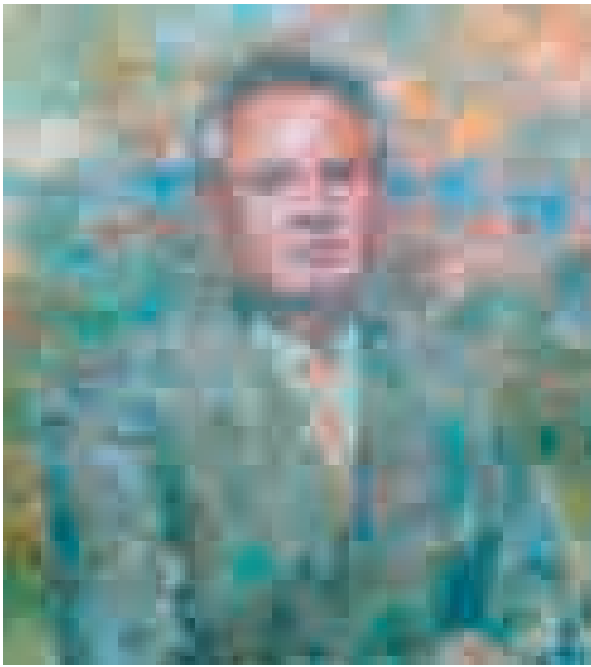
VIDA y MAPFRE INDUSTRIAL permitió que, en 1983, el Grupo MAPFRE se aupara al primer puesto del *ranking* de grupos aseguradores, lo que significa que se había crecido muy por encima de la media del sector, gracias a la presencia de “activos intangibles” en forma de conocimientos y habilidades directivas. En MAPFRE se invirtieron muchos recursos en formación de sus empleados y directivos, convencidos desde un principio de que este tipo de inversión tiene a la postre altos rendimientos.

Donde surgieron más dificultades fue en el terreno financiero, debido en parte a la crisis económica de 1973, que se prolongó más de una década en España. Por una parte, para crecer, MAPFRE necesitaba moverse con soltura en el mundo de la financiación en el que se inició con CIC, de la cual nació la CORPORACIÓN MAPFRE en los años ochenta. La Corporación sería la entidad *holding* de que se serviría MAPFRE para dar cabida a MAPFRE VIDA y MAPFRE INDUSTRIAL, pero también a otras líneas de negocio que se querían desarrollar, como el reaseguro y la expansión internacional. En los años noventa surgió el BANCO MAPFRE, donde se infravaloró la capacidad de competencia del sistema financiero español. Muchos lo hicieron entonces, incluidos los más reputados analistas. La banca extranjera también pensó que sería fácil hacerse un hueco en el sistema financiero español; sin embargo, los bancos y cajas de ahorros españoles han demostrado ser capaces de dar respuestas competitivas a nivel no solo nacional, sino también internacional.

La última década del siglo XX tuvo como presidente ejecutivo a Julio Castelo, sucesor de una persona tan carismática como Larramendi, que tuvo el acierto de mantener cohesionado uno de los activos más importantes de la empresa, sus directivos, lo que posibilitó un

crecimiento incluso mayor de MAPFRE, tras sufrir los problemas de la economía española en 1993. En este periodo cabe destacar la expansión y consolidación de MAPFRE en Latinoamérica en un momento en el que el entorno se había vuelto mucho más competitivo, pues las compañías de seguros extranjeras acrecentaron su presencia en el mercado español. MAPFRE mantuvo su liderazgo en España e implantó el Código de Buen Gobierno para ejercerlo con transparencia y equidad. En los últimos años de la Presidencia de Castelo, se fraguó la alianza MAPFRE-CAJA MADRID, con una fórmula de “bancaseguros” inédita en España, donde la entidad aseguradora mantiene completamente su independencia frente a la entidad financiera.

Al iniciarse el siglo XXI, José Manuel Martínez fue nombrado nuevo presidente ejecutivo de MAPFRE. Al igual que en el caso de Castelo, el desarrollo profesional de Martínez había discurrido en MAPFRE. Gracias a la internacionalización latinoamericana, MAPFRE había ganado peso suficiente para ser un *global player*, lo que la llevó en 2007 a un proceso de “desmutualización”, incorporando a la entidad a un movimiento muy generalizado en el mundo del seguro. MAPFRE S.A., se diseñó con una estructura inatacable para preservar su independencia, pues el control en última instancia reside en una entidad de economía social, la FUNDACIÓN MAPFRE. Como consecuencia de la desmutualización se reordenó la alianza estratégica con CAJA MADRID. La dirección es plenamente consciente de que solo con el respeto a la trayectoria que ha alumbrado una exitosa cultura empresarial puede ganarse el futuro. Hace falta una base sólida para responder al desafío del crecimiento y la internacionalización y a retos como la reciente adquisición de The



José Manuel Martínez



Su Majestad el rey Juan Carlos I saluda a José Manuel Martínez en una reunión del Patronato de la Fundación Carolina

Commerce Group. Sobre otros objetivos estratégicos, son interesantes las palabras del presidente José Manuel Martínez en la Junta General celebrada el 8 de marzo de 2008: “Promover y sistematizar las medidas de racionalización y el control interno. Liderar la aplicación de tecnologías en la gestión aseguradora. Mejorar de forma permanente la formación y el desarrollo profesional de directivos, empleados y colaboradores y gestionar nuestras empresas con permanente orientación a mejorar nuestra Responsabilidad Social”. Esta es la MAPFRE de siempre, reformulada en términos plenamente actualizados para una gran empresa multinacional del siglo XXI. MAPFRE, por lo tanto, es un caso claro de adaptabilidad empresarial, como lo prueba hasta la evolución de sus símbolos y logos: el primitivo segador, la M de los años sesenta, el trébol de principio de los setenta, el puente de los ochenta y los actuales trébol y puente modernizados. La entidad ha sabido adecuarse a las muy cambiantes circunstancias políticas y económicas de la España del siglo XX. MAPFRE nació en una España pobre, agraria y en vísperas de una guerra civil, y se constituyó como una mutua de seguros de accidentes de trabajadores en la agricultura; pero en la España próspera del siglo XXI, se ha convertido en una gran empresa multinacional con forma de sociedad anónima. Durante la Dictadura del general Franco supo también adaptarse: fue víctima de los años de la autarquía, del intervencionismo asfixiante y estuvo a punto de desaparecer, pero se renovó y consiguió aprovechar el rápido cambio de la estructura social que llegó con el Plan de Estabilización y el “desarrollismo”. Tuvo el acierto de mantener la independencia política y se adaptó con facilidad a las circunstancias de la transición a la democracia. Más tarde, fue capaz de darse cuenta de

que entrar en Iberoamérica en tiempos de crisis, cuando la inversión internacional se retiraba, era aprovechar una oportunidad que facilitaba el acceso y permitiría crecer rápidamente en cuanto cambiara la coyuntura.

Teniendo en cuenta que una autoridad en teoría e historia empresarial ha señalado recientemente que el aspecto más relevante de la actividad empresarial es “la capacidad de alcanzar una decisión sensata y aceptable en circunstancias de falta de información completa [... y de] adoptar decisiones en situaciones de negocios inesperadas en que no pueden aplicarse los procedimientos ordinarios” (Mark Casson, escribiendo con A. Godley, en Cassis y Minoglou, 2005, pp. 28 y 54, con nuestra traducción), casi podríamos decir que la historia de MAPFRE constituye por sí misma un paradigma de la empresa moderna.



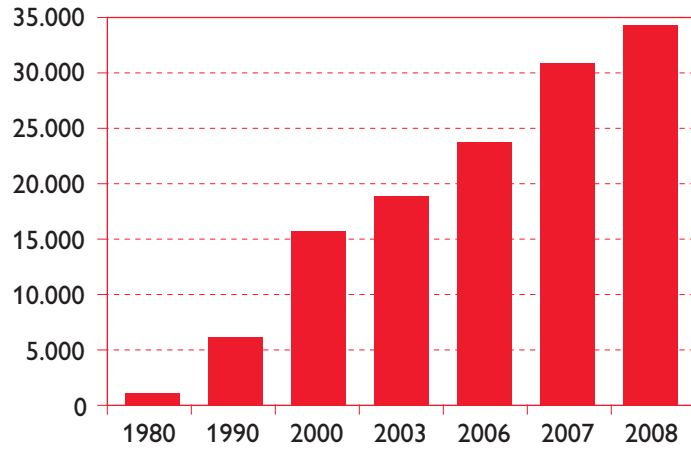
José Manuel Martínez recoge el galardón del Insurance Hall of Fame en Berlín el 9 de julio de 2007



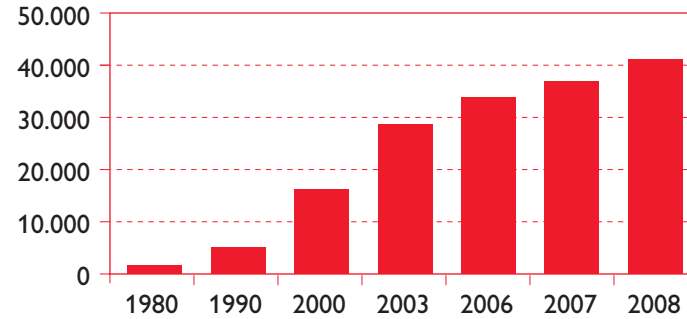
*El 17 de septiembre de 2008,
Sus Majestades Los Reyes
presidieron la cena con la que
MAPFRE conmemoró sus 75
años de historia*

MAPFRE en cifras

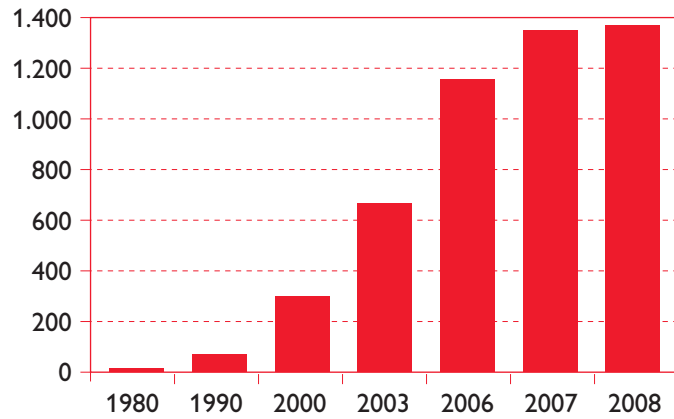
Número de empleados



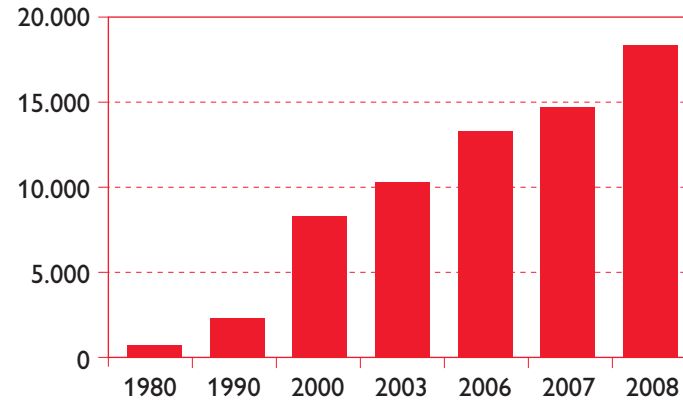
Activos totales
en millones de euros a precios constantes



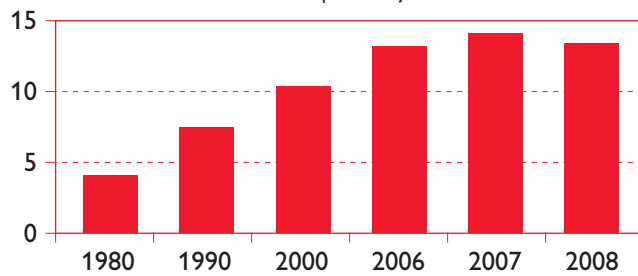
Beneficios antes de impuestos
en millones de euros a precios constantes



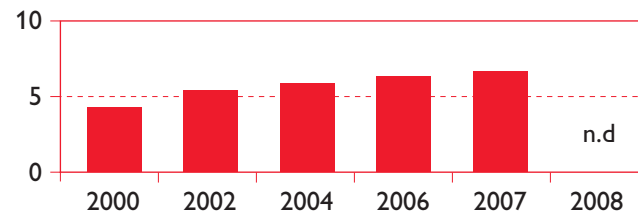
Ingresos totales
en millones de euros a precios constantes



Cuota de mercado en España
en porcentajes



Cuota del mercado en América Latina (no vida)
en porcentajes





ΕΠÍΛΟΓΟ

PERSPECTIVAS DE FUTURO

La historia de los primeros setenta y cinco años de vida social de MAPFRE constituye sin duda una bella historia empresarial, con etapas de naturaleza muy distinta y llena de vicisitudes diversas de las que MAPFRE ha sabido salir siempre airoso, incluso en las peores situaciones, consiguiendo construir esta gran realidad que es la MAPFRE actual, una de las 350 empresas mayores del mundo, líder y referencia de su sector en España, y la mayor aseguradora No Vida en Iberoamérica.

En MAPFRE siempre hemos tenido la convicción de que uno de los principales enemigos de una empresa —y principio normalmente de su decadencia— es la auto-complacencia, que lleva a recrearse en el presente y a no pensar en los desafíos y retos del futuro, que es lo realmente importante.

MAPFRE ha disfrutado en 2008 de una de las mejores situaciones de su historia: tenemos una estructura muy definida, con un gran holding empresarial (MAPFRE S.A.) que cotiza en la bolsa y está sometido a las normas del mercado, pero contamos con un accionista mayoritario (FUNDACIÓN MAPFRE) que garantiza nuestra estabilidad e independencia, y vela por el mantenimiento de los principios y valores que han regido en los últimos años nuestra trayectoria empresarial; y hemos logrado la dimensión adecuada para aspirar a seguir avanzando en el futuro entre las grandes aseguradoras del mundo. Quizás esto último pueda parecer excesivamente optimista, pero MAPFRE se ha propuesto siempre objetivos audaces, y nuestra realidad empresarial ha terminado siendo mejor que la que habíamos proyectado.

Cuando escribo este epílogo, a principios de 2009, el Mundo está atravesando una crisis económica y financiera más grave que cualquiera de las que he conocido a lo largo de mi vida profesional. Esta crisis afecta de manera directa a las economías reales de muchos países en los que MAPFRE opera, que han entrado en recesión (como España y Estados Unidos) o corren el riesgo de ver reducido drásticamente su crecimiento, como los países de América Latina. Los gobiernos y bancos centrales de todo el mundo están tomando medidas de un calado jamás visto anteriormente para que se recobre la confianza en los mercados, incluyendo políticas fiscales expansivas que producirán aumentos importantes de los déficits públicos, y políticas monetarias basadas en drásticas reducciones de los tipos de interés; pero no se ven aún signos claros de recuperación, y nadie se atreve a pronosticar con suficiente credibilidad cuándo terminará esta situación y la economía mundial retomará la senda del crecimiento.

En este contexto, en 2008 los resultados de muchas empresas han sido ya sensiblemente inferiores a los de 2007, especialmente en el sector financiero, con algunas excepciones como la de MAPFRE; esta circunstancia me llevó a escribir a los principales ejecutivos de nuestro Grupo una carta que reproduzco a continuación, porque refleja con precisión mi pensamiento sobre la situación actual de MAPFRE:

“Uno de los aspectos que se deducen del informe al Consejo en este último trimestre del año 2008 es la privilegiada situación de MAPFRE ante el difícil entorno económico, hasta el punto de que probablemente seremos la empresa del sector asegu-

rador mundial de nuestra dimensión (beneficio neto e ingresos superiores a los 900 y 17.000 millones de euros respectivamente) que tendrá mayores crecimientos sobre el año anterior en ambos conceptos.

También quiero decir que no es tiempo de presumir, sino de ser discretos, conocer nuestra magnífica realidad y nuestras ventajas, estar satisfechos por ello y, lo más importante, actuar en consecuencia.

