

# Mapfre: un liderazgo ganado a pulso

*Desde que Ignacio Hernando de Larramendi se hizo cargo del ejecutivo de Mapfre hasta la fecha, veinticinco años de sangre, sudor y alegrías nos contemplan. Los ocho millones de pesetas de primas emitidas de 1955 se han convertido en cerca de 15.000 millones, y lo que era una pequeña mutua en situación real de quiebra se ha convertido en el segundo grupo y líder natural del seguro español.*

Durante 1981 el grupo asegurador Mapfre -Mapfre Mutualidad de Seguros, Mapfre Industrial y Mapfre Vida- ha registrado un crecimiento en su volumen de primas emitidas del 27 por ciento, al alcanzar la cifra de 14.845 millones de pesetas, lo que le permite acortar distancias respecto a la Unión y el Fénix y mantener el segundo puesto en el ranking de grupos aseguradores.

El crecimiento de Mapfre durante los últimos veinticinco años ha sido espectacular: en 1955 el volumen de primas emitidas sin contar accidentes de trabajo era de 8,2 millones de pesetas y en este último año el volumen de primas emitidas más primas aceptadas alcanzó los 16.696 millones de pesetas. El artífice de esta labor ha sido Ignacio Hernando de Larramendi, que ha contado en exclusiva a ACTUALIDAD ECONOMICA la historia de un «milagro» que también ha conocido sus «horas bajas».

## Los orígenes, en el campo

El 18 de mayo de 1933, la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España crea Mapfre Mutualidad de Seguros con el objetivo de cubrir el seguro de accidentes de trabajo, que se acababa de establecer con carácter obligatorio, aunque posteriormente amplió sus operaciones a la cobertura de otros riesgos relacionados con el mundo agrícola, tales como el pedrisco, incendios y ganado.

Al cabo de diez años se creó el seguro obligatorio de enfermedad, y Mapfre creó una entidad colaboradora, que hizo posible que en un plazo breve de tiempo y con un grado aceptable de eficacia se instaurara el seguro de enfermedad en el campo. Pero ésta habría de ser la causa de sus desdichas en la primera gran crisis de Mapfre en los primeros años 50: «el

Gobierno impuso unas condiciones leoninas con las que no se podía trabajar y la primera entidad colaboradora en caer fue Mapfre, que tuvo que cesar en el seguro de enfermedad, perdiendo el 65 por ciento de sus primas», cuenta Larramendi.

Mapfre solicitó expediente de regulación de empleo, que le fue denegado. Los problemas económicos fueron creciendo, y en 1955, cuando la compañía estaba al borde de la quiebra, se incorporó al Consejo de Administración como director general Ignacio Hernando de

## Un sector descontrolado

### LA DIRECCION GENERAL NO LLEGA

En lo que se refiere al control externo de las compañías, el problema, en opinión de Larramendi, se centra en la falta de recursos humanos: «Cuando yo estaba en la Dirección General de Seguros en 1944, éramos 50 inspectores aproximadamente. Con lo que ha crecido el seguro español en estos casi treinta años, tendría que haber al menos 150 inspectores para poder mantener un control efectivo del sector, y, desgraciadamente, apenas si hay 30. Si a ello se une el hecho de que el reglamento del seguro español de 1912 y que la multa máxima que se puede aplicar es de 10.000 pesetas -la Dirección General de Seguros está atada de pies y manos- no es de extrañar que el seguro español esté como está y que haya más de medio centenar de compañías en situación delicada.»



Larramendi, con quien se iniciaba la reestructuración de la compañía y la auténtica etapa empresarial de Mapfre.

«Los primeros años fueron muy duros, pero poco a poco los problemas se pudieron ir resolviendo a base de dar la cara y

Esas compañías -en opinión de otras fuentes del sector el número podría llegar a 70- podrían explotar de la noche a la mañana, lo que podría representar una crisis de confianza en todo el sector. Larramendi, coherente con la política desarrollada en los últimos veinticinco años, no es partidario de crear una UVI del seguro a imagen y semejanza del Fondo de Garantía de Depósitos de la Banca, sino que se muestra más favorable de la auditoría contable para evitar que se produzcan más casos como el de Fidecaya: «La auditoría es cara y molesta, pero es indispensable para el sector asegurador español. Por ello Mapfre ha querido adelantarse y se está sometiendo a la auditoría externa de la firma Arthur Young.»

