

Leonardo Caruana de las Cagigas*
José Luis García Ruiz**

LA INTERNACIONALIZACIÓN DEL SEGURO ESPAÑOL: EL CASO DE MAPFRE, 1969-2001

La internacionalización de las compañías españolas de seguros ha merecido poca atención, quizá porque el fenómeno se ha concentrado en las filiales de los dos grandes bancos (Santander y BBVA) y en una sola aseguradora independiente (Mapfre). En este trabajo se analizan las primeras fases del proceso que ha llevado a Mapfre a convertirse en el actual líder de los ramos de no vida en América Latina. El estudio de caso muestra la validez del enfoque ecléctico de John Dunning y la importancia que ha tenido la adquisición de activos intangibles para el éxito del proceso.

Palabras clave: internacionalización, historia empresarial, activos intangibles, compañías de seguros, Mapfre, España.

Clasificación JEL: D21, F23, N24.

1. Introducción

En la segunda mitad del Siglo XX la actividad aseguradora estuvo muy poco internacionalizada por la existencia de numerosas barreras institucionales. A principios del decenio de 1990, un estudio de la Transnational Corporations and Management Division de Naciones Unidas advertía que de 133 países del mundo sólo siete permitían operar con completa libertad a las compañías extranjeras de seguros, mientras que 35 tenían comple-

tamente prohibida esa operatoria¹. Los acontecimientos del período de entreguerras mundiales también habían puesto fin en este campo a la libertad existente en los años de la *Belle Époque*. El único ramo que se mantuvo bastante abierto fue el reaseguro, donde las transacciones se hacen entre compañías y no directamente con el público². En seguro directo, la internacionalización se concentró en los ramos distintos del seguro de vida, en buena medida porque el seguro de vida es un sector con características muy específicas en cada país. España no fue, desde luego, una excepción³.

En este trabajo nos detendremos en exponer los pasos dados por la aseguradora líder del mercado espa-

* Universidad San Pablo-CEU.

** Universidad Complutense de Madrid.

Versión de abril de 2009.

Este trabajo se ha beneficiado de la participación de los autores en el Programa de Investigación DETESEM (2008-2011) de la Comunidad de Madrid.

¹ UNITED NATIONS (1993).

² HOLZHEU y LECHNER (2007).

³ GARCÍA RUIZ y CARUANA (2008).

ñol, Mapfre, en el proceso de internacionalización que siguió entre 1969 y 2001, cuando estuvo bajo la dirección de Ignacio Hernando de Larramendi Montiano (1969-1990) y Julio Castelo Matrán (1990-2001)⁴. La «etapa Larramendi» estuvo marcada por las crisis del petróleo, que retrasaron, pero no desbarataron completamente, los optimistas proyectos iniciales. Por el contrario, la «etapa Castelo» se enmarcó en un período de prosperidad creciente, que propició el surgimiento de un puñado de multinacionales españolas, orientadas principalmente hacia América. El caso de Mapfre sirve para ilustrar que para que hubiera una «etapa Castelo» antes tuvo que haber una «etapa Larramendi», en la que se adquirieron *activos intangibles* que hicieron posible el gran crecimiento posterior⁵.

2. La «etapa Larramendi», 1969-1990

Cultura y *networking*, 1969-1981

En el Consejo Directivo de Mapfre Mutualidad, del 29 de julio de 1969, se hizo mención por primera vez a una posible expansión de la entidad fuera de las fronteras españolas. El primer ejecutivo de la empresa, Ignacio Hernando de 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»⁶. En sus memorias, Larramendi se expresó con claridad al respecto: «siempre pensé que los iberoamericanos y los habitantes de la Península Ibérica estábamos integra-

dos en una verdadera unidad cultural o multicultural, y más próximos que a cualquier otro país europeo... pues nos identificamos mucho más con un habitante de Córdoba (Argentina), Guadalajara (México) o Belo Horizonte (Brasil), que con habitantes de Lyon (Francia), Liverpool (Gran Bretaña) o Bonn (Alemania)»⁷.

En noviembre de 1969, Larramendi realizó su primer viaje a Iberoamérica, con motivo de asistir a la Conferencia Hemisférica de Seguros, celebrada en Viña del Mar (Chile) y al Congreso Panamericano de la Association Internationale de Droit des Assurances (AIDA) 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 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 co-presidentes. 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).

Larramendi era un hombre con inquietudes intelectuales y, en el Congreso de la AIDA, presentó una interesante ponencia sobre «Seguro e inflación»⁸, pero lo cierto es que había cruzado el charco, sobre todo, para recabar información de primera mano sobre los merca-

⁴ Sobre la historia de Mapfre, véase MAPFRE (1958), MAPFRE (1983) y TORTELLA, CARUANA y GARCÍA RUIZ (2008).

