

Ignacio Hernando de Larramendi

ROSA DEL RIO

La única herramienta de trabajo es el teléfono; gestiona, dirige, controla y trabaja a través del incómodo aparato. La clave de su éxito ha sido la descentralización de la empresa y la eliminación de la burocracia. No fuma, no tiene hobbies y ha sido, a la vez, el salvador de Mapfre y el artífice de la nueva estructura de la segunda compañía de seguros española —la primera en cuanto a grupo asegurador—. Se llama Ignacio Hernando de Larramendi y Montiano, tiene 62 años, ha sido carlista y ahora es, sencillamente, un empresario madrileño.

Estudió la carrera de derecho y entró por oposición en la Dirección General de Seguros, donde permaneció ocho años. En 1952, ocupó la gerencia en Madrid de la Royal Insurance Company y, en 1956, ante la grave crisis por la que atravesaba Mapfre, le llamaron para hacerse cargo de la dirección general de la sociedad. El salvador de Mapfre ascendió, en 1970, a consejero delegado de la entidad y a presidente de la corporación del mismo nombre, cargos que ostenta en la actualidad.

Mapfre se fundó en 1933 por unas asociaciones de agricultores y propietarios de fincas rústicas con el fin de crear una sociedad de seguros de accidentes de trabajo en la agricultura. En aquella época, estos accidentes agrícolas suponían un riesgo nuevo y la empresa se denominó Mutua de Seguros Agrícolas. Cuando las elevadas prestaciones y las bajas cuotas llevaron a la empresa a deshacerse de este tipo de seguro, la supervivencia de la entidad era más que dudosa. Entonces llegó Ignacio Hernando de Larramendi y, a modo de *ángel salvador*, comenzó a resolver los problemas más agudos: el desequilibrio de la sociedad y las deudas jurídicas, para continuar con una reestructuración a fondo de Mapfre. Aprovechó la organización territorial de la empresa, sustituyó

el ramo de accidentes de trabajo por la póliza de seguros de automóviles y sofisticó los ramos técnicos. En 1981, acababa un largo proceso de reconversión orgánica que transformó la antigua mutualidad agrícola en el complejo grupo asegurador que es hoy día: sociedades de cartera, sociedades aseguradoras y entidades de financiación tienen cabida en el actual organigrama Mapfre.

Mapfre Corporación, Mapfre Vida, Mapfre Industrial y Mapfre Finanzas Regionales —como se llamarán en el futuro las sociedades financieras del grupo— conforman el conglomerado Mapfre. Un conglomerado que recaudó el año pasado 16.587 millones de pesetas en seguro directo y 3.726 millones en reaseguro aceptado. Con 1.472 empleados y un número de pólizas de 914.419, la entidad obtuvo en el último ejercicio unos ingresos financieros de 2.146 millones de pesetas, unos beneficios de 967 millones y un crecimiento global del 20% sobre el ejercicio anterior.

Dentro del riesgo del seguro directo, Mapfre tiene la mitad del mismo —más de 8.000 millones de pesetas— en el ramo de automóviles, un 25% en el ramo de vida y el 25% restante en riesgos diversos. La actividad industrial de la empresa es todavía pequeña: sólo un 5% de sus riesgos son industriales. El sector de las entidades de financiación —un mercado pensado más para el futuro que para el presente— tampoco es especialmente activo, por el momento: 8.000 millones de pesetas en préstamos.

«Mapfre, por historia y por voluntad, ha sido la empresa más descentralizada de Europa y creo que sin esta descentralización su negocio se vería reducido en la actualidad en un 30%», señala orgulloso Ignacio Hernando de Larramendi. Y es que, para él, la descentralización, acompañada de una información puntual y comparada de los resultados,



es norma de obligado cumplimiento.

Otras normas éticas que él ha impuesto han sido las de prohibir a los directivos de Mapfre poseer acciones de la entidad, así como la de emplear a familiares hasta en tercer grado en la compañía. Norma esta última que, indudablemente, a él le perjudica porque está casado y tiene nueve hijos. De carácter bondadoso e impaciente, faceta esta última que le hace ser «discretamente irascible», según propia definición, el actual consejero delegado de Mapfre piensa que «la empresa es el motor de desarrollo del mundo a la vez que el hábitat natural de muchas personas».

