

COMERCIALISMO ESTRUCTURAL
(LA EXPERIENCIA DEL GRUPO ASEGURADOR MAPFRE)

Ignacio Hernando de Larramendi
Consejero Delegado del Grupo MAPFRE.

FEBRERO 1977

COMERCIALISMO ESTRUCTURAL
(LA EXPERIENCIA DEL GRUPO ASEGURADOR MAPFRE)

Ignacio Hernando de Larramendi
Consejero Delegado del Grupo MAPFRE.



Comunicación presentada al IVème
Colloque International des Dirigeants
D'Entreprises d'Assurance, organizado
por el Comité d'action pour la produc
tivité dans l'Assurance (C.A.P.A.)

Febrero 1.977

COMERCIALISMO ESTRUCTURAL

LA EXPERIENCIA DEL GRUPO ASEGURADOR MAPFRE

I. COMUNICACION

II. ANEXOS ESTADISTICOS

1. Datos básicos del Grupo.
2. Parte de productividad territorial.
3. Parte de velocidad de liquidación de siniestros de Automóviles.

III. OTROS ANEXOS

1. Transcripción literal (...) de la nota presentada por la Dirección General de la Mutualidad MAPFRE a su Consejo Directivo en la reunión de 29.7.69 proponiendo una reforma estructural y la -- creación de un Grupo Asegurador orgáni co. (...)
2. Transcripción literal de los "Princi - pios de actuación del Grupo Asegurador MAPFRE" aprobados en la reunión del -- Consejo Directivo de MAPFRE, Mutuali - dad de 17.10.70, como complemento de la reforma estructural del Grupo.
3. Breve descripción de la composición y funciones de los Servicios Centrales - del Grupo Asegurador MAPFRE.
4. Breve descripción de la composición y funciones de los Servicios Territoria - les del Grupo Asegurador MAPFRE.

I. COMUNICACION

Me piden exponga las razones del crecimiento de MAPFRE -que ha sido en esta década superior al promedio del mercado- así como su justificación empresarial y, sobre todo, comercial.

Sinceramente, lo agradezco, no sólo por lo que representa de honor y vanidad satisfecha, sino porque me obliga a meditar profundamente en la evolución de MAPFRE y buscar un sentido lógico y orgánico que pueda ser útil a otros para una meditación análoga que ayude a descubrir su propia línea óptima de orientación empresarial.

El aspecto más difícil en esta exposición ha sido encontrar un contenido comercial a nuestra actuación cuando en ninguna de las empresas ni en la organización territorial, que - en cierto modo dirijo yo, existe un servicio de esta clase. A pesar de ello, ha existido y existe una política y, por supuesto, una actuación comercial. Esta es función de cada Director General, y su coordinación es la mía personal.

Nuestra expansión, lograda en condiciones de completa autofinanciación en un mercado de poco beneficio, ha sido posible por haber creado una estructura empresarial que favorecía un concepto implacablemente mantenido de servicio a la colectividad, antes que a nuestros propios intereses personales. Este sentido de servicio surge del carácter mutualista de MAPFRE en su origen y en su actuación presente, aunque utilicemos también, sin remordimiento, el instrumento de la sociedad anónima, ya que consideramos que lo importante es el espíritu de actuación y no la forma jurídica. Sinceramente, creemos que la sociedad anónima y el empleo de capital ajeno con equidad y ética, que a veces falta igualmente en instituciones no capitalistas, constituye un medio de acelerar la creación de riqueza comunitaria. Con su utilización los países occidentales casi han llegado a hacer olvidar la miseria a sus ciudadanos y contribuyen más de lo que se les reconoce a remediar la de otros pueblos.

El desarrollo de mi exposición exige una referencia a la propia MAPFRE y a lo que más directamente hemos hecho en estos años. Como los resultados han sido comparativamente buenos, no siempre es fácil de evitar la autosatisfacción; me deben perdonar por ello, aunque comprendo que es lo que justifica mi presencia, pues no soy un teórico sino un dirigente empresarial que, ayudado por un equipo homogéneo de amigos, ha logrado destacar en su profesión y trata de explicar su experiencia a otros amigos de muchos países que sois vosotros.

MAPFRE fué fundada en el año 1.932 como Mutualidad por asociaciones de agricultores extendidas en todo el país, para operar principalmente en el seguro de accidentes de trabajo en el campo, en un momento en que, por circunstancias políticas y técnicas, no era fácil encontrar cobertura adecuada para la nueva obligación de asegurarlos.

En 1.943, MAPFRE colaboró con el Gobierno en la implantación del seguro obligatorio de enfermedad agrario. La "Entidad Colaboradora nº 35", creada a tal fin, tuvo rápida expansión a costa de un desequilibrio técnico que la obligó a cesar en sus operaciones en 1.953 e, incluso, amenazó la existencia -

de nuestra Mutualidad. Esta situación obligó en 1.955 a una reorganización profunda, que incluyó mi designación como Director General y permitió superar la crisis e iniciar una línea de constante reforma de que es fruto la actual MAPFRE, que ha recaudado en 1.976 más de cuatro mil cien millones de pesetas, frente a los diez millones que -sin Accidentes de Trabajo- tenía en 1.955, y que actúa con una relativa sofisticación técnica y administrativa.

El ramo de Accidentes de Trabajo, que en 1.955 había recaudado veinticinco millones de primas, se segregó de la Mutua lidad en 1.966 para dar cumplimiento a la Ley de Reforma de la Seguridad Social y es hoy MAPFRE, Mutua Patronal de Accidentes de Trabajo, una entidad de distinta naturaleza a la que constituyó el Grupo Asegurador privado, que ha recaudado en 1.976 más de 3.200 millones de pesetas.

Hoy MAPFRE es un Grupo orgánico asegurador controlado por una Mutualidad y una Fundación y compuesto por tres entidades aseguradoras directas: la MUTUALIDAD -especializada en Automóviles-, MAPFRE VIDA -especializada en Seguro de Vida-, y MAPFRE INDUSTRIAL -especializada en Ramos Generales-. MAPFRE MUTUALIDAD DE SEGUROS tiene unas reservas patrimoniales de trescientos millones de pesetas; MAPFRE VIDA y MAPFRE INDUSTRIAL, un capital desembolsado cada una de doscientos cincuenta millones de pesetas.

La Fundación MAPFRE, que interviene en el control de las dos Sociedades Anónimas, fué creada por MAPFRE, Mutua Patronal de Accidentes de Trabajo y MAPFRE, Mutua lidad de Seguros, y ha recibido aportaciones de estas dos entidades, aunque la más importante que constituyó la base fundamental de su patrimonio actual proviene del beneficio derivado de la absorción por una institución bancaria, en 1.975, de una Cooperativa de Crédito promovida por nuestro equipo directivo y por mí personalmente.

Nuestro crecimiento en la década del 70 ha sido importante. En 1.969 recaudamos algo más de setecientos millones de pesetas; en 1.980 esperamos superar ampliamente los diez mil, unos ciento treinta y cinco millones de dólares. Con esta cifra confiamos alcanzar una posición modesta pero aceptable en el ranking de los aseguradores europeos.

Gran parte de este crecimiento y resultado obedece a la continua adaptación de nuestra estructura a un objetivo y estrategia que han permitido un crecimiento superior al promedio del mercado (treinta por ciento frente a un veinte por ciento), con base patrimonial equilibrada y proporción de creciente de seguro de automóviles.

I. POLITICA ESTRUCTURAL

Señalo a continuación algunos conceptos generales sobre la estructura empresarial, a fin de enmarcar el término comercialismo estructural.

Qué es estructura.

Denomino estructura a la "mecánica organizativa de un ente institucional". Este término no se agota en la mera organización formal; afecta a la naturaleza de las decisiones, ya que, en realidad, la preocupación estructural tiene un carácter eminentemente político.