⁵ En CAVES (1971) se introdujeron los «activos intangibles» (tecnología, conocimiento) para explicar la inversión multinacional, factor que ha sido después muy considerado por otros autores. Véase, por ejemplo, DURÁN HERRERA (2005) o GUILLÉN (2005).

⁶ Acta del Consejo Directivo de Mapfre Mutualidad, de 29 de julio de 1969.

⁷ HERNANDO DE LARRAMENDI (2000), páginas 322-323.

⁸ La ponencia fue publicada en HERNANDO DE LARRAMENDI (1970).

dos aseguradores de América Latina. En el Consejo Directivo del 9 de febrero de 1970, Larramendi presentó un estudio que concluía aconsejando empezar la internacionalización con contratos de reaseguro en países como Argentina, Brasil o Colombia⁹. 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. Por su parte, Colombia resultaba ser «el país más españolista y que conserva mejor lo español en Sudamérica». Mayores dificultades presentaban países muy pobres como Perú y Ecuador, u otros como Chile que «está empobreciéndose de modo rápido y todavía tiene que sufrir algún *shock* importante, probablemente algún golpe militar»¹⁰. Finalmente, Venezuela tenía el inconveniente de ser el país más «yanquizado», es decir, aquél con más presencia de Estados Unidos, lo que haría difícil la expansión (curiosamente, hoy día en Venezuela gobierna el teniente coronel Hugo Chávez, que es profundamente antinorteamericano)¹¹.

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. Otra actividad intelectual, la edición en español, también ayudó a que la imagen de Mapfre se introdujera con elegancia en los mercados de América. El 1 de julio de 1970 se constituyó Editorial Mapfre, que tendría a Julio Castelo como su primer director general. Entre las primeras publicaciones destacaron los llamados «textos Mapfre», que consistían en una colección de 12 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 de *El mercado de seguros en Latinoamérica, Portugal y España*, constituyeron todo un acontecimiento en América Latina.

Buscando modelos, 1969-1981

Sólo una compañía española, La Estrella, se adelantó con claridad a Mapfre en su aventura americana. El primer ejecutivo de La Estrella, Gabriel de Usera¹², explicó en 1964 la conveniencia de salir fuera, hacia el «continente hermano», es decir, hacia América Latina¹³. Ese mismo año, Usera creó el Centro de Investigaciones y Estudios del Seguro Iberoamericano, que también tuvo actividad editorial¹⁴. Usera había sido también el inspirador del libro del cincuentenario, donde se insiste en la internacionalización como forma de enfrentarse a la estrechez del mercado interno¹⁵, y del Club de Aseguradores Internacionales, que se formó en los primeros días de 1965. En sus memorias, Larramendi reconoció que

⁹ La inversión inicial mínima debía ser de 1.000.000 de dólares, lo que no era posible hasta alcanzar un volumen de primas en España superior a los 1.200 millones de pesetas, cifra prevista para 1972-1973.

¹⁰ Evidentemente, Larramendi no se estaba refiriendo al golpe del general Pinochet contra el Gobierno de la Unidad Popular, pues hasta septiembre de 1970 esa coalición de izquierdas no ganó las elecciones.

¹¹ Acta del Consejo Directivo de Mapfre Mutualidad, de 9 de febrero de 1970.

¹² Gabriel de Usera fue director de La Estrella desde 1951; consejero delegado desde 1966 y presidente desde 1973.

¹³ USERA (1964).

¹⁴ *Boletín de la Revista Seguros*, 1964, número 29, página 150.

¹⁵ La Estrella (1959).

¹⁶ HERNANDO DE LARRAMENDI (2000), página 642.

entró en América Latina siguiendo «el ejemplo de una compañía española, Goya, que había obtenido excelentes resultados»¹⁶; Goya era una *joint venture* entre La Estrella, Mercantile & General y Royal Insurance para practicar el reaseguro en el complicado mercado latinoamericano, que quedaría desarbolada por el impacto en su negocio del terremoto de Managua (1972). Además de Goya, Larramendi admiraba a gigantes como Swiss Re o Munich Re, que hacían la selección de cedentes de forma directa, sin intermediarios¹⁷. Larramendi fue de los primeros empresarios españoles en entender que su país estaba llamado a ser un puente entre Europa y América Latina. Mapfre debía aprender en la desarrollada Europa, y aplicar esas enseñanzas en la subdesarrollada América Latina.