Ignacio Hernando de Larramendi es



un hombre mítico en el sector de seguros, «quizá —se justifica— porque siempre he sido inconformista y nunca me he sometido a los crisoles tradicionales». «Y, además —añade— porque las cosas que he hecho me han salido bien. Al principio me llamaban loco. Ahora me hacen un mito. Pero la realidad es que no soy ni loco ni mito.»

Cuando Ignacio Hernando de Larramendi se jubile, a los 65 años —otra norma suya—, se dedicará a lo único que le gusta en esta vida, aparte de trabajar: escribir.

Usted es el responsable del nuevo organigrama de Mapfre. ¿Cuáles son las claves de la gerencia de un entra-

mado tan complejo como Mapfre?

La clave es que en Mapfre no hay burocracia. No tenemos departamentos burocráticos centrales. Tampoco tenemos departamentos *staff*, sino, únicamente, departamentos de ejecución. También carecemos de comités. Todo el mundo tiene un área clara de responsabilidad y actúa autónomamente.

Otra de las claves es que en Mapfre poseemos una permanente información comparada de resultados. La información se envía periódicamente a toda España y, de esta manera, todos conocen los datos del grupo y los pueden comparar con los suyos propios. En Mapfre, toda la información está encima

Ignacio Hernando de Larramendi, 62 años, consejero delegado de Mapfre y presidente de Mapfre Corporación.

de las mesas. No hay secretos. Por eso, mi papel es puramente de equilibrio. Yo trabajo por teléfono y los problemas se solucionan en el acto. Todo se hace por medio de relaciones informales, lo que da un aire de camaradería a la gestión.

Mapfre se audita, pero, en cambio, no hace balance consolidado. ¿Por qué? ¿Piensa usted que en el futuro se tenderá a la auditoría consolidada para salir a los mercados internacionales?

Efectivamente, Mapfre se audita. Y está preparando el balance auditado

consolidado para este año, que presentaremos en la Junta general. Hasta ahora no lo habíamos consolidado porque, dadas las características de heterogeneidad de nuestro grupo, es más complicado de lo que parece. Pero este año lo vamos a hacer, aunque exclusivamente por una cuestión de transparencia.

No tenemos intención de salir al extranjero y no han sido los mercados internacionales el móvil que nos ha llevado a auditarnos consolidadamente, sino, insisto, por transparencia informativa. Mapfre es una mutualidad que no tiene accionistas, luego están las otras Mapfres que componen el grupo. Somos un grupo de mucha gente y los controles internos serían inútiles. Los únicos que sirven son los externos. Pero, claramente, no lo hacemos para salir a los mercados extranjeros.

¿Qué aporta la entrada de la Caja de Ahorros de Madrid y la de otras entidades en Mapfre? ¿Se beneficia el grupo de la actividad crediticia de estos nuevos socios?

Estos nuevos socios tienen una parte muy pequeña del capital de Mapfre Corporación: entre todos no llegan al 10%. Cuando decidimos crear la Corporación, hace dos años, teníamos que vender acciones y acudimos a nuestros amigos. A mí me une una amistad personal con Mateo Ruiz Oriol, el presidente de la Caja de Ahorros de Madrid, y consideré que su entidad era lo suficientemente seria como para asociarse con ella. También acudimos a la primera entidad aseguradora del mundo, la americana Prudential, y a una empresa francesa. De ninguna hemos sacado beneficio ni desbeneficio. Supongo que tendremos seguros de la Caja de Ahorros de Madrid, pero no muchísimos. Y, desde luego, los seguros de crédito que hace la Caja de Ahorros de Madrid no los realizamos nosotros. Simplemente, había que buscar socios y acudimos a la amistad y a la seriedad.

El Proyecto de Ley de Seguros lleva años en las agendas de los diferentes directores generales de Seguros que



Si no se hubiera llevado a cabo la descentralización en Mapfre, su negocio se vería reducido en un 30 %.

han pasado por la Administración. ¿Cree que saldrá en esta legislatura?