A partir de ahora es muy probable que vuelva a hablarse de la imperiosa necesidad y de la importancia de:

- Un mayor rigor y una mayor transparencia en la información financiera y en la comunicación con nuestros clientes.
- Mayor prudencia en las inversiones que realizan las instituciones financieras.
- Máximo respeto al cumplimiento de las normas legales, y regreso a los principios tradicionales de la gestión empresarial.
- Alta valoración de directivos y empleados con sentido de servicio a la empresa, tratando de evitar personalismos y situaciones que son más propias de estrellas mediáticas que de altos directivos de una empresa.
- Razonable equilibrio entre las remuneraciones de los altos directivos y el resto de las personas de la entidad.

- Modelos de gestión empresarial que tengan siempre en cuenta los principios y valores, especialmente la ética en los negocios.
- Ausencia de ingenierías financieras y limitación de las asesorías y consultorías externas.
- Vuelta al principio empresarial de servicio al cliente y a la sociedad.

Todo esto ha sido durante muchos años parte esencial de nuestra trayectoria empresarial, y probablemente lo que en mayor medida justifica la excelente situación con la que podemos encarar nuestro futuro.

En estos días estamos preparando las estrategias de actuación y los presupuestos para el próximo año 2009. Quiero, por una parte, mandaros un mensaje de optimismo basado en lo que anteriormente os acabo de comentar: la gran realidad empresarial de MAPFRE, que debe permitirnos considerar como una oportunidad este entorno económico tan complejo que se nos avecina en 2009.

En definitiva, os pido un esfuerzo para que podamos aprovechar las actuales circunstancias. Para el sector asegurador en general y para nosotros en particular, son tiempos difíciles, pero a la vez se nos brindan oportunidades. Poseemos un gran equipo de directivos y técnicos y las mejores redes comerciales para lograrlo.

Si la experiencia del pasado nos resulta útil, os quiero recordar que en la última crisis económica

de España de los años 1991 y 1992, MAPFRE consiguió incrementar, entre el año 1991 y 1994, su cuota de mercado más de un 2%.”

En definitiva, el mensaje que quise hacer llegar a nuestros principales ejecutivos con esa carta es que, si hacemos bien las cosas, como es nuestra obligación y siempre hemos hecho, encontraremos oportunidades que debemos saber aprovechar, aunque nuestra experiencia nos dice que nada es regalado ni fácil en el mundo en que vivimos, y que para alcanzar los ambiciosos objetivos a que aspiramos tendremos que sufrir mucho, superar muchos retos y acertar en la resolución de los problemas y desafíos que se nos van a presentar en el futuro.

Por tanto, soy optimista respecto al porvenir empresarial de MAPFRE, pero me gustaría destacar algunos aspectos que me parecen claves para conseguir que nuestro Grupo alcance ese futuro tan prometedor que creo posible.

En primer lugar, y sobre todo, MAPFRE debe seguir manteniendo los principios institucionales y empresariales que han guiado su actuación en los últimos cincuenta años, y que están acuñados en nuestro Código de Buen Gobierno. Me gustaría destacar especialmente los siguientes:

- **Nuestra independencia política y financiera**, que ha hecho posible el desarrollo de MAPFRE con nuestra personalidad peculiar, y que ha permitido hacer compatible nuestra rápida expansión internacional con la obtención de resultados a corto y largo plazo.

- **La ética en los negocios**, un compromiso constante para quienes trabajamos en MAPFRE, que retoma especial importancia en el mundo actual. Somos un gran colectivo de personas (35.000 empleados directos y casi 100.000 colaboradores) que trabajan juntas y coordinadas para conseguir los objetivos y las estrategias que define la empresa; pero, una vez definidos esos objetivos, lo que más nos une es la ética compartida, que nos hace sentirnos orgullosos de pertenecer a MAPFRE.
- Afortunadamente, somos sensibles al conocimiento de que en nuestra empresa todas las actuaciones se encuentran presididas por la honestidad y el respeto a los demás y a la legalidad vigente, y somos conscientes de que la ejemplaridad es un factor clave en nuestras decisiones y actuaciones profesionales.
- Debemos mantener el sentido ético en todas nuestras estructuras, junto con los necesarios controles para asegurar que no se producen situaciones inadecuadas, cuya probabilidad de ocurrencia aumenta con la mayor dimensión empresarial.
- **El crecimiento empresarial**, que implica confianza en nuestro modelo de empresa, que todos deseamos ver crecer y expandirse a nivel internacional; pero que solo será posible si somos muy competitivos, lo que exige gran profesionalidad, gran calidad en el servicio a nuestros clientes, y acertar con las estrategias empresariales más adecuadas en cada momento.

La profesionalidad es una de las claves que configuran la cultura de MAPFRE, que se ha mantenido a lo largo de muchos años y no debe perderse en el futuro. Dentro de lo que genéricamente denominamos profesionalidad, considero oportuno mencionar específicamente lo siguiente:

- Una de las razones del éxito de MAPFRE ha sido el **acierto en la suscripción de los negocios de seguros**, que exige un conocimiento profundo de los riesgos que se asumen, basado en la estadística, el rigor y la experiencia. Este factor cobra especial relevancia en una situación de crisis como la actual, debida en gran medida a un insuficiente conocimiento y valoración de los riesgos asumidos por el sector financiero. En el sector asegurador también tenemos experiencia de las graves dificultades que han experimentado los aseguradores que se han desviado de los sanos criterios de suscripción del negocio. Es una de las grandes fortalezas de MAPFRE, y tenemos que seguir manteniéndola.
- El mantenimiento de **criterios profesionales y prudentes en la gestión de nuestras inversiones** nos ha hecho a veces recibir críticas, pero la realidad es que nos ha hecho más fuertes y más solventes, y nos ha permitido evitar las fuertes crisis que han padecido otras aseguradoras que han aplicado políticas más agresivas. Reconozco que resulta difícil sustraerse al atractivo de lo que podríamos llamar inversiones modernas y creativas, sobre todo cuando los mercados están positivamente explosivos y nuestros rendimientos

financieros resultan sensiblemente inferiores a los de algunos competidores; pero una de las fortalezas de MAPFRE ha sido mantener la profesionalidad y la prudencia en nuestras inversiones, renunciando a altas rentabilidades a corto plazo.

- MAPFRE ha alcanzado y debe mantener su **alto nivel de calidad en la gestión**, que se ha conseguido gracias a una interna labor de formación operativa de las personas que componen la empresa, cuyos conocimientos, mejorados por la experiencia y las nuevas tecnologías, ha ido pasando de generación en generación. La “manualización” (confección de manuales), como medio de enseñar a los nuevos que se incorporaban a MAPFRE todo lo que habíamos aprendido, ha sido clave en ese proceso continuo de formación operativa en todos los niveles de la empresa. Nuestra insistencia en la formación es una apuesta estratégica, y debe ser un factor clave para que nuestros equipos humanos constituyan un elemento diferencial de MAPFRE.
- El objetivo de **proporcionara los clientes un servicio de alta calidad** es un tópico en la literatura empresarial, y prácticamente todas las empresas lo incluyen en su ideario como una de sus prioridades; pero lo importante, como casi todo en la empresa, es que seamos capaces de actuar con eficacia para alcanzar este objetivo, que es el que realmente da sentido a nuestra actividad aseguradora. Ello exige tener una red territorial amplia y con capacidad de adoptar decisiones, para acercar a los clientes la atención de sus necesidades y la solución de

sus problemas, a la vez que los necesarios controles; pero sobre todo exige una cultura en que la calidad en la atención al cliente se considere una obligación ética de la empresa y de quienes la integran. En MAPFRE siempre lo hemos entendido así, y quizás el mejor ejemplo de ello sea que fuimos la primera empresa española de cualquier sector de actividad que creó por iniciativa propia una institución independiente de defensa de los intereses de los usuarios de sus servicios: la Comisión de Defensa del Asegurado, cuya actuación a lo largo de más de veinticinco años es ejemplo de rigor, independencia y eficacia.

- La **productividad** es un factor esencial para tener éxito en un entorno crecientemente competitivo, y se consigue fundamentalmente a través del acierto en la configuración de estructuras empresariales que sean eficaces y eficientes; pero, además, una empresa seria y honesta debe mantener una **línea de austeridad y rigor en los gastos**, especialmente en las remuneraciones de los altos directivos, que deben ser acordes con su gran dedicación y responsabilidad pero razonables y equilibradas, y en sus gastos de representación. Ello exige que quienes desempeñan funciones directivas en MAPFRE asuman que deben tener espíritu de sacrificio y de servicio a la empresa, y que deben renunciar a compensaciones económicas muy elevadas, pese a que sean habituales en otras empresas del mercado.

Manteniendo esos principios y valores que configuran nuestra cultura de empresa, la MAPFRE del siglo XXI deberá afrontar algunos retos importantes:

- La directiva de seguros recientemente aprobada por la Unión Europea (SOLVENCIA II) implica un **nuevo enfoque en el análisis de la solvencia de las entidades aseguradoras, sustentado en un riguroso análisis de los riesgos** que asumen, tanto los propios de sus operaciones de seguros como los derivados de sus inversiones, que se traducirá en la exigencia de los capitales necesarios para cubrirlos. Esta nueva situación hace necesario inevitablemente profundizar en el conocimiento de todos los factores que se deben considerar para la cuantificación de dichos riesgos. Se nos exigirá una mayor sofisticación en la gestión y control de los mismos, y al mismo tiempo que tengamos en cuenta esos factores en nuestras decisiones gerenciales. En ese marco, tendrán una ventaja competitiva clara aquellas entidades que sepan elaborar sus propios modelos de capital, basados en análisis estadísticos de sus operaciones y de sus riesgos. En este sentido, parece oportuno recordar que la crisis económica que estamos padeciendo tiene su origen en el sector financiero, y que su principal causa ha sido la falta de conocimiento y control de los riesgos que asumían muchas de las instituciones financieras. Ello ratifica aún más la necesidad de un control exhaustivo de los riesgos, y de la aplicación de modelos de capital rigurosos.
- MAPFRE ha presumido a lo largo de su historia de una **alta permanencia de sus empleados**, que en la mayoría de los casos han tenido a MAPFRE como su primera y última empresa.

La denominada generación Y (aquellas personas que nacieron a partir de 1980) tiene una mayor predisposición al cambio de empresa, lo que puede hacer que varíe en el futuro esa tradición de permanencia en la empresa tan arraigada en MAPFRE. Aunque estoy seguro de que MAPFRE sabría adaptarse a esas nuevas circunstancias, considero que uno de nuestros retos será **seguir ofreciendo a las nuevas generaciones las oportunidades de desarrollo profesional que junto a nuestra cultura de empresa, han sido a mi juicio las razones principales de esa continuidad.** Para ello es fundamental que la empresa consiga crecimientos importantes de su actividad, que son los que generan oportunidades para empleados y directivos.

Por otra parte, la cultura de esta generación Y, mucho más familiarizada con los nuevos procesos tecnológicos y especialmente con Internet, exige el desarrollo de nuevas maneras de relacionamiento comercial, sobre todo para productos con poco valor añadido en los que el precio sea determinante, lo que ya está dando lugar a cambios, previsiblemente en aumento, en el futuro de la distribución de los seguros.

La integración de la generación Y pasa por el acogimiento generoso de las generaciones anteriores, y por el diseño de modelos donde se conjuguen sin estorbarse la experiencia, la ilusión, la creatividad y el compromiso.

- Aunque en MAPFRE presumimos de nuestra presencia directa en 45 países, aún estamos en el camino de aprender a ser una auténtica multinacional, en la que se apliquen por igual las ideas gerenciales

y los principios operativos que provengan de países distintos a España, donde radica la casa central.

Como venimos predicando desde hace años, lo único que debe aplicarse en su integridad en todos los países en que operamos son nuestros principios, recogidos en nuestro Código de Buen Gobierno, pero los sistemas operativos deben ser flexibles y adaptarse a las características de cada país. La empresa multinacional debe enriquecerse por el conocimiento de distintos sistemas operativos, y tratar de conseguir en cada país la síntesis de las mejores prácticas de cada uno en los que opera. Otro factor derivado de nuestra creciente presencia multinacional es la cada día mayor pluralidad de los idiomas que se utilizan en nuestras compañías, lo que plantea la conveniencia de que acabemos teniendo un idioma corporativo, aunque el enorme peso de los países latinos en nuestro conjunto empresarial puede aconsejar la conveniencia de mantener un cierto bilingüismo, con el inglés y el español como idiomas comunes.

Mi propósito al escribir este epílogo ha sido destacar los valores que imperan en la cultura empresarial de MAPFRE, clave sin duda de su éxito y razón de su transformación en una gran multinacional española, merced a los esfuerzos añadidos de muchas personas que creyeron o creen en el proyecto, y que le han dedicado o dedican buena parte de sus vidas. La gran historia de MAPFRE es también la pequeña historia de muchas personas, hombres y mujeres, que la hicieron posible cada día, hasta convertirla en una referencia y en una institución solidaria y ejemplar, que hinca sus raíces en

el respeto al ser humano, lucha cada día por ser una institución de servicio público, y se vuelca en un gran compromiso social.

Desde la enorme satisfacción que supone presidir MAPFRE en su 75 Aniversario, y en nombre de la institución, quiero finalizar estas páginas trasladando nuestra gratitud a todas las personas que han contribuido al desarrollo de nuestra empresa durante todos estos años con su esfuerzo y su entrega; y a sus familias, sin cuyo apoyo ello no hubiera sido posible.

A los que se mantienen en activo, y a las nuevas generaciones que se incorporen en el futuro, quiero transmitirles la certeza de que con el esfuerzo, el rigor, la profesionalidad y la humanidad que nos caracterizan, seremos capaces de conseguir en el futuro una MAPFRE cada vez mejor.

José Manuel Martínez Martínez
Presidente de MAPFRE

BIBLIOGRAFÍA

Fuentes primarias

En Archivo de MAPFRE: Actas del Consejo y de las Juntas Generales de MAPFRE MUTUALIDAD, Actas del Consejo de CORPORACIÓN MAPFRE, Dossier de reuniones de Gobierno y Memorias de las empresas del Grupo MAPFRE.

En Archivo General de la Administración: Documentos del Fondo Ministerio de Hacienda-Dirección General de Seguros.

Entrevistas a directivos de la entidad en el 2007 con los cargos que asumían en ese momento (por orden alfabético): Juan José Almagro García (director general de Comunicación y Responsabilidad Social de MAPFRE), Ángel Alonso Batres (vicepresidente de MAPFRE INTERNACIONAL), Ignacio Baeza Gómez (presidente de MAPFREVIDA), José Luis Catalinas Calleja (director de la FUNDACIÓN MAPFRE), Santiago Gayarre Bermejo (vicepresidente de MAPFRE), Antonio Huertas Mejías (presidente de MAPFRE FAMILIAR), Andrés Jiménez Herradón (presidente de la División de Seguro Directo Internacional), Luis Hernando de Larramendi Martínez (vocal del Consejo de Administración y de la Comisión Delegada de MAPFRE), Alberto Manzano Martos (vicepresidente de MAPFRE), José Manuel Martínez Martínez (presidente de MAPFRE), Filomeno Mira Candel (vicepresidente de MAPFRE), Francisco Ruiz Risueño (vicepresidente de MAPFRE) y Domingo Sugranyes Bickel (vicepresidente de MAPFRE).

Publicaciones periódicas

Actualidad Aseguradora (publicación continuadora desde 1972 de *El Eco del Seguro*, fundado en 1891)

Anuario Español de Seguros (publicado desde 1910 por diversas entidades, entre las que destaca el Instituto de Estudios Superiores Financieros y de Seguros, Inese)

Anuario Estadístico de España (Instituto Nacional de Estadística)

Anuario Estadístico (Comisión Económica para América Latina, CEPAL)

Banca y Seguros (Dirección General de Banca, Bolsa y Seguros)

Banco de España. *Informe anual*

Boletín Estadístico (Banco de España)

Boletín de Información Especial sobre Vida (MAPFRE)

Boletín de la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España

Boletín de la Revista Seguros (Sindicato Nacional del Seguro)

Boletín Informativo para los Mutualistas (MAPFRE)

Boletín Oficial de Seguros (Dirección General de Seguros)

Club Vida (MAPFRE)

Experiodica (Swiss Re)

Financial Times

Guía Automovilista (MAPFRE)

Hacienda Pública Española (Ministerio de Hacienda)

Insurance in Europe (Eurostat)

Insurance Statistics Yearbook (OCDE)

Kilómetro MAPFRE (MAPFRE)

MAPFRE Familiar (MAPFRE)

MAPFRE Seguridad (MAPFRE)

Memorias e Informes de la Dirección General de Seguros

Memorias de la Unión Española de Entidades Aseguradoras y Reaseguradoras (UNESPA)

Mundo MAPFRE (MAPFRE)

Rapport Annuel (Comité Européen des Assurances)

Revista Española de Seguros (Sección Española de la Asociación Internacional de Derechos de Seguros, Aida).

