

"EL SEGURO EN EL CAMBIO: LA ESTRATEGIA MAPFRE"

D. Ignacio HERNANDO DE LARRAMENDI
Presidente de CORPORACION MAPFRE

I

Antes de hablaros, si no exactamente de una estrategia, sí de los principios que han permitido a MAPFRE una evolución bastante positiva en el seguro español, quiero deciros algo sobre el cambio, ya que éste es el tema básico de estas Jornadas y yo siempre he querido ser respetuoso con ICEA, su gran Presidente Jesús Serra y su muy eficaz Director, José Jurado.

El cambio ha pasado en los últimos años a ser una materia arrojada, de ésas en que ha sido tan experta la dialéctica marxista, que usa palabras clave como proyectil para descalificar a sus enemigos. Por eso, el cambio ha sido, y aún sigue en parte siendo, un "palabro" que podría calificarse de "objetivo de listos para acabar de una vez con el imperio de tontos e ineptos". Así se lo han hecho creer a mucha gente. Pero, estoy seguro, éste no ha sido el propósito de ICEA en estas Jornadas, entre otras razones porque todos sus asociados somos listos.

Se habla mucho, ya en serio, del cambio, y ninguno dudamos que estamos en una etapa de cambio moral, sociológico, tecnológico y de fuerzas políticas. Entiendo, y así lo he manifestado desde hace muchos años, que una característica muy destacada de nuestra época es precisamente la "rapidez de sus cambios", que se aceleran permanentemente, no sabemos bien hasta dónde o hasta cuándo. Sin duda esto obedece a que en el último siglo el hombre ha adquirido la "técnica de cambiar", de provocar el cambio. Esto se refiere al cambio tecnológico, pero de uno y otro modo, los otros cambios son su consecuencia.

El cambio a que se refiere ICEA dentro de nuestro seguro es menos espectacular y trascendente y probablemente podría considerarse como el producido como consecuencia de acontecimientos o situaciones como las siguientes:

- * Transparencia competitiva
- * Facilidad para traspasar fronteras
- * Presión por buen servicio y reducción de costes
- * Exigencias de coberturas industriales y familiares
- * Necesidad de autofinanciar el futuro personal
- * Nueva tecnología informática y de comunicaciones

En todo caso, a ese cambio me voy a referir, que ha llevado a una estructura del seguro muy distinta de la de 1.945. Los aseguradores que no se preparen para los próximos cuarenta años, desaparecerán en no muy largo plazo, absorbidos por la competencia internacional o la de otros sectores institucionales o la de los aseguradores que acierten en su estrategia y gestión, que crearán "standards" y dejarán fuera del mercado a los que se alejen demasiado.

Mi empresa ha superado bien estas cuatro décadas, pasando del puesto sesenta y ocho al primero, y espero sea de alguna utilidad exponer cómo ha evolucionado en su actuación y en qué principios ha apoyado su estrategia de crecimiento y sobre todo de fortalecimiento económico, pues creo que nadie en nuestro seguro ofrece una cifra de fondos propios sumados superior a 16.000 millones de pesetas, sin plusvalías no realizadas, en su mayor parte generados, al menos hasta hace poco, por autofinanciación.

Hace cuarenta años los diez primeros aseguradores del mercado tenían una cuota de mercado conjunta del 43.28% y en 1.984 sólo del 31.91%, evolución contraria a la tendencia general a concentración de empresas de casi todos los mercados mundiales.

1 . 9 4 5 (*)

<u>Diversos y Vida</u>		<u>Diversos, Vida y Accidentes de Trabajo</u>	
UNION Y FENIX	9.95	UNION Y FENIX	9.08
BANCO VITALICIO	6.94	BANCO VITALICIO	5.19
CHASYR	6.76	CHASYR	5.17
EQUITATIVA	5.06	EQUITATIVA	4.38
PREVISION ESPAÑOLA	3.02	MUTUA GENERAL	3.60
PLUS ULTRA	2.69	PREVISION ESPAÑOLA	2.79
OCASO	2.54	PLUS ULTRA	2.42
BILBAO	2.30	BILBAO	2.11
CATALANA	2.12	GENERAL ESPAÑOLA	2.03
ADRIATICA	1.90	OCASO	1.90
	<hr/>		<hr/>
	43.28		38.67
	=====		=====

(*) Anuario Español de Seguros (datos 1.945-1.946)

1 . 9 8 4 (**)

Diversos y Vida

MAPFRE	5.18
UNION Y FENIX	4.70
CATALANA/C. GRAL.AS.	4.31
BANCO VITALICIO	3.28
MUTUA MADRILEÑA	3.09
OMNIA/MARE NOSTRUM	2.44
MUSINI	2.29
SANTA LUCIA	2.25
ZURICH	2.21
CASER	2.16

31.91

=====

(**) Avance Estadística Seguros Privados de UNESPA (1.984)

Estos cuadros son interesantes, especialmente los que comparan cifras homogéneas eliminando Accidentes de Trabajo, aunque he querido ofrecer el que las incluye, realmente significativo en el mercado de 1.945, aún sin posible comparación con la situación actual.

Interesa destacar cómo en Diversos y Vida sólo cuatro entidades figuran los dos años. En 1.945 no había ninguna Mutua entre las principales entidades sin Accidentes de Trabajo y varias de las primeras entidades de 1.984 o no existían o eran prácticamente desconocidas en 1.945. En esa fecha estaba el mercado compuesto casi exclusivamente por entidades nacionales e independientes. Sin duda había vinculaciones internas entre aseguradoras, que no conozco con precisión, y aseguradoras no nacionales tenían intereses en entidades independientes que no se consideraban conjuntamente como ahora. LA CATALANA creo tenía todavía relación con Banco Vitalicio y Caja de Previsión y Socorro dentro de la influencia institucional de GENERALI.