Pronto se entendió que la forma más fácil de aprender era embarcarse en operaciones de coaseguro. Desde el 1 de febrero de 1972, Mapfre fue autorizada a trabajar en Bélgica, mientras que la compañía belga Assubel obtuvo permiso oficial para operar en España en reaseguro desde octubre de ese mismo año y, a partir de noviembre de 1973, en seguro directo. Mapfre Industrial (filial de Mapfre especializada en seguros de empresa), 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 150.000.000 de francos belgas (unos 200.000.000 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 Réassurance

(con las siglas CIAR, aunque primeramente Inasco). Esta operación no tuvo el éxito esperado, según Larramendi, por el temprano fallecimiento del principal promotor de CIAR, Jacques Wauthier, antiguo director general de Seguros de Bélgica y director general de Assubel¹⁸.

A pesar de que la experiencia con CIAR resultó frustrante, a finales de 1975, Larramendi se lanzó a promover la sociedad anónima Mapfre Servicios de Reaseguro tras el informe que Julio Castelo hizo de la XV Conferencia Hemisférica de Seguros, celebrada ese año en San Salvador. Castelo dijo estar convencido de que una reaseguradora española sería magníficamente acogida en América Latina. En el Consejo Directivo de Mapfre Mutualidad, del 13 de noviembre de 1975, se dio luz verde al proyecto¹⁹. Mapfre Servicios de Reaseguro nacería tomando como modelo a Swiss Re y Munich Re, pero también a la SA Française de Réassurances (SAFR), «con cuyos directivos me unió siempre gran amistad», según confesaría Larramendi²⁰.

Las incorporaciones de José Manuel Martínez Martínez, en 1976, y de Andrés Jiménez Herradón, en 1977, fueron decisivas para dar impulso al reaseguro en Mapfre. 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, y Mapfre Servicios de Reaseguro pasó a denominarse Mapfre Reaseguro (Mapfre Re), con domicilio social en Las Palmas, por considerarse que la capital de Gran Canaria constituía un enlace natural entre América, Europa y África (pronto se vio que era un error, por las complicaciones administrativas que acarreaba, y la sede se trasladó a Madrid).

¹⁷ HERNANDO DE LARRAMENDI (2000), página 643.

¹⁸ HERNANDO DE LARRAMENDI (2000), página 324.

¹⁹ Acta del Consejo Directivo de Mapfre Mutualidad, de 13 de noviembre de 1975.

²⁰ HERNANDO DE LARRAMENDI (2000), página 323.

Mapfre Re y su integración en Corporación Mapfre, 1981-1985

En 1983, el Grupo Mapfre se convirtió en el líder del mercado asegurador español (posición que nunca ha perdido). Al año siguiente, Larramendi tuvo claro que había llegado el ansiado momento de convertir a Mapfre en multinacional. Se abrió una oficina de representación en México para dar más impulso a las operaciones de reaseguro²¹ y, sobre todo, se tomó una participación en la sociedad colombiana Seguros Caribe, hecho trascendental que tuvo lugar en agosto de 1984. 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 100), fianzas (16), incendios (10) y vida (10). En el curso de una ampliación de capital Mapfre se hizo con el 24 por 100 del capital de Seguros Caribe.

La participación en Seguros Caribe suponía un salto en la estrategia de Mapfre y fue acompañada de un informe interno, encargado a Domingo Sugranyes, para evaluar cómo había sido hasta el momento el proceso de expansión internacional y diseñar su futuro. En el Consejo de Administración de Corporación Mapfre (*holding* recién creado de las principales sociedades anónimas del Grupo Mapfre, bajo el control de Mapfre Mutua- lidad) se analizó el «informe Sugranyes», que veía atractiva la penetración en los grandes mercados europeos por 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 españo-

las modernas y con buena imagen, como Mapfre. Sin embargo, para Sugranyes no cabía desconocer que Mapfre resultaba pequeña en el contexto europeo, que España era todavía un país con restricciones en el tráfico de divisas, y que, además, los resultados del negocio europeo de seguros no eran nada satisfactorios.

Por las razones expuestas, Sugranyes aconsejaba seguir insistiendo en la expansión internacional fuera de Europa. La cuestión era hacia dónde. Algunos directivos tuvieron claro que, por formar una comunidad lingüística con América Latina, el camino pasaba por potenciar la presencia en esa área. Pero otros señalaron que las aseguradoras de países como Japón, Suiza o Alemania habían demostrado que era posible romper las barreras lingüísticas y expandirse por doquier. Al final, se concluyó que lo mejor sería perseverar en la condición de reasegurador pequeño, respetado y muy selectivo, tratando de aplicar en el mundo hispánico lo que se iba aprendiendo de los líderes del sector. La situación del reaseguro mundial no era nada boyante, pero los analistas confiaban en que los problemas se resolverían y contemplaban el futuro con esperanza²².