Cualquier institución pública destacada ha tenido una filosofía especial de estructura: cada nación, la Iglesia, el Ejército, han buscado, en cada caso y momento, estructuras adaptadas a sus necesidades inmediatas y a sus objetivos de futuro.

La historia y evolución de los pueblos han dependido en gran parte del acierto en la elección de estructuras. España destacó al comienzo de la Edad Moderna porque en el siglo XV fué el primer país que adoptó, al menos en Occidente, una organización apropiada de Estado, frente a las medievales que hasta entonces subsistían. En todo país -- que ha destacado en la historia antigua y moderna, se -- aprecia un acierto de esta clase.

Se habla de estructuralismo y estructura de modo poco preciso, pero existe profunda preocupación por sus problemas y cada día aumenta la dificultad para hacer frente a los problemas económicos que crea el desarrollo y las grandes magnitudes que éste exige, en gran parte por carencia de estructuras sociopolíticas apropiadas.

La empresa, pieza fundamental de creación de riqueza, necesita una política estructural permanentemente adaptada a nuevas necesidades y objetivos.

Estructura y desarrollo.

La función comercial trata de ampliar la dimensión de las empresas que necesitan una dinámica de crecimiento. Cuando ésta falta, la empresa se convierte en residuo de una voluntad empresarial perdida.

El desarrollo económico implica la utilización de la empresa como instrumento de creación de riqueza colectiva. Su promoción utilizando una dinámica estructural cabe denominarla estructuralismo empresarial o comercial.

Las estructuras se justifican y determinan por los objetivos ofensivos o defensivos a que se subordinan: frenar el avance contrario o avanzar. Es frecuente una estructura -- destinada solamente a retener situaciones alcanzadas; recientemente se ha generalizado en España el término búnker para definir esta actitud.

Cuando es instrumento para un desarrollo rápido, nace el estructuralismo comercial, como en MAPFRE, que necesita alcanzar una dimensión adecuada para prestar servicio satisfactorio a asegurados.

Estructura empresarial.

La estructura de empresa afecta a sectores diversos de su organización, principalmente los siguientes:

- Estructura de poder, referida a su organización política y mecánica de alta estrategia.
- Estructura de funciones y servicios relativos a esas -- funciones. En nuestra profesión dominó hace cuarenta -- años la estructura de ramos de seguro; desde entonces -- se ha impuesto la de agrupación de funciones; ahora se abre camino otra, justificada en la naturaleza de la -- captación de clientes. Es ésta precisamente la elegida por MAPFRE, que considera que la venta del seguro de -- vida tiene que ser activa; la del seguro de automóvi -- les masiva y hasta a veces pasiva, apoyada en la cali -- dad del servicio; y la de seguros industriales de alto contenido técnico respecto a los riesgos empresariales.
- Estructura técnica, referida al método para lograr el -- equilibrio en la gestión de seguro, centralizada o des -- centralizada territorialmente, directa o utilizando em -- presas independientes.
- Estructura financiera, de importancia creciente en el -- seguro, con servicios propios o ajenos y centralización o autonomía de la función financiera entre las empresas de un grupo.
- Estructura contable-administrativa, con divisiones inter -- nas, centros autónomos de resultados y determinación de los mismos con frecuencia inferior al año, normalmente trimestral.
- Estructura de servicios comerciales exteriores, quizás la más importante, centralizada o descentralizada.

En algunos casos resulta fácil señalar la estructura ópti -- ma, pero a veces aparecen alternativas y soluciones dife -- rentes aceptables en conjunto, aunque con ventajas parcia -- les en algunos aspectos. En cualquier caso siempre es ne -- cesario que todo el conjunto estructural responda a una -- filosofía semejante y tenga profunda interconexión inter -- na.

Normalmente se justifican los cambios estructurales por -- la relación entre estructura y dimensión; esto supone que cada cambio de ésta requiere una modificación, mayor o me -- nor, en la estructura. Las empresas que crecen menos de -- un diez por ciento real anual admiten cambios lentos, pero las que lo hacen en un treinta por ciento, como MAPFRE, ne -- cesitan una actitud dinámica para evitar crisis que paral -- zarían su crecimiento y hasta amenazarían su subsistencia.

Política comercial.

El objetivo de la función comercial es el crecimiento de la empresa; una política comercial es, en definitiva, una política de crecimiento.

Una política comercial puede poner énfasis en aspectos diferentes:

- . Presión en el precio para atraer clientela, aún a costa del equilibrio técnico.
- . Presión socio-política, apoyada en unidades económicas o incluso sociales a cuyos miembros se incita u obliga a ser clientes de la empresa.
- . Presión de persuasión, con vendedores capaces de atraer clientela en iguales condiciones que sus competidores.
- . Presión de relaciones públicas, promoviendo simpatía general para la empresa.
- . Presión de servicio, principalmente post-venta, que reduce la pérdida de clientela.
- . Presión estructural, buscando los esquemas que más favorezcan la relación con la clientela como vehículo -- apropiado de satisfacción de sus necesidades.

Cada una de las anteriores alternativas, que generalmente se combinan entre sí, aconseja una estrategia especial y ofrece riesgos diferentes. Algunas son más duraderas y eficaces. En MAPFRE hemos creído que la presión de servicio, apoyada en estructura adecuada y precio prudente, proporciona mayor éxito y, sobre todo, mayor grado de satisfacción personal a los que participamos en la empresa.

II. PRINCIPIOS ESTRUCTURALES DE MAPFRE

Analizando nuestra actuación, he podido detectar algunos aspectos característicos que sirven para comprender la organización y especial modo de actuar de MAPFRE en el campo de la gerencia empresarial. Los principales son -- los siguientes:

- . Énfasis permanente para adaptar la estructura a la estrategia, con búsqueda ininterrumpida de una solución mejor, reformas continuas --incluso en situaciones satisfactorias-- y adecuación constante a cada nueva dimensión o situación de mercado.
- . Pragmatismo empresarial, simultaneando políticas y estructuras de diferente orientación en lo funcional e -- incluso en lo territorial, adaptándolas a la conveniencia de cada lugar o momento.

./...

- . Mantenimiento, aún en circunstancias de pérdida económica, de la calidad del servicio al cliente, considerando que la insuficiencia de precio puede dar lugar a la terminación de un contrato pero no a empeorar la prestación contratada por el asegurado.
- . Aproximación al cliente para proporcionarle un servicio directo, efectivo y rápido, evitando que se vea afectado por intermediarios ajenos a esta preocupación.
- . Automatismo en la contratación a través de propuestas-póliza y en la liquidación de siniestros de automóviles, con semejanza al "no fault system", aceptando, salvo fraude, toda reclamación de asegurados, terceros, y, sobre todo, víctimas de lesiones.
- . Preocupación constante por eliminar circuitos administrativos no indispensables y estructuras burocráticas que equivalgan a configuraciones de transporte interno con finalidad de control empresarial.
- . Supresión de directivos sin función específica ejecutiva. El gerente de una subcentral supervisa directores provinciales, y es al mismo tiempo director de la provincia en que reside. Personalmente, no sólo coordino los directivos funcionales del Grupo, sino que soy responsable de la organización territorial conjunta, en que se apoya la sectorial de cada empresa. Los directivos provinciales combinan la función gerencial con la de ventas.
- . Eliminación de comités y decisiones colegiadas, con los que siempre hemos fracasado y que, cuando han existido, han producido más problemas de los que han resuelto. Salvo los de Consejo y Comisión Ejecutiva, sólo tenemos reuniones ocasionales para temas concretos, con beneficio para nuestra agilidad y aprovechamiento del tiempo.
- . Mecanización integral, utilizando con rapidez las posibilidades que se ofrecen a riesgo de cometer errores y procurando que su acción llegue a la organización territorial. Somos la primera entidad del seguro europeo que ha utilizado la microfilmación y el C.O.M. coordinado con el ordenador como instrumento de gestión activa. Setenta de nuestras oficinas utilizan regularmente lectores de microfichas como instrumento permanente de trabajo, sin quejas sustanciales.
- . Difusión amplia de instrumentos de información recíproca para la comparación frecuente de actuaciones. En anexo se incluyen dos partes informativos reales a 31 de enero; actualmente utilizamos diez informaciones regulares análogas.