En otro aspecto, con referencia a 1.945 las cuotas por ramos - han variado, como veréis expresado también en cifras respectivas para España, Estados Unidos y en Francia:

	<u>España</u>		<u>Estados Unidos</u>	<u>Francia</u>
	<u>1945</u>	<u>1984</u>	<u>1984</u>	<u>1983</u>
Resp. Civil.	0.3	2.0	5.6	5.8
Incendios...	18.4	8.3	1.4	11.8
Combinados..	--	4.9	12.5	5.6
Transportes.	23.6	6.7	2.7	2.9
Automóviles.	5.1	31.8	26.5	31.6
Vida.....	33.5	12.5	47.1	28.1
Otros.....	19.1	33.8	4.2	14.2

Estos cambios son significativos, algunos consecuencia de la - evolución tecnológica, como el del seguro de Automóviles. La - disminución del seguro de Vida nos debe hacer reflexionar, aun que espero que en los próximos años se acerque a la proporción de 1.945. Naturalmente, entre 1.945 y 1.985 ha habido muchos cambios y no es suficiente la mera comparación de los dos extremos. Espero que alguien acepte el reto de completarlo con un estudio por etapas que muestre la evolución de nuestro mercado y trate de obtener algunas conclusiones. Es útil la comparación con la cuota de ramos de Estados Unidos y Francia pues sirve para prever la evolución del seguro español en los próximos años.

Lo que os he enseñado basta para que se advierta el cambio que hemos experimentado y nos sirva de orientación para el que pueden sufrir nuestros colegas del año 2.025 que, aunque parezca lo contrario, viene muy deprisa, como ha ocurrido en estos cuarenta años que casualmente coinciden con los de mi vida profesional aseguradora que se inició en 1.945, justo el período que estamos comentando.

Siempre resulta difícil decidir el método de exposición más útil al propósito de la reunión en que se presenta; todos tienen defectos y limitaciones. En este caso me ha parecido oportuno destacar los puntos principales de la evolución de MAPFRE en lo organizativo, señalar después los principios-guía de nuestra gestión y hacer algún breve comentario sobre su influencia en MAPFRE. La "descripción" de nuestra evolución me ha servido para darme cuenta de que, aunque sin planificación formal sí ha habido consistencia de objetivos que se han ido alcanzando y que no han variado en ningún momento. En ocasiones he sido calificado, y, lo peor, por mis colaboradores, de "errático" y excesivamente cambiante, y, como veréis, es todo lo contrario.

A continuación describo cómo ha evolucionado la organización y gestión de MAPFRE en cada una de sus etapas, desde 1.955 - hasta el momento actual. No comento el período 1.933/54, interesante en muchos aspectos pero no en estrategia empresarial, en que éramos una entidad exclusivamente de agricultores, fundada por ellos y para ellos, aspecto que le asemeja a otra de las entidades que participan en estas Jornadas, la STATE FARM, primera aseguradora No-Vida del mundo entero.

ETAPAS MAPFRE DESDE 1.955

1 . 9 5 5

(*)	
Primas	9,3 m
Cuota	0,3 %
Patrimonio	2,1 m
Ptr. a primas	23 %

(*) Las cifras reseñadas representan las de las entidades - MAPFRE por supuesto sin Accidentes de Trabajo, en el año correspondiente a la etapa. El patrimonio es la suma de los "activos realizables", semejante a los "admitted - assets" de Estados Unidos.

Organización descentralizada por su actuación en Accidentes de Trabajo Agrícolas y necesidad de pagar siniestros localmente. Varias sucursales directas provinciales con exceso de gastos. Fuerte reducción de directivos y empleados en Central por haber perdido el 70% del negocio al cesar sus operaciones en el Seguro Nacional de Enfermedad. Medidas para equilibrar la entidad: transformar en agencias algunas sucursales; dar a agentes generales o directores de sucursal una participación del 5% en el resultado.

En 1.956 comienza la mecanización con una perforadora Remington Rand. Desde 1.957 se restablece el equilibrio económico. En 1.957 se incorpora un director técnico de amplia experiencia y un director comercial joven, sin ninguna, para iniciar la reconstrucción interna de la dinámica operativa.

1 . 9 6 0

Primas	31,6 m
Cuota	0,5 %
Patrimonio	11,8 m
Ptr. a primas	37 %

Expansión con creación de sucursales provinciales, casi desconocidas en España, reduciéndose paulatinamente las provincias con régimen de delegado. Preocupación por posible pérdida del seguro de Accidentes de Trabajo, 63% de recaudación de la entidad. Se intensifica la promoción del seguro de Automóviles para sustituir al de Accidentes de Trabajo. Se inicia en 1.960 el reclutamiento mediante anuncios de periódico, de jóvenes estudiantes, principalmente de Derecho y también se adquiere un equipo Bull de fichas perforadas. Se comienza la creación de Direcciones Regionales que agrupan administrativamente varias provincias.