Seguros (Sindicato Nacional del Seguro)

Sigma (Swiss Re)

Libros y artículos

- ACCIÓN SOCIAL EMPRESARIAL (2002), *Acción Social Empresarial: 50 años de empresariado cristiano en España*, Madrid.
- ALONSO OLEA, E. J. (1996), *Sociedad de Seguros Mutuos de Vizcaya, sobre Accidentes de Trabajo, 1900-1975*, Documento de Trabajo 9609 del Programa de Historia Económica, Madrid, Fundación Empresa Pública.
- ANSOLEAGA, J. (1948), *Ganando dinero. Demasiado fuerte para ciertos paladares*, Madrid, Guardian y Multimar.
- ARROW, K. J. (1971), *Essays in the Theory of Risk Bearing*, Chicago, Markham.
- AZNAR, S. (1947), *Los seguros sociales*, Madrid, Instituto de Estudios Políticos.
- BANCO DE ESPAÑA (1946), *Informe sobre la situación económica española*, Informe D-6421 del Servicio de Estudios.
- BANCO VITALICIO DE ESPAÑA (1931), *Banco Vitalicio de España, 1880-1930*, Barcelona.
- (1980), *Centenario del Banco Vitalicio de España, 1880-1980*, Barcelona.
- BARCIELA, C. (ed.) (2003), *Autarquía y mercado negro: el fracaso económico del primer franquismo, 1939-1959*, Barcelona, Crítica.
- , LÓPEZ ORTIZ, I., MELGAREJO, J. y MIRANDA, J. A. (2001), *La España de Franco, 1939-1975: Economía*, Madrid, Síntesis.
- BARRERO RODRÍGUEZ, E. (2000), *El Consorcio de Compensación de Seguros*, Valencia, Tirant lo Blanch.
- BENAU, J. M. (2002), *Sabadell Aseguradora S.A., 1951-2001. Una trayectoria de arraigo y especialización*, Sabadell.
- BENÍTEZ DE LUGO, L. (1948), *Seguro público y privado*, Madrid, Instituto Editorial Reus.
- (1955), *Tratado de seguros*, 5 vols., Madrid, Instituto Editorial Reus.
- BORCH, K. (1968), *The Economics of Uncertainty*, Princeton, Princeton University Press.
- BRICALL, J. M. (1978), *Política econòmica de la Generalitat (1936-1939). Evolució de les fòrmules de la producció industrial*, Barcelona, Edicions 62.
- BURGAZ, J. y PÉREZ-MORALES, M. (1996), *1902-1992. 90 años de seguros agrarios en España*, Madrid, Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación.
- CABRERA, M. (1976), “Organizaciones patronales y cuestión agraria en España (1931-1936)”, en *La cuestión agraria en la España contemporánea*, Madrid, Edicusa, pp. 101-150.
- CARDONE, C. (1996), “MAPFRE: un sistema ‘asegurado’ de éxito”, en J. J. Durán Herrera (coord.), *Multinacionales españolas*, Madrid, Pirámide, vol. 1, pp. 209-239.
- CARRERAS, A. y TAFUNELL, X. (2003), *Historia económica de la España contemporánea*, Barcelona, Crítica, 2ª edición.
- (coords.) (2005), *Estadísticas históricas de España. Siglos XIX y XX*, Bilbao, Fundación BBVA.
- CASTELO MATRÁN, J. (1972), *Diccionario básico de seguros*, Madrid, MAPFRE.
- (1972), *El mercado de seguros en Latinoamérica, Portugal y España*, Madrid, MAPFRE (publicado en inglés en 1976 por University of Georgia Press).
- Informes del presidente 1991-2000.
- y GUARDIOLA LOZANO, A. (1992), *Diccionario MAPFRE de Seguros*, Madrid, MAPFRE, 3.ª edición (la 1.ª edición es de 1988).
- CASSON, M. y GODLEY, A. (2005), “Entrepreneurship and Historical Explanation”, en Y. Cassis e I. P. Minoglou (eds.), *Entrepreneurship in Theory and History*, Nueva York, Palgrave Macmillan, pp. 25-60.
- CASTILLO, J. J. (1979), *Propietarios muy pobres. Sobre la subordinación política del pequeño campesino en España. La Confederación Nacional Católico-Agraria, 1917-1942*, Madrid, Servicio de Publicaciones Agrarias.

- CASTILLO, S. (ed.) (1994), *Solidaridad desde abajo. Trabajadores y socorros mutuos en la España contemporánea*, UGT-Centro de Estudios Históricos y Confederación Nacional de Mutualidades de Previsión.
- CATALÁN, J. (1995), *La economía española y la Segunda Guerra Mundial*, Barcelona, Ariel.
- CATALANA OCCIDENTE (1989), *125 años de Catalana Occidente*, Barcelona.
- CÍRCULO DE ASEGURADORES (1931), *Bodas de plata del Círculo de Aseguradores, 1906-1931*, Barcelona.
- CLAVERA, J., MONÉS, A., MONTSERRAT, A. y ROS HOMBRAVELLA, J. (1973), *Capitalismo español: de la autarquía a la estabilización, 1939-1959*, 2 vols., Madrid, Edicusa.
- COMISARÍA DEL PLAN DE DESARROLLO ECONÓMICO Y SOCIAL (1972), *III Plan de Desarrollo, 1972-1975. Subponencia de Seguros*, Madrid.
- CONGRESO NACIONAL DE AGENTES DE SEGUROS (1971), *Primer Congreso Nacional de Agentes de Seguros*, Madrid.
- CONSORCIO DE COMPENSACIÓN DE SEGUROS (1960), *Consortio de Compensación de Seguros. Estadística y reglamento, 1955-1959*, Madrid, Gráf. Victorial.
- CUERVO, A. (1988), *La crisis bancaria en España, 1977-1985*, Barcelona, Ariel.
- CUESTA BUSTILLO, J., MARTÍNEZ QUINTEIRO, M. E., MONTERO GARCÍA, F. y SAMANIEGO BONEU, M. (con una introducción de M. D. Gómez Molleda) (1988), *Los seguros sociales en la España del siglo XX*, 3 vols., Madrid, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social y Universidad de Salamanca.
- CUMMINS, J. D. y VENARD, B. (eds.) (2007), *Handbook of International Insurance. Between Global Dynamics and Local Contingencies*, Berlín, Springer.
- CUMMINS, J. D. y RUBIO-MISAS, M. (2006), "Deregulation, Consolidation and Efficiency. Evidence from the Spanish Insurance Industry". *Journal of Money, Credit and Banking* 38, pp. 232-355.
- DELÁS, J. M. y BENÍTEZ DE LUGO, F. (1915), *Estudio técnico y jurídico de seguros*, 2 vols., Barcelona, Tip. Jaime Vives.
- DURÁN HERRERA, J. J. (2005a), "Teoría de la economía y dirección de la empresa multinacional", en J. J. Durán Herrera (coord.), *La empresa multinacional española. Estrategias y ventajas comparativas*, Madrid, Minerva, pp. 11-46.
- (2005b), "La inversión directa española en el exterior y la multinacionalización de la empresa española, 1960-2003", en J. J. Durán Herrera (coord.), *La empresa multinacional española. Estrategias y ventajas comparativas*, Madrid, Minerva, pp. 83-125.
- ESCUELA PROFESIONAL DEL SINDICATO DEL SEGURO (1972), *25 años al servicio de la institución del seguro español, 1945-1970*, Barcelona.
- ESTEFANÍA, J. (1996), "El compromiso histórico español", en S. Juliá, J. Pradera y J. Prieto, pp. 251-258.
- FELDMAN, G. (2003), "Civil Disturbance and Riot Insurance in Fascist Europe, 1922-1941", *Financial History Review*, 2, pp. 165-184.
- FERNÁNDEZ PACHECO, A. (1995), *25 años de Vida. MAPFREVIDA 1970-1995*, Madrid, MAPFREVIDA.
- FIGUEIREDO ALMAÇA, J. A. (1999), *El mercado ibérico de seguros. Retos y estrategias frente la Unión Europea*, Madrid, MAPFRE.
- FOUCHET, J. R. (1985), *Profession, assureur. Mémoires de mémoire*, París, L'Argus.
- FUNDACION MAPFRE TAVERA (2002), *Mecenazgo cultural de Ignacio Hernando de Larramendi y Montiano*, Madrid, FUNDACION MAPFRE Tavera.
- FUENTES QUINTANA, E. (1963), "Política monetaria, fiscal y mercado de valores", *Boletín Financiero*, junio.

- (1990a), “Tres decenios de economía española en perspectiva”, en J. L. García Delgado (dir.), *España. Economía*, Madrid, Espasa Calpe, 2.ª edición, pp. 1-78.
- (1990b), *Las reformas tributarias en España: teoría, historia y propuestas*, Barcelona, Crítica.
- FRAX, E. y MATILLA, M. J. (1996), “Los seguros en España, 1830-1934”, *Revista de Historia Económica*, 1, pp. 183-203.
- (1998), “La evolución del sector seguros en Francia y España, 1800-1936”, en C. E. Núñez (ed.), *Insurance in Industrial Societies: Economic Role, Agents and Market from 18th Century to Today*, Actas de la sesión B8 del 12th International Economic History Congress, organizada por P. Borscheid, E. Frax y A. Plessis, Sevilla, Universidad de Sevilla, Fundación El Monte y Fundación Fomento de la Historia Económica, pp. 31-44.
- (2005), *Los seguros negocios del franquismo. El proceso de bloqueo, expropiación y liquidación de las compañías de seguros con capital alemán*, Ponencia de la sesión B17 (“El mercado de seguros en la España contemporánea”, organizada por M.A. Pons y J. Pons), VIII Congreso de la Asociación Española de Historia Económica, Santiago de Compostela, 13-16 de septiembre.
- GARCÍA DÍAZ, I. (1970), *Los fondos de inversión en el mercado financiero*, Madrid, Guadiana de Publicaciones.
- GARCÍA RUIZ, J.L. (2007), “Cultural Resistance and the Gradual Emergence of Modern Marketing and Retailing Practices in Spain, 1950-1975”, *Business History*, 3, pp. 367-384.
- y MANERA, C. (dirs.) (2006), *Historia empresarial de España*, Madrid, LID.
- GARRIDO COMAS, J.J. (1994), *El mutualismo privado en la Europa del siglo XX*, Madrid, MAPFRE.
- GENETAY, N. y MOLYNEUX, Ph. (1998), *Bancassurance*, Basingstoke, Macmillan.
- GIRÁLDEZ PIDAL, E. (2002), *La internacionalización de las empresas españolas en América Latina*, Madrid, CES.
- GONZÁLEZ-PÁRAMO, J.M. (1990), *El papel del sector público en España: de la crisis económica al mercado único europeo*, Madrid, FUNCAS.
- GREGORIO VILLOTA, I. de (1933), “Nuestra mutualidad y el seguro obligatorio”, *Boletín de la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España*, 16 (abril).
- GUILLÉN, M.F. (2005), *The Rise of Spanish Multinationals. European Business in the Global Economy*, Cambridge, Cambridge University Press.
- HERNANDO DE LARRAMENDI, I. (1952), *Tres claves de la vida inglesa*, Madrid, Cálamo.
- (1970), “Seguro e inflación”, en *Diritto delle assicurazioni: studi in onore di Antigono Donati*, Roma, Edizioni Della Rivista Assicurazioni, Vol. I, pp. 141-156.
- (2000), *Así se hizo MAPFRE. Mi tiempo*, San Sebastián de los Reyes (Madrid), Actas.
- (1955-1990) Informes de Ignacio Hernando de Larramendi.
- HERRANDO PRAT DE LA RIBA, L. (1991), “Evolución del sector asegurador y previsión frente al Mercado Único de 1992”, *Boletín de Estudios Económicos*, 142, pp. 107-118.
- HOLZHEU, Th. y LECHNER, R. (2007), “The Global Reinsurance Market”, en J. D. Cummins y B. Venard (eds.), pp. 877-902.
- HOSCHKA, T.C. (1994), *Bancassurance in Europe*, N. York, St. Martin's Press.
- HOWSON, G. (1999), *Arms for Spain: The Untold Story of the Spanish Civil War*, N. York, St. Martin's Press.
- INVESTIGACIÓN COOPERATIVA ENTRE ENTIDADES ASEGURADORAS (ICEA) (1988), *25 años al servicio del seguro, 1963-1988*, Madrid.
- IPARRAGUIRRE, R. (1934), *El primer ataque a fondo contra las compañías de seguros de accidentes de trabajo*, Madrid, Vicente Rico.

- JENKINS, D. y YONEYAMA, T. (eds.) (2000), *The History of Insurance*, 8 Vols., Londres, Pickering & Chatto.
- JUAN BELLVER, A. de (1947), *El seguro y su historia: fichas de mi archivo*, Madrid, Progreso.
- JULIÁ, S. (coord.) (2006), *Víctimas de la Guerra Civil*, Madrid, Temas de Hoy.
- JULIÁ, S., PRADERA, J. y PRIETO, J. (eds.) (1996), *Memoria de la transición*, Madrid, Taurus.
- LA CATALANA DE SEGUROS (1965), *La Catalana de Seguros, 1864-1964. Homenaje en su centenario*, Barcelona.
- LA ESTRELLA (1959), *Medio siglo del seguro privado español*, Madrid.
- (1976), *La Estrella, 1901-1976*, Madrid.
- LA UNIÓN Y EL FÉNIX ESPAÑOL (1946), *La Unión y El Fénix Español, 80 aniversario, 1864-1944*, Madrid.
- (1964), *La Unión y El Fénix Español, 1864-1964*, Madrid.
- (1989), *La Unión y El Fénix Español. CXXV aniversario, 1864-1989*, Madrid.
- LASHERAS-SANZ, A. (1941), *Relaciones entre el seguro y la banca*, Madrid, Imprenta Góngora (la publicación no tiene fecha, pero aceptamos la asignada por la Biblioteca Nacional).
- LEVY, A. y CHAVES PEREIRA, F. (2007), “Recent Developments in the Brazilian Insurance Market”, en J. D. Cummins y B. Venard (eds.), pp. 743-787.
- LEWIS, M.K. (1990), “Banking as Insurance”, en E. P. M. Gardener (ed.), *The Future of Financial Systems and Services. Essays in Honour of J. R. S. Revell*, Londres, Macmillan, pp. 225-242.
- MADARIAGA, C. de (1932), *El seguro sobre la vida en España*, Madrid, Imprenta de Samarán y Cía.
- MAESTRO, M. (1993), *Formación del mercado español de seguros, 1908-1960*, Madrid, INESE.
- (2004), *El crédito, el seguro de crédito y Crédito y Caución*, Madrid.
- MALEFAKIS, E. (1970), *Agrarian Reform and Peasant Revolution in Spain: Origins of the Civil War*, New Haven, Yale University Press.
- (1987), “La economía española y la Guerra Civil”, en J. Nadal, A. Carreras y C. Sudrià (comps.), *La economía española en el siglo XX: una perspectiva histórica*, Barcelona, Ariel, pp. 150-163.
- MALO DE MOLINA, J.L. (1994), “Diez años de la economía española”, en *Historias de una década. Sistema financiero y economía española, 1984-1994*, Madrid, AB Asesores, pp. 81-108.
- (2001), “Las implicaciones para España del euro”, en *El camino hacia el euro. El real, el escudo y la peseta*, Madrid, Banco de España, pp. 133-148.
- MALUQUER DE MOTES, J. y LLONCH, M. (2005), “Trabajo y relaciones laborales”, en A. Carreras y X. Tafunell (coords.), pp. 1155-1245.
- MALUQUER ROSÉS, J. (1945), *Enseñanzas de la revolución y de la Guerra Civil española en los diversos ramos*, Madrid.
- MANSILLA, F. (1988), *Integración del seguro en la Comunidad Económica Europea*, Madrid, Española de Seguros.
- MAPFRE (1958), *MAPFRE. Mutua de Seguros Agrícolas, XXV aniversario*, Madrid, MAPFRE.
- (1983), *Cincuenta años. MAPFRE hacia el futuro*, Madrid, MAPFRE.
- MAPFRE (1991), *Ignacio H. de Larramendi y Montiano*, Madrid, Editorial MAPFRE.
- MAPFRE (2007), “El mercado español de seguros en 2006”. *Informe FUNDACIÓN MAPFRE*, octubre 2007.
- MARTÍN ACEÑA, P. y MARTÍNEZ RUIZ, E. (coords.) (2006), *La economía de la Guerra Civil*, Madrid, Marcial Pons.
- y PONS, M.A. (2005), “Sistema monetario y financiero”, en A. Carreras y X. Tafunell (coords.), pp. 645-706.
- MARTÍNEZ, J. M. (1987), *Internacionalización del seguro y reaseguro. El caso español*, manuscrito sin publicar.
- (2001-2008), “Informe del Presidente de MAPFRE”, mimeo.
- MARTÍNEZ, M.A., ALBARRÁN, I. y CAMINO, D. (2001), “Executive Management in Insurance Entities: a Comparative Study of Mutual Companies and Joint-Stock Companies in Spain with