Resumiendo nuestra actuación, puede decirse que hemos buscado estructuras flexibles sin burocratismo ni formalismo, con bases simples de control que prescindan de costes inútiles y permiten elevar la retribución - del conjunto del personal y obtener su satisfacción y adhesión a la empresa. Además con ello estamos en condiciones de reacción inmediata, como en la guerrilla, ante nuevos problemas y cambios de situación. MAPFRE ha compensado la carencia de apoyo exterior manteniendo a punto su agilidad operativa, al modo de los almogávares, soldados catalanes y aragoneses que vencieron en Turquía hace cinco siglos luchando casi desnudos contra ejércitos cargados de defensas inútiles e incapaces de reacción.

La actuación de MAPFRE no es consecuencia del azar, - sino que responde a una filosofía de actuación, discutida en muchas ocasiones ante nuestro Consejo y órganos directivos y difundida ampliamente desde hace varios años en nuestra organización. Por eso, considero importante hacer alguna referencia a los principios - de actuación del Grupo MAPFRE, que se aprobaron en la reunión del Consejo Directivo de la Mutualidad de enero de 1.970 para poner en marcha la reforma estructural del Grupo, base de nuestro crecimiento rápido en esta década de los años setenta. En un anexo a esta - intervención figura el texto completo; ahora solo voy a enumerarlos:

- . Especialización.
- . Descentralización territorial.
- . Coordinación regional.
- . Centralización administrativa.
- . Precio ajustado.
- . Equilibrio técnico.
- . Patrimonio de garantía.
- . Nuevos productos.
- . Prestación de servicios complementarios a la compensación económica.
- . Costes de gestión.
- . Distribución.
- . Personal.
- . Trimestralización de resultados.
- . Información técnica recíproca.
- . Auditorías.
- . Vinculación con los asegurados.

Me siento orgulloso de poder deciros ahora que, con pocas excepciones, el escaso desarrollo de la auditoría - interna y los limitados efectos de la trimestralización, sólo conseguida en el seguro de automóviles, hemos cumplido estrictamente lo que se nos exigió y ahora, siete años después, no se nos ocurre añadir mucho más.

Creo también indispensable decir que MAPFRE aspira a ser algo más que una aseguradora destacada; querría - convertirse en una institución social al servicio del público, dentro de los medios jurídicos que pone a su disposición el acervo socioeconómico del mundo occidental al que España pertenece.

Este deseo fué recogido en el plan de reforma estructural presentado al Consejo Directivo de MAPFRE en su reunión del 29 de julio de 1.969, que también se os entrega como anexo a mi intervención, en que se consideraron como objetivos básicos de dicho plan la consecución en la década de los años setenta de los tres objetivos siguientes:

1. "Ocupar uno de los tres primeros lugares en el mercado asegurador español, con una participación superior al 5% de su volumen de primas".
2. "Hacer posible la expansión a América Latina, con operaciones directas, a través de reaseguro o mediante la promoción de entidades nacionales".
3. "Obtener importante influencia social e institucional en los principales sectores del seguro que nos permita contribuir a la mejora del nivel de eficiencia de la institución aseguradora española".

III. ORGANIZACION DE MAPFRE

Nuestra filosofía empresarial es eminentemente descentralizadora, aunque temporalmente adopte en algún sector distinta orientación. Ha influido en ello que MAPFRE tuvo desde su creación una excelente estructura exterior -al estar fundada por núcleos socioeconómicos territoriales- así como mis opiniones personales que, por razones ajenas a la vida empresarial, participan igualmente de esta idea. Pero, sobre todo, nos ha movido la convicción de que sólo la descentralización funcional y territorial puede incorporar a la empresa un número extenso de personas que, en lugar de ser manejadas desde una oficina suprema, deciden y actúan por su cuenta. Esto facilita, además, que desaparezcan los empleados que manejan rutinas repetitivas sin sentido de su trabajo. La descentralización y la eliminación de circuitos internos burocráticos han logrado que la mayor parte de nuestro personal tenga algún área de decisión autónoma y una aceptable capacitación técnica.

Durante muchos años el Consejo Directivo de MAPFRE me ha pedido un organigrama de servicios y en bastantes ocasiones me he visto obligado a hacerlo advirtiéndome mi escepticismo, ya que en los organigramas surge siempre la alternativa de decir la verdad sobre la función de alguna persona, creando un problema innecesario, o reflejar infielmente la realidad y evitar el problema.

Pero, con ó sin organigrama, existe en cada momento una estructura que os voy a explicar, aún pensando que pueda cambiarse próximamente por haber advertido algunos defectos y nos gusta corregir los errores en el plazo más breve posible.

MAPFRE está, fundamentalmente, dividida entre servicios centrales y servicios territoriales, con el propósito de que estos últimos amplíen su acción y los centrales se contraigan hasta la dimensión mínima que les permita cumplir su función, lo que no reduce su importancia, si no que la aumenta, al concentrarla en lo verdaderamente esencial eliminando el burocratismo.

ESTRUCTURA CENTRAL

Para MAPFRE es de gran importancia la descentralización entre los servicios centrales, concediéndoles una autonomía considerable, jurídica en lo posible, con resultados propios de periodicidad trimestral, que juzgamos indispensable en la administración sectorial de una gran empresa. Al frente de cada centro operativo está un gerente con facultades para promover una política independiente. La coordinación de unos servicios con otros es informal y se basa principalmente en la relación personal. Esta estructura permite un crecimiento homogéneo, porque el de un sector no es consecuencia del sacrificio de otros.

El plan de reforma estructural de MAPFRE que tenéis en vuestro poder sólo ha tenido un error importante -posteriormente corregido- al prever que la Mutuality operase no sólo en automóviles, sino en riesgos sencillos, principalmente personales, en la línea de algunos grupos mutuos en Estados Unidos y que, en cambio, MAPFRE - INDUSTRIAL se convirtiese en una aseguradora de grandes riesgos. Con esa política esta última empresa no habría logrado dimensión suficiente para aceptar seguros importantes y, en cambio, pensamos ahora que el seguro de automóviles sólo puede equilibrarse con una alta especialización, incompatible con la atención de sus directivos a cualquier otro seguro.

En algunos casos influyen en la estructura jerárquica aspectos personales; por ejemplo, en el momento actual el servicio de contabilidad conjunta está vinculado al Director de Automóviles, que ha sido siempre el responsable de nuestra administración, sin que parezca fácil mejorar su labor aunque la desempeñe en "ratos libres". En todo lo posible queremos que la estructura se adapte a los hombres y no a la inversa, aunque los libros de técnica gerencial suelen aconsejar lo contrario.

Pensamos que el mejor método para desarrollar la autonomía es la separación física y esto nos lleva a tener nuestros servicios centrales en cuatro emplazamientos diferentes dentro de Madrid. Un gerente sólo tiene plena conciencia de su nueva responsabilidad, sobre todo en el comienzo de su independencia, cuando se siente aislado y no le es fácil consultar a su antiguo jefe.