Se crean en 1.961 los ramos de Vida y de Transportes. Se pide en 1.963 autorización para crear los "Servicios de Seguridad Industrial", que es hoy el Centro de Rehabilitación de MAPFRE MUTUA PATRONAL. Para intensificar la producción de Automóviles se adquiere en 1.961 la sociedad CENTRAL DE OBRAS Y CREDITOS (C.O.C.) con sede en Barcelona para financiación de vehículos. En 1.965 se constituye con REDDIS y MUTUA GUANARTEME la Sociedad GRAM, anagrama de GRUPO ASEGURADOR MUTUO, que aspiró sin éxito a ser instrumento de un conjunto de Mutuas españolas. GRAM comenzó sus operaciones dedicada exclusivamente a seguros procedentes de operaciones de financiación, aunque pronto se decidió no aceptar estos seguros por deficientes resultados.

En 1.963 inicia MAPFRE su área de inversión mobiliaria, promoviendo la Sociedad de Inversión Mobiliaria MUINSA, con un "Servicio de Estudio de Valores".

En 1.965 comienza el Seguro Obligatorio de Automóviles.

1 . 9 6 6

Primas	292 m
Cuota	1,0 %
Patrimonio	170 m
Ptr. a primas	58 %

Se produce en 1.966 la esperada "crisis" del seguro de Accidentes de Trabajo y MAPFRE se ve obligada a dividirse en dos: "MUTUA PATRONAL DE ACCIDENTES DE TRABAJO", integrada en la Seguridad Social, que operaba en este ramo con unas primas en ese año de 221 millones de pesetas, 43% del total y "MUTUALIDAD DE SEGUROS" con 292 millones de pesetas de primas y 57% del total, para operar en todos los demás ramos. Ambas con radical separación patrimonial y de Servicios Centrales.

La Mutua Patronal, cuyas operaciones anteriores tenían un coste de gestión del 40%, no podría pasar en el futuro del 12,5%, con lo que, o se perjudicaba gravemente a la organización de agentes o había que compensarles a través de "Diversos" por la pérdida de sus comisiones, aunque no de su esfuerzo, en Accidentes de Trabajo. Esto produjo nuevos problemas a la Mutualidad, que durante varios años apenas pudo equilibrar resultados.

El Seguro Obligatorio de Automóviles acelera el desarrollo de este ramo. Se intensifica la expansión territorial con apertura de nuevas oficinas directas, previendo la futura expansión de este seguro aunque esto claramente afectaba al equilibrio técnico inmediato. Esta decisión arriesgada fue base de partida del crecimiento y expansión posteriores. Se aprecia duplicidad de administración en oficinas regionales y provinciales y se autonomizan las últimas con un plan de provincialización. Se continúa la captación de estudiantes universitarios, así como de "botones" de 14 años, edad límite en aquella época. En 1.968 se adquiere el primer ordenador un IBM 360/30.

En 1.967 se promueve CREDITO Y PREVISION, entidad de crédito y en 1.969 se institucionaliza el Servicio de Estudio de Valores de MUINSA en la Sociedad AGECO, que logra un alto prestigio en el análisis financiero español.

1 . 9 7 0

Primas	732 m
Cuota	1,9 %
Patrimonio	570 m
Ptr. a primas	78 %

El éxito de Accidentes de Trabajo tras la reforma de 1.966, con servicio más efectivo y coste muy inferior al anterior, lleva a iniciar la política de "especialización", creándose el "GRUPO MAPFRE". La MUTUALIDAD opera principalmente en Automóviles; MAPFRE VIDA creada en Diciembre de 1.970, en seguro de Vida y MAPFRE INDUSTRIAL (transformación de GRAM), en Seguros Generales aunque en un principio lo hiciese solamente en riesgos industriales y transportes. Todas ellas están coordinadas por un conjunto de "órganos centrales comunes".

Se advierten problemas en algunas provincias pequeñas a las que no era fácil prestar asistencia desde Madrid y se crean las Subcentrales, cuyo gerente era el Director de la Oficina Provincial más importante del área, como delegado especial de la Central

con funciones políticas para reclutamiento de empleados, decisión en siniestros importantes, modificación de red comercial, etc.

La Sociedad CIC (antes COC), dedicada inicialmente al sector de Financiación con operación muy autónoma de MAPFRE y cotizada en Bolsa, tiene importante expansión, en áreas industriales y de promoción inmobiliaria.

En 1.971 se inicia el acercamiento a nuestros países hermanos de América, a través de Editorial MAPFRE que comenzó a ofrecer un servicio de publicaciones de seguro, preparando el camino para comenzar operaciones de reaseguro. También en 1.971 se inician las aceptaciones de reaseguro dentro de MAPFRE INDUSTRIAL y desde 1.976 a través de una "sociedad de gerencia" denominada "MAPFRE SERVICIOS DE REASEGURO", la actividad de reaseguro profesional en Latino-América. En 1.976 se comenzaron operaciones de Caución en MAPFRE INDUSTRIAL creando posteriormente la "sociedad de gerencia", "MAPFRE SERVICIOS DE CAUCION".

En 1.975 se cede CREDITO Y PREVISION y con el importe percibido se crea la FUNDACION MAPFRE conjuntamente por MAPFRE MUTUALIDAD y MAPFRE MUTUA PATRONAL, dedicada exclusivamente a la promoción de la prevención y seguridad.

1 . 9 7 7

Primas	5.275 m
Cuota	3,5 %
Patrimonio	6.812 m
Ptr. a primas	129 %

Se produce una crisis grave en CIC, consecuencia de la general del país en áreas industriales e inmobiliarias. MAPFRE, accionista minoritario, reestructuró la sociedad, eliminando actividades no estrictas de financiación. Cuando se restablece el equilibrio en 1.981, se cambia el nombre por "CORPORACION MAPFRE" (CORMAP), se incorporan inversores institucionales (PRUDENTIAL RE, S.A.F.R. y CAJA MADRID) y se la dedica a holding de entidades de financiación, MAPFRE FINANZAS, y de entidades aseguradoras anónimas, MAPFRE. Con esto, MAPFRE cuenta con una entidad cotizada en Bolsa, aspecto básico para su política de fuerte capitalización imprescindible para una expansión internacional efectiva.