No tardaría en llegar el primer contacto de Mapfre con las fuerzas destructoras de la naturaleza: el terremoto de México de 1985 costó a Mapfre unos 650.000.000 de pesetas²³. La oficina de representación en la capital mexicana se destacó por su colaboración en la peritación de los daños y el pago ágil y eficaz de las indemnizaciones. Larramendi escribió 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

²¹ La oficina tuvo como antecedente una pequeña participación que se tomó temporalmente en Seguros La República.

²² Acta del Consejo de Administración de Corporación Mapfre, de 12 de septiembre de 1984.

²³ Acta del Consejo de Administración de Corporación Mapfre, de 29 de abril de 1986. Se trata de una estimación inicial que después se vio considerablemente reducida por la devaluación del peso mexicano.

inglesas fueron las primeras que atendieron a sus clientes y crearon una reputación que les ha durado casi un siglo»²⁴. Acontecimientos como los de México no eran infrecuentes²⁵. Por ello, el 22 de marzo de 1985, Larramendi convenció al Consejo de Administración de Corporación Mapfre de que esta poderosa sociedad abordase directamente las operaciones de reaseguro. Mapfre Re debería integrarse en el seno de la Corporación²⁶.

El año del gran despegue: 1986

Contando con los abundantes recursos de la Corporación, en 1986 Mapfre conseguiría entrar en uno de los grandes países latinoamericanos, Argentina, con la compra del 75 por 100 del capital de la compañía Aconcagua por 180.000.000 de pesetas. La compañía había sido promovida por la aseguradora bilbaína Aurora y socios argentinos, y tenía repartido su negocio, principalmente, entre automóviles (28 por 100), transportes (25) e incendios (25); ocupaba el puesto 35 en el *ranking* argentino. Más difícil se presentaba el acceso a Brasil, un mercado muy regulado, con monopolio estatal del reaseguro. Hubo que contentarse con crear, en 1986, una oficina de representación en Río de Janeiro y lanzar Ediciones Mapfre do Brasil (fundada en 1984 como Ediciones Técnicas), a la espera de que la anunciada liberalización del sector fuese una realidad.

En el ajetreado año de 1986 también hubo otras operaciones de Mapfre en América: se tomó el 45 por 100 del capital de la sociedad chilena Cía de Seguros Generales Euroamérica y nació Mapfre Corporation of Florida, con el propósito de ser una sociedad *holding* que diera cobertura a las futuras inversiones en Estados Unidos. Además, hubo tiempo para el escenario asiático. En 1986 la

Corporación abrió una oficina de representación en Manila (Filipinas). La oficina respondía al 1 por 100 que se tomó en una sociedad promovida por la reaseguradora francesa SCOR que pretendía actuar en el Lejano Oriente. Filipinas podría ser la base de una futura expansión por el mercado asiático (Hong Kong, Macao, etcétera), partiendo de una población que conservaba algunos rasgos de la cultura española legada en la época de la colonización. Con menos ambición se operaría en Panamá, donde se consiguió una participación minoritaria en la reaseguradora Nuevo Mundo, y en Túnez, donde se compró una pequeña parte del capital de Maghreb.

Como ha quedado dicho, Europa no estaba entre las prioridades, pero sí se aprovecharían las oportunidades que surgieran. En 1985, 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 Itsem Portugal para los servicios de asistencia. Con menos ambición se abrió una oficina de representación en Milán. Como en los otros casos citados, el desembarco en Italia sólo pretendía promover la actividad reaseguradora y el *networking* (se aceptaron invitaciones para tomar participaciones financieras del 6 por 100 en Universo y del 5 por 100 en Varese, que eran filiales de Reale Mutua)²⁷.

Hacia una Mapfre Re independiente, 1987-1990

Tras un paréntesis en 1987, donde los esfuerzos se dedicaron a consolidar las numerosas iniciativas lanzadas el año anterior, se abrió oficina de representación en Caracas, como forma de ir accediendo al mercado

²⁴ HERNANDO DE LARRAMENDI (2000), página 652.

²⁵ En 1985 Mapfre también se vio afectada por un terremoto en Chile que, a través del reaseguro, le supuso un coste de 50.000.000 de pesetas. Acta del Consejo Directivo de Mapfre Mutualidad, de 19 de abril de 1985.