Esto, además, nos permite mantener centros pequeños de trabajo con fácil relación personal y espíritu de equipo. Queremos que en nuestra organización central y territorial no exista ninguna unidad de trabajo con más de cuarenta empleados, objetivo semejante al ensayo de sustitución de cadenas de montaje de la industria del automóvil, precisamente iniciado por un buen amigo de CAPA, Per Gillerhamar.

Los servicios centrales están compuestos por unas doscientas veinte personas; esta cifra no incluye el departamento de reaseguro aceptado pero sí una proporción equitativa del personal de mecanización de la entidad - SDOMSA, que presta también servicio a MAPFRE, Mutua Patronal y al grupo financiero C.I.C. Estas personas administraron unos dieciocho millones de pesetas por empleado en 1.976, que serán de veinticuatro a veintiocho millones en 1.977. En 1.980 esperamos llegar a unos sesenta millones de pesetas por empleado, exceptuando la administración de inversiones cuya dimensión no podemos prever pues depende de la estructura que parezca aconsejable cuando su dimensión exceda de 15.000 millones de pesetas de fondos administrados.

Debemos diferenciar entre los servicios centrales de carácter conjunto para todo el Grupo y los que sólo abarcan un sector técnico comercial.

A continuación los relaciono, y además su descripción y funciones se incorporarán como anexo a esta intervención:

SERVICIOS DE GRUPO

- . Control
- . Jurídico Financiero
- . Informática
- . Contabilidad

SERVICIOS SECTORIALES

- . Seguro de Automóviles
- . Seguro de Vida
- . Seguros Diversos:
 - Prevención Industrial MAPFRE
 - MAPFRE, Servicios de Reaseguro

ESTRUCTURA TERRITORIAL

Dentro de la industria aseguradora, constituye característica original de MAPFRE su organización territorial, que ha facilitado el crecimiento, proporciona servicios directos a asegurados y agentes y representa su principal arma comercial, especialmente en el seguro de automóviles.

No ha sido fácil llegar a la situación actual, como más adelante observaréis. Comenzamos inicialmente el error de recargarla administrativamente, encareciendo su coste y reduciendo su eficacia comercial. En los últimos años - hemos emprendido una tenaz acción simplificadora, casi terminada, para eliminar cualquier duplicidad en el trabajo. Nos queda solamente, y parece difícil de resolver, la preparación mecanográfica o manual de partes de operaciones que después se perforan en la central, y que - al acumularse al final de cada mes retrasan la información mecanizada. Confiamos llegar a confeccionarlos provincialmente en máquinas que graben al mismo tiempo un diskette magnético, que se envíe al centro de datos en Madrid, pero hasta ahora no hemos conseguido una solución satisfactoria.

Cuando tengamos esto resuelto, no antes de finales de 1.978, habremos eliminado en MAPFRE cualquier duplicidad administrativa y conseguido que la mayoría de los puntos de venta preparen la entrada en el proceso de datos y que ello proporcione rapidez y periodicidad frente a la información y facilite el análisis de la actuación territorial de contratación y siniestros y la adopción oportuna de medidas correctoras.

Esta labor de simplificación tiene gran valor comercial al eliminar preocupaciones administrativas en los servicios exteriores, permitiéndoles concentrarse en la venta o en la atención de siniestros.

Creemos haber establecido en nuestras oficinas provinciales o subprovinciales una base operativa casi tan completa como la que otras entidades tienen en su central, y con ello ofrecer a los agentes un servicio local de primera calidad que les libera de obligaciones administrativas y permite obtener ingresos importantes con tipos reducidos de comisión, factor básico para una penetración rápida en el sector de seguros generales.

Nuestra estructura exterior actual no ha sido creada artificialmente desde arriba, sino como consecuencia de un proceso largo, casi de veinte años, de acción a veces contradictoria, que ha llegado a madurar en su configuración actual y que es probable se siga modificando paulatinamente.

En 1.953 la pérdida de un 70% del volumen de operaciones de MAPFRE como consecuencia del cese en el "seguro obligatorio de enfermedad" exigió la administración directa de las principales oficinas territoriales. La primera medida en 1.955 para reducir costes y pérdidas fue transformarlas en delegaciones a comisión con participación en los resultados, medida que permitió restaurar el equilibrio técnico desde 1.956, año siguiente a su implantación.

En 1.961 esta estructura exterior resultaba inapropiada para el crecimiento, por lo que se inició la transformación paulatina de estas delegaciones a comisión en sucursales, poniendo a su frente a personas con una capacitación en la profesión aseguradora en línea desconocida entonces en el mercado español.

En 1.963 se comprobó que el crecimiento exigía extender esa organización a todo el país y que esto no era posible desde Madrid, por lo que se crearon direcciones regionales a cuyo frente estaban algunos de los jefes de sucursal, en general jóvenes y universitarios, ya con bastante práctica profesional.

En 1.967 se observó que la estructura de direcciones regionales duplicaba el trabajo e implicaba una carga excesiva para la oficina principal, por lo que se comenzó a provincializar la estructura territorial, observándose que mejoraba mucho cada provincia que se liberaba de la dependencia regional y que resultaba fácil reclutar gerentes profesionales para las nuevas oficinas entre los jefes de siniestros de automóviles, en general licenciados en Derecho.

En 1.971, cuando se estaba terminando la provincialización, se advirtió que los directores de provincias pequeñas se encontraban aislados y no resultaba fácil suprimir y corregir sus errores o desviaciones, salvo ampliando el control territorial desde Madrid, que hubiera implicado una centralización contraria al espíritu de MAPFRE. Por ello se buscó otra solución creando las subcentrales, confiriéndose al director de la oficina provincial más importante de cada zona, generalmente cabeza de la antigua dirección regional, una función supervisora de las provincias circundantes, que mantenían su relación administrativa directamente con Madrid. Esta fórmula tuvo éxito y es la base actual de nuestra organización. Sus titulares son los antiguos directores provinciales y jefes de siniestros de 1.962 y 1.963 en plena madurez de su vida activa.

En el futuro, aparte de una posible mayor autonomía en las provincias importantes dentro de una subcentral, la alternativa dependerá del desarrollo de las técnicas de la informática. Si los miniordenadores mejoran en calidad y costo, dotaríamos a cada subcentral de un ordenador autónomo o semiautónomo del que dependiesen sus oficinas provinciales, volviendo a las antiguas direcciones regionales. Si los miniordenadores resultan excesivamente costosos, seguirá la situación actual, con fórmulas como la citada de grabación de diskettes.

Los servicios territoriales también se dividen en grupo y sectoriales, dependiendo éstos simultáneamente de la propia dirección provincial y de las correspondientes centrales.

Nuestro objetivo consiste en dotar a cada oficina de la máxima capacidad técnica que permita su dimensión, libe-
ralizándola, en cambio, de procesos administrativos que
distraigan su acción operativa.

Hemos observado que, a medida que se alcanzan estos dos
aspectos, se aumenta la operatividad comercial de cada
área geográfica, tanto por la acción propia de nuestros
empleados y directivos en la venta, como porque los agen-
tes encuentran un servicio completo que les facilita tra-
bajar con nuestro grupo, que les permite su concentra-
ción en la venta y les elimina de modo completo el tra-
bajo administrativo y técnico.

También hemos observado que en las oficinas de pequeña
dimensión, es aconsejable la integración de todos los -
sectores (Vida, Diversos, Automóviles), pero cuando la
dimensión aumenta es conveniente estructuras autónomas
o relativamente autónomas para cada una de ellas, para
lograr un grado alto de especialización y en definitiva
de servicio al público. Esta puede ser nuestra línea es-
tructural futura, dentro de una gran prudencia en cada
paso, pues una precipitación puede dar lugar a perjui-
cios importantes.