Dentro de la reestructuración de CIC se produce la venta de -

AGECO, primero al propio equipo directivo y más tarde a una institución bancaria.

En 1.979 se instalan con gran éxito en las oficinas provinciales mini-ordenadores autónomos ICL. En 1.981 se inició un plan de "capitalización", para incrementar las oficinas territoriales de seguro instaladas en planta baja, con empleados o delegados especialmente profesionalizados. Se destinaron a este plan 5.000 millones de pesetas en cinco años.

Se crea en 1.977 PREVENCIÓN INDUSTRIAL MAPFRE (PRIMAP) que inicia de un modo formal la labor que MAPFRE INDUSTRIAL llevaba a cabo en el terreno de la prevención y en 1.979 se crea el primer Laboratorio de Formación y Ensayos de Incendios en el edificio de Majadahonda de MAPFRE MUTUALIDAD. También en 1.977 se constituyó SERMAP (SERVICIOS MARITIMOS MAPFRE) para ofrecer servicios de "Marine Surveyor" y lograr una especialización - muy técnica en la actividad de transporte marítimo.

Se inicia en 1.981 la publicación de la revista "MAPFRE SEGURIDAD", órgano de divulgación de las actividades de FUNDACION MAPFRE en su objetivo de promoción y defensa de la seguridad.

En 1.982 se constituyen como entidades especializadas autónomas, y propiedad de CORMAP, MAPFRE REASEGURO y MAPFRE CAUCION.

1 . 9 8 3

Primas	23.453 m
Cuota	4,8 %
Patrimonio	37.522 m
Ptr. a primas	160 %

Coincidiendo con el 50º aniversario de la creación de MAPFRE MUTUALIDAD DE SEGUROS, que se celebró con el lema "MAPFRE HACIA EL FUTURO", se comienza a preparar un plan denominado "SISTEMA MAPFRE/85" que proyecta modificaciones operativas importantes para una etapa hasta el año 2000, que incluía la jubilación del que os habla en el área ejecutiva en este año 1.986.

Se decide que CORMAP, que acumulaba el patrimonio de las entidades MAPFRE mercantiles pero carecía de actividad propia, se fusionase con MAPFRE REASEGURO, incorporando así todos sus activos como "security" de las aceptaciones a cedentes internacionales.

Se hace un plan para crear "Unidades Autónomas" ampliando la autonomía de las principales áreas aseguradoras: Automóviles operada desde la MUTUALIDAD, propietaria de CORPORACION MAPFRE y "madre" del Sistema; Reaseguro coordinado con Seguros Diversos dentro de CORMAP, con seis Sociedades Territoriales continuadoras de MAPFRE INDUSTRIAL; Vida en MAPFRE VIDA, que se espera transformar en cabeza de actividades financieras y la de Financiación, continuadora de la antigua CIC a través de la red de MAPFRE FINANZAS compuesta por cinco sociedades, una central y cuatro territoriales, en creciente coordinación operativa con MAPFRE CAUCION.

El "sistema" carece de órganos centrales comunes a las "Unidades Autónomas", excepto la "Supervisión" de tres Comisiones, "Control", "Personal" y "Financiera", integradas por Consejeros antiguos, que, incluyéndome a mí, cumplen 65 años en estos meses. Desde 1.987 este centro de cohesión sólo contará con doce empleados, entre ellos cinco auditores internos, con un coste total aproximado del uno por mil de las primas de cada entidad.

Se inicia el concepto de "oficina estructural", supervisada por las Subcentrales del Sistema y dependiente de las Unidades Autónomas. Son aquéllas que disponen de un mini-ordenador "on line" integrado en las bases de datos centrales, operan con plena autonomía y generalmente están dotadas de un PPR (Centro de Peritación y Diagnóstico de Vehículos), que permite en el seguro de Automóviles el pago inmediato de siniestros, propios y de terceros. También se inicia el concepto de "oficina capilar" (de las que existen ya unas 800) algunas con empleados y en general con agentes, que dependen de una "Oficina Estructural" y que ofrecen al público servicio profesional de seguros de toda clase, e incluso de financiación y oferta de productos financieros.

Se inicia el proceso de "autonomía de oficinas" de las Direcciones Regionales de Automóviles, Vida, Diversos y Financieras, que se relacionan directamente con sus respectivas Unidades Autónomas, pero coordinadas por el Gerente de Subcentral.

Se comienza en 1.985 en la ciudad de Méjico la red de oficinas internacionales, y en 1.986 se abren otras, con diferentes características, en Buenos Aires (coordinada con la Sociedad - Aconcagua), Rio de Janeiro y Manila.

La FUNDACION MAPFRE crea en 1.983 el Instituto Tecnológico de Seguridad MAPFRE (ITSEMAP) con seis Centros diferentes especializados en "Seguridad Vial", "Investigación del Fuego", "Higiene Industrial y Ambiental", "Seguridad Industrial", "Prevención de Accidentes de Trabajo" y "Formación en Seguridad". MAPFRE VIDA inicia un servicio de Diagnóstico de la Salud. Se inicia

la publicación de la revista "GERENCIA DE RIESGOS". Comienza la preparación de grandes Seminarios de la Fundación en países de Iberoamérica (Sao Paulo, Buenos Aires, Santiago de Chile, Caracas, Valencia (Venezuela), Bogotá) y la política de becas de estudios en España para especialistas de esos países.