- aView to the 21st Century Market”, *The Geneva Papers on Risk and Insurance*, 2, pp. 206-231.
- MARTÍNEZ RUIZ, E. (2000), *El control de cambios en la España franquista: el Instituto Español de Moneda Extranjera, 1939-1973*, Tesis doctoral, Universidad de Alcalá.
- (2003), “El sector exterior durante la autarquía. Una reconstrucción de las balanzas de pagos de España (1940-1958)”, *Estudios de Historia Económica*, 43 (edición revisada), Madrid, Banco de España.
- MARTÍNEZ-ALDAMA, A. (2006), “El reto de la inversión colectiva en el ámbito europeo”, en *Economistas*, 108, pp. 141-145.
- MAURICE, J. (1975), *La reforma agraria en España en el siglo XX, 1900-1936*, Madrid, Siglo XXI de España.
- MAYERS, D. y SMITH, C. W., Jr. (1988), “Ownership Structure Across Lines of Property-Casualty Insurance”, *Journal of Law and Economics*, 31, pp. 351-378.
- MEDVEDEV, R. A. (1989), *Let History Judge: The Origins and Consequences of Stalinism*, Nueva York, Columbia University Press.
- MILES, P. F. (1976), *Plan estratégico del seguro español*, Madrid, Icea.
- MONTIJANO, F. (2001): *La diversidad de enfoques en la relación banca-seguros*, Universidad de Jaén y FUNDACIÓN MAPFRE ESTUDIOS, Madrid.
- MORENO CASTAÑO, B. (2006), *La Bolsa de Madrid. Historia de un mercado de valores europeo*, Santander, Universidad de Cantabria.
- MORENO MORÉ, J. L. (1975), “Quince años de inversiones españolas en el exterior”, *Información Comercial Española*, 499, pp. 91-107.
- MOUSSA, P. (1968), “El seguro y el Tercer Mundo”, *Seguros*, 25, pp. 17-27.
- NÚÑEZ, C. E. (2003), “El capital humano en el primer franquismo”, en C. Barciela (ed.), pp. 27-53.
- (ed.) (1998), *Insurance in Industrial Societies: Economic Role, Agents and Market from 18th Century to Today*, Actas de la sesión B8 del 12th International Economic History Congress, organizada por P. Borscheid, E. Frax y A. Plessis, Sevilla, Universidad de Sevilla, Fundación El Monte y Fundación Fomento de la Historia Económica.
- PARIS EGUILAZ, H. (1935), *Estudio actuarial y social de los seguros obligatorios vigentes en España*, Madrid, Sobrinos de la Sucesora de Minuesa de los Ríos.
- PEARSON, R. (1997), “Towards an Historical Model of Services Innovation: The Case of the Insurance Industry, 1700-1914”, *Economic History Review*, 2, pp. 235-256.
- (2004), *Insuring the Industrial Revolution: Fire Insurance in Great Britain, 1700-1850*, Aldershot, Ashgate.
- (2005), *Foreign insurance companies in Spain before 1914*, ponencia presentada al VIII Congreso de la Asociación Internacional de Historia Económica, Galicia (Spain), 13rd-16th September 2005.
- PONS, J. (2000), “Ignacio Hernando de Larramendi y Montiano”, en E. Torres (dir.), *Los 100 empresarios españoles del siglo XX*, Madrid, LID, pp. 493-497.
- (2002), “Las estrategias de crecimiento de las compañías de seguros en España, 1900-1940”, en *Documento de Trabajo*, 2002/1, Madrid, Fundación Empresa Pública-Programa de Historia Económica.
- (2003), “Diversificación y cartelización en el seguro español, 1914-1935”, *Revista de Historia Económica*, 3, pp. 567-592.
- (2005), “Large American Corporations in the Spanish Life Insurance Market, 1880-1922”, *The Journal of European Economic History*, 2, pp. 467-481.
- (2006), “El seguro de accidentes de trabajo en España: de la obligación al negocio, 1900-1940”, *Investigaciones de Historia Económica*, 4, pp. 77-100.

- PRADOS DE LA ESCOSURA, L. (2003), *El progreso económico de España*, Bilbao, Fundación BBVA.
- PRESIDENCIA DEL GOBIERNO (1959), *Memorandum que el Gobierno español dirige al FMI y a la OECE*, Madrid, Oficina de Coordinación y Programación Económica.
- PRIETO PÉREZ, E. (1982), *Tablas de mortalidad de la población española PEM 70 y PEF 70*, Madrid, Instituto de Actuarios Españoles.
- (1995), “Algunos aspectos de la evolución del seguro privado español desde 1975. El sector en los últimos 25 años”, en *Actualidad Aseguradora*, 20 de noviembre de 1995, pp. 41-43.
- PUELLES BENÍTEZ, M. de (1999), *Educación e ideología en la España contemporánea*, Madrid, Tecnos.
- RAYNES, H. E. (1968), *A History of British Insurance*, Londres, Pitman.
- REHER, D. S. y BALLESTEROS, E. (1993), “Precios y salarios en Castilla la Nueva: la construcción de un índice de salarios reales, 1501-1991”, *Revista de Historia Económica*, 1, pp. 101-151.
- REIN, R. (1993), *The Franco-Perón Alliance. Relations Between Spain and Argentina, 1946-1955*, Pittsburgh, Pittsburgh University Press.
- ROJO, L. A. (2001), “El largo camino de la política monetaria española hacia el euro”, en *El camino hacia el euro. El real, el escudo y la peseta*, Madrid, Banco de España, pp. 117-132.
- ROSTOW, W. W. (1960), *The Stages of Economic Growth: a Non-Communist Manifesto*, Cambridge, Cambridge University Press.
- RUBIO, A. (1982), “El mercado de seguros en España. Estudio de su evolución en los últimos 60 años”, en *Actualidad Aseguradora*, Octubre, pp. 9-19.
- , BORDAYO, F., QUEROL, V. y SARDONIL, J. (1977), “Evolución del seguro español”, *Actualidad Aseguradora*, Febrero, pp. 59-91.
- RUBIO MISAS, M. (2007), “The Structure, Conduct, and Performance of the Spanish Insurance Industry”, en J. D. Cummins y B. Venard (eds.), pp. 499-551.
- RUMEU DE ARMAS, A. (1944), *Historia de la previsión social en España. Cofradías, gremios, hermandades, montepíos*, Madrid, Revista de Derecho Privado.
- SAN ROMÁN, E. y SUDRIÀ, C. (1999), “Autarquía e ingenierismo: la Empresa Nacional Calvo Sotelo y la producción de lubricantes sintéticos”, en A. Carreras, P. Pascual, C. Sudrià y D. Reher (eds.), *Doctor Jordi Nadal. La industrialització i el desenvolupament econòmic d’Espanya*, Barcelona, Universitat de Barcelona, vol. II, pp. 1499-1530.
- (2003), “Synthetic Fuels in Spain, 1942-1966: The Failure of Franco’s Autarkic Dream”, *Business History*, 4, pp. 73-88.
- SÁNCHEZ ASIAÍN, J. A. (1992), *La banca española en la Guerra Civil, 1936-1939*, Madrid, Real Academia de la Historia.
- SÁNCHEZ GONZÁLEZ, H. (1962), *El seguro de vida español ante el Mercado Común*, Madrid, Nuevas Gráficas.
- SERRA SANTAMANS, J. (1972), *Un plan de desarrollo del seguro español*, Madrid, Sindicato Nacional del Seguro.
- SINDICATO NACIONAL DEL SEGURO (1965), *El seguro español y el Plan de Desarrollo*, Madrid.
- SOUTOU, G.-H. (2001), *La Guerre de cinquante ans*, París, Fayard.
- TAMAMES, R. (1999), “La economía española durante la Segunda República”, en G. Anes (ed.), *Historia económica de España, siglos XIX y XX*, Barcelona, Galaxia Gutenberg, pp. 525-562.
- TORTELLA, G. (1973), *Los orígenes del capitalismo en España. Banca, industria y ferrocarriles en el siglo XIX*, Madrid, Tecnos.
- (1994), “Economía real y economía financiera: un enfoque histórico”, en *Historias de una década. Sistema financiero y economía española, 1984-1994*, Madrid, AB Asesores, pp. 139-166.

- (1996), “La transición bancaria”, en S. Juliá, J. Pradera y J. Prieto (eds.), pp. 569-574.
- (1998), *El desarrollo de la España contemporánea. Historia económica de los siglos XIX y XX*, Madrid, Alianza, 2.ª edición.
- (2001), “Bank Mergers and Consolidation in Spanish History”, en M. Pohl, T. Tortella y H. Van der Wee (eds.), *A Century of Banking Consolidation in Europe. The History and Archives of Mergers and Acquisitions*, Aldershot, Ashgate, pp. 18-49.
- (2004), “Guerra en la guerra: el Banco Central en los años difíciles, 1930-1942”, en J. Pérez, C. Sebastián y P. Tedde (eds.), *Economía y cambio histórico*, Vol. II de *Estudios en homenaje a Luis Ángel Rojo*, Madrid, Editorial Complutense, pp. 125-147.
- (2007a), “El triunfo del centralismo: breve historia del Banco Central, 1919-1991”, *Revista de la Historia de la Economía y de la Empresa*, 1, pp. 213-251.
- (2007b), *Los orígenes del siglo XXI. Un ensayo de historia social y económica contemporánea*, Madrid, Gadir, 3.ª edición.
- y JIMÉNEZ, J. C. (1986), *Historia del Banco de Crédito Industrial*, Madrid, Alianza/BCI.
- , BALLESTERO, A. y DÍAZ FERNÁNDEZ, J. L. (2003), *Del monopolio al libre mercado: la historia de la industria petrolera española*, Madrid, LID.
- y GARCÍA RUIZ, J. L. (2004), “Spanish Banking after the Civil War: a Halting Reconstruction under Fascism”, en E. Green, J. Lampe y F. Stiblar (eds.) (2004), *Crisis and Renewal in Twentieth Century Banking*, Aldershot, Ashgate, pp. 104-128.
- UNITED NATIONS (1993), *International Tradability in Insurance Services*, Nueva York.
- UBIRÍA, S. (1994), “Una década de bolsa”, en *Historias de una década. Sistema financiero y economía española, 1984-1994*, Madrid, AB Asesores, pp. 241-261.
- USERA, G. de (1964), “El seguro privado y el desarrollo económico”, *Anales del Instituto de Actuarios Españoles*, 4.
- VALDALISO, J. M. y LÓPEZ, S. (2007), *Historia económica de la empresa*, Barcelona, Crítica, 2ª edición.
- VALENZUELA DE QUINTA, E. y otros (2000), *Protagonistas del mutualismo de accidentes de trabajo. 100 años de historia (1900-2000)*, Madrid, Asociación de Mutuas de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social.
- VELARDE FUERTES, J. (1963), “Problemas en torno al mercado del seguro de accidentes de trabajo en España”, *Revista de Trabajo*, 3, pp. 9-23.
- , GUINDOS, A. de y LÁZARO, M. (1963), “Aspectos estadísticos del seguro de accidentes de trabajo en España”, *Revista de Trabajo*, 4, pp. 9-49.
- VIÑAS, A., VIÑUELAS, J., EGUIDAZU, F., FERNÁNDEZ PULGAR, C. y FLORENSA, S. (1979), *Política comercial exterior en España, 1931-1975*, 2 vols., Madrid, Banco Exterior de España.
- WASOW, B. (1986), “Insurance and the Balance of Payments”, en B. Wasow y R. D. Hill (eds.), pp. 87-104.
- y HILL, R. D. (eds.) (1986), *The Insurance Industry in Economic Development*, Nueva York, New York University Press.
- WESTALL, O. M. (ed.) (1984), *The Historian and the Business of Insurance*, Manchester, Manchester University Press.

Nota: Muchos de los libros y revistas han podido ser consultados en la magnífica Biblioteca del Centro de Documentación, dirigido por Marisol Revilla Guzmán y con la colaboración de Begoña González García, directora del Centro de Estudios, ambas de la FUNDACIÓN MAPFRE.

CRONOLOGÍA

- 1933.** La Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España crea MAPFRE.
- 1944.** Suscripción de un concierto con la Caja Nacional del Seguro Obligatorio de Enfermedad.
- 1954.** MAPFRE próxima a la quiebra por aumento de las prestaciones farmacéuticas.
- 1955.** Ignacio Hernando de Larramendi ocupa la Dirección General y sana la entidad. Se abandona el Seguro de Enfermedad.
- 1962.** MAPFRE adquiere el control de Central de Obras y Créditos, que desarrolla una red de entidades de financiación en todo el territorio español.
- 1966.** Nacionalización del Seguro de Accidentes de Trabajo. Separación jurídica y patrimonial de MAPFRE MUTUALIDAD y MAPFRE MUTUA PATRONAL de Accidentes de Trabajo.
- 1968.** MAPFRE el 1 de enero de 1968 tomó el control de CRÉDITO Y PREVISIÓN.
- 1970.** MAPFRE se convierte en Grupo Asegurador con la mutualidad como matriz y dos filiales sociedades anónimas: MAPFRE VIDA S.A. (seguros personales) y MAPFRE INDUSTRIAL S.A. (seguros de empresa).
- 1975.** Se crea la FUNDACIÓN MAPFRE. Se constituye MAPFRE Servicios de Reaseguro.
- 1977.** Crisis de Central de Inversión y Crédito e inicio de su saneamiento. Adquisición de Mundial de Inversiones, que se transforma en MAPFRE Internacional para agrupar inversiones en el exterior.
- 1978.** MAPFRE se integra en UNESPA.
- 1979.** El 28 de abril de 1979, MAPFRE MUTUALIDAD estrenó su nueva sede social en Majadahonda.
- 1980.** MAPFRE se desvincula de UNESPA.
- 1981.** Central de Inversión y Crédito se transforma en CORPORACIÓN MAPFRE. Compra de NERVIÓN y se transforma en MAPFRE REASEGURO.
- 1982.** Se constituye MAPFRE CAUCIÓN Y CRÉDITO.
- 1983.** El Grupo MAPFRE ocupa el primer puesto en el *ranking* de entidades aseguradoras. Creación de MAPFRE GUANARTEME. Se constituye el Centro de Investigación y Seguridad Vial MAPFRE.
- 1984.** Aprobación del Plan SM 85 que dio lugar a la creación del SISTEMA MAPFRE al año siguiente. Creación de la Comisión de Defensa del Asegurado. Inversión en Colombia.
- 1985.** Absorción de MAPFRE REASEGURO por CORPORACIÓN MAPFRE. Mutualidad Agropecuaria se integra en el Sistema como MAPFRE AGROPECUARIA.
- 1986.** Se establecen oficinas de representación de CORPORACIÓN MAPFRE en Lisboa y Milán. Creación de MAPFRE XL. Se establecen agencias generales de MAPFRE CAUCIÓN Y CRÉDITO, MAPFRE SEGUROS GENERALES y MAPFRE VIDA en Portugal. Se adquiere MAPFRE Aconcagua (Argentina). Se constituyen Aconcagua (Paraguay) y Euroamérica (Chile).
- 1987.** Se constituye ITSEMAP Portugal.
- 1988.** Se constituyen MAPFRE RE, MAPFRE ASISTENCIA, MAPFRE INVERSIÓN y MAPFRE VIDA PENSIONES. Se decide la constitución de las fundaciones MAPFRE VIDA, MAPFRE MEDICINA y MAPFRE ESTUDIOS. Comienza la expansión internacional de MAPFRE

ASISTENCIA. Se constituye MAPLUX RE (Luxemburgo).