En conjunto creemos que nuestra estructura exterior es
eminentemente comercial, orientada al crecimiento rápi-
do porque está al servicio del cliente, y es la razón
más importante de nuestro crecimiento; por ejemplo, en
el pasado mes de enero ha logrado un incremento conjun-
to de cobros superior al 38%, a pesar de que en el se-
guro de automóviles sólo ha sido de 23%.

A continuación reseño nuestra estructura territorial,
cuya descripción y funciones se incorporan como anexo
a esta intervención:

SERVICIOS DE GRUPO

- . Subcentrales
- . Direcciones Provinciales
y Subprovinciales
- . Oficinas Comerciales

SERVICIOS SECTORIALES

- . Seguro de Automóviles
- . Seguro de Vida
- . Seguros Diversos

CONCLUSION

He expuesto los principios y algunos detalles de la es-
tructura de nuestro Grupo y su repercusión en nuestro
crecimiento equilibrado, pero al terminar quiero seña-
lar que mi preocupación por la importancia del factor
estructural para el desarrollo de la empresa se ha fa-
vorecido en gran parte como consecuencia del análisis
de dos empresas españolas, al observar la profunda -
transformación del mercado americano de seguros en la
década de los años cincuenta, con la aparición de las
aseguradoras independientes (State Farm, Allstate y -
otras) frente a las empresas clásicas, vinculadas al
"american agency system", que dominaban hasta entonces
el panorama asegurador "no-vida" de los Estados Unidos.

Las dos entidades españolas han sido Mutua Madrileña Automovilista y El Ocaso, cuyo desarrollo espectacular, en momentos diferentes, fué originado precisamente por haber sabido crear una estructura adaptada a su línea de actividad empresarial y haberse mantenido en ella durante largo tiempo.

Mutua Madrileña Automovilista, empresa única en el seguro mundial, con un volumen de primas que le sitúan en 1.976 entre los cinco primeros grupos aseguradores españoles, opera en el seguro de automóviles con una sola oficina en Madrid, y unos gastos totales (gestión y adquisición) del 4% ofreciendo un sólo producto, proyectado a un tipo de clientela -el propietario de vehículo particular- y en una sola área territorial. MAPFRE ha tratado de imitarlo sin conseguirlo; personalmente no creo que lo consiga nadie, como tampoco será fácil repetir la estructura creada por MAPFRE.

El Ocaso, comenzó hace unos sesenta años en el seguro de enterramientos una estructura de agencias empresariales altamente descentralizadas, que casi equivalían a una "franchise", que le permitió prestar un servicio de gran eficacia -inigualado creo en ningún otro país- y una posición empresarial muy sólida que, por motivos legales, se ha transformado en estos últimos veinte años. Otras empresas siguieron también con éxito esa misma línea de organización.

Ambas empresas han logrado además una situación patrimonial muy sólida y, a pesar de su diferente naturaleza técnica y jurídica, existe la impresión de que han producido uno de los más importantes beneficios empresariales del seguro español.

En MAPFRE creemos que andamos por buen camino y por ello queremos seguir nuestro estructuralismo comercial, instrumento único a nuestro alcance para un desarrollo rápido y además elemento de estabilidad política para la renovación del alto equipo directivo.

Es probable que con el tiempo nuestra estructura se haga menos flexible y pierda fuerza, como ocurre en toda institución pública y privada, pero creemos que soportará -sin estridencias el cambio de su equipo creador y encontrará después, paulatinamente, un nuevo equilibrio interno.

Con los planes que tenemos, siempre en la misma línea, creemos que en la década de los ochenta será cuando recojamos el fruto de nuestra labor alcanzando una dimensión y una implantación sólida independiente de una o pocas personas, consecuencia, en gran parte, de nuestro estructuralismo empresarial.

Para acabar quiero referirme a la industria aseguradora, que necesita un cambio sustancial -no sólo en España- pues aún se encuentra influida por una situación tecnológica y sociológica muy distinta a la actual.

La informática y los actuales medios de comunicación y transporte hacen posible y hasta indispensable la descentralización y ese será el camino a seguir por el -- conjunto de la industria y, sobre todo, por las empresas que quieran aprovechar la circunstancia excepcional que ofrece un probable cambio drástico. En mi generación, más o menos la de muchos de vosotros, se han producido, entre otras menores, las siguientes innovaciones tecnológicas fundamentales: energía nuclear, ordenadores, transporte aéreo, televisión, antibióticos e insecticidas fulminantes. Cada uno de ellos, desarrollados en brevísimos años, podría considerarse más importante para la humanidad que cualquier otro de análoga naturaleza producido en la historia: pólvora, imprenta, máquina de vapor, energía eléctrica, comunicación inalámbrica.

Es obvio que el mundo todavía no ha cambiado suficientemente y sólo está comenzando las consecuencias ecosociológicas de las innovaciones anteriores. Lo mismo ocurre en el seguro. Si subsistiera la libre prestación del servicio del seguro -y es posible que esto no ocurra- nuestra actividad necesitaría cambios importantes en beneficio de la colectividad, en beneficio de los asegurados y en beneficio de sus propios empleados, que tendrán creciente influencia en las decisiones, aunque esto en ocasiones frene el mejoramiento de las empresas e incluso contribuya a un desplazamiento del público a otras formas de protección.

Para todos estos problemas, individuales o colectivos, el camino a seguir es el de la transparencia, la información frecuente y la descentralización, que contribuyen a formar instituciones justas, útiles para la sociedad y humanas para sus componentes.

Muchas gracias.

II. ANEXOS ESTADISTICOS

DATOS DEL GRUPO MAPFRE, (x)

	1972	1973	1974	1975	1976	
PRIMAS Y RECARGOS DE SEGURO DIRECTO	1.344	1.747	2.247	3.091	4.126	
PRIMAS DIRECTAS Y ACEPTADAS NETAS DE REASEGURO.	1.076	1.367	1.606	2.174	3.033	
RECIBOS PENDIENTES	Importe	101	120	142	199	282
Y SALDOS AGENCIAS	% Primas emitidas	7,5	6,8	6,3	6,4	6,8
ACTIVO REALIZABLE	1.134	1.923	2.691	4.128	5.343	
PERSONAL (1)	Número empleados	711	765	822	894	905
	Primas p/empleado	1.405	2.248	2.738	3.428	4.533

(x) En millones de pesetas.

(1) Incluyendo proporción servicios mecanizados.

(AUTOMOVILES + DIVERSOS) (AUDIO + VIDEO)
(MOTOR AND OTHER NON LIFE)