Para el consejero delegado de Mapfre, la aprobación del Proyecto de ley de Ordenación y Fomento del Seguro -la «ley mataminiros»-, que ya tenía que haber visto la luz y que sigue retrasándose con el peligro latente de que tampoco sea aprobada en la actual legislatura. «El proyecto tiene algunos defectos, pero rasgarse las vestiduras por los mínimos que establece en los capítulos de capital, reservas técni-

**El volumen de primas emitidas y aceptadas de Mapfre en 1981 fue de 16.969 millones, sin contar con los casi 10.000 millones de la Mutua Patronal.**



Larramendi: «La falta de control, la gran tragedia del seguro.»

### Juventud, divino tesoro

La fase de expansión de Mapfre se inicia, prácticamente en la década de los 60. Durante los primeros años Larramendi se dedicó a reclutar gente joven y entusiasta para abrir brecha en el campo de accidentes de automóviles: los 37 millones de primas de 1960 se multiplican por siete en cinco años, alcanzando en 1965 casi los 240 millones de pesetas.

Pero la buena racha se ve frenada por la Reforma de la Seguridad Social, que obliga a Mapfre a dividirse en dos entidades: Mapfre, Mutua Patronal de Accidentes de Trabajo y Mapfre, Mutualidad de Seguros.

«La reforma fue un auténtico *shock* para la compañía, ya que nos volvíamos a quitar el seguro de accidentes de trabajo y la red de agentes que teníamos no la podía absorber la Mutua Patronal, lo que nos planteaba un serio problema de personal.»

Pero en contra de lo que pensaban, la Mutua patronal empezó a dar unos resultados muy buenos, lo que lleva a Larramendi y a su equipo directivo a replantearse su estrategia expansiva, optando por el camino de la especialización: «Ante el éxito de la Mutua Patronal, pensamos que teníamos que crear unidades separadas para dar un mejor servicio a la clientela y creamos en 1970 Mapfre Vida y Mapfre Industrial, esta última transformando la filial Gram, que se había creado con anterioridad (1965) para trabajar en determinados sectores del ramo de automóviles y en operaciones de seguros que no se consideraban propios de una Mutualidad.»

La agresividad y la capacidad de riesgo del equipo directivo de Mapfre pasó su gran prueba de fuego con el lanzamiento de Mapfre Vida. «La recién constituida sociedad contaba con un capital de 25 millones de pesetas, de los que se habían desembolsado 12 y empezamos la nueva singladura con un programa de media hora en televisión que nos costó más de 12 millones de pesetas.» Y la operación salió redonda, pues en el primer año la cartera de vida pasó de 30 a cerca de 100 millones.

En 1971, primer año de vida de las dos nuevas compañías del grupo, el volumen de primas emitidas se situaba en 1.041 millones de pesetas, y a partir de ese momento Mapfre se colocó al frente del seguro español en cuanto a crecimiento, manteniendo un ritmo medio del 30 por ciento anual; su cota máxima se alcanzó

llamar a las cosas por su nombre en el transcurso de unas negociaciones muy duras, que nos permitieron reducir personal y gastos, y colocar a la compañía en el punto de partida para llevar a cabo una expansión basada en la descentralización. No obstante, hay que reconocer que aun-

*cas y márgenes de solvencia es a todas luces irracional, sobre todo si se tiene en cuenta que en pesetas constantes, los mínimos exigidos son inferiores a los de la ley de 1954.»*

Esta es, sin duda, la causa que empujó a Mapfre a tomar la determinación de salirse de la patronal del sector, Unespa: «Mapfre dudó en su día sobre si entraba o no en Unespa; pero ahora no ha habido vacilaciones. Unespa no ha sabido defender los intereses del sector, sino que ha ido por otros derroteros, en los que Mapfre ni entra ni sale, pero que no compartimos. No estábamos dispuestos a ser 'el sagaseta' de turno, que siempre da la nota, y optamos por retirarnos.»

### Profesionalizar a los agentes

Las protestas contra el proyecto de ley de Ordenación del Seguro no sólo han venido por parte de las pequeñas y medianas empresas del sector, que han encontrado en Unespa su principal valedor, sino por parte del Colegio de Agentes, que quiere mantener su *statu quo* y no se resigna a que venga a administrar su parcela la Dirección General de Seguros. «La profesionali-

que en esos momentos recogíamos una compañía en situación de quiebra, Mapfre gozaba de un gran prestigio y contaba con una organización muy buena en las zonas agrícolas, circunstancia determinante para explicar el despegue de la compañía.»