En 1.984 se inicia la creación de una red integral de base de datos con teleproceso inter-activo y mini-ordenadores terminales, coordinado con una red completa de conexiones internas, que permita la informatización integrada de operaciones, con un coste aproximado del 2 al 2.5% de las primas. Esta red se extiende ya al sesenta y cinco por ciento de las operaciones y se completará en 1.986. Se prepara un Sistema Contable y Presupuestario, integrado en base de datos, conjunto para todas las Unidades Autónomas y sus filiales, cuya entrada en funcionamiento coincida con la puesta en marcha de las Sociedades Territoriales de Seguros Diversos. Esta informatización se considera indispensable para el éxito del SISTEMA MAPFRE/85.

En 1.985 se crea la Comisión de Defensa del Asegurado y el título de Defensor del Asegurado que debe desempeñar importante función en el futuro institucional de MAPFRE.

I I I

Cuarenta años de experiencia profesional intensa, con permanente análisis de lo que ocurre en el mundo de la empresa y de la evolución del seguro en muchos países, unido a unos principios de actuación colectiva e institucional producto de una tradición familiar, me han hecho actuar en mi posición directiva en MAPFRE con arreglo a algunos criterios que han influido directamente en la evolución de MAPFRE y que en cierto modo han sido causa primordial de su situación actual. Los quiero presentar casi a modo de testamento profesional, que al mismo tiempo resulta útil para analizar los aspectos empresariales, humanos y sociales del actual SISTEMA MAPFRE.

He preferido presentar cada principio con su término antagónico, en una especie de relación In-Out ahora tan de moda no sólo en algún periódico español sino en el mundo entero.

I N

O U T

1. PRAGMATISMO

DOGMATISMO

Es indispensable estar en condiciones de adaptarse a cualquier cambio de situación, de política o de estrategia, aún en contra de decisiones o principios previos diferentes, aceptando cualquier clase de realidad, sobre todo para enfrentarse a un período de cambio. Organigramas y órganos de planificación dificultan una actuación pragmática.

2. HUMANISMO

RIGIDISMO

El valor de una empresa es el de sus hombres, su adhesión e integración en ella. Por eso, aún sin razones éticas y espirituales, el mantenimiento de relaciones humanizadas

es indispensable, y hasta recomendable un verdadero paternalismo que dé seguridad y respete la dignidad y libertad de quienes colaboran en la empresa. En la medida de lo posible la empresa debe tener un espíritu familiar, de relación de hombres que se comprenden y perdonan y que mantienen entre ellos una actitud de caridad. Sin esto será difícil triunfar en un régimen de competencia pues su mayor coste está ampliamente compensado con las ventajas de la cohesión y entusiasmo internos.

3. ESPECIALIZACION

GENERALIZACION

La gerencia de una entidad aseguradora, en todos sus aspectos técnicos y comerciales, se hace más eficaz en función de la especialización que permite a sus altos directivos concentrar sus esfuerzos sólo en un área, extendiendo este carácter a sus órganos descentralizados territoriales cuando la dimensión sea suficiente. Esta especialización es indispensable para lograr un alto nivel de tecnificación en cada área operativa.

4. DESCENTRALIZACION

CENTRALIZACION

La adopción de decisiones gerenciales, técnicas y comerciales, tanto de aceptación de riesgos como de liquidación de siniestros, debe hacerse en áreas muy próximas al cliente y al servicio que éste requiera. La autonomía decisoria estimula la creatividad gerencial en más amplio número de personas y contribuye a la formación de gerentes.

5. COMPETENCIA

PROTECCIONISMO

El crecimiento de una entidad aseguradora sólo es satisfactorio y a la larga equilibrado cuando surge en un mercado de completa competencia, que implica que cada entidad puede aplicar sus tarifas y responde con sus resultados de los errores cometidos que son juzgados por sus auditores, sin poder ser disimulados con fórmulas de contabilidad creativa o cosmética contable.

6. INDEPENDENCIA

SUBORDINACION

El servicio de seguro no debe estar dominado por intereses extra-aseguradores, ni públicos ni privados. Es conveniente para el equilibrio del mercado y servicio a los asegurados que el asegurador decida su propia política y estrategia y que sus objetivos se centren en su propia actividad.

7. AGILIDAD

PLANIFICACION

La empresa de seguros, para afrontar los cambios constantes de una sociedad dinámica y fluctuante, necesita estructuras que permitan máxima agilidad operativa, sin constricciones que impidan modificaciones muy rápidas ante situaciones inesperadas. La empresa bien organizada se beneficia de todo cambio general, aún perjudicial para el mercado, en cuanto que acaba en mejores condiciones relativas que sus competidores.

8. RESPONSABILIDAD SOCIAL

EGOISMO EMPRESARIAL

La empresa institucionalizada, que representa un coeficiente elevado del producto nacional bruto, y transciende del negocio especulativo a corto plazo, debe sentirse responsable de los efectos de su influencia nacional, con obligaciones que exceden del cumplimiento contractual y está éticamente obligada no sólo a una política de inversión a largo plazo, que sirva para equilibrar la estructura socio-económica nacional, sino a convertirse en proporción a sus medios en benefactor social, de una u otra forma, y a promover iniciativas de interés general. Tiene esto mayor importancia en el seguro, que acumula fondos ajenos y administra un patrimonio de inversión no estrictamente operativo superior proporcionalmente al de cualquier otra actividad, incluso la financiera.

