



IGNACIO HERNANDO DE LARRAMENDI

# Mapfre es su vida

*Hace 29 años, cuando Ignacio Hernando de Larramendi se hizo cargo de Mapfre, la empresa estaba prácticamente en quiebra y con un volumen de primas ligeramente superior a los tres millones de pesetas. Hoy el grupo Mapfre ha alcanzado los 20.190 millones de pesetas en primas y recargos adicionales, con un crecimiento que dobla al del conjunto del sector. Y Larramendi sigue al frente.*

«Hacer las cosas bien, con un fuerte sentido social y alcanzar la dimensión adecuada para poder ejercer influencia y afrontar con posibilidades de éxito la entrada en el mercado europeo», son, a juicio de Ignacio Hernando de Larramendi, primer ejecutivo del grupo asegurador Mapfre, las tres reglas de oro que han permitido al grupo pasar en cuestión de 29 años de una situación de práctica quiebra a una posición sólida que en 1983 se tradujo en una recaudación de primas netas más recargos adicionales de 20.190 millones de pesetas, con un crecimiento del 26 por ciento, prácticamente el doble que el del sector, que fue del 13,2 por ciento.

nando de Larramendi, un madrileño de origen vasco, casado, 62 años, que estudió en el Colegio del Pilar y que al término de la guerra consiguió la licenciatura en Derecho en 15 meses, para sumergirse, «por pura casualidad», en el mundo del seguro: «al acabar la carrera de Derecho —afirma— quise hacer oposiciones a Técnico Comercial del Estado, pero no iban a convocarse en tres o cuatro años, por lo que firmé las de inspector de Seguros, que me parecían muy cómodas, entre otras cosas, porque vivía al lado de la Dirección General, además, eso me permitiría continuar viviendo en Madrid, que era mi deseo.»

Lógicamente sacó las oposiciones y comenzó a trabajar en la Dirección General de Seguros: «aquellos eran otros tiempos. El número de compañías era sensiblemente in-

ferior, y el de inspectores —unos sesenta—, el doble que los actuales, y no existían los problemas de control que existen ahora.» Tras ocho años como inspector, decide pasarse al campo privado y monta en Madrid la sucursal de Royal Insurance, compañía inglesa que tenía su sede social en Barcelona, para al cabo de dos años —en 1955— recibir el S.O.S. de la Mutua- lidad Mapfre, que atravesaba graves problemas de tesorería y equilibrio financiero, en donde se integra como director general.

### La fórmula del éxito

Desde esa fecha, en que Mapfre Mutua lidad contaba con poco más de tres millones de pesetas en primas, hasta la actualidad, la trayectoria de Mapfre no ha sido precisamente un camino de rosas, pero sí una carrera de éxitos (ver «A.E.», n.º 1.249). ¿Cuál ha sido la fórmula del éxito? Larramendi lo explica así: «en Mapfre siempre ha habido un sentido de la probidad profesional para hacer las cosas mejor que los demás. Es una cierta manifestación del orgullo de los españoles y de los vascos, pero esto es un mero aspecto formal. Por otra parte, uno está en una profesión y trata por todos los medios que sea socialmente útil, porque en la vida no se influye

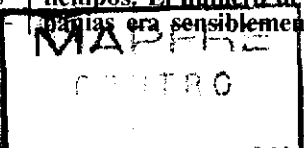
con palabras, sino con actos, y además para poder influir hay que tener una dimensión importante. En definitiva, hacer las cosas bien, con sentido social y con una dimensión adecuada.»

Estos son los tres pilares básicos de Mapfre. Pero ¿cómo se consigue esto? «Mapfre —advierte Larramendi— no ha aplicado jamás métodos rígidos, sino pragmáticos para alcanzar el objetivo de una dimensión adecuada, tomando siempre las medidas más convenientes, aunque para ello hubiera que rectificar más de una vez. Por otra parte, en Mapfre nunca ha habido preocupación por la teoría ni la planificación, sino por el hombre. Sólo con buenos equipos profesionales se podía alcanzar este crecimiento, y en ello —aunque sea pecar de inmodestia— ha existido una gran habilidad en la selección de personas, en su educación en la vida gerencial y en el reciclaje permanente.»

### Escuela de directivos

«Esta preocupación por la persona no se reduce a las que podían ser importantes por jerarquía, sino que afecta a todo el mundo. En este sentido, la relación personal en la empresa es primordial, y aunque ahora no puedo decirlo por el crecimiento experimentado en los últimos años, sí he presumido en otros tiempos no muy lejanos de conocer personalmente a todos los empleados de Mapfre.» Esta preocupación por la selección, educación y reciclaje de las personas que trabajan en Mapfre ha dejado una impronta en la forma de enfrentarse con la actividad aseguradora en todas las personas que han pasado por este grupo y que ahora están al frente de otras compañías. «En cierta medida —afirma— sí se puede decir que Mapfre ha sido escuela de gerentes, no sólo de seguros, sino de otros sectores de la economía y de la política.»