²⁶ Acta del Consejo de Administración de Corporación Mapfre, de 22 de marzo de 1985, en Archivo Mapfre.

²⁷ Cabe añadir que también en 1986 nació Mapfre XL, sociedad creada para el seguro internacional «no proporcional», es decir, aquél en que la base es el siniestro y no el riesgo, adquiriendo compromisos sobre el coste de los siniestros que superen un determinado nivel. Esta sociedad pronto terminaría englobada en Mapfre Re.

venezolano. Las inversiones americanas siguieron siendo prioritarias. En Argentina las inversiones continuaron en Aconcagua y en una sociedad instrumental denominada Inversiones Mapfre Austral. 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, con la seguridad de que pronto habría grandes oportunidades en este mercado. En Estados Unidos se quiso potenciar la inversión en Florida con la constitución de Amstar Holding, donde la Corporación tenía un 70 por 100 de participación. El *holding* agrupaba una aseguradora, una correduría de seguros, una financiera y una consultora.

Las actuaciones de los últimos años permitieron que en 1989 Mapfre se hiciera con el 88,47 por 100 de la Caja Reaseguradora de Chile, entidad pública en proceso de privatización. Para Larramendi ésta fue «una operación decisiva en ese continente [el americano] que dio a Mapfre el “doctorado” de su carácter reasegurador»²⁸. Mapfre Chile Reaseguros, titular de las acciones de la Caja, se uniría a Mapfre Chile Seguros Generales, con participaciones en Euroamérica, Euroamérica Vida y Euroamérica Salud. También en 1989 se decidió adquirir el control de la CIAR belga. La importancia de estas operaciones convencieron a Larramendi para considerar al reaseguro «entidad principal» del Grupo Mapfre y dar autonomía a Mapfre Re con respecto a la Corporación Mapfre²⁹.

El presidente de la Unidad de Reaseguro sería José Manuel Martínez, y el director general Andrés Jiménez. Larramendi seguía confiando en estos dos directivos, que habían sido capaces de hacer avanzar el reaseguro de Mapfre en un momento plagado de dificultades para esa actividad. Baste señalar que entidades de referencia para Larramendi, como la francesa SAFR o la británica Mer-

cantile & General, no pudieron mantenerse a flote, y Lloyd's estaba entrando en una grave crisis (aunque la superaría, cosa que no pudo hacer su tradicional rival, Mercantile & General). Mapfre no estuvo exenta de problemas. Hubo que capitalizar Seguros Caribe para cubrir cuantiosas pérdidas, pero, a la vez, se confió a Promotora Carima la adquisición de oficinas representativas en Colombia. En México ya hemos anotado el grave quebranto que supuso el terremoto de 1985, pero cinco años más tarde se empezó a negociar la entrada en la aseguradora Tepeyac, cuyo volumen de primas rondaba los 10.000 millones de pesetas. El compromiso de Larramendi con América era firme y, en su conjunto, aportaba una rentabilidad nada desdeñable. El mayor error de Larramendi no se cometería en América, sino en Italia, cuando, de forma precipitada, en 1988, se tomó una importante participación en Progress, la única compañía de seguros de la isla de Sicilia, pero las consecuencias de esta errónea decisión no se dejarían ver hasta la «etapa Castelo». Menos problemas causaría Maplux Re, constituida también en 1988 en Luxemburgo, un lugar mucho menos inquietante que la citada isla mediterránea.

3. La «etapa Castelo», 1990-2001

Nuevos mercados: los casos de Brasil y Portugal, 1990-1995

Cuando Julio Castelo tomó las riendas de Mapfre el negocio internacional de Mapfre aportaba ya unos beneficios respetables. El decenio de 1980 fue 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 sólo 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.

²⁸ HERNANDO DE LARRAMENDI (2000), página 648.

²⁹ Corporación Mapfre seguiría contabilizando un cierto volumen de primas por reaseguro para mantener la licencia, pero su dedicación fundamental sería ejercer de *holding* de las ahora denominadas «unidades operativas» de Mapfre (las sociedades que operaban en los distintos ramos). HERNANDO DE LARRAMENDI (2000), páginas 353 y 718-719.