Por las noticias que tengo, parece ser que sí. Siempre existía la idea de que con cada nuevo ministro de Hacienda se cambiaba el proyecto y, por tanto, se retrasaba su salida. Pero en la actualidad, al no haber ministro de Hacienda —aunque exista un cargo equivalente— parece que se ha roto el maleficio.

¿En qué condiciones debería salir esta ley para servir de estimulante al desarrollo futuro del sector de seguros?

Yo no creo mucho en los estímulos. Pienso que la Ley de Seguros debe tener por objeto asegurar la solvencia de las empresas, lo que daría garantías al público. Y ese ya sería suficiente estímulo. El objetivo es la solvencia. Nunca he pensado que la Ley nos pueda beneficiar directamente.

Este proyecto de Ley del Gobierno socialista, y salvando el margen de solvencia que deben tener todas las compañías de seguros, ¿cree que va a aportar una mayor liberalización de las tarifas y una diversificación de productos o, por el contrario, será más intervencionista, como asegurarán algunos acusadores?

El espíritu del proyecto que había no era muy intervencionista. En mi opinión, la ley no aportará demasiados cambios. Hoy día, la liberalización de las tarifas depende de la

Junta de Precios, y teóricamente están muy liberalizadas. En cuanto a la diversificación de productos, tampoco creo que influya especialmente. Eso es una cuestión empresarial, de estrategias empresariales. Mapfre es una entidad bastante creativa y siempre lo ha sido por sí misma, sin preocuparse de los productos que pueda aportar una Ley del Seguro.

El objeto de la ley tiene que ir por la vía de ofrecer los instrumentos necesarios para que la Dirección General de Seguros supervise la solvencia de las empresas. En definitiva, debe ser un instrumento clarificador del mercado.

Se dice que la crisis del mundo del seguro va a ser más sonada que la de la Banca. Sin embargo, el sector bancario ha sabido orientar positivamente su crisis. ¿Está previsto en el seguro algún plan de saneamiento, concentración de empresas, creación de una UVI del seguro o algún otro proyecto para salvar el sector?

Bueno, yo creo que la referencia a una crisis de tanto calibre como la de la Banca es una exageración. Hay entidades aseguradoras con dificultades importantes, pero, afortunadamente, ninguna es muy grande. Los problemas van a ser mucho más pequeños que los de la banca. En cualquier caso, el sector debería prepararse y, coordinadamente con la Dirección General de Seguros, establecer algún instrumento para suavizar la crisis.

Yo pienso que, aparte de unos planes de saneamiento por parte de las empresas, el sector de seguros debería arbitrar alguna fórmula de tipo UVI, como en la Banca, para paliar su crisis. Yo no creo tanto en los planes de concentración de empresas, sino en la exigencia de que las empresas se concentren. La concentración se ha producido en la Banca, y no ha sido precisamente por planes, sino porque al banco *tal* le han obligado a fusionarse con otro. Y, en mi opinión, esta misma coyuntura sirve para el sector de seguros.

Si la presente crisis por la que atraviesa el seguro español produjera una inevitable concentración de empresas, bien por ley o a iniciativa privada, ¿cómo cree usted que quedará configurado el futuro? ¿Cuántas empresas quedarán? En este sentido, ¿tiene Mapfre prevista alguna absorción o fusión con otras compañías? ¿Qué empresas estarían en el punto de mira de Mapfre?

Efectivamente, esa concentración tiene que producirse por ley. Pero es muy difícil prever el futuro. No se puede

«Yo no creo tanto en los planes de concentración de empresas, sino en la exigencia de que las empresas se concentren.

El seguro debe crear su propia UVI.»

saber cuántas empresas quedarán, porque siempre permanecerán empresas pequeñas que tienen una solvencia extraordinaria y un área de mercado formidable. A mí me parece que quedará un número pequeño de líderes —no más de seis o siete grandes grupos— y un número indeterminado de pequeñas empresas que funcionen ágilmente, que no tengan burocracia y que, aunque no lleguen nunca a superar a la número uno, puede que, a lo mejor, ganen más dinero que ella.