Otro de los aspectos que más preocupa a Larramendi y que trata incansablemente de inculcar a sus hombres es la importancia económica y, sobre todo, social de la empresa y, en concreto, de las entidades aseguradoras: «La em-»





# MUSINI

MUTUALIDAD DE SEGUROS  
DEL INSTITUTO NACIONAL DE INDUSTRIA

Padilla, 46 - Madrid 6  
Dirección Telefónica "MUSINI"  
Telex: 48799 MINI-E

Fue creada como Sociedad Mutua de Seguros el 21 de diciembre de 1966, siendo autorizada por Orden del Ministerio de Hacienda de 15 de febrero de 1968. Inició sus operaciones el 1 de julio de 1968.

Está plenamente sometida a la legislación sobre el seguro privado y, por tanto, sujeta al derecho común y a las normas fiscales y laborales aplicables a las empresas privadas de seguros.

Las primas directamente emitida por la Mutualidad en el Ejercicio 1983 ascienden a 7.506 millones de pesetas, que, sumadas a los 2.730 millones de pesetas de primas cedidas en coaseguro a otras Entidades del mercado español, alcanzan la cifra de 10.236 millones de pesetas de primas contratadas.

A 31/12/82 el fondo patrimonial totalizaba 4.137 millones de pesetas.

Durante los últimos cinco años, las sumas abonadas por siniestros a los Mutualistas superan los 41.000 millones de pesetas.

## OPERA EN:

INCENDIOS, ROBO, AVERIA DE MAQUINARIA, RESPONSABILIDAD CIVIL, CAUCION, NUCLEARES, CRISTALES, CONSTRUCCION Y MONTAJE, VIDA (COLECTIVOS Y FONDOS DE PENSIONES), ACCIDENTES, TRANSPORTES (MERCANCIAS, MARITIMOS Y AVIACION).

A 31/12/82 LOS MARGENES DE SOLVENCIA (R.D. 478/1978 DE 2 DE MARZO) ERAN LOS SIGUIENTES:

PATRIMONIO PROPIO	=	169	(14)
PRIMAS NO VIDA			
PATRIMONIO PROPIO	=	296	(22)
SINIESTROS NO VIDA			
PATRIMONIO PROPIO	=	193	(6)
RVAS. MATEMATICAS			

(LAS CIFRAS ENTRE PARENTESIS SON LOS MINIMOS EXIGIDOS POR EL REAL DECRETO CITADO).

## Delegación para Cataluña y Baleares

Pabellón Permanente del I.N.I.  
Plaza de la Fuente Mágica, s/n.  
Tfnos.: 243 46 06/07 - BARCELONA-4

DEDICA ESPECIAL ATENCION A LAS ACTIVIDADES DE INGENIERIA Y PREVENCIÓN INDUSTRIAL, A CUYO OBJETO CUENTA CON UN LABORATORIO MOVIL PARA ENSAYOS NO DESTRUCTIVOS. ANUALMENTE, ORGANIZA LAS «JORNADAS DE PROTECCION Y PREVENCIÓN INDUSTRIAL», CON PARTICIPACION DE LOS TECNICOS DE SEGURIDAD Y PREVENCIÓN DE LAS EMPRESAS MUTUALISTAS.



presa desempeña un papel económico-social importantísimo y tiene que ser un instrumento de concordia y responsabilidad social. El seguro es una institución de mucha raigambre social y que puede y debe tener una mayor importancia económica, pero creo que en la empresa debe prevalecer el espíritu de servicio, que muchas veces se pierde por la obsesión de los resultados.»

Sin embargo, da la impresión que la raigambre del seguro es ficticia y que precisamente la causa principal del escaso desarrollo del seguro —el consumo *per capita* es de 11.500 pesetas, lo que sitúa a España en el vigésimo quinto puesto del *ranking* mundial— es la falta de arraigo. «No. El seguro está en todos los pueblos, está muy expandido y es algo importante, no siempre popular o con buena imagen, pero importante. Y necesita estar arraigado, porque en la medida que haya mayor arraigo, mayor será el éxito.»

## No tan mal como lo pintan

El seguro español durante los últimos años ha tenido un crecimiento muy por debajo de sus posibilidades y de las previsiones realizadas por ICEA (Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras). Los resultados de 1983, con un crecimiento en términos reales del 0,9 por ciento, son muy pobres; el número de entidades intervenidas o en proceso de liquidación aumenta, los problemas de solvencia proliferan... «El seguro español —dice el consejero delegado de Mapfre— no está tan mal como se dice. Si exceptuamos el ramo de vida, no hay diferencias, en general, con el resto de los países de nuestro área. La calidad del servicio del seguro español es tan buena, si no mejor, que la del resto de países, y ello es posible, precisamente, al arraigo de la figura del agente en nuestro país.»