*zación de los agentes de seguros es necesaria y urgente y ésta sólo es posible a través de la Dirección General de Seguros; es lógico, por otra parte, que los agentes pretendan mantener sus privilegios, pues a nadie le agradaría que viniera a administrar su casa un extraño a pesar de saberse mal administrador.»*

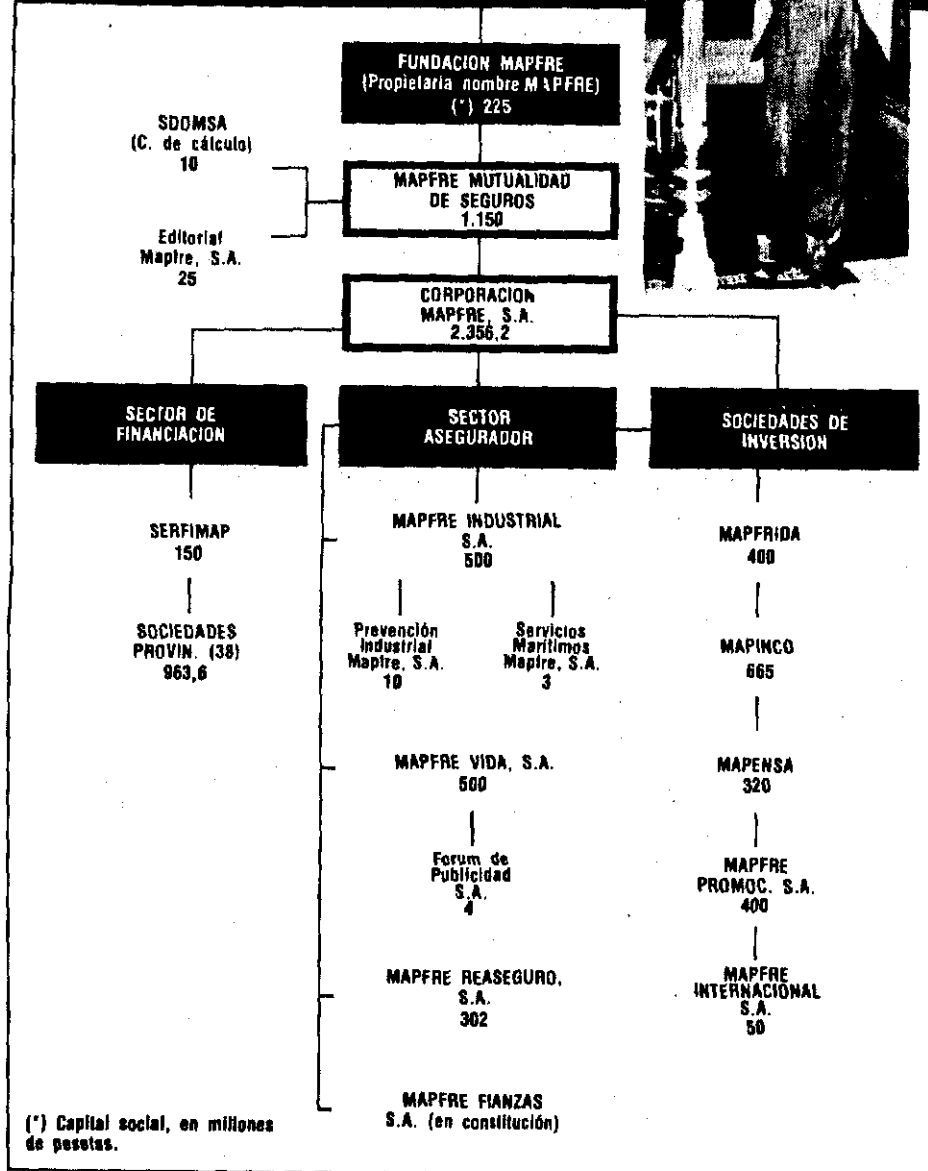
Otro de los condicionamientos que debería empujar a sacar adelante en la actual legislatura el proyecto de ley es la entrada en el Mercado Común. Sin embargo, Larramendi no se muestra nada optimista a este respecto: «El problema de la entrada en la CEE no reside tanto en la estructura del seguro español, en el que hay demasiadas empresas, como en su tamaño. La viabilidad de las empresas no es cuestión de tamaño —el decir que en España sobran 300 ó 400 compañías es puramente propagandístico—, porque hay muchas compañías pequeñas que cumplen un papel muy importante, que son rentables y no tienen problemas de solvencia. Sin embargo, la ausencia de grandes grupos aseguradores, como los hay en Francia, Inglaterra, Bélgica e, incluso, Alemania, puede crear problemas a la larga en el mercado internacional.» ■