En Colombia, el país en donde Mapfre empezó a hacerse multinacional, se compró, en junio de 1991, el 88 por 100 de Reaseguradora Hemisférica, con una inversión de 550.000.000 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 100 en el volumen de negocio y unos 60.000.000 de pesetas en beneficios después de impuestos. En ese mismo año, 1991, Aconcagua, en Argentina, y Tepeyac, en México, obtuvieron crecimientos extraordinarios, arrojando beneficios de 92.000.000 de pesetas (después de impuestos) y 624.000.000 de pesetas (antes de impuestos), 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, por ser el 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 por medio 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. En el estado asociado de Puerto Rico Mapfre tuvo presencia desde 1989 a través de Puerto Rican-American Insurance Co (Praico), la

principal aseguradora de la isla, que fue adquirida 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 70.000.000. 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, donde Mapfre Progress estaba muy centrada en Sicilia y 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 350.000.000. Larramendi reconoció en sus memorias que en el caso de Progress había actuado con ingenuidad³⁰.

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»³¹. 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.

³⁰ HERNANDO DE LARRAMENDI (2000), página 357.

³¹ *Ibíd.*

En 1998 la agencia de Seguros Generales fue sustituida por la sociedad portuguesa Mapfre Seguros Gerais, que dependía directamente de Mapfre Mutualidad³².

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 (véase Anexo).

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 eran entidades con las que Mapfre se decía 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 Amerinsurance³³.

Aclarada la estrategia a seguir en los países desarrollados, Mapfre pasó el año 1996 invirtiendo cuantiosamente en el mercado iberoamericano. Unos 1.000 millones de pesetas se emplearon en hacerse con el 51 por 100 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 100 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 pres-
tó inmediatamente a colaborar. En El Salvador se generó la oportunidad 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*³⁴.

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 continentes³⁵. 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 me-

³² Sobre las posibilidades de un «mercado ibérico de seguros», véase FIGUEIREDO ALMAÇA (1999).

³³ Acta del Consejo Directivo de Mapfre Mutualidad, de 29 de marzo de 1996.

³⁴ Grandes bancos, como el Santander o el BBVA, que practican la «bancaseguros» más inmediata, condicionando las concesiones de créditos a la suscripción de pólizas en filiales aseguradoras que controlan al 100 por 100, son la excepción. A estas entidades les es mucho más fácil crecer en *vida* que en *no vida*.

³⁵ Acta del Consejo Directivo de Mapfre Mutualidad, de 17 de marzo de 1997.

nos de una cuarta parte. En conjunto, estas inversiones serían más arriesgadas que las realizadas en España, pero también más rentables³⁶. 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 100 de la suma de los activos, por lo que la compañía tenía margen para crecer hasta el 10 por 100, que era el máximo autorizado. Pero era aconsejable mantener una actitud prudente en mercados donde se podía ganar mucho, pero también perder mucho³⁷. 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 en 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. Sólo 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 15 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 35.000.000 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 100; otros países de Europa, 21 por 100) y América (Iberoamérica, 34 por 100; Estados Unidos, 9 por 100)³⁸. Con Julio Castelo al frente del Sistema Mapfre, la reaseguradora Mapfre Re había crecido sustancial-

³⁶ Acta del Consejo Directivo de Mapfre Mutualidad, de 20 de marzo de 1997. El sueño de Castelo se cumpliría.

³⁷ A septiembre de 1998, se estimó que las minusvalías de las filiales americanas que cotizaban en bolsa ascendían a 1.400 millones de pesetas, destacando el caso de La Seguridad, de Venezuela. Acta del Consejo Directivo de Mapfre Mutualidad, de 21 de octubre de 1998.

³⁸ *Mundo Mapfre*, 33 (2001), página 32.

mente (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. 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.

4. Consideraciones finales

Es difícil no ver en el proceso seguido por Mapfre para su internacionalización el cumplimiento de las previsiones del «paradigma ecléctico» de John Dunning³⁹. Para Dunning, habrá multinacionales cuando haya: 1) ventajas competitivas en el inversor con respecto al país de destino (*ownership advantages*); 2) ventajas de localización (*location advantages*), esto es, que el país receptor se preocupe de ofrecer al inversor lo que éste precisa; y 3) ventajas de «internalización» (*internalisation advantages*), es decir, que resulte más rentable realizar la inversión transfronteriza que exportar los productos o ceder la tecnología usando los mecanismos de mercado⁴⁰. También resulta de aplicación lo que escribió Richard Caves sobre el papel de los «activos intangibles» que se van adquiriendo en el proceso de conocimiento de los mercados.