- 1989.** MAPFRE RE adquiere participación accionarial en CIAR (Bélgica). Se adquieren Caja Reaseguradora (Chile), Seguros Tepeyac (México) y Grupo PRAICO (Puerto Rico). Se constituyen Veneasistencia (Venezuela), Iberoasistencia (Argentina) y Sur Asistencia (Chile). Inicio de la construcción del segundo edificio en la sede central de MAPFRE.
- 1990.** Jubilación de Ignacio Hernando de Larramendi, nombramiento de Julio Castelo Matrán como Presidente de MAPFRE MUTUALIDAD y de Santiago Gayarre como máximo responsable ejecutivo de la Unidad de Automóviles. En ese año consiguen reducir el déficit técnico de Automóviles en la MUTUA e instalan la nueva sede social en Majadahonda. En CORPORACIÓN MAPFRE el presidente (no ejecutivo) era Carlos Álvarez, Alberto Manzano y Filomeno Mira eran vicepresidentes, José Manuel Martínez era el consejero delegado y Domingo Sugranyes era el director general. Adquisición de Grupo PRAICO (Puerto Rico) y SEGUROS TEPEYAC (México). Cabe destacar la ampliación de capital de CORPORACIÓN MAPFRE (una por cinco al 600 por ciento). Adquisición de un edificio en Philpot Lane, en la City de Londres.
- 1991.** La MUTUA introduce el Sistema de valoración de Daños Personales. Lanzamiento de MAPFRE INDUSTRIAL, de la División Empresa de MAPFRE VIDA y del ramo de seguro de crédito en MAPFRE CAUCIÓN Y CRÉDITO. Adquisición de VERA CRUZ SEGURODORA (Brasil). Traspaso de la actividad reaseguradora a la nueva MAPFRE RE con tres filiales:

CAJA REASEGURADORA (Chile), REASEGURADORA HEMISFÉRICA (Colombia) y CIAR (Bélgica). Apertura de la oficina de reaseguro en Londres. Creación de MAP SECURITIES, sociedad de valores en Londres. Primera versión de TRONADOR, aplicación informática integral de seguros desarrollada por MAPFRE. Quiebra de la promoción urbanística URIBITARTE en Bilbao. Se preparan y presentan por primera vez a los Consejos de MUTUA y CORPORACIÓN los documentos de Objetivos generales y estrategias (Libros Blancos).

- 1992.** Se inaugura la Torre MAPFRE en Barcelona y hubo el día MAPFRE en la Expo de Sevilla. Publicación de los volúmenes de historia de las Colecciones MAPFRE 1492. El huracán Andrew (septiembre) afecta los resultados en reaseguro aceptado. La MUTUALIDAD suscribe la ampliación de capital de BANCO MAPFRE.
- 1993.** La MUTUA toma mayoría en el capital de BANCO MAPFRE. Construcción de un nuevo edificio de oficinas al lado de la Sede central (Majadahonda 2) y acondicionamiento del Palacete del Monte del Pilar para la Fundación. Se incorporan altos directivos territoriales a los Consejos de las sociedades principales. MAPFRE constituye una red privada de comunicaciones para datos.
- 1994.** Se crea la Comisión de Estructura Territorial de MAPFRE (CET), presidida por Rafael Galarraga. José Manuel Martínez preside el Consejo de Gobernadores del International Insurance Seminar (IIS), reunido en Madrid. Filomeno Mira entra en el Consejo de la Asociación de Ginebra y en el Comité de Seguros de la Cámara de Comercio Internacional. Creación del Centro MAPFRE de Servicio Integral del Automóvil en

Alcalá de Henares. Emisión de obligaciones convertibles de la CORPORACIÓN. Salida a bolsa de MAPFRE VIDA.

- 1995.** Adquisición de MAPFRE ASIAN en Filipinas. Se crea un centro de investigación y seguridad vial en Poitiers (CESVIMAP Francia), con tecnología de los centros MAPFRE existentes en España, Argentina, Brasil y Chile. MAPFRE ASISTENCIA continúa su expansión instalándose en Irlanda y en Turquía. Constitución de MARES, filial especializada de la MUTUA para riesgos especiales. MAPFRE se reincorpora a UNESPA.
- 1996.** Se inaugura en Ávila el nuevo centro de investigación del automóvil CESVIMAP. Adquisición de LA CENTROAMERICANA (El Salvador) y EL SOL NACIONAL (Perú) y negociaciones para la compra de LA SEGURIDAD (Venezuela). Compra de la participación minoritaria del grupo BUNGEY BORN, anterior accionista mayoritario de VERACRUZ SEGURADORA (Brasil). Inauguración del Museo de Arte Religioso Venancio Blanco en el Palacete del Monte del Pilar. Lanzamiento del primer Plan Director de Seguridad de MAPFRE. Construcción del tercer edificio en la Sede Central de MAPFRE en Majadahonda.
- 1997.** Se separan las filiales latinoamericanas de otras sociedades extranjeras; MAPFRE AMÉRICA y MAPFRE AMÉRICA VIDA. Unificación del negocio de reaseguro aceptado en la sociedad MAPFRE RE. Descentralización de las direcciones informáticas por Unidades y se crea una Agrupación de Interés Económico (AIE) común para compartir sistemas y servicios informáticos.

- 1998.** Nace un proyecto de alianza entre CAJA MADRID y MAPFRE. Se publican por primera vez los *ratings* asegurador y financiero de MAPFRE (AA- para MAPFRE MUTUALIDAD como sociedad matriz y aseguradora de Autos). Siniestros catastróficos causados por los huracanes *Georges* y *Mitch*. Gran Cruz del Mérito Civil para Ignacio Hernando de Larramendi.
- 1999.** Se modifica la composición de Consejos y su metodología de trabajo como consecuencia del Informe Olivencia publicado el año anterior. Ceden la propiedad de la aseguradora italiana PROGRESS, a la aseguradora maltesa MIDDLESEA, a cambio de acciones de esta última. Acuerdos para la entrada de las entidades SHELTER (USA) y ECCLESIASTICAL (Reino Unido) en el accionariado de MAPFRE RE e intensificación de las operaciones de reaseguro en Estados Unidos con implantación propia en Nueva Jersey. Creación del Centro Internacional de Formación de Directivos para uso interno de MAPFRE.
- 2000.** En enero se anuncia un importante desarrollo en los acuerdos con CAJA MADRID, con la creación del holding MAPFRE-CAJA MADRID, la integración del BANCO MAPFRE en CAJA MADRID y la recompra y exclusión de Bolsa de MAPFRE VIDA. Creación de MAPFRE INTERNET. Santiago Gayarre nombrado consejero delegado de MAPFRE MUTUALIDAD. Aprobación del Código de Buen Gobierno de MAPFRE. Reorganización de la Unidad de Tecnologías de la Información y adopción de SAP como aplicación contable común para todas las entidades MAPFRE en España. En el último trimestre se anuncia que Julio Castelo deja la presidencia y le sustituirá José Manuel Martínez.

2001. Ignacio Hernando de Larramendi fallece el 7 de septiembre. Julio Castelo es nombrado Presidente de Honor y José Manuel Martínez asume el primer puesto ejecutivo. Domingo Sugranyes, vicepresidente ejecutivo de CORPORACIÓN MAPFRE.

Adquisición de FINISTERRE, entidad especializada en seguros de decesos. Emisión de obligaciones a 10 años de CORPORACIÓN MAPFRE, por importe de 275 millones de euros. Puesta en marcha efectiva de las operaciones de venta de seguros por la red de CAJA MADRID y venta de productos financieros por la red MAPFRE. Sebastián Homet es presidente de ICEA, 2001 a 2005.

2002. Se formula por primera vez un Plan Estratégico para el conjunto del Grupo. Inauguración de MAPFRE MULTICENTRO DEL AUTOMÓVIL en Pamplona.

Adquisición de la empresa de asistencia en carretera ROAD AMERICA y acuerdo en Filipinas para la fusión de MAPFRE ASIAN con INSULAR GENERAL.

Desmutualización de MAPFRE AGROPECUARIA.

Reestructuración directiva del Grupo: Alberto Manzano (vicepresidente de MAPFRE MUTUALIDAD y presidente del *holding* MAPFRE-CAJA MADRID);

José Manuel González Porro (vicesecretario general y secretario del Consejo de la MUTUA); Juan José Almagro (director de Comunicación); Domingo

Sugranyes (Área Económica y de Control de Gestión; Comité de Adquisiciones), con la asistencia de Ricardo Blanco (consejero delegado de CORPORACIÓN

MAPFRE); José Manuel Muries (director general de Auditoría Interna). Se crea la Unidad de Seguros de

Empresa, integrada por MAPFRE INDUSTRIAL y MAPFRE CAUCIÓN Y CRÉDITO, con la presidencia

ejecutiva de Filomeno Mira. Se une la dirección de MAPFRE AMÉRICA y MAPFRE AMÉRICA VIDA, con la presidencia de Santiago Gayarre y Rafael Casas como consejero delegado. El presidente, José Manuel Martínez, asume personalmente la presidencia de la Comisión de Estructura Territorial española (CET) con el objeto de optimizar su composición y su funcionamiento. Antonio Núñez, director de la Unidad de Recursos Humanos y Carlos Llana es nombrado director general adjunto de Automóviles. Sugranyes asume la supervisión de la Unidad de Tecnologías de la Información con motivo de la jubilación de Luis Leguina.

2003. Con motivo del accidente del barco *Prestige*, el Consejo de la MUTUA acuerda ayudas especiales para las áreas afectadas. Francisco Ruiz Risueño sustituye a Florentino Braña como vicepresidente externo del Consejo de la MUTUA. MUSINI y MUSINI VIDA adjudicadas a MAPFRE. Programa de actualización y armonización de la imagen corporativa, llevado a cabo por la vicepresidencia de alta coordinación. La Unidad de Tecnologías de la Información lanza el proyecto SIREN. La información de gestión se unifica. Reincorporada al IBEX35 e introducida en el índice internacional Dow Jones Stoxx Insurance, la CORPORACIÓN es reconocida por la revista FORBES entre las 400 mejores grandes empresas del mundo. Los *ratings* otorgados por la agencia STANDARD & POOR'S se elevan a AA para la MUTUA y AA- para MAPFRE RE.

2004. Adquisición de mayoría en QUA VITAE. Constitución de la empresa de asistencia en carretera ROAD CHINA, primera inversión de MAPFRE en China.

Se acuerda la creación de una aseguradora en la República Dominicana, junto con socios locales. Adquisición por MAPFRE ASISTENCIA de empresas especializadas en coberturas de pérdidas pecuniarias relacionadas con el automóvil (NUOVI SERVIZI AUTO, Italia; ABRAXAS, Reino Unido). Reestructuración directiva, Santiago Gayarre responsable de la nueva Red MAPFRE; esta, compuesta por cuarenta gerencias, se reagrupa en siete Direcciones Generales Territoriales. Se organizan los servicios centrales comunes en las siguientes áreas: Dirección General de Inversiones (Víctor Bultó); Dirección General de Comunicación y Responsabilidad Social (Juan José Almagro); Dirección General de Recursos Humanos (Antonio Núñez). Antonio Huertas es máximo responsable del ramo de Automóviles; Ignacio Baeza pasa a dirigir la Unidad de VIDA, Esteban Pedrayes la de SEGUROS GENERALES.

2005. Se implanta a partir de este año la contabilidad según principios internacionales (NIIF). Espectacular incendio del edificio Windsor en Madrid, co-asegurado por MAPFRE y ALLIANZ. Oficina de representación del Grupo en Beijing. Adquisición de ENKEN (servicios de prevención de riesgo y asistencia sanitaria laboral). MAPFRE BRASIL adjudicataria en subasta pública del 51 por ciento de NOSSA CAIXA SEGUROS E PREVIDENCIA. Fusión de las fundaciones de la entidad en FUNDACIÓN MAPFRE y se crean cinco institutos especializados. Adquisición de las instalaciones sanitarias de CLINISAS (Madrid) y Clínica San Javier (Bilbao).

2006. El 30 de mayo se anunció el plan de Nueva Estructura Corporativa (desmutualización) y su aprobación por la

Asamblea General de mutualistas el 15 de junio. El 29 de diciembre en la Junta General de accionistas de CORPORACIÓN MAPFRE aprobó su transformación en MAPFRE S.A. José Manuel Martínez es presidente del Consejo de Administración, cargo que en la nueva estructura conlleva también la presidencia del Patronato de la FUNDACIÓN; Alberto Manzano es vicepresidente primero; de entre otros cuatro vicepresidentes, Francisco Ruiz Risueño, Filomeno Mira, Domingo Sugranyes y Santiago Gayarre, se anuncia que los dos últimos se jubilarán a finales de 2007. Se designa a dos directores generales, Ricardo Blanco y Esteban Tejera, y al nuevo secretario general del Grupo, José Manuel González Porro. Creación dentro de la FUNDACIÓN MAPFRE, del Instituto de Acción Social. La acción MAPFRE en el índice FTSE4Good, que incluye a compañías con fuerte compromiso de responsabilidad social. MAPFRE elegida mejor compañía de seguros de Latinoamérica en 2006.

2007. MAPFRE presenta *pro forma* las cuentas de la nueva estructura empresarial; adquisición de la entidad turca GENEL SIGORTA. Un nuevo acuerdo con BBVA para desarrollar conjuntamente el seguro de Automóviles; acuerdos de colaboración mediante empresas conjuntas de seguros de Vida y Pensiones con CAJA CASTILLA LA MANCHA, BANKINTER y CAJA DUERO; y la adquisición completa de la aseguradora estadounidense THE COMMERCE GROUP, con sede en Massachusetts. Queda completado el proceso de absorción de MUTUA VALENCIANA AUTOMOVILISTA por MAPFRE AUTOMÓVILES.

2008. Se completa la adquisición de la empresa americana THE COMMERCE. Concluye la nueva estructura de alianza con CAJA MADRID. Adecuación del Código de Buen Gobierno para MAPFRE S.A. Integración de MAPFRE AUTOMÓVILES, MAPFRE SEGUROS GENERALES y MAPFRE CAJA SALUD en una sola entidad (MAPFRE FAMILIAR S.A.) que desarrollará todos los seguros No Vida para particulares y pequeñas empresas familiares, e integración de MAPFRE AGROPECUARIA en MAPFRE EMPRESAS

APÉNDICES

Apéndices estadísticos sobre el sector de seguros en España

APÉNDICE 1

Número de entidades privadas de seguros, 1955-2006

	TOTAL	Sociedades anónimas	Mutuas	Delegaciones extranjeras	Reaseguradoras puras	Entidades de capitalización
1955	518	203	213	74	13	15
1962	813	459	264	62	13	15
1966	842	463	285	63	12	19
1970	697	479	139	55	11	13
1976	718	494	141	55	12	16
1980	678	473	137	41	13	14
1985	557	411	104	31	11	-
1990	505	391	75	31	8	-
1995	419	323	63	27	6	-
2000	354	259	52	39	4	-
2006	303	207	38	56	2	-
2008	307	204	35	66	2	-

Notas: Entidades privadas de seguros son las sociedades anónimas, las mutuas, las delegaciones de entidades extranjeras, las reaseguradoras especializadas (o puras) y las entidades de capitalización. Estas últimas fueron incluidas desde 1983 en las sociedades anónimas. En 1966 salieron de la estadística las mutuas patronales al ser nacionalizado el Seguro de Accidentes de Trabajo. El Cuadro 9.14 de Martín Aceña y Pons (2005) ofrece una información incompleta y con algunos errores.