OFICINAS	Número de empleados- Nombre d'employés- Employees' number					Primas por empleado- Primes par employé- Premiums by employee					RANKING						
	1-1	31-3	30-6	30-931-12	31-1	1-1	31-3	30-6	30-931-12	31-1	1-1	31-3	30-6	30-931-12	31-1		
Madrid	652	653	653	653	656	4601	4880	5254	5622	6144	5912	16	14	120	11	14	
Avila	1	1	1	1	-	2478	2739	3074	3385	3762	-	52	51	47	47	49	
Ciudad Real	8	67	64	65	65	3214	3619	6217	5311	6919	5674	41	37	3	16	4	18
Puertollano	3	3	3	3	3	4787	5201	5190	5221	5200	5224	13	12	13	17	26	29
Guadalajara	2	3	3	3	3	8047	5753	5840	5670	6645	6943	20	11	7	1	5	3
Segovia	4	4	4	4	4	4024	4244	4492	4892	5095	5083	22	25	23	21	30	31
Toledo	14	14	15	15	12	3840	4047	3894	4159	4616	5483	29	30	34	36	38	21
TOTAL	84	85	83	83	83	4393	4621	5012	5350	5819	5851	2	2	20	2	2	2
Barcelona	43	43	43	44	47	4110	4477	4789	4825	4608	4744	20	21	18	26	37	45
Baleares	6	5	7	7	6	4574	5891	4559	4864	5273	6222	17	5	21	24	23	10
Gerona	15	15	14	15	13	2890	3163	3681	3716	3847	4510	46	46	40	41	48	39
Lérida	12	11	10	10	10	3398	3994	4545	4871	5353	5383	37	33	22	23	22	24
Tarragona	7	7	7	7	8	3935	4182	4479	6268	4676	4782	26	26	24	7	36	36
TOTAL	83	81	81	83	89	3801	4230	4521	4727	4607	4590	6	5	5	5	8	9
Sevilla	24	23	24	24	24	3589	3984	4150	4437	4929	5080	33	34	31	29	32	32
Cádiz	6	7	7	7	6	2259	2922	3085	3305	4303	4443	54	49	46	48	42	43
Algeciras	3	4	4	4	4	5585	4401	4209	5037	5379	5561	5	22	27	18	20	19
Córdoba	14	12	12	12	11	2882	3515	3692	4018	4274	4266	47	39	39	39	43	44
Huelva	5	4	5	6	6	4824	6031	5063	4676	4923	5428	12	4	16	27	31	22
TOTAL	54	50	52	53	51	3423	3921	3993	4257	4741	4896	9	8	7	7	6	8
Vizcaya	16	17	17	17	17	3088	3331	3759	4194	4596	5052	44	43	36	35	39	33
Alava	6	6	6	6	6	3949	4377	4719	5010	4891	4963	25	23	19	20	33	34
Guipúzcoa	12	12	12	12	12	5525	5714	5853	6218	6570	6818	6	8	6	6	6	4

CENTRO

CATALUÑA

ANDALUCIA OCCIDENTAL

NORTE

PARTES DE PRODUCTIVIDAD
(AUTOMOVILES + DIVERSOS)

OFICINAS	EVOLUCION Nº EMPLEADOS 1.976						PRIMAS POR EMPLEADO (Cobros 12 últimos meses)						PUESTO QUE OCUPAN					
	1-1	31-3	30-6	30-9	31-12	31-1	1-1	31-3	30-6	30-9	31-12	31-1	1-1	31-3	30-6	30-9	31-12	31-1
Santander	6	6	6	6	6	6	5,174	5,598	5,634	5,574	6,271	6,345	10	10	8	10	9	8
TOTAL	43	44	44	44	45	44	4,261	4,534	4,806	5,254	5,460	5,740	4	3	3	3	4	4
Málaga	24	23	23	23	23	22	3,270	3,659	3,807	4,094	4,457	4,797	40	36	35	37	40	37
Marbella	5	6	7	6	6	6	4,711	4,051	3,613	4,885	5,753	5,922	15	29	41	22	16	13
Almería	6	6	6	6	5	5	3,852	2,907	3,710	4,059	6,171	6,284	28	35	37	38	10	9
Granada	9	9	7	8	8	7	2,864	2,966	3,933	3,701	3,962	4,037	48	47	33	43	46	38
TOTAL	44	44	43	43	42	40	3,425	3,601	3,782	4,118	4,710	5,041	8	9	9	8	7	6
Valencia	20	20	21	21	21	21	4,719	4,782	4,933	5,569	5,314	5,777	14	17	17	13	21	17
Sagunto	3	3	3	3	3	3	5,494	5,788	5,942	6,189	6,470	6,636	7	6	5	8	7	5
Castellón	4	4	4	4	3	2	3,338	3,323	3,306	3,445	6,086	10,188	38	44	45	45	12	1
Cuenca	4	5	5	5	4	5	2,847	2,450	2,883	3,266	5,271	4,219	49	54	53	50	24	46
TOTAL	31	32	33	33	31	31	4,374	4,329	4,542	5,046	5,517	5,850	3	4	4	4	3	3
Alicante	19	19	18	18	17	16	3,553	3,617	3,965	4,249	4,829	5,304	34	38	32	33	34	25
Albacete	6	6	6	6	6	6	2,761	2,772	2,899	3,208	3,438	3,458	51	50	52	51	52	53
Murcia	10	10	10	10	10	10	3,476	3,244	3,041	3,280	3,551	3,692	35	45	49	49	50	52
TOTAL	33	34	34	34	33	32	3,411	3,385	3,516	3,790	4,202	4,440	10	10	10	10	10	10
Valladolid	10	9	9	10	9	10	3,989	4,681	5,158	5,011	6,016	5,489	24	19	14	19	13	20
Burgos	5	5	5	5	4	5	4,391	4,732	5,260	5,523	7,327	5,810	18	18	11	15	3	15
León	6	6	6	5	5	5	5,275	3,496	3,539	4,371	4,383	4,006	39	41	43	30	41	40
Palencia	2	2	3	3	3	2	4,061	4,508	2,905	2,336	2,892	4,452	21	20	51	55	55	42
Salamanca	4	4	3	3	3	3	3,157	3,407	4,701	4,842	5,177	5,193	43	42	20	25	28	30
Zamora	2	2	2	2	2	2	4,838	2,950	3,070	3,122	3,171	3,204	50	48	48	52	54	54
TOTAL	29	28	28	28	26	27	3,716	4,100	4,417	4,548	5,228	5,088	7	7	6	6	5	5

PARTES DE PRODUCTOS

(AUTOMOVILES + DIVERSOS)

OFICINAS	EVOLUCION N° EMPLEADOS 1.976					PRIMAS POR EMPLEADO (Cobros 12 últimos meses)					PUESTO QUE OCUPAN				
	1-1	31-3	30-6	30-9	31-12	31-1	31-3	30-6	30-9	31-12	1-1	31-3	30-6	30-9	31-12
	13	13	13	12	13	5	5	5	5	5	9	9	4	4	8
Navarra	5	5	5	5	5	6.229	6.752	7.177	7.571	9.464	3	1	1	2	1
Huesca	5	3	3	3	4	3.037	6.210	5.396	5.816	7.603	45	3	10	11	17
Lógoño	3	3	3	3	3	3.398	3.508	3.580	3.713	3.936	36	40	42	42	47
Soria	26	24	24	23	25	4.927	5.643	5.820	6.361	6.771	1	1	1	1	1
TOTAL	11	11	11	10	9	3.702	4.044	4.180	4.335	5.414	32	31	29	32	19
La Coruña	5	5	5	5	4	2.162	2.584	2.748	3.088	3.418	53	53	55	54	53
El Ferrol	4	4	5	5	5	5.416	5.723	4.473	4.206	5.197	8	7	25	34	27
Lugo	2	3	4	4	3	9.507	4.807	3.513	3.388	5.174	1	16	44	46	29
Orense	0	0	0	0	0	3.716	4.361	3.705	3.853	4.046	31	24	38	40	45
Pontevedra	31	31	35	35	31	3.868	4.111	3.792	3.914	4.617	5	6	8	9	7
TOTAL	18	17	16	15	14	2.170	2.404	2.853	3.502	4.187	55	55	54	44	44
Las Palmas	12	14	13	13	10	3.173	2.718	2.998	3.102	3.473	42	52	50	53	51
Tenerife	30	31	29	28	24	2.571	2.546	2.918	3.316	3.877	11	11	11	11	11
TOTAL	8	8	7	7	7	4.888	5.016	5.499	6.171	5.421	11	13	9	9	18
Badajoz	4	4	4	4	5	6.161	6.366	7.020	7.143	8.084	4	2	2	3	2
Cáceres	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Jaén	11	11	11	11	11	3.890	4.016	4.169	4.336	4.779	27	32	30	31	35
Oviedo	3	3	3	3	3	4.020	4.148	4.396	5.564	5.956	23	27	26	14	14
Gijón	12	12	13	13	12	3.830	4.058	4.203	4.467	5.205	30	28	28	28	25
Zaragoza	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—
Teruel	38	38	38	38	38	—	—	—	—	—	—	—	—	—	
TOTAL	526	522	524	525	517	4.009	4.281	4.507	4.831	5.231	—	—	—	—	—
TOTAL O.T.	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—

NORCENTRO

GALICIA

CANARIAS

PROVINCIAS AUTONOMAS

TOTAL O.T.