En una primera fase, que se extendió entre 1969 y 1981, Larramendi sondeó las posibilidades del mercado latinoamericano —revistiendo la operación con vistosos

ropajes culturales⁴¹— y descubrió que la mejor forma de iniciarse en él sería a través del reaseguro, la modalidad aseguradora que siempre ha estado más internacionalizada. En 1974 Mapfre participó en la creación de la reaseguradora CIAR, para aprender de sus socios belgas y holandeses, pero la operación fracasó. El aprendizaje hubo que seguir haciéndolo a través del *networking* internacional. En 1981 Mapfre adquirió una reaseguradora española, Nervión, para facilitar la creación de Mapfre Re. Mientras tanto, el Grupo Mapfre iba camino de convertirse en la empresa líder del mercado español de seguros, algo que consiguió en 1983.

El mercado español se encontraba lejos de la saturación, pero, a mediados del decenio de 1980, Mapfre entendió que contaba con suficientes *ownership advantages* como para afrontar un verdadero desembarco en Iberoamérica y disfrutar del rápido crecimiento de sus mercados emergentes y de su alta rentabilidad. Las claves de su éxito estarían en: 1) desarrollar una estrategia de selección de riesgos, 2) diversificar (junto al reaseguro habría seguro directo y asistencia) y 3) realizar un importante esfuerzo formativo del personal contratado en América⁴².

Facilitaron la inversión las *location advantages* proporcionadas por los gobiernos de la región, que buscaron abrir sus mercados a la inversión extranjera como forma de enfrentarse a las dificultades económicas de la llamada «década perdida» para el desarrollo latinoamericano (el decenio de 1980). La Mapfre de Larramendi encontró facilidades en Colombia, Argentina, Chile, México y Puerto Rico, mientras que la Mapfre de Castelo lo hizo en Brasil y Venezuela (antes de la Revolución Bolivariana de Hugo Chávez iniciada en 1999). Al final, se habían con-

⁴¹ Tanto Larramendi como Castelo fueron personas con buena formación y un fuerte interés cultural, como se puede comprobar en ANÓNIMO (1991), ANÓNIMO (2002), CASTELO MATRÁN (1972), CASTELO MATRÁN y GUARDIOLA LOZANO (1992) y PONS (2000).

⁴² Véase sobre este punto CARDONE (1996). Según datos del Archivo Mapfre, a finales de 1999, había plantillas con más de 100 empleados en: México (1.494), Brasil (1.137), Venezuela (977), Argentina (626), Puerto Rico (515), Colombia (513), Chile (387), Perú (264), Estados Unidos (153) y El Salvador (111).

³⁹ El «paradigma ecléctico» fue expuesto en DUNNING (1988).

⁴⁰ Las «*internalisation advantages*» parecen claras en el sector de seguros, donde es muy difícil conseguir un volumen importante de exportación de servicios, excepto en el reaseguro.

seguido tamaño y suficientes «activos intangibles» como para pensar en el desembarco en los grandes mercados de Estados Unidos y Europa, donde el proceso de la Unión Económica y Monetaria que arrancó en 1993 iba a suponer un gran reto para todas aquellas empresas que no fueran verdaderos *global players*. La prueba de que Mapfre fue consciente de ello es que los ejecutivos que habían protagonizado la expansión internacional de la aseguradora, con José Manuel Martínez a la cabeza⁴³, constituyeron una parte importante de su alta dirección en los primeros años del Siglo XXI.