9. LEGALIDAD

PICARESCA

El respeto a la ley establecida y cumplimiento estricto y hasta excesivo de normas legales y fiscales y su integración en la vida socio-política son necesidades de la empresa institucionalizada sin las que no puede

desarrollar un clima de confianza recíproca con empleados y clientes. Esto debe acompañarse, salvo casos muy especiales de empresas "confesionales", de independencia de las fuerzas políticas y actuación de los Gobiernos.

10. TRANSPARENCIA

OPACIDAD

La transparencia mayor posible en la administración y operaciones a nivel muy detallado, amplio y frecuente es un instrumento de "coacción al buen hacer", inspira confianza entre los empleados, colaboradores y clientes y facilita la autocorrección de resultados.

11. INTERNACIONALISMO

LIMITACION TERRITORIAL

El seguro exige división y difusión de riesgos. Algunos aseguradores consiguen esto con reaseguro o acuerdos recíprocos. Pero los que aspiran a una situación de influencia institucional en un mercado necesitan fórmulas de actuación internacional sin las que no alcanzarán mayoría de edad profesional, aunque ofrezcan riesgos sobre los que es necesario meditación y prudencia. Un mercado nacional debería tener por lo menos dos aseguradores con vocación internacional.

12. NACIONALISMO

DEPENDENCIA EXTERIOR

Salvo en circunstancias muy especiales, que no se dan en España, el seguro debe ser actividad eminentemente nacional, con decisiones desde el propio país, adaptadas a sus necesidades y peculiaridades. Un mercado en que son nacionales los aseguradores de mayor influencia refuerza la soberanía del país.

13. AMBICION

CONFORMISMO

La ambición de explotar al máximo las posibilidades de actuación, considerando cada éxito como punto de partida y no de llegada, la utilización de cada avance para adentrarse en nuevas áreas y la consideración de que las unidades empresariales deben buscar el cre

cimiento y ampliación lógica del ámbito de actuación es un estado de ánimo gerencial de consecuencias muy positivas que considera cada cambio de situación como campo de nuevas oportunidades y origina crecimiento creativo.

14. PROTECCION INTEGRAL

ESTRICTA COMPENSACION

La actividad aseguradora vende seguridad a sus clientes y esto debe interpretarse en sentido lato: compensación económica para reparar perjuicios en caso de siniestro y actuación positiva para evitar siniestros y reducir sus consecuencias. El seguro debe aspirar a ofrecer seguridad integral, en la convicción de que la empresa aseguradora está en mejores condiciones de técnica, costes y estructura para alcanzar este objetivo siempre que además contribuya a su objetivo de máxima tecnificación.

15. COSTES MINIMOS

INDIFERENCIA A COSTES

El éxito permanente en la empresa es proporcional a su situación relativa respecto al mercado en costes de gestión que incluyen el beneficio empresarial. En un mercado transparente el coste es el principal vehículo de crecimiento equilibrado. El seguro español necesita reducir sus costes reales de gestión y aumentar el nivel de ingresos que dedica a prestaciones aspirando a que la relación "coste de gestión/coste de siniestralidad", en algunos casos del 50/50 llegue hasta el 20/80, como ocurre en beneficio del público en algunos mercados maduros y bien estructurados.

16. RADICALISMO INFORMATICO

TEMOR INFORMATICO

La empresa necesita para garantizar su futuro aspirar a la máxima informatización, aún excesiva, sin demorarse en estudios de viabilidad, aunque naturalmente con acierto en la selección de equipos, sistemas y programas, ya que el éxito en este área es el principal instrumento de reducción de costes y promoción de ventas y apenas ofrece riesgo de fracaso.

17. SELECCION

INDISCRIMINACION

El seguro implica selección de riesgos y clasificación de precios. El arte de asegurar es el arte de seleccionar. A igualdad de costes, el éxito y el futuro de una empresa aseguradora depende de su acierto en la selección. La selección es ética en cuanto contribuye a que los asegurados tengan conciencia de la peligrosidad de su actuación, para sus propios patrimonios, para los ajenos y para otras vidas humanas.

18. ESPECIALIZACION INVERSORA

ACCESORIEDAD INVERSORA

El seguro necesita una dedicación muy especial al área de sus inversiones, de cuyo alto rendimiento dependerá en gran parte el éxito de los aseguradores en una época de alta competencia. Además, el seguro en conjunto puede constituir en un país el área principal de financiación independiente de intereses específicos industriales o bancarios y desempeñar en ese aspecto una función importante de equilibrio nacional. Esto nada tiene que ver con la errónea política seguida en algunos mercados de "cash-flow underwriting" que tanto ha perjudicado al equilibrio del seguro.

19. INSTITUCIONALISMO

ESPECULACION

Los fondos de los asegurados deben preservarse de actuaciones especulativas empresariales que llevarían inevitablemente a reducir su competitividad y efectividad y pueden producir pérdidas inesperadas. La función del seguro en la protección social de los ciudadanos exige que los beneficios obtenidos con los bienes de los asegurados se optimicen en beneficio de ellos.

20. INVERSION INMOBILIARIA

INVERSION MOBILIARIA

Con límites exigidos por necesidad de liquidez, conviene al seguro la máxima inversión inmobiliaria, a reserva de situaciones fiscales especiales, como medio idóneo de protección del deterioro monetario, como ha demostrado la experiencia del seguro mundial en los últimos cincuenta años.