Por lo que respecta a Mapfre, este grupo siempre se ha caracterizado porque su crecimiento se ha producido sin absorciones, y, en principio, lo seguimos planificando sin fusiones. En cualquier caso, yo no puedo negar que si surgen oportunidades no las vayamos a aprovechar, pero nunca iremos hacia una política premeditada en este sentido. Desde luego, si de mí depende personalmente, voy a haber pocas absorciones.

Y ya que hablamos de crecimiento, ¿el de Mapfre irá ligado al negocio complementario de la Seguridad Social, como fondos de pensiones y mutualidades sanitarias? ¿En qué basará Mapfre su crecimiento futuro?

Durante veintisiete años hemos tenido un crecimiento vegetativo —aunque con creación de oficinas y aumento de servicios— basado en un desarrollo normal de lo que es Mapfre privado. Y lo seguiremos haciendo.

El otro crecimiento irá un poco en función de lo que nos dejen. El área de

«El seguro de vida es el mejor de los productos financieros para lograr un equilibrio social y una estabilidad pública. Habrá competencia en estos productos.»

los fondos de pensiones tendrá campo en el futuro, y estaremos en él. Tampoco vamos a renunciar a entrar en otras áreas que nos sean favorables y que se relacionen con el mundo del seguro. Pero la Mapfre actual tiene una dinámica propia lo suficientemente activa como para que no le resulte indispensable entrar en otros campos.

El sector del seguro está entrando en clara competencia con la Banca en lo que se refiere a captación de pasivo —Mapfre ofrece, por ejemplo, su ahorro-vida, lo que equivale a una imposición a plazo fijo—. ¿Se implantará en España esta modalidad de ahorro? ¿Qué cuota de mercado puede absorber el seguro?

La cuota de mercado no la puedo saber, pero lo que sí considero indudable es que se va a producir una competencia entre productos financieros. Uno de ellos será el seguro de vida, entre

otras cosas, porque es el mejor de los productos financieros para lograr un equilibrio social y una estabilidad pública. Y aquí puede haber una enorme competencia. Pero, en el fondo, el problema será fiscal; dependerá de que el Gobierno quiera proteger los productos financieros del seguro o a los productos financieros de la Banca. O, por el contrario, de que quiera proteger otros productos financieros al margen de los del seguro o los de la Banca.

En el volumen de negocio de Mapfre, los productos financieros representan muy poco en la actualidad. Son más un proyecto de futuro que una realidad. De momento, sólo ofrecemos el seguro de vida. Nos gustaría poder ofrecer más cosas, pero para ello tendría que cambiar el mercado. Dentro de este mundo financiero, en Mapfre tenemos entidades de financiación al consumo, pero suponen un negocio de 8.000 millones de pesetas en préstamos, lo que es francamente poco. Pero el mercado es duro y la competencia feroz.

El seguro del automóvil ha sido el detonante de muchas crisis financieras de las compañías de seguros. Sin embargo, todas siguen manteniendo un gran volumen de negocio en ese sector. ¿Qué líneas de desarrollo tendrá ese seguro? ¿Se crearán talleres propios u otro tipo de iniciativas por parte de las empresas de seguros?

Las líneas de desarrollo del seguro del automóvil pasan por ofrecer un servicio enormemente simplificado de las pólizas y coberturas, así como por una tremenda agilidad en el pago de los siniestros. A mi juicio, las claves para trabajar con rentabilidad en el seguro del automóvil son: una buena selección de los usuarios, la orientación hacia talleres serios y el pago rápido de siniestros.

En Mapfre no estamos pensando en la creación de talleres propios. Algunas compañías se lo han planteado, pero nosotros no. Lo que vamos a crear es un taller de investigación y análisis, pero no entrará en competencia con los talleres de reparación de automóviles. Es, en cierto modo, una escuela de formación y de investigación de tiempos, para que nuestros peritos sepan calibrar mejor los siniestros y poder aplicar métodos modernos que aumenten la productividad. El camino hacia el futuro nos lleva a una mayor eficacia y sofisticación de los talleres, pero al margen de las compañías de seguros. **D**



A Ignacio Hernando de Larramendi le llamaron loco cuando reestructuró Mapfre. Ahora es un mito.