*El promedio de crecimiento anual de Mapfre en los últimos veinticinco años ha sido del 30 por ciento.*

*El problema del sector no es tanto el número de sociedades como la ausencia de grandes grupos.*



## IMPERIO SOBRE SEGUROS



agentes fundamentalmente— hasta el 12 por ciento. Esto se ha reflejado en la cuenta de resultados de las distintas empresas del grupo, que en el último ejercicio contabilizaban unos beneficios globales de 245 millones de pesetas, lo que permite repartir un dividendo —Mapfre Vida y Mapfre Industrial— del 8 por ciento y cumplir las exigencias en cuanto a reservas y provisiones técnicas se refiere, incrementando las reservas de la Mutua en 150 millones de pesetas.

### Nueva etapa

Por otra parte, Mapfre ha sentido la llamada del exterior y se ha lanzado a la apertura de nuevos mercados, sin prisas, pero sin pausa. «Hace ya varios años que Mapfre sintió su vocación internacional, porque creíamos, y lo seguimos creyendo, que estamos en condiciones de exportar tecnología.» Ya en 1966 Mapfre creó su propia editorial para la edición exclusiva de libros de seguro en lengua castellana. «Al principio se montó como una operación comercial cuyo objetivo primordial era darse a conocer en el área hispanoamericana, y lo que pensábamos que iba a suponer una pequeña sangría de recursos se ha convertido en términos relativos en el negocio más rentable del grupo.»

Efectivamente, en 1980 la editorial Mapfre vendió más de 13.500 libros —más del 50 por ciento en Hispanoamérica—, correspondientes a 11 nuevas obras y cuatro reediciones que han surtido el efecto que se pretendía: «Alrededor del 80 por ciento del mercado de libros del seguro en Hispanoamérica es de Mapfre Editorial, lo que ha permitido darnos a conocer en este mercado, y, hoy en día, podemos presumir de que la cartera de reaseguro de Mapfre trabaja con todas las grandes compañías hispanoamericanas.»

Pero lo que ha marcado la nueva etapa de Mapfre ha sido la ampliación de capital y cambio de nombre de Central de Inversión y Crédito (Cicsa) por el de Corporación Mapfre, en el que se ha dado entrada a capital extranjero y con el que se van a cumplir dos viejas aspiraciones de la compañía: cotizar en Bolsa y reforzar la expansión del grupo en su vertiente aseguradora y financiera.

El capital actual de Corporación Mapfre —desembolsado en su totalidad— asciende a 2.356 millones de pesetas. El patrimonio de la Corporación está constituido por participaciones mayoritarias en 38 entidades de financiación de carácter provincial y regional y cuatro socie-

♦♦♦  
en 1975, con el 37 por ciento, y la mínima en 1980, con un incremento del 25 por ciento.

### Las reglas de oro

La fórmula del éxito de Mapfre es muy sencilla y prácticamente se reduce a una sola palabra: control. «El gran defecto y, por ende, la causa de todos los males del seguro español, es la ausencia total de control, tanto interno como externo, lo grave no es tanto que las compañías pierdan dinero, sino que no saben cómo ni por qué lo pierden, y esto es el resultado

de una falta absoluta de control de gestión de las propias empresas y del control externo que debería llevar a cabo la Dirección General de Seguros y que no lo realiza por falta de recursos humanos.»