Una institución que ofrece seguridad y que aspira a coste reducido de gestión, necesita un alto nivel de fondos propios que elimine el riesgo de insolvencia o dificultad en pagos. Debería aspirarse a que la proporción, al menos en empresas institucionalizadas, no sea inferior al 50%. Esto exige un alto nivel de reinversión y obliga a prudencia en las retribuciones, austeridad en gastos y compensaciones a directivos y coordinación de crecimiento con posibilidades propias.

I V

Habría querido ordenar los anteriores principios por su grado de influencia en el crecimiento de MAPFRE o clasificarlos por criterios lógicos: carácter general a cualquier empresa, propios del seguro y específicos para estrategia alternativa de una aseguradora. No me he sentido con fuerzas; todos son importantes, todos están coordinados entre sí y quienes tengan interés en analizarlos podrán evaluarlos con arreglo a sus propios criterios. Pero sí deseo comentar algunos aspectos.

- * MAPFRE ha sido y es altamente pragmática, especializada, técnica, descentralizada y humanista y con ello ha conseguido una cultura de empresa que facilita la actuación autónoma, individual y promueve una ilusión por la empresa.

- * Una consecuencia de la especialización en MAPFRE es que hace posible la super-tecnificación, de modo que en cada área operativa se llega a un conocimiento profundo del negocio en ella y de los métodos de siniestros y reclamaciones. En Vida se han podido sofisticar los reconocimientos médicos e incluso promover técnicas de prevención de ciertos aspectos de la salud, en especial del infarto. En Automóviles se ha llegado a promover la mejora de técnicas de seguridad del automóvil y reducción de costes en su reparación, y por supuesto, igualmente se ha actuado en Incendios y otras áreas relacionadas donde se han conseguido avances muy grandes. Sólo la especial

lización hace posible la tecnificación, y MAPFRE ha basado su política, y aún la basará más en el futuro, en esta preocupación.

- * Como ejemplo específico de aplicación del principio de transparencia, desde hace muchos años, MAPFRE cuenta con un sistema excelente de información comparada. No es una actuación improvisada; en mi intervención en un Seminario de CAPA en Perpignan en Octubre de 1.979, entregué a los asistentes uno de nuestros partes comparados, el de cobros por oficinas territoriales correspondiente al último mes. Este dato suele considerarse como muy reservado e interno, aunque para nosotros es sólo uno de los 20 ó 30 que desde hace años distribuimos regularmente y que cualquier empleado puede examinar. Voy a incluir en esta exposición nuestro parte de cobros con juntos a fin de Febrero. Los tenemos también para Vida, Auto móviles, Diversos y Caución.
- * Vamos a aumentar "dramáticamente" esta información comparada y no sería posible prepararla sin una base de datos especial, en la que ya está trabajando un equipo de programadores, y sin la adquisición del modelo más avanzado de impresora con rayo laser, de unas 20.000 líneas por minuto, que confecciona cada modelo, simultáneamente a los datos. Esta información inmediata, múltiple y regular permitirá continuar el crecimiento equilibrado ininterrumpido desde hace 25 años que nos debería llevar en el año 2000 a una cuota de mercado del 15%.
- * He hablado en algún momento de la ambición ilimitada, necesaria para el progreso de las empresas. Esa ha sido una actitud personal mía. Quiero "llegar a más" y considero cada meta como un punto de partida. No oculto que esto crea en MAPFRE tensiones fuertes que en muchas ocasiones abruman a mis colaboradores, pero aún a costa de su esfuerzo y casi de su sangre, se consiguen resultados de otro modo imposibles. El futuro de nuestro país depende en gran parte del número de empresarios con este tipo de ambición, no económica sino de máxima explotación de los talentos que a empresas y a personas nos han sido concedidos. Quizás esto llegue a considerarse, yo así lo pienso, como una manifestación de sentido cristiano en la gestión empresarial.
- * Para hacer efectiva esa ambición, MAPFRE actúa con objetivos precisos, dentro de unos principios y con una estrategia cuyo principal factor es estar preparada para adaptarse en cada momento a nuevas circunstancias y oportunidades, buscando la explotación de cada posibilidad para lograr una dimensión suficiente y una posición destacada e independiente en el mercado asegurador español y paulatinamente en algún mercado interna-

cional. También ha actuado con continuidad y coherencia, sin oportunismos ni dejarse influir por modas gerenciales y con "radicalismo en la ejecución" aunque a veces parezca arrogante, sin lo que podría llamarse "estrategia de sobremesa", de palabras y no de hechos.

- * El crecimiento por sí mismo, sin ser equilibrado, sólo tiene interés para los vanidosos, y en poco tiempo paraliza las empresas. Los últimos treinta años se han caracterizado por crecimientos vertiginosos en bastantes entidades en el seguro de Automóviles y su caída ha sido siempre dolorosa. En MAPFRE, en el mismo periodo, hemos mantenido un crecimiento poco llamativo pero constante y de él ha surgido la situación actual.
- * Alguno de mis colaboradores considera contradictorios los principios de "actuación internacional" y "carácter nacional". Aparentemente es así. El seguro debe basarse en una brutal libre competencia, y ésta exige libre acceso a otros mercados. El asegurador con ambición necesita alguna proyección internacional lo que no impide que un "país equilibrado" requiera un mercado de seguros de gran dimensión en que el conjunto de sus líderes no dependan de decisiones exteriores aunque sean positivas.
- * En MAPFRE hemos querido alcanzar una posición destacada en el seguro español y además una expansión internacional, sin -creerlo contradictorio. Mis palabras han de llegar no sólo a vosotros, colegas españoles, sino a los de otros países, especialmente iberoamericanos, en que estamos llevando a cabo actividades de reaseguro y de mercado directo y no creo que representen un freno para nuestra proyección que en todos los países tiene exactamente el mismo objetivo constructivo social a que aspiramos en España, sin buscar centralización operativa ni crear centros de poder exteriores al nacional correspondiente.
- * Deseo destacar la importancia de la auto-financiación, naturalmente más fácil de obtener en una entidad mutua que en una mercantil. Ese ha sido nuestro caso y el de la Mutua Madrileña. La existencia de Mutuas líderes es factor positivo en un mercado, favorece el arraigo nacional del seguro y además, las Mutuas no están sujetas a ofertas de adquisición por terceros con precios altos que luego exigen tensiones excesivas por dividendos o resultados. El seguro mutuo es saludable en un país y debe considerarse como fórmula de "nacionalismo social" que frena los propósitos de politización del seguro y los de su utilización como instrumento de especulación financiera. Desde 1.955 pienso así y en alguna ocasión inicial me opuse a fórmulas de transformar MAPFRE en una Sociedad Anónima.