Pero donde España está a años luz es en el seguro de vida. El tratamiento fiscal y el actual esquema de la Seguridad Social están actuando de freno. «Las instituciones de los países anglosajones, han sabido captar el papel que el

seguro de vida juega en la economía como canalizador del ahorro. Aquí, sin embargo todavía no se han dado cuenta de que proteger el seguro de vida no sólo es proteger a la persona, sino al ahorro estable. Si no, no se entiende que el seguro de vida esté gravado con un cinco por ciento (el impuesto general sobre el tráfico de empresas). Esto unido a la fuerte inflación que ha padecido España en estos últimos años y a la propia mentalidad hispana —el español aún se siente protegido por la Seguridad Social— ha determinado el escaso desarrollo del seguro de vida.»

Larramendi cree que la situación tiene que cambiar radicalmente: «El sistema de reparto que representa la Seguridad Social no se puede financiar y se va a crear un vacío que habrá que rellenar, bien con fórmulas de ahorro colectivo, como son los fondos de pensiones, o de ahorro individual, como el seguro de vida. En cualquier caso, estas fórmulas de ahorro a largo plazo son mucho más interesantes para la economía que el ahorro especulativo a corto, y lo que necesitan para que prosperen es un tratamiento fiscal adecuado.»

## Reforzar la solvencia

En estos primeros meses la Dirección General de Seguros ha intervenido e iniciado el proceso de liquidación de varias compañías, las listas apócrifas sobre entidades en mala situación económica han proliferado y da la impresión de que una buena parte del sector asegurador está «tocado» en lo que hace referencia a los márgenes de solvencia. «Las listas —dice Larramendi— dañan la imagen del seguro. Hay un número muy limitado de empresas en apuros, que más o menos todos conocen, pero convendría aclarar la situación cuanto antes en beneficio del seguro y de los asegurados, porque el seguro español es solvente y las excepciones son entidades muy pequeñas, locales, que no afectan al conjunto del seguro.»

El proyecto de ley de fomento y ordenación del seguro también tiene algo que ver en el tema de las listas y la sol-

vencia. «Son numerosas las entidades que no van a poder soportar el aumento de capitales que exigirá la ley, pero ello no quiere decir que sean insolventes, sino que tendrán que fusionarse para poder subsistir. En los próximos años vamos a asistir a un proceso de concentración inevitable, proceso lógico que se ha retrasado más de lo debido.»

Todo este clima de problemas de insolvencia, intervenciones, liquidaciones... ha vuelto a poner sobre el tapete el viejo tema de crear una UVI del seguro inspirada en el Fondo de Garantía de Depósitos bancario. «A los aseguradores nos conviene que todos estos problemas se resuelvan digna y rápidamente, y si es necesario crear alguna fórmula para acelerar el proceso de liquidación de aquellos que no cumplen con sus obligaciones, sería conveniente hacerlo.»

El problema está estrechamente ligado a la falta de recursos humanos del organismo de control (Dirección General de Seguros). Alguna de las compañías en proceso de liquidación no había sido inspeccionada desde hace trece años. «Lo que ocurre —añade Larramendi— es que falta una ley adecuada que faculte de medios a la Dirección General, ya que en la actualidad tiene el 20 por ciento de los medios que tenía cuando yo estuve, y me parecía que trabajaba bastante.»

### La auditoría, imprescindible

En pleno *boom* de la auditoría en España, este instrumento podría paliar en gran parte la escasez de medios del organismo de control. «La auditoría —afirma Larramendi con conocimiento de causa, ya que Mapfre es auditada por Arthur Young— es indispensable. No habrá un mercado de seguro moderno hasta el momento en que todas las compañías presenten sus balances auditados. De todas formas, ello no debe suponer el mantenimiento de un órgano de control escaso de recursos, pues deben coexistir las dos cosas. No obstante, no se puede obligar a las compañías a auditarse de la noche a la mañana, porque en el caso de Mapfre se han necesitado

varios años hasta que nos hemos adaptado a los principios contables generalmente aceptados, siendo éste el primer año que publicamos el informe de los auditores sobre el balance consolidado del grupo, que es totalmente limpio.»