Uno de los males endémicos del seguro español es la elevada cuantía de los gastos de gestión interna y, más aún, los de comercialización. En 1980 el capítulo de gastos de gestión interna representó para el conjunto del seguro español el 21,12 por ciento, y los de gestión externa, el 19,27 por ciento. Pues bien, Mapfre ha venido luchando para conseguir que los primeros no sobrepasaran el 20 por ciento y ha logrado reducir los de gestión externa —las comisiones de los

**Larramendi: «Rasgarse las vestiduras por los mínimos que establece el proyecto de Ley de Ordenación y Fomento del Seguro es irracional.»**



dades del sector asegurador: Mapfre Reaseguro, Mapfre Vida, Mapfre Industrial y Mapfre Internacional. La participación de la corporación en el capital de las entidades de financiación, cuyos fondos propios superaban a finales de 1981 los 1.600 millones de pesetas, con unos activos realizables que excedían de 4.500 millones, es de un 74 por ciento de promedio, y en todos los casos mayoritaria.

«Inicialmente, el paso previo a esta operación era la venta al City Bank de nueve financieras, pero el Banco de España vetó la operación y hubo que reconducirla a través de la ampliación de capital de Corporación Mapfre, en la que se ha dado entrada a la norteamericana Prudential Reassurance —filial de The Prudential Insurance Company, la mayor empresa del mundo de seguro de vida—, que ha adquirido una participación del 8 por ciento, a la Société Anonyme Française de Reassurances, reaseguradora francesa que ha tomado una participación del 1,5 por ciento, y a la Caja de Ahorros y Monte de Piedad de Madrid, que ha ampliado su participación hasta el 8,5 por ciento.»

El objeto de dar entrada a nuevos socios no es otro —advierte Larramendi— que respaldar la expansión de Mapfre en el terreno del seguro —en enero se creó Mapfre Reaseguros y en esta semana se creará Mapfre Fianzas— y la financiación de las participaciones ajenas en el campo financiero, en el que se aspira a ampliar la red territorial de entidades financieras hasta un total de 45.

Mapfre, pues, sigue su línea de expansión en una nueva etapa en la que no sólo potenciará los ramos en los que ya actuaba, sino que además potenciará su presencia en el exterior, con agresividad, pero sin triunfalismos: «El volumen de Mapfre en el campo del reaseguro es de aproximadamente 2.500 millones —concluye Larramendi— y, aunque somos conscientes que en este terreno nadie es profeta fuera de su tierra, creemos que podemos hacer muchas cosas, pero poco a poco, porque en el campo del reaseguro se puede perder mucho dinero, y aunque en estos momentos podríamos triplicar el volumen de primas aceptadas, no vamos a correr el riesgo, porque no pretendemos presumir, sino seguir adelante.»

JOSE ANTONIO ROCA. ■



Cons y Olarte, satisfechos: «objetivo cumplido».

## Iberia y Aviaco

# Los números rojos vuelan bajo

**Las dos principales compañías aéreas españolas han cerrado sus balances de 1981 en números rojos; sin embargo, tanto los directivos de Iberia como los de Aviaco consideran cumplidos sus objetivos.**

Aunque el marco en el que se ha desenvuelto la aviación comercial durante 1981 ha sido francamente malo y las cuentas de explotación han reflejado unos resultados negativos que se cuentan en miles de millones, el ejercicio de las dos compañías líderes de la aviación comercial española se puede considerar satisfactorio, pues mientras Iberia lograba reducir en más de un 46 por ciento las pérdidas obtenidas en 1980, Aviaco ha alcanzado una notable expansión, que se ha visto empañada en los números rojos por la apreciación del dólar respecto a la peseta, que ha superado todas las previsiones.

La cifra de ingresos de la compañía Iberia durante el último año ha ascendido a 152.852 millones de pesetas, de los que 135.057 millones correspondían a tráfico; los 17.795 millones restantes correspondieron a los ingresos de servicios a terceros y ajenos a la explotación. La cifra de ingresos de tráfico creció un 26,7 por ciento, pero se debió fundamentalmente a los incrementos de tarifas, ya que en términos absolutos Iberia perdió algo más de 600.000 pasajeros (890.000 menos en la red interior y 284.000 más en el tráfico internacional).

El capítulo de gastos, por su parte, ascendió a 158.446 millones de pesetas, de los que aproximadamente un tercio correspondieron al carburante, otro tercio a los gastos de personal y el otro tercio muy repartido, pero en el que hay que destacar los 11.416 millones de gastos financieros, que crecían un 90,3 por ciento y que, indudablemente se han dejado notar en resultados de explotación de la compañía. Los números rojos, que se elevaban a 5.594 millones de pesetas, han quedado reducidos a 3.590 millones por la obtención de unos ingre-