Fuente: Dirección General de Seguros. Elaboración propia.

APÉNDICE 2

Primas por seguro directo y siniestralidad, 1955-2004 (millones de pesetas) 2005-2008 (millones de euros)

	Primas	% Vida	Sin. Vida (%)	Sin. No Vida (%)		Primas	% Vida	Sin. Vida (%)	Sin. No Vida (%)
1955	4.252	16,41	40,98	49,33	1982	371.460	12,74	49,69	73,26
1956	5.110	14,71	36,19	48,15	1983	420.357	11,63	57,71	70,30
1957	6.895	12,42	33,35	46,80	1984	487.016	12,08	55,32	66,59
1958	8.213	11,37	30,53	47,77	1985	560.810	14,23	47,22	66,59
1959	9.423	10,76	37,59	52,08	1986	969.828	43,03	47,51	68,51
1960	10.330	10,79	44,11	50,80	1987	1.279.426	45,25	39,06	68,34
1961	11.620	10,67	47,12	55,75	1988	2.357.769	65,27	48,82	70,19
1962	13.926	10,75	45,14	59,56	1989	1.834.794	46,38	156,97	78,14
1963	17.507	9,48	46,89	62,74	1990	1.711.189	31,96	99,01	77,14
1964	21.087	8,72	46,14	63,94	1991	2.110.074	36,34	57,37	77,98
1965	27.157	7,76	44,50	59,43	1992	2.342.827	34,64	60,25	74,45
1966	33.083	7,31	48,25	59,72	1993	2.556.927	34,34	62,71	74,52
1967	28.471	9,94	48,13	60,50	1994	3.267.129	44,13	42,69	71,16
1968	32.376	10,14	46,27	58,34	1995	3.315.853	41,39	56,78	70,77
1969	36.812	10,64	44,58	61,11	1996	3.679.640	44,45	52,22	69,70
1970	42.090	10,81	45,73	62,13	1997	3.979.288	47,14	54,12	70,20
1971	49.637	10,94	45,53	65,65	1998	3.949.338	50,43	64,09	79,38
1972	58.689	11,16	43,49	60,85	1999	4.861.300	57,10	52,28	83,82
1973	70.492	11,91	44,31	65,37	2000	6.354.343	62,15	54,43	79,86
1974	84.554	12,45	43,88	62,89	2001	6.450.047	58,51	60,48	78,04
1975	103.531	12,62	42,99	59,84	2002	7.384.413	58,88	60,56	74,62
1976	122.543	13,42	43,39	64,27	2003	6.227.879	46,52	87,36	74,25
1977	159.242	12,92	44,98	67,25	2004	6.756.488	46,07	83,99	70,83
1978	192.240	12,65	40,09	69,03	2005	48.782	42,1		
1979	227.620	12,51	41,80	69,83	2006	52.607	38,8		
1980	277.757	12,27	42,21	70,26	2007	54.536	41,3		
1981	325.394	11,73	49,18	67,41	2008	60.000	45,7		

Notas: Las primas se refieren hasta 1982 al concepto básico empleado por la Dirección General de Seguros sobre el que se calculaban los diversos coeficientes; entre 1983 y 1997, son “primas adquiridas”; y a partir de 1998 son “primas imputadas”. Con la utilización de estos conceptos se asegura la continuidad de la serie. Una serie reciente —el Cuadro 9.14 de Martín Aceña y Pons (2005)—, que dice basarse en la misma fuente, resulta idéntica para 1961-1965, pero, en general, ofrece valores algo inferiores hasta 1982 y algo superiores a partir de ese momento. El Sindicato Nacional del Seguro ofreció en sus publicaciones cifras algo inferiores a las aquí presentadas, en abierta contradicción con las muy superiores que solían presentarse en la revista *Actualidad Aseguradora*, la más reputada entre los profesionales. En ambos casos no se aportaban explicaciones metodológicas. La segunda columna se refiere al porcentaje que representa el ramo de Vida sobre el total de primas, llamando la atención la fuerte subida de 1986-1988 por la introducción de una exitosa combinación de seguro y ahorro, con ventajas fiscales, conocida como Primas Únicas. El porcentaje de Siniestralidad sobre Primas de las columnas tercera y cuarta acusa la crisis de este producto en 1989-1990. Otro producto ligado al ahorro y con ventajas fiscales, los fondos Unit-Linked, gozaron de gran aceptación en los últimos años noventa, pero entraron en crisis al despuntar el siglo XXI, lo que también se deja notar claramente en la serie.

Fuente: Dirección General de Seguros. Elaboración propia.

APÉNDICE 3

Coefficientes de las principales agrupaciones de ramos, 1955-2004

	1955	1970	1985	2004
Total sector				
% Delegaciones extranjeras en primas	14,85	11,68	9,67	n.d.
% Siniestros sobre primas	48,08	60,36	63,83	76,89
% Gastos de gestión sobre primas	24,42	36,22	36,88	15,03
Vida				
% Delegaciones extranjeras en primas	23,92	20,33	12,36	n.d.
% Siniestros sobre primas	40,98	45,71	47,22	83,99
% Gastos de gestión sobre primas	19,38	29,78	26,63	6,42
No Vida				
% Delegaciones extranjeras en primas	13,07	10,63	9,22	n.d.
% Siniestros sobre primas	49,47	62,13	66,59	70,83
% Gastos de gestión sobre primas	25,41	36,99	38,59	22,38
Automóviles				
% Delegaciones extranjeras en primas	19,93	11,82	10,08	n.d.
% Siniestros sobre primas	56,96	66,94	76,64	73,17
% Gastos de gestión sobre primas	29,68	35,75	38,14	16,84
Multirriesgos				
% Delegaciones extranjeras en primas	19,58	16,45	16,88	n.d.
% Siniestros sobre primas	30,46	42,93	43,61	60,38
% Gastos de gestión sobre primas	34,95	49,34	46,31	37,74
Salud				
% Delegaciones extranjeras en primas	10,14	6,26	3,67	n.d.
% Siniestros sobre primas	54,68	59,94	59,46	72,41
% Gastos de gestión sobre primas	21,66	38,09	35,51	17,60
Otros				
% Delegaciones extranjeras en primas	9,93	8,32	10,18	n.d.
% Siniestros sobre primas	48,39	65,37	73,19	70,89
% Gastos de gestión sobre primas	23,39	30,12	38,50	32,40

Notas: En Salud se han incluido los Decesos. Desde 1998, a raíz de la creación del Espacio Económico Europeo, dejó de suministrarse información sobre el negocio asegurador realizado en España por las delegaciones extranjeras.

Fuente: Dirección General de Seguros. Elaboración propia.

APÉNDICE 4

Distribución de las inversiones en valores mobiliarios e inmuebles
de las entidades privadas de seguro directo, 1915-2004 (porcentajes)

	Renta Fija	Renta Variable	Inmuebles
1915	46,8	40,4	12,7
1920	43,1	41,9	14,9
1925	48,4	35,8	15,8
1930	40,4	38,2	21,4
1935	52,4	24,9	22,8
1942	56,7	18,3	25,0
1945	64,2	10,8	25,0
1950	60,4	9,3	30,3
1955	53,6	16,2	30,3
1960	46,9	23,5	29,6
1965	n.d.	n.d.	28,7
1970	n.d.	n.d.	32,3
1975	n.d.	n.d.	37,0
1980	n.d.	n.d.	45,2
1985	54,3	7,6	38,1
1990	66,5	9,6	23,8
1995	83,9	3,1	13,1
2000	88,1	5,8	6,1
2004	91,6	3,6	4,8

Notas: Algunos porcentajes no suman exactamente 100 a causa del redondeo. Los cortes se deben a que hubo cambios contables en 1962, 1983 y 1998. Para el periodo 1965-1980 ha sido imposible el desglose y la exclusión de la participación en sociedades vinculadas, como se ha hecho en el resto.

Fuente: Dirección General de Seguros. Elaboración propia.

APÉNDICE 5

Los fondos de pensiones, 1988-2004 (millones de pesetas)

	Número	Participes	Patrimonio
1988	94	n.d.	25.457,06
1989	160	315.000	86.021,56
1990	296	628.000	534.764,60
1991	338	840.000	814.958,63
1992	349	1.100.000	1.062.374,61
1993	371	1.369.388	1.463.032,10
1994	386	1.573.519	1.749.881,56
1995	425	1.749.888	2.196.295,20
1996	445	2.155.042	2.916.912,97
1997	506	2.663.720	3.681.123,86
1998	558	3.454.170	4.573.784,75
1999	622	4.139.081	5.367.778,75
2000	711	4.860.622	6.485.559,89
2001	802	5.806.370	7.421.813,92
2002	917	6.495.144	8.254.409,46
2003	1.054	7.185.021	9.483.502,84
2004	1.163	8.601.513	10.504.946,50

Fuente: Dirección General de Seguros. Elaboración propia.

APÉNDICE 6

Distribución del ahorro financiero de las familias españolas (porcentajes)

	1985	1990	1995	2000	2004
Depósitos	64,9	61,2	50,1	39,8	39,9
Instituciones de inversión colectiva	0,4	2,2	10,5	15,2	14,5
Fondos de pensiones	0,3	3,3	3,3	4,9	5,4
Renta fija	8,4	7,2	4,0	2,3	2,9
Renta variable y otras participaciones	11,9	12,4	20,4	25,2	23,6
Seguros	1,2	3,0	5,1	8,0	8,9
Otros	13,1	10,7	6,5	4,5	4,6
Activos Financieros/PIB (%)	115	118	143	172	170

Nota: La suma no es siempre exactamente 100 a causa del redondeo.

Fuente: Martínez-Aldama (2006), p. 142. El autor, director general de la Asociación de Instituciones de Inversión Colectiva y Fondos de Pensiones (Inverco), ha utilizado los datos de la entidad que dirige y los del Banco de España.

Advertencia: El último Informe Anual de Seguros y Fondos de Pensiones disponible es el de 2004. Por ello, no se ha podido de momento actualizar más los datos.

APÉNDICE 7

Primas y coeficiente de siniestralidad del SISTEMA MAPFRE por seguro directo en España, 1933-2000
(millones de pesetas corrientes en Primas y porcentajes en Cuota y Siniestralidad)

	Primas	Cuota	Siniestralidad		Primas	Cuota	Siniestralidad
1933	2	0,5	8	1967	363	1,4	50
1934	4	1,0	57	1968	490	1,6	48
1935	5	1,3	52	1969	658	1,9	51
1936	5	n.d.	27	1970	733	1,8	59
1937	3	n.d.	38	1971	977	1,8	59
1938	2	n.d.	44	1972	1.271	2,3	56
1939	5	n.d.	57	1973	1.673	2,5	53
1940	6	0,9	65	1974	2.149	2,6	43
1941	8	0,9	65	1975	2.957	3,0	42
1942	11	1,1	50	1976	3.922	3,3	41
1943	13	1,1	49	1977	5.235	3,4	43
1944	13	1,1	53	1978	7.006	3,8	40
1945	14	1,1	61	1979	8.928	4,0	48
1946	16	1,1	59	1980	11.198	4,1	48
1947	18	0,9	58	1981	14.192	4,5	43
1948	18	0,9	70	1982	16.030	4,5	45
1949	19	0,8	64	1983	20.190	5,0	48
1950	21	0,8	67	1984	25.138	5,4	52
1951	24	0,8	71	1985	31.437	5,9	49
1952	29	0,9	79	1986	50.232	5,2	44
1953	30	0,8	64	1987	65.042	5,5	49
1954	32	0,8	70	1988	87.621	5,3	48
1955	33	0,8	75	1989	103.260	6,6	52
1956	40	0,8	60	1990	126.789	7,4	50
1957	52	0,7	57	1991	154.348	7,3	49
1958	65	0,8	47	1992	193.528	7,9	46
1959	72	0,8	46	1993	228.825	8,5	48
1960	79	0,8	46	1994	262.038	9,4	50
1961	93	0,8	51	1995	285.689	9,8	52
1962	124	0,9	41	1996	303.963	9,6	51
1963	188	1,1	39	1997	314.009	9,7	52
1964	236	1,1	46	1998	339.424	9,7	51
1965	326	1,5	43	1999	386.302	9,8	52
1966	492	1,5	47	2000	634.943	10,4	53

Nota: La cuota es la calculada por MAPFRE, excepto para 1957, 1958, 1959, 1961, 1962, 1963, 1964 y 1966, donde ante la carencia de información se ha optado por hacer un cálculo propio sobre las cifras totales de la Dirección General de Seguros. Para 1960 y 1965, los datos de cuota se han tomado del *Informe Anual* de 2004. La continuidad de la serie no parece verse afectada por ello. En las cuotas se han excluido las Primas Únicas.

Fuentes: Para 1933-1957, la fuente es *MAPFRE. Mutua de Seguros Agrícolas. XXV Aniversario*. Para 1958-1966, la fuente son las *Memorias* correspondientes, donde las primas incluyen derechos de registro. Para 1967-2000, la fuente es la *Memoria de 2000*, aunque en el porcentaje de siniestralidad (siniestros sobre primas) no se ha hecho ninguna corrección por reservas para enlazar con las series anteriores y posteriores; para 1988 se ha recogido el dato de la *Memoria* del año por haberse cometido un error en la seriación.

APÉNDICE 8

Reparto de las primas de MAPFRE por ramos, 1933-2000 (millones de pesetas)

	Total	A.Trab.	Autom.	Vida	Otros		Total	Autom.	Vida	Otros
1933	2	2			0	1967	363	230	22	112
1934	4	3			1	1968	490	343	36	111
1935	5	4			1	1969	658	471	54	133
1936	5	4			1	1970	733	555	74	104
1937	3	2			1	1971	977	663	111	203
1938	2	2			0	1972	1.271	827	224	219
1939	5	4			1	1973	1.673	936	449	288
1940	6	5			1	1974	2.149	1.104	686	359
1941	8	7			1	1975	2.957	1.538	947	472
1942	11	10			2	1976	3.922	1.898	1.352	672
1943	13	11			2	1977	5.235	2.657	1.723	855
1944	13	11			2	1978	7.006	3.774	2.061	1.171
1945	14	11			2	1979	8.928	4.872	2.402	1.654
1946	16	12			5	1980	11.198	6.134	2.772	2.292
1947	18	15			4	1981	14.192	7.413	3.623	3.156
1948	18	15			4	1982	16.030	8.604	3.718	3.708
1949	19	16			3	1983	20.190	10.376	4.282	5.532
1950	21	17			4	1984	25.138	12.567	5.518	7.053
1951	24	18			6	1985	31.437	15.371	7.947	8.119
1952	29	22	0		7	1986	50.232	28.080	17.280	4.873
1953	30	22	1		7	1987	65.042	33.302	16.651	15.090
1954	32	23	1		7	1988	87.621	34.552	26.549	26.520
1955	33	25	2		7	1989	103.260	53.385	31.185	18.690
1956	40	29	2		8	1990	126.789	65.550	36.388	24.851
1957	52	39	3		9	1991	154.348	79.335	45.841	29.172
1958	65	45	8	0	12	1992	193.528	99.086	51.866	42.576
1959	72	47	11	1	14	1993	228.825	125.625	47.596	55.604
1960	79	47	16	1	16	1994	262.038	144.121	62.103	55.814
1961	93	49	25	1	18	1995	285.689	159.414	70.851	55.424
1962	124	57	42	2	23	1996	303.963	161.404	78.422	64.136
1963	188	93	60	4	32	1997	314.009	160.459	79.444	74.106
1964	236	100	83	7	46	1998	339.424	164.621	93.342	81.462
1965	326	110	150	13	53	1999	386.302	193.537	105.074	87.691
1966	492	222	193	19	58	2000	634.943	246.358	274.930	113.655

Nota: A partir de 1967, el Seguro de Accidentes de Trabajo pasó a ser un seguro social.

Fuentes: Para 1933-1957, la fuente es MAPFRE. *Mutua de Seguros Agrícolas. XXV Aniversario*. Para el resto, *Memorias de MAPFRE*. Elaboración propia.