AUTOMOVILES

Velocidad de Liquidación Siniestros (Daños Personales)

Datos al 31.1.76

Oficinas	Número de Siniestros Pendientes				% Siniestros Pendientes					NO orden Vel. L			
	Muertes	Altas s/liquid		En tratamiento		Datos cinco últimos meses							
		Graves	Leves	Graves	Leves	SEPT-76	OCT-76	NOV-76	DICBRE 76		ENERO 77	SEPT. 76	OCT. NOV. DIC.
CENTRO													
Madrid	21	41	148	35	57,56	47,59	45,12	44,87	43,19	30	26	24	26
Guadalajara	4	1	7	3	128,57	124,13	131,25	43,33	55,17	54	54	57	35
Toledo	10	9	39	26	48,68	49,66	56,49	53,84	63,63	25	31	44	43
Ciudad Real	2	-	18	2	31,32	21,91	33,78	35,38	41,79	6	5	13	23
Puertollano	1	-	7	6	23,80	18,18	13,04	28,57	50,00	1	1	1	8
TOTAL	38	51	221	72	54,51	52,20	53,06	51,11	47,00	9	9	13	13
CATALUÑA													
Barcelona	17	46	91	16	41,22	37,18	32,12	33,71	32,61	16	15	10	16
Baleares	2	4	15	8	28,73	33,33	36,17	38,63	36,75	2	8	15	30
Gerona	4	10	12	5	46,28	37,83	33,33	33,33	38,83	22	16	11	15
Lérida	8	2	7	5	57,14	62,79	59,09	35,64	27,72	35	45	48	26
Tarradona	4	4	11	3	61,53	53,01	55,69	56,25	32,94	39	38	41	46
TOTAL	35	66	136	37	43,78	40,41	37,45	36,15	33,19	3	3	4	7
ANDALUCIA OCCIDENTAL													
Sevilla	10	15	24	16	34,37	30,43	27,07	27,84	29,79	10	6	3	7
Cádiz	5	17	5	5	64,93	60,25	62,49	57,53	67,16	46	43	51	48
Algeciras	5	6	10	8	64,57	72,30	53,12	60,00	65,07	44	48	36	52
Córdoba	13	11	24	43	40,11	31,59	38,76	38,02	50,90	15	7	19	29
Huelva	3	2	20	1	63,75	59,42	53,62	34,28	42,02	41	41	38	18
TOTAL	36	51	83	73	45,00	40,65	39,51	37,07	43,28	5	5	5	8
NORTE													
Vizcaya	6	14	32	18	50,00	51,50	58,79	59,39	44,10	27	34	47	51
Alava	2	4	4	15	44,28	72,88	53,73	35,61	39,72	19	41	39	25
Guipuzcoa	4	11	15	13	32,60	39,77	38,25	28,65	34,78	9	17	18	9
Eibar	-	1	5	2	30,76	57,72	53,33	42,30	38,09	4	35	37	34
Santander	3	7	16	30	63,92	46,60	54,71	56,19	62,83	40	25	40	45
TOTAL	15	37	72	78	45,24	49,20	50,76	45,62	44,40	6	8	11	10

Sub- Cent.	Oficinas	Número de Siniestros Pendientes				% Siniestros pendientes					No orden Vel.				
		Altas s/liquid. En tratamient				Datos cinco últimos meses					Datos 5 ultim.				
		Muertes	Graves	Leves	Graves	Leves	SEPT. 76	OCT. 76	NOV. 76	DIC. 76	ENERO 77	SEPT.	OCT.	NOV.	DIC.
ANDALUCIA ORIENTAL	Málaga	18	24	54	30	24	51,02	47,88	49,65	59,16	49,18	28	27	31	50
	Marbella	3	-	9	6	3	40,00	47,88	45,45	38,71	35,59	14	27	26	31
	Almería	5	2	9	3	15	49,15	48,43	49,23	21,95	41,97	26	28	30	3
	Granada	4	4	25	8	9	77,31	69,52	56,17	58,24	55,55	48	47	42	49
	TOTAL	30	30	97	47	51	54,24	52,59	50,19	45,91	47,66	8	10	10	11
LEVANTE	Valencia	15	20	41	21	38	58,19	52,11	50,62	41,12	41,41	36	36	33	38
	Sagunto	3	8	4	2	5	53,12	60,60	56,25	78,78	75,86	31	44	43	38
	Castellón	5	1	13	1	2	64,51	57,14	75,86	86,66	73,33	43	40	52	54
	Cuenca	1	-	7	-	2	43,47	42,30	32,00	40,00	40,00	18	19	9	32
	TOTAL	24	29	65	24	47	57,43	52,53	51,73	52,94	46,09	10	11	12	14
SURESTE	Alicante	7	5	17	10	8	30,76	34,05	27,40	32,11	32,41	4	9	5	13
	Albacete	4	-	9	1	7	46,37	42,30	37,50	25,33	30,00	23	19	16	14
	Murcia	5	12	9	8	4	36,03	37,14	33,65	35,48	42,42	11	10	12	24
	TOTAL	16	17	35	19	19	35,91	37,07	31,97	31,47	34,30	1	2	2	3
	Valladolid	5	5	21	12	11	42,78	34,48	28,16	31,48	33,75	17	10	6	11
CASTILLA	Burgos	10	6	7	1	10	44,71	43,58	43,80	34,65	34,34	20	21	23	20
	León	3	3	13	10	13	38,21	55,20	50,51	35,86	44,21	13	39	32	27
	Palencia	2	2	8	1	3	67,44	50,00	48,93	34,04	33,33	47	32	29	17
	Salamanca	1	1	11	3	1	32,07	22,80	21,05	27,45	32,07	7	3	2	6
	Zamora	-	-	2	3	-	66,66	36,11	31,42	10,81	13,88	21	12	8	1
NORCENTRO	Segovia	8	10	25	4	5	133,33	155,81	117,07	112,96	89,65	58	55	55	55
	Avila	6	3	28	1	5	37,14	41,93	102,85	137,03	143,33	12	18	54	56
	TOTAL	35	30	115	35	48	46,01	40,45	36,89	31,22	45,34	7	4	3	2
	Navarra	10	11	21	12	50	60,93	50,25	46,11	52,76	51,48	38	33	27	41
	Huesca	2	4	12	1	7	64,70	63,63	50,94	32,78	40,00	45	46	34	14
NORCENTRO	Logroño	-	-	13	-	7	50,00	34,78	31,11	36,17	40,00	27	11	7	28
	Soria	-	5	11	2	3	86,66	104,00	61,53	34,61	72,41	51	52	49	19
	TOTAL	14	20	57	15	54	54,14	48,11	44,53	38,17	45,34	10	11	12	14