Referencias bibliográficas

- [1] ANÓNIMO (1991): *Ignacio H. de Larramendi y Montiano*, Madrid, Editorial Mapfre.
- [2] ANÓNIMO (2002): *Mecenazgo cultural de Ignacio Hernando de Larramendi y Montiano*, Madrid, Fundación Mapfre Tavera.
- [3] BOLETÍN DE LA REVISTA SEGUROS.
- [4] CARDONE, C. (1996): «Mapfre: un sistema “asegurado” de éxito», en J. J. DURÁN HERRERA (coord.), *Multinacionales españolas*, Madrid, Pirámide, volumen 1, páginas 209-239.
- [5] CASTELO MATRÁN, J. (1972a): *Diccionario básico de seguros*, Madrid, Mapfre.
- [6] CASTELO MATRÁN, J. (1972b): *El mercado de seguros en Latinoamérica, Portugal y España*, Madrid, Mapfre (publicado en inglés en 1976 por University of Georgia Press).
- [7] CASTELO MATRÁN, J. y GUARDIOLA LOZANO, A. (1992): *Diccionario Mapfre de Seguros*, Madrid, Mapfre, tercera edición (la primera edición es de 1988).
- [8] CAVES, R. E. (1971): «Industrial Corporations: The Industrial Economics of Foreign Investment», *Economica*, número 38, páginas 1-17.
- [9] DUNNING, J. (1988): *Explaining International Production*, Londres, Unwin Hyman.
- [10] 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, páginas 11-46.
- [11] DURÁN HERRERA, J. J. (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, páginas 83-125.
- [12] FIGUEIREDO ALMAÇA, J. A. (1999): *El mercado ibérico de seguros. Retos y estrategias frente la Unión Europea*, Madrid, Mapfre.
- [13] GARCÍA RUIZ, J. L. y CARUANA DE LAS CAGIGAS, L. (2008): *Estrategias de internacionalización de las compañías españolas de seguros*, Ponencia presentada al IX Congreso Internacional de la Asociación Española de Historia Económica, Universidad de Murcia, 9-12 de septiembre.
- [14] GUILLÉN, M. F. (2005): *The Rise of Spanish Multinationals. European Business in the Global Economy*, Cambridge, Cambridge University Press.
- [15] HERNANDO DE LARRAMENDI, I. (1970): «Seguro e inflación», en *Diritto delle assicurazioni: studi in onore di Antigono Donati*, Roma, Edizioni Della Rivista Assicurazioni, volumen I, páginas 141-156.
- [16] HERNANDO DE LARRAMENDI, I. (2000): *Así se hizo Mapfre. Mi tiempo*, San Sebastián de los Reyes (Madrid), Actas.
- [17] HOLZHEU, Th. y LECHNER, R. (2007): «The Global Reinsurance Market», en J. D. CUMMINS y B. VENARD (eds.), *Handbook of International Insurance. Between Global Dynamics and Local Contingencies*, Berlín, Springer, páginas 877-902.
- [18] LA ESTRELLA (1959): *Medio siglo del seguro privado español*, Madrid.
- [19] MAPFRE (1958): *Mapfre. Mutua de Seguros Agrícolas, XXV aniversario*, Madrid, Mapfre.
- [20] MAPFRE (1983): *Cincuenta años. Mapfre hacia el futuro*, Madrid, Mapfre.
- [21] MARTÍNEZ, J. M. (1987): *Internacionalización del seguro y reaseguro. El caso español*, texto mecanografiado sin publicar.
- [22] MUNDO MAPFRE
- [23] PONS, J. (2000): «Ignacio Hernando de Larramendi y Montiano», en E. TORRES (dir.), *Los 100 empresarios españoles del Siglo XX*, Madrid, LID, páginas 493-497.
- [24] TORTELLA, G.; CARUANA, L. y GARCÍA RUIZ, J. L. (2008): *De mutua a multinacional. Mapfre, 1933-2008*, texto mecanografiado sin publicar.
- [25] UNITED NATIONS (1993): *International Tradability in Insurance Services*, Nueva York.
- [26] USERA, G. de (1964): «El seguro privado y el desarrollo económico», *Anales del Instituto de Actuarios Españoles*, número 4.

Fuentes primarias en Archivo Mapfre

Actas del Consejo Directivo de Mapfre Mutualidad y del Consejo de Administración de Corporación Mapfre y documentación estadística. También se han consultado las memorias de las sociedades del Grupo o Sistema Mapfre y se han realizado entrevistas con José Manuel Martínez Martínez y Andrés Jiménez Herradón. Toda la información de carácter general procede de estas últimas fuentes.

⁴³ Una interesante reflexión sobre la internacionalización, puede leerse en MARTÍNEZ (1987).

ANEXO

CUADRO A1

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: El año corresponde a la entrada de Mapfre en el capital de la sociedad.

FUENTE: Elaboración propia sobre la documentación disponible en el Archivo Mapfre.

ANEXO (continuación)

CUADRO A2
CALENDARIO DE ENTRADA EN OTROS PAÍSES, ENTIDADES DE REASEGURO

País	Año
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
Grecia	1997

NOTAS: El año corresponde a la entrada de Mapfre en el capital de la sociedad.

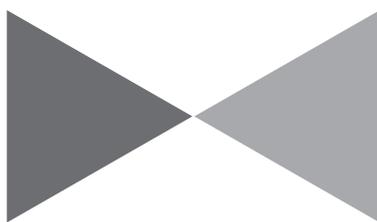
FUENTE: Elaboración propia sobre la documentación disponible en el Archivo Mapfre.

ANEXO (continuación)

**CUADRO A3
CALENDARIO DE ENTRADA EN OTROS PAÍSES, ENTIDADES DE ASISTENCIA**

País	Año
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
Canadá	2000

FUENTE: Elaboración propia sobre la documentación disponible en el Archivo Mapfre.



ECONOMISTAS

1983
2008

La revista de los profesionales
de la Economía cumple 25 años



Colegio de
Economistas
de Madrid