APÉNDICE 9

Desglose de las primas por ramos de la primera MAPFRE, 1933-1957 (porcentajes)

	Acc. Trab.	Pedrisco	Incendios	Acc. Indiv.	Robo	Ganado	R. Civil
1933	100,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0	0,0
1934	74,7	8,9	16,4	0,0	0,0	0,0	0,0
1935	79,1	8,4	12,5	0,0	0,0	0,0	0,0
1936	80,1	8,9	10,5	0,2	0,3	0,0	0,0
1937	79,5	3,6	16,7	0,0	0,2	0,0	0,0
1938	84,3	0,7	14,2	0,6	0,1	0,0	0,0
1939	87,1	2,3	10,0	0,6	0,0	0,0	0,0
1940	85,0	4,0	9,8	1,2	0,0	0,0	0,0
1941	81,7	5,9	11,0	1,2	0,0	0,2	0,0
1942	86,2	4,2	7,8	1,2	0,0	0,5	0,0
1943	87,0	3,2	7,5	1,4	0,0	1,0	0,0
1944	83,6	5,3	7,2	1,3	0,0	2,5	0,0
1945	82,6	5,9	4,3	1,2	0,0	6,0	0,0
1946	71,8	11,7	10,2	0,9	0,1	5,4	0,0
1947	80,8	7,3	6,0	0,7	0,1	5,1	0,0
1948	80,5	7,6	7,5	0,6	0,1	3,7	0,0
1949	84,2	7,3	4,1	0,5	0,1	3,8	0,0
1950	80,1	7,6	7,1	0,6	0,1	4,5	0,0
1951	76,0	8,7	9,9	1,2	0,1	4,1	0,0
1952	74,6	9,0	9,8	1,6	0,2	3,5	1,3
1953	75,0	6,1	10,4	2,2	0,1	3,2	2,9
1954	72,7	6,9	11,3	2,4	0,2	2,6	4,0
1955	74,8	5,3	11,0	2,4	0,2	1,4	4,9
1956	73,1	6,9	10,6	2,0	0,2	1,1	6,2
1957	75,3	5,9	9,8	1,9	0,2	0,2	6,7

Nota: En Responsabilidad Civil se incluyen las primeras operaciones relacionadas con el automóvil. En 1958 se añadieron los ramos de Vida, Transportes y Maquinaria y en 1959 los de Cristales y Enfermedad (en la modalidad privada). De este modo, se puede decir que en 1957 acaba la historia de la "primera MAPFRE", la especializada en seguros agrícolas de diversa índole.

Fuente: MAPFRE. *Mutua de Seguros Agrícolas. XXV Aniversario.*

APÉNDICE 10

El Seguro de Automóviles en MAPFRE durante los años previos a la incorporación de España a la Unión Europea
y al liderazgo del Grupo MAPFRE, 1976-1985

	% s/ número total de turismos	% s/ número total de veh. industriales	% s/ número total de motocicletas	% s/ número total de automóviles	Cuota s/ primas totales del ramo (%)	Prima media por póliza MAPFRE (Pesetas)	Prima media por póliza mercado (Pesetas)
1976	5,75	1,09	4,07	4,97	4,27	6.480	6.124
1977	5,46	0,99	3,31	4,68	4,21	8.406	8.505
1978	5,42	0,91	2,79	4,61	4,47	10.375	9.738
1979	5,71	0,88	2,57	4,83	5,05	11.773	10.942
1980	5,82	0,88	2,51	4,91	5,00	12.063	12.441
1981	5,98	0,88	2,57	5,04	5,28	13.371	14.006
1982	6,37	0,90	2,49	5,35	5,56	13.498	14.750
1983	6,95	0,89	2,44	5,80	6,35	14.998	15.995
1984	7,43	0,93	2,63	6,19	6,68	16.002	16.742
1985	8,05	0,97	2,93	6,72	7,31	16.886	17.828

	Siniestralidad MAPFRE (% s/ primas)	Siniestralidad mercado (% s/ primas)	Gastos de gestión MAPFRE (% s/ primas)	Gastos de gestión mercado (% s/ primas)	Número de siniestros MAPFRE (% s/ pólizas)	Número de siniestros mercado (% s/ pólizas)	Víctimas por 1.000 vehículos MAPFRE	Víctimas por 1.000 vehículos mercado
1976	68,6	71,4	30,6	39,2	33,98	45,65	14,14	19,42
1977	60,0	69,6	29,0	37,9	34,21	46,55	13,40	17,53
1978	57,5	66,0	31,6	37,0	35,10	42,02	13,22	16,68
1979	64,6	68,7	30,7	36,5	35,20	43,20	12,93	15,48
1980	68,3	69,7	30,4	35,2	32,50	38,13	11,42	13,31
1981	63,7	68,7	29,1	34,8	28,74	36,07	11,27	12,21
1982	61,4	65,6	30,8	35,5	26,08	33,78	10,37	10,68
1983	64,2	65,1	31,5	36,6	25,67	31,99	10,47	11,12
1984	65,7	65,9	31,0	35,7	27,63	31,57	11,08	10,75
1985	67,4	n.d.	31,6	n.d.	27,59	n.d.	11,01	11,25

Nota: Las primas consideradas en la fuente son netas y con recargo adicional. Los datos de mercado son estimaciones de UNESPA e Icea, para seguros, y de la Dirección General de Tráfico, para víctimas (fallecidos y lesionados).

Fuente: Memorias de MAPFRE.

APÉNDICE 11

El reaseguro en el Grupo/SISTEMA MAPFRE, 1971-2000

(millones de pesetas y porcentaje)

	Primas directas	Primas directas y aceptadas	Primas netas	Reaseguro aceptado	Reaseguro cedido	Primas netas s/ Primas directas (%)
1971	977	n.d.	834	n.d.	n.d.	85
1972	1.271	n.d.	1.076	n.d.	n.d.	85
1973	1.673	n.d.	1.367	n.d.	n.d.	82
1974	2.149	n.d.	1.606	n.d.	n.d.	75
1975	2.957	n.d.	2.174	n.d.	n.d.	74
1976	3.922	4.610	2.765	688	1.845	70
1977	5.235	6.013	3.861	778	2.152	74
1978	7.006	7.998	5.110	992	2.888	73
1979	8.928	10.231	6.596	1.303	3.635	74
1980	11.198	12.955	8.525	1.757	4.430	76
1981	14.192	16.194	11.144	2.002	5.050	79
1982	16.030	19.973	13.278	3.943	6.695	83
1983	20.190	23.852	16.857	3.662	6.995	83
1984	25.138	31.481	24.314	6.343	7.167	97
1985	31.437	38.766	30.723	7.329	8.043	98
1986	50.232	59.823	59.818	9.591	5	119
1987	65.042	75.040	63.694	9.998	11.346	98
1988	87.621	105.169	87.534	17.548	17.635	100
1989	103.260	124.598	103.884	21.338	20.714	101
1990	126.789	150.372	125.856	23.583	24.516	99
1995	285.689	339.928	297.029	54.239	42.899	104
1996	303.963	365.392	319.940	61.429	45.452	105
1997	314.009	382.998	335.626	68.989	47.372	107
1998	339.424	410.261	363.069	70.837	47.192	107
1999	386.302	475.716	424.499	89.414	51.217	110
2000	634.943	739.421	674.833	104.478	64.588	106

Nota: El Grupo MAPFRE se creó en 1970 y el SISTEMA MAPFRE en 1984. Las primas netas resultan de la fórmula: primas directas + primas reaseguro aceptado – primas por reaseguro cedido (incluyendo el retrocedido de las primas aceptadas por reaseguro). Los datos de 1986 son excepcionales por el fenómeno de las Primas Únicas.

Fuente: Memorias de MAPFRE.

APÉNDICE 12

Empleados del Grupo MAPFRE en seguro directo,
1960-1985

	Empleados		Empleados
1960	125	1973	776
1961	133	1974	822
1962	195	1975	894
1963	198	1976	905
1964	232	1977	896
1965	309	1978	904
1966	452	1979	926
1967	409	1980	987
1968	454	1981	1.045
1969	521	1982	1.117
1970	561	1983	1.204
1971	634	1984	1.348
1972	717	1985	1.591

Nota: : Formalmente, el Grupo MAPFRE nació en 1970.

Fuente: *Memorias* de MAPFRE.

APÉNDICE 13

Empleados de MAPFRE, 1986-2007

	España Total	Empleados en el exterior	Total
1986	2.323	500	2.823
1987	2.917	n.d.	n.d.
1988	3.390	n.d.	n.d.
1989	3.869	1.500	5.369
1990	4.363	2.485	6.848
1991	4.937	2.926	7.863
1992	5.528	4.004	9.532
1993	5.761	3.976	9.737
1994	6.194	4.040	10.234
1995	n.d.	n.d.	11.292
1996	n.d.	n.d.	14.000
1997	n.d.	n.d.	15.171
1998	n.d.	n.d.	15.219
1999	n.d.	n.d.	14.856
2000	8.130	7.482	15.612
2001	n.d.	n.d.	n.d.
2002	n.d.	n.d.	17.000
2003	10.064	8.541	18.605
2004	10.358	9.562	19.920
2005	14.412	10.555	24.967
2006	15.725	12.281	28.006
2007	16.671	13.944	30.615
2008	16.838	17.765	34.603

Fuente: *Memorias* de MAPFRE.

APÉNDICE 14

Distribución de cobros del SISTEMA MAPFRE por Subcentrales, 1967-1998

	% 1967	% 1975	% 1990	% 1998	Población % 1998 (*)	Cuota Mercado 98	Puesto en el ranking 98
ANDALUCÍA OCCIDENTAL	6,91	6,21	6,33	7,09	10,18	11,98	1
Sevilla	3,41	3,04	3,11	3,59	4,32	12,00	1
Cádiz	1,34	1,25	1,25	1,40	2,78	11,77	1
Córdoba	1,25	1,11	1,15	1,16	1,94	10,27	1
Huelva	0,91	0,81	0,82	0,93	1,14	16,31	1
ANDALUCÍA ORIENTAL	6,78	6,30	6,35	6,22	8,04	15,77	1
Almería	1,05	0,77	0,83	1,02	1,27	12,88	1
Granada	1,04	0,98	0,99	1,11	2,02	9,54	1
Jaén	1,30	1,14	1,18	1,25	1,62	14,61	1
Málaga	3,38	3,41	3,35	2,82	3,12	13,83	1
ARAGÓN	3,21	2,86	2,91	2,91	2,97	11,01	1
Huesca	0,76	0,60	0,62	0,56	0,51	13,37	1
Teruel	0,38	0,30	0,33	0,42	0,34	19,68	1
Zaragoza	2,07	1,96	1,96	1,92	2,12	9,62	1
ASTURIAS	4,82	4,25	4,30	4,31	4,51	8,85	1
Oviedo	3,00	2,70	2,72	2,73	2,72	8,02	1
León	1,43	1,25	1,27	1,20	1,27	10,95	1
Zamora	0,39	0,30	0,31	0,37	0,52	11,01	2
BALEARES	1,26	1,28	1,26	1,74	2,01	7,92	2
CANARIAS	4,86	4,89	4,80	4,69	4,10	17,49	1
Las Palmas	2,77	2,80	2,75	2,63	2,13	19,58	1
Santa Cruz de Tenerife	2,09	2,09	2,05	2,06	1,97	15,29	1
CASTILLA	3,46	3,00	3,04	3,30	3,44	9,51	1
Burgos	0,87	0,71	0,72	0,69	0,87	8,55	2
Palencia	0,30	0,27	0,27	0,31	0,45	8,72	1
Salamanca	0,63	0,54	0,56	0,59	0,88	7,27	1
Valladolid	1,66	1,48	1,49	1,69	1,24	11,75	1
CATALUÑA	13,23	13,64	13,48	14,47	15,48	5,31	3
Barcelona	9,37	9,97	9,85	11,38	11,75	5,17	3
Gerona	1,85	1,82	1,82	1,43	1,37	6,99	2
Lérida	0,90	0,84	0,83	0,62	0,90	4,62	3
Tarragona	1,11	0,98	0,98	1,02	1,46	5,73	2

Continúa →

	% 1967	% 1975	% 1990	% 1998	Población % 1998 (*)	Cuota Mercado 98	Puesto en el ranking 98
CENTRO-MADRID	20,32	22,98	23,44	21,00	14,01	7,48	2
Ávila	0,45	0,37	0,38	0,50	0,42	17,25	1
Guadalajara	1,10	0,98	0,99	0,97	0,40	31,86	1
Madrid	18,17	21,20	21,59	19,06	12,82	7,42	2
Segovia	0,60	0,43	0,48	0,45	0,37	16,66	1
EXTREMADURA	2,89	2,25	2,38	2,40	2,69	15,20	1
Badajoz	1,65	1,31	1,38	1,40	1,67	14,12	1
Cáceres	1,24	0,94	1,00	1,00	1,02	17,03	1
GALICIA	6,22	5,46	5,53	7,10	6,86	11,95	1
La Coruña	2,52	2,26	2,27	3,02	2,79	12,92	1
Lugo	1,44	1,01	1,04	1,12	0,92	14,71	1
Orense	0,52	0,50	0,52	0,65	0,86	9,67	2
Pontevedra	1,74	1,69	1,70	2,30	2,21	10,62	1
LA MANCHA	4,24	3,53	4,17	4,17	3,92	13,35	1
Albacete	0,71	0,64	1,11	1,11	0,91	10,04	1
Ciudad Real	1,25	0,91	0,99	0,99	1,20	10,46	1
Cuenca	0,63	0,60	0,65	0,65	0,50	19,12	1
Toledo	1,65	1,38	1,42	1,42	1,31	16,27	1
LEVANTE	4,95	5,30	5,27	5,27	6,63	8,09	1
Castellón	0,66	0,64	0,65	0,65	1,16	5,86	2
Valencia	4,29	4,66	4,62	4,62	5,47	8,55	1
NORTE	8,74	9,00	8,96	8,96	6,61	5,37	2
Álava	0,97	1,14	1,11	1,11	0,71	4,16	2
Cantabria	1,65	1,31	1,33	1,33	1,32	7,83	1
Guipúzcoa	2,63	3,00	2,93	2,93	1,71	5,94	1
Vizcaya	3,49	3,55	3,59	3,59	2,87	4,87	2
NORCENTRO	3,47	3,40	3,41	3,41	2,22	12,90	1
Logroño	0,55	0,47	0,49	0,49	0,66	7,29	1
Navarra	2,40	2,43	2,43	2,43	1,33	14,65	1
Soria	0,52	0,50	0,49	0,49	0,23	16,75	1
SURESTE	4,50	4,69	4,62	4,62	6,30	5,64	2
Alicante	2,90	3,07	3,02	3,02	3,49	5,74	2
Murcia	1,60	1,62	1,60	1,60	2,81	5,46	3

Nota: (*) Se da el reparto porcentual de la población española en 1998 como término de comparación. A causa del redondeo los totales no suman exactamente. Se han corregido ligeros errores de suma en Canarias.

Fuente: Hernando de Larramendi (2000), Título III.

APÉNDICE 15

Inversiones financieras del Grupo/SISTEMA MAPFRE, 1971-2000

(millones de pesetas y porcentajes para su distribución en inversiones mobiliarias, inversiones inmobiliarias y tesorería)

	Total	% I. Mob.	% I. Inm.	% Tes.		Total	% I. Mob.	% I. Inm.	% Tes.
1971	845	69	14	17	1989	197.836	52	30	18
1972	1.134	65	16	19	1990	243.593	55	33	12
1973	1.923	69	15	16	1991	315.487	59	31	10
1974	2.691	59	16	25	1992	392.938	58	30	12
1975	4.128	54	26	19	1993	480.837	59	27	13
1976	5.343	45	29	26	1994	560.861	60	24	16
1977	6.812	52	29	18	1995	677.029	73	21	6
1978	9.170	57	30	13	1996	792.897	72	20	8
1979	12.712	47	39	14	1997	931.023	73	18	8
1980	16.525	44	38	17	1998	978.006	71	16	13
1981	21.216	46	37	17	1999	1.097.615	73	15	13
1982	27.020	50	37	13	2000	1.723.426	66	10	24
1988	150.069	49	31	21					

Nota: El Grupo MAPFRE se creó en 1970 y el SISTEMA MAPFRE en 1984.