SECT.	Oficinas	Número de Siniestros Pendientes				% Siniestros Pendientes					No orden vel. Lic				
		Muertes		Altas s/liquid.		Datos cinco últimos meses					Datos 5 ultim. me				
		Graves	Leves	Graves	Leves	SEPT-76	OCT-76	NOV-76	DIC-76	ENERO-77	SEPT	OCT	NOV	DIC	
GALICIA	Coruña	6	19	50	15	13	6,19	60,24	66,86	56,32	66,02	42	42	50	47
	Ferrol	3	8	17	4	1	80,76	78,43	88,88	55,17	61,11	49	50	53	44
	Lugo	2	1	11	2	8	47,82	43,90	58,53	50,00	54,54	24	23	46	39
	Orense	4	1	25	3	9	109,09	120,00	124,24	69,09	68,85	53	53	56	53
	Pontevedra	7	18	32	26	13	55,61	49,20	57,07	41,41	49,48	33	30	45	33
TOTAL	22	47	135	50	44	64,16	61,63	68,49	51,07	58,54	13	14	44	42	
CANA-RIAS	Las Palmas	-	1	5	-	5	55,00	80,00	37,73	17,54	22,44	32	51	17	2
	Tenerife	4	3	15	9	13	32,50	43,52	42,85	35,10	44,89	8	20	21	31
	TOTAL	4	4	20	9	18	40,00	56,15	40,97	28,47	37,41	2	13	6	1
	Oviedo	7	23	15	8	3	84,17	24,06	27,20	30,14	41,79	50	4	10	10
ASTU-RIAS	Gijón	1	-	8	1	3	60,00	46,15	54,72	51,72	48,14	37	24	35	40
	TOTAL	8	23	23	9	6	80,48	27,67	34,81	33,93	42,85	14	1	1	5
	Zaragoza	5	12	19	8	3	55,62	48,50	45,30	31,64	31,75	34	29	25	12
	Teruel	-	2	7	-	-	106,25	43,75	43,75	52,94	52,94	52	22	22	42
ARAGON	TOTAL	5	14	26	8	3	60,22	48,08	45,17	33,71	33,93	11	7	7	4
	Badajoz	3	5	24	5	1	51,06	52,52	47,47	45,83	41,30	29	37	28	37
	Cáceres	1	-	8	-	2	30,00	36,58	40,00	26,19	28,20	3	13	20	5
EXTRE-MAADURA	TOTAL	4	5	32	5	3	44,77	47,85	45,32	39,85	37,40	4	6	8	6
	JAEN	4	12	35	12	7	31,05	30,00	34,68	35,22	42,94	5	5	14	22
	CENTRAL														
TOTAL GENERAL	288	436	1.152	486	573	50,36	46,75	45,68	41,97	43,68	-	-	-	-	-

eb.-

III. OTROS ANEXOS

TRANSCRIPCIÓN LITERAL CON ALGUNA OMISIÓN DE ASPECTOS O COMENTARIOS CONFIDENCIALES DE LA NOTA PRESENTADA POR LA DIRECCIÓN GENERAL DE LA MUTUALIDAD MAPFRE A SU CONSEJO DIRECTIVO EN LA REUNIÓN DE 29 DE JULIO DE 1.969, PROPONIENDO UNA REFORMA ESTRUCTURAL Y LA CREACIÓN DE UN GRUPO ASEGURADOR ORGANICO CON OBJETO DE AUMENTAR LA PENETRACIÓN DE MAPFRE EN EL MERCADO ASEGURADOR ESPAÑOL.

"INTRODUCCION.

La evolución natural de MAPFRE, en la línea en que ha venido produciéndose desde el año 1.960, y el deseo lógico en su equipo gerencial de alcanzar el máximo desarrollo equilibrado de los intereses que tiene confiados, han movido a esta Dirección, trabajando en colaboración con los principales directivos de la Entidad, a someter al Consejo un plan de reestructuración de sus actividades y creación de un grupo asegurador formado por un conjunto de empresas con el denominador común del nombre MAPFRE, operando en sectores diferenciados, bajo la coordinación de una unidad directiva encuadrada en la Mutua madre o "holding" de todas ellas. De este modo se combinaría la máxima especialización en cada sector de crecimiento del mercado de seguros, con la fuerza institucional que proporciona la completa unión de esfuerzos y el prestigio de un solo nombre, que debería identificarse con la máxima calidad en los servicios de seguro.

Los objetivos básicos de este plan, que tanta trascendencia puede tener en el futuro de MAPFRE, son la consecución en la década de los años setenta, en que se producirá nuestra plena incorporación al conjunto de países más desarrollados, de los siguientes extremos:

1. Ocupar uno de los tres primeros lugares en el mercado asegurador español, con una participación superior al 5% de su volumen de primas.
2. Hacer posible la expansión a Sudamérica, con operaciones directas, a través del Reaseguro o mediante la promoción de entidades nacionales.
3. Obtención de importante influencia social e institucional en los principales sectores del seguro que nos permita contribuir a mejorar el nivel de eficiencia de la institución aseguradora española.

EVOLUCION DE MAPFRE.

A) Principales etapas desde su fundación

- a. Fundación y primeros años: Esta etapa, iniciada en 1.933, revistió extraordinario interés; MAPFRE nació con la mayor potencia quizás conocida en una nueva entidad del seguro español, alcanzando sólo en dos años una participación en el mercado análoga a la actual. Ello

se debió a circunstancias especialmente favorables, entre las que han de destacarse las grandes dificultades para lograr la cobertura adecuada del riesgo de nueva creación de accidentes de trabajo en la agricultura, por las objeciones que entonces oponían las empresas aseguradoras para participar en un sector afectado por profundo malestar social.

MAPFRE operó durante este periodo exclusivamente en riesgos agrícolas, hasta el punto de que para tener derecho a asegurarse en ella una empresa industrial debía efectuar la cobertura de una parcela agrícola, aunque fuese pequeña.

Hay que destacar la preocupación por el servicio a los agricultores, publicando boletines de interés para ellos y creando servicios como el de distribución de abonos, todo lo cual quedó trucado con la guerra civil, que cambió la situación social y los problemas de nuestro país, apareciendo dificultades nuevas, consecuencia de la guerra mundial y el aislamiento posterior.

En esta etapa se creó en España el Seguro Obligatorio de Enfermedad, en cuya cobertura colaboró la Mutua, desarrollando una importantísima labor en el sector agrícola. Sin la participación de MAPFRE en aquel momento, el desarrollo general que el Gobierno había pretendido para este tipo de seguro social, se hubiese retrasado considerablemente.

La nueva entidad "MAPFRE, Entidad Colaboradora nº 35" pasó a ocupar el segundo puesto por su volumen y fué la más importante de las que operaban en el mercado agrícola, aunque también se introdujo en el sector industrial, principalmente a través de un convenio de colaboración con La Unión y el Fénix.

Este periodo de MAPFRE también se caracterizó por la euforia originada por los fuertes ingresos iniciales del Seguro de Enfermedad, que hicieron confiar a los directivos en unos beneficios muy superiores a los que realmente existirían más adelante.

- b. Crisis del Seguro de Enfermedad: El mal planteamiento empresarial de la entrada de MAPFRE en el Seguro de Enfermedad y problemas estructurales ajenos totalmente a la actuación de la Mutua, tales como el desequilibrio técnico de ese seguro, produjeron una aguda crisis, a la que también contribuyó la necesidad de destituir al Director.

Con el nuevo Director General, se inicia la actividad de MAPFRE en los sectores no agrícolas y en los ramos en que hasta ahora no había trabajado, fundamentalmente en el de Automóviles, cuya importancia comenzaba a preverse. Pero, a pesar de que algunas de las medidas adoptadas fueron satisfactorias e incluso han hecho posible la evolución completa posterior de MAPFRE, los problemas del Seguro de Enfermedad fueron incrementándose de modo tan extraordinariamente grave, que en 1.954 la Entidad Colaboradora nº 35 tuvo que cesar en sus operaciones.

Este cese y la obligación de la Mutua de absorber a todos los empleados de la Entidad Colaboradora, produjo con un grave desequilibrio patrimonial y serios problemas con el Instituto Nacional de Previsión y la mayor parte de los Colegios Farmacéuticos, que reclamaban el