- * Es fundamental la importancia del coste de gestión en el desarrollo de una empresa y un mercado asegurador aunque en pocos casos se le da verdadera importancia. En 1.981, en una reunión de ICEA en Santiago de Compostela, como ésta de Zaragoza, señalé mi preocupación por este aspecto del seguro español y prácticamente ninguno de mis colegas comentó mi intervención, quizás creyeron que eran "cosas de Ignacio". Pero sólo serán fuertes en el futuro los aseguradores capaces de llevar una política de costes de gestión. Así he tratado de hacerlo permanentemente en mi empresa, aunque reconozco que con acierto sólo variable.

- * El coste de gestión de una empresa aseguradora depende de la eliminación de la burocracia y ésta se consigue principalmente con alto nivel de descentralización, si al tiempo se reduce la dimensión de los servicios centrales. En MAPFRE MUTUALIDAD estamos en un ratio de empleados centrales/totales del 14% y en dos años creo llegaremos al 10%, y aún esto no es bastante. También es objetivo futuro de nuestras restantes entidades y una de las justificaciones de la creación de sociedades Territoriales independientes que pocos comprenden y que ha de ser sin duda uno de los pasos más importantes para nuestra evolución positiva futura.

- * He hablado del antagonismo entre "seguro/compensación estricta" y "seguro/servicios". Este último ha sido implacablemente la línea de MAPFRE. Me han preguntado desde cuándo ocurría esto y creo que surgió el año 1.959 cuando, presentado por un antiguo amigo mío, el gran profesor de seguros americano Ralph Blanchard, conocí a Ambrose Kelly, Director Legal de Factory Mutual y la filosofía de actuación de esas empresas. Este ejemplo sirvió para llegar a la conclusión de que el seguro necesita dar servicio complementario para aprovechar las oportunidades de su propia estructura y que para los aseguradores no es satisfactorio desplazar los servicios a terceros.

Para terminar, puedo decir:

MAPFRE ha conseguido su alto y permanente ritmo de crecimiento equilibrado gracias a una actuación que ha eliminado el burocratismo, manteniendo principios éticos y de responsabilidad social, siempre preparada para adaptarse a cambios y aprovechar oportunidades. Pero no os oculto que a eso han contribuido varios factores, y aquí os descubro nuestros trucos, ya que en definitiva me voy a jubilar pronto (en el "día a día" ejecutivo, por supuesto) y quiero dejar la tarea más difícil a mis colaboradores.

1. No utilizamos Masters of Business Administration (MBA), aunque recientemente nos hemos dado cuenta de que lo era del ICADE, sigilosamente, uno de nuestros directivos; pero nuestro pragmatismo y magnanimidad nos ha llevado a no tenerlo en cuenta.
2. Nunca hemos tenido un Departamento de Marketing, lo que nos ha permitido crecer sin dificultades.
3. Nunca hemos tenido un Departamento de Planificación, lo que nos ha evitado muchos errores.
4. No hemos tenido más Comités regulares que los institucionalmente indispensables, Consejos trimestrales y Comisión Ejecutiva para decisiones de inversión, y eso ha hecho que nuestros directivos sepan decidir y tomar riesgos de empresa.
5. Y, quizás más importante aún, hemos hecho de nuestras entidades casi agencias de viajes, en competencia unas con otras, para miles de nuestros colaboradores. En 1.986 más de mil personas viajarán a otros países en viajes-premio por su actuación: setecientas a Rusia, doscientas a Cuba, doscientas a Yugoslavia (los países del Este son más baratos) y aún otras

muchas viajarán por España, y eso sin contar los viajes individuales de que soy buen ejemplo. Como anécdota puedo decir que dos directivos de MAPFRE se sorprendieron al encontrarse en el aeropuerto de Anchorage en Alaska, en vuelos diferentes ya que consideramos de mala educación preocuparnos de coordinar viajes y que alguien centralice los que se hacen. Estos viajes nos han permitido conocernos unos a otros, ser amigos sin distinción de categoría y lograr una cohesión y una cultura de empresa que hay razones para envidiar.

Gracias por vuestra presencia y perdonad que nuestra estrategia de cambio no sea completamente ortodoxa, pero más o menos sirve.

Anexo 1

EVOLUCION ECONOMICA ETAPAS

	<u>Cuota de mercado</u>	<u>% activos rea- lizables/primas</u>	<u>Primas</u>
1.955	0,3	23	9,3 mill.
1.960	0,5	37	31,6 "
1.966	1,0	58	292 "
1.970	1,9	78	732 "
1.977	3,5	129	5.275 "
1.983	4,8	160	23.453 "