Fuente: Memorias de MAPFRE.

APÉNDICE 16

Coeficientes fundamentales en la rentabilidad del Grupo/SISTEMA MAPFRE, 1971-2000 (porcentajes)

	Fondos Propios s/ Primas	Gastos de gestión s/ Primas	Rendimiento s/ Inversiones Financieras		Fondos Propios s/ Primas	Gastos de gestión s/ Primas	Rendimiento s/ Inversiones s/ Primas
1971	15,4	34,6	2,4	1986	39,7	28,9	12,4
1972	16,3	36,7	3,5	1987	33,0	29,8	12,7
1973	24,6	35,4	1,8	1988	33,0	27,5	13,2
1974	22,5	34,9	2,0	1989	42,9	27,6	14,3
1975	25,7	33,9	2,7	1990	41,9	27,2	11,8
1976	20,6	35,9	5,4	1991	38,7	32,5	9,3
1977	19,3	33,5	4,6	1992	36,1	35,2	6,8
1978	23,1	34,1	5,9	1993	38,2	36,8	6,9
1979	26,0	34,0	5,2	1994	36,1	38,0	6,2
1980	25,9	33,6	6,1	1995	41,9	25,6	7,5
1981	31,7	31,7	7,4	1996	52,8	25,4	7,0
1982	35,8	33,4	7,6	1997	62,2	31,6	6,8
1983	46,3	33,3	8,6	1998	64,0	26,5	6,1
1984	43,8	33,2	9,2	1999	61,9	26,2	6,8
1985	59,2	33,5	9,9	2000	53,5	17,3	5,0

Nota: El Grupo MAPFRE se creó en 1970 y el SISTEMA MAPFRE en 1984. En 1986 se produjo un crecimiento enorme en la captación de primas por el fenómeno de las Primas Únicas, lo que explica la fuerte caída del primer coeficiente.

Fuente: Memorias de MAPFRE.

APÉNDICE 17

Síntesis de indicadores del SISTEMA MAPFRE, 2001-2007

(millones de euros)

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Ingresos totales	8.933,0	9.305,0	9.250,0	10.756,0	12.189,0	13.234,0	14.866	17.711
Primas emitidas y aceptadas	7.632,0	7.742,0	7.589,0	8.912,0	10.110,0	10.933,0	12.311	14.305
No Vida	4.835,0	5.296,0	5.712,0	6.736,0	7.801,0	8.452,0	9.293	10.891
Vida	2.797,0	2.446,0	1.877,0	2.176,0	2.309,0	2.481,0	3.018	3.414
Resultados de No Vida	276,0	396,0	561,0	702,0	684,0	920,0	1.104	1.199
Resultados de Vida	78,0	73,0	109,0	127,0	128,0	171,0	204	265
Resultados de otras actividades	-38,0	-29,0	-64,0	19,0	60,0	65,0	57	-80
Patrimonios de terceros gestionados (Vida)	10.787,0	12.498,0	15.113,0	17.564,0	19.585,0	20.536,0	24.149	23.293
Ratio de siniestralidad neta de reaseguro en No Vida	75,3	72,8	70,9	70,2	73,5	69,0	68,0	68,8
Ratio de gastos netos de reaseguro en No Vida	23,2	23,4	21,7	21,8	22,1	24,9	24,6	25,1
Ratio combinado neto de reaseguro en No Vida	98,5	96,2	92,6	92,0	95,6	93,9	92,6	93,9
Gastos de explotación netos/provisiones en Vida	1,4	1,2	1,1	0,9	0,9	0,9	0,9	0,92
Inversiones en inmuebles	1.042,0	1.034,0	1.068,0	1.201,0	1.365,0	1.588,0	1.760	1.849
Inversiones en acciones y fondos de inversión	967,0	967,0	1.198,0	1.526,0	1.713,0	2.333,0	2.447	1.468
Inversiones en renta fija	8.937,0	10.740,0	13.890,0	16.576,0	19.835,0	20.169,0	21.764	24.206
Otras inversiones	1.199,0	1.024,0	901,0	1.843,0	1.071,0	1.105,0	1.526	2.210
Tesorería	1.153,0	1.080,0	1.290,0	1.454,0	1.425,0	1.422,0	1.639	1.415
Provisiones técnicas	12.497,0	14.100,0	17.695,0	20.257,0	23.317,0	24.027,0	26.782	28.857
Patrimonio neto (capital y reservas + socios exter.)	2.216,0	2.204,0	2.496,0	3.696,0	4.467,0	5.054,0	5.614	5.716
Total Activo	16.495,0	18.110,0	22.483,0	27.698,0	32.167,0	33.718,0	37.627	41.689
Capitalización bursátil	1.182,0	1.404,0	2.039,0	2.589,7	3.332,7	4.085,2	6.848,7	6.587,6
Beneficio por acción según la NIC 33 (euros)	n.d.	0,12	0,15	0,19	0,21	0,28	0,32	0,34

Continúa →

	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008
Dividendo por acción según la NIC 33 (euros)	n.d.	0,04	0,04	0,05	0,06	0,07	0,11	0,14
PER	12,3	12,4	14,4	12,4	13,3	12,4	9,4	7,3

Empleados España	8.570	9.523	10.064	10.358	14.412	15.810	16.671	16.834
Empleados otros países	8.186	8.707	8.541	9.562	10.555	12.281	13.944	17.765
Oficinas España	2.422	2.637	2.725	2.788	2.861	2.910	3.090	3.243
Oficinas otros países	523	593	804	1.024	1.412	1.792	2.368	2.546
% negocio por primas otros países	29,0	27,0	27,0	27,0	30,0	37,0	36,0	45
Cuota en seguro directo en España	13,0	13,6	14,0	14,1	14,2	13,45	14,46	13,9
Cuota en España en No Vida	16,4	15,6	17,0	17,3	17,8	17,3	17,4	17,4
Cuota en España en Automóviles	19,0	19,4	19,6	20,2	21,0	20,3	20,5	20,6
Cuota en España en Vida (según prov. técnicas)	8,7	8,9	10,6	10,6	10,4	10,3	11,4	11,4
Cuota en Latinoamérica en No Vida	4,5	5,2	5,4	5,7	6,1	6,2	6,1	n.d.

Fuente: Informe anual de MAPFRE, 2007 e ICEA.

APÉNDICE 18

Ranking por seguro directo en España, 1955, según primas (millones de pesetas)

	Primas		Primas
La Unión y El Fénix Español	348,1	Occidente	44,2
Ocaso	152,9	España	41,6
Banco Vitalicio	151,1	Omnia	40,8
Mutua General de Seguros	140,1	Centro de Navieros Aseguradores	39,3
Plus Ultra	129,6	L'Abeille	37,2
Santa Lucía	87,9	La Sud-América	36,4
La Equitativa, Riesgos Diversos	78,2	Mare Nostrum	34,9
Catalana de Seguros	75,0	Mut. de Emp. Min. e Ind. de Asturias	33,9
CHASYR	74,0	Hermes	33,7
General Española de Seguros	73,3	Mutua Metalúrgica	33,1
Bilbao	69,5	MAPFRE	33,0
Vasco Navarra	62,2	L'Union, Inc. Acc. y Riesgos Diversos	31,5
Hispania	62,2	La Patria Hispana	29,2
Aurora	60,4	M. de S. de Armadores de Buques de P.	28,7
Caja de Previsión y Socorro	57,2	Minerva	28,4
La Equitativa (F.R.) Vida	56,3	Covadonga	27,2
Adriática	56,2	Mut. Acc. Mar y Tierra, Madrid	27,0
Assicurazioni Generali	54,5	La Polar	26,8
Cervantes	54,5	La Estrella	26,0
Unión Levantina	54,2	La Mundial	24,9
Previsión Española	52,0	Assurances Générales	24,2
Finisterre	51,7	Gresham Life	23,5
Zurich	49,5	Equitativa Nacional	23,2
Nacional Hispánica Aseguradora	49,4	Constancia	23,0
Vascongada	46,3	Assicuratrice Italiana	22,9

Fuente: Hernando de Larramendi (2000), pp. 267-268.

APÉNDICE 19

Ranking de seguro directo en España, 1970-2008
(millones de pesetas en 1970 y 1985 y millones de euros en 2008)

	1970		1985		2008	
	Primas		Primas		Primas	
La Unión y El Fénix Español	2.440,1	MAPFRE	32.142	MAPFRE	8.181,9	
La Estrella	1.551,2	La Unión y El Fénix	25.408	Santander Seguros	4.943,2	
Plus Ultra	1.067,0	Corp. Gral. Aseguradora	23.053	Zurich	4.625,6	
Banco Vitalicio de España	1.052,8	Vitalicio	18.783	Grupo Axa	3.632,6	
Santa Lucía	789,3	Mutua Madrileña Automovilista	15.785	Allianz	2.982,3	
El Ocaso	711,2	Zurich	13.415	Generali	2.793,2	
Mutua Madrileña Automovilista	692,0	Santa Lucía	12.126	Caser	2.356,1	
La Catalana	681,7	Aegon	11.118	Grupo Catalana Occidente	2.188,8	
MAPFRE MUTUALIDAD	658,4	Winterthur	10.962	Caifor	2.034,2	
MUSINI	647,2	Allianz-Ras	10.894	Aviva	1.869,1	

Nota: En 1970, se consideran entidades individuales; en 1985 y 2006, se trata de grupos. El Grupo MAPFRE conquistó el liderazgo en 1983. Corporación General Aseguradora fue un intento (pronto fallido) por el Banco de Bilbao de crear una nueva aseguradora a partir de Aurora y Catalana. La Unión y El Fénix terminó absorbida por Allianz, y Vitalicio por Generali.

Fuente: Para 1970, Rubio y otros (1977). Para 1985, Martínez (1987). Para 2007 son datos de ICEA.

APÉNDICE 20

Red de oficinas de SISTEMA MAPFRE y CAJA MADRID en 2008

	SISTEMA MAPFRE	CAJA MADRID		SISTEMA MAPFRE	CAJA MADRID
Andalucía	623	174	Ceuta	3	6
Aragón	90	27	Extremadura	129	21
Asturias	78	21	Galicia	216	50
Baleares	53	29	La Rioja	21	8
C. Valenciana	400	139	Madrid	262	1.075
Canarias	131	28	Melilla	2	0
Cantabria	51	25	Murcia	95	26
Castilla y León	230	76	Navarra	56	8
Castilla-La Mancha	253	146	País Vasco	154	36
Cataluña	404	241	TOTAL	3.251	2.136

Fuente: Memorias de MAPFRE.

APÉNDICE 21

Ranking de los mayores grupos aseguradores a nivel mundial de No Vida, 2007
(volumen de primas brutas en millones de dólares)

COMPAÑÍAS DE SEGUROS S.A. rama NO Vida	País	Ingresos en 2007 Millones de dólares
1 ALLIANZ	Alemania	140.613
2 BERKSHIRE HATHAWAY	Estados Unidos	118.245
3 AMERICAN INTERNATIONAL GROUP	Estados Unidos	110.064
4 MUNICH RE	Alemania	64.774
5 ZURICH FINACIAL SERVICES	Suizo	55.163
6 ALLSTATE	Estados Unidos	36.769
7 SWISS REINSURANCE	Suizo	35.730
8 MILEA HOLDINGS	Japón	32.487
9 TRAVELERS COS.	Estados Unidos	26.017
10 LIBERTY MUTUAL GROUP*	Estados Unidos	25.961
11 HARTFORD FIN. SERVICES	Estados Unidos	25.916
12 NATIONWIDE*	Estados Unidos	22.962
13 MITSUI SUMITOMO	Japón	18.718
14 MAPFRE GROUP	España	17.984
15 LOEWS	Estados Unidos	17.920

*Sociedades anónimas.

Fuente: *Fortune* (21 de julio 2008)

APÉNDICE 22

Ranking de los mayores grupos aseguradores europeos de No Vida, 2007
(volumen de primas brutas en millones de euros)

COMPAÑÍAS DE SEGUROS S.A. rama NO Vida	Pais	Ingresos en 2008 Millones de euros
1 ALLIANZ	Alemania	43.387
2 AXA	Francia	28.851
3 ZURICH	Suiza	25.369
4 GENERALI	Italia	21.990
5 EUREKO	Holanda	15.075
6 AVIVA	Reino Unido	15.033
7 GROUPAMA	Francia	10.964
8 MAPFRE	España	10.891
9 TALANX	Alemania	10.800
10 ERGO	Alemania	10.546
11 RSA	Reino Unido	9.162
12 COVÉA	Francia	8.900
13 FONDIARIA-SAI	Italia	7.298
14 RBS INSURANCE	Reino Unido	6.953
15 ING	Holanda	4.943

Fuente: FUNDACIÓN MAPFRE.

ÍNDICE ONOMÁSTICO

Agassiz, Louis, 116

Alvarez, Luis Walter: 15

Alvarez, Walter: 15

Azara, Félix de: 89, 91

Beagle: 10, 11, 19, 31, 36, 39, 42, 44, 49, 51, 61, 63, 69, 73, 74, 93, 94,
97, 100, 103, 106, 109, 110, 116, 123, 155

Bibron: 71

Blyth: 126, 127

Buffon, Conde de (Georges Louis Leclerc): 65

Butler: 35

Chambers, Robert: 15, 10

Clausen: 65

Coleridge, Samuel T.: 62

Copérnico, Nicolás: 22

Croll: 145

Cuvier, Georges: 15-18, 105

Dantín Cereceda, J.: 61

Darwin, Anne Elizabeth: 98

Darwin, Caroline: 99

Darwin, Catherine: 35

Darwin, Erasmus (abuelo): 37, 38, 106

Darwin, Erasmus (tío): 99

Darwin, Francis: 52, 99, 110, 119

Darwin, Horace: 99

Darwin, Leonard: 99

Darwin, Robert: 32, 37-39, 41, 47, 49, 57, 93, 101, 100, 111, 113, 119

Darwin, William: 99

Dawes: 44

Dawkins, Richard: 29

De Vries, Hugo: 24-26

Dobzhansky, Theodosius: 23

D'Orbigny, Alcide: 90

Eccles, John: 18

Eldredge, Niles: 27, 28

Fernández y Fernández, José: 142

FitzRoy, Robert: 19, 46, 47, 49, 51, 61, 73, 76, 117, 154

Fox, William Darwin: 52

Freud, Sigmund: 22

Galileo: 22

Goldschmidt, Richard: 26

Gould, John: 73, 81

Gould, Stephen Jay: 27, 28

Goya, Francisco de: 91

Gray, Asa: 71, 113, 114, 116, 117, 112

Haeckel, Ernst: 117, 142, 154

Hall, J. B.: 2

Haughton: 114

Henslow, John Stevens: 44

Herschel, J.: 44, 95

Hooker, Joseph Dalton: 12, 100, 106, 109, 110, 114, 115, 146,
147, 150, 153

Humboldt, Alexander von: 43-45, 61

Huxley, Aldous: 10

Huxley, Thomas Henry: 10, 13, 19, 25, 105, 106, 114, 115, 117,
120, 138, 145, 147, 154

Lamarck, Jean: 12, 15-19, 38, 94, 105, 107, 116, 121

Lane: 114

Lorenz, Konrad: 29, 124

Lubbock, J.: 130

Luciano: 80

Lund: 65

Lyell, Charles: 11, 26, 28, 42, 49, 50, 52,

**ATENCIÓN ES FICTICIO,
REEMPLAZAR POR EL REAL**

Este libro ha sido producido bajo las normas ISO 9001:2000 Sistema de Gestion de la Calidad,
e ISO 14001:2004 Sistema de Gestion Medioambiental.

Dichos sistemas verifican que en todo momento el proceso se realiza optimizando tanto la parte productiva
como la gestión de residuos de acuerdo a la normativa vigente.

Todos los papeles empleados han sido fabricados libres de cloro elemental (ECF)
con pH neutro y están libres de metales pesados.



ELEMENTAL
CHLORINE
FREE
GUARANTEED



Impreso en papel FSC certificado



FSC

Fuentes Mixtas
Grupo de producto de bosques
bien gestionados, fuentes
controladas y madera o
fibra reciclada

Cert no. SGS-COC-005575
www.fsc.org
© 1996 Forest Stewardship Council