Pero los problemas del seguro no acaban aquí: «el gran problema del seguro es fundamentalmente de información, que poco a poco se irá solucionando con la informatización, pero hay que tener bien claro que ésta es un medio y aquélla un fin. Obtener la mayor información posible es la clave del éxito, porque sin ella se toman decisiones sin saber cuáles van a ser las repercusiones. En este terreno la auditoría juega un papel muy importante, ya que es una herramienta de ayuda a la mejora de los sistemas de información internos.»

### Gastos y concentración

Otro de los problemas tradicionales del seguro español es la elevada cuantía de los gastos de gestión interna y de comercialización. «Aunque ahora parece que el tema está cambiando, la verdad es que los gestores de seguros nunca han sentido el problema de los costes como un problema del seguro, y si lo es y muy importante, ya que del control de éstos dependerá la concentración en el futuro. El promedio de los costes es muy elevado y el objetivo de los gerentes debe tender a reducirlos, lo que no será posible en muchos casos si no hay una concentración previa.»

Mapfre tiene fama de ser una empresa agresiva, y en alguna ocasión se ha puesto en duda su nivel de solvencia. «Eso es falso. Creo en la libre empresa competitiva, y si hay competencia lo lógico es que sea agresiva. Pero la agresividad con aumento de costes y mala selección es mala cosa. El límite está en la cuenta de resultados, y si ésta es satisfactoria, —como es el caso de Mapfre— será una agresividad muy calificada. Mapfre siempre ha sido, en este sentido, una empresa incómoda, y pretendemos seguir siéndolo, porque son los incómodos los que provocan el progreso, mientras que los cómodos provocan el anquilosamiento.»

J.A.R. ■

**infe**

Instituto Nacional de Fomento  
de la Exportación  
Secretaría de Estado de Comercio



BANCO SAUDI ESPAÑOL

البنك السعودي الإسباني

SAUDES BANK

1979-1984, cinco años de  
experiencia en Arabia Saudí

## JORNADAS DE EXPORTACION «ARABIA SAUDI: UN MERCADO PARA LA EMPRESA ESPAÑOLA» (16 y 17 DE MAYO 1984)

### PROGRAMA

#### Miércoles 16 de mayo

- 10,00 h. Presentación.  
Ilmo. Sr. D. JOSE IGNACIO GARCIA BLANCO.  
Director General del INFE.  
Sr. D. CARLOS ALBEROLA FIORAVANTI.  
Director General. BANCO SAUDI ESPAÑOL, S. A.  
SAUDES BANK.
- 10,30 h. «El mercado saudí: posibilidades para la empresa española a la vista del Cuarto Plan de Desarrollo.»  
D. JOSE FERNANDEZ TRELLES. Consejero  
Comercial, Jefe de la Oficina Comercial de España en  
Arabia Saudí.  
Coloquio.
- 11,30 h. Pausa. Café.
- 12,00 h. «La financiación de proyectos industriales y agrarios en  
Arabia Saudí.»  
D. ABDULLAH M. FAYEZ. Subdirector General.  
BANCO SAUDI ESPAÑOL, S. A. - SAUDES BANK.  
Coloquio.
- 14,00 h. Almuerzo de trabajo.
- 15,30 h. «Guía práctica del exportador español a Arabia Saudí.»  
D. LUIS VALERO ARTOLA. Director del  
Departamento Comercial. BANCO SAUDI  
ESPAÑOL, S. A. - SAUDES BANK.  
Coloquio.
- 16,30 h. Pausa. Café.
- 17,00 h. «El marco legal saudí: licitaciones públicas, inversiones  
extranjeras, establecimiento en Arabia Saudí.»  
D. ANTONIO SAINZ DE VICUÑA BARROSO.  
Consejero-Secretario. BANCO SAUDI ESPAÑOL,  
S. A. - SAUDES BANK.  
Coloquio.

#### Jueves 17 de mayo

- 10,00 h. «La experiencia práctica de un empresario español en  
Arabia Saudí.»  
D. PABLO BUENO. Director General TYPESA.  
Coloquio.
- 11,00 h. Pausa. Café.
- 11,30 h. «El socio o agente saudí de la empresa española.»  
Excmo. Sr. D. MANUEL DE PRADO Y COLON DE  
CARVAJAL. Embajador España.  
Coloquio.
- 12,30 h. Clausura.  
Excmo. Sr. D. MOHAMED NURI IBRAHIM.  
Embajador del Reino de Arabia Saudí en España.  
Ilmo. Sr. D. JOSE IGNACIO GARCIA BLANCO.  
Director General del INFE.

INFORMACION Y MATRICULA: Srta. Doña Carmen de  
Pablos, INFE. Paseo de la Castellana, nº 14, Madrid.  
Teléfono 91/435 90 60. De 10 a 14 horas.

SALON DE ACTOS DEL MINISTERIO DE ECONOMIA Y  
HACIENDA  
Paseo de la Castellana, nº 162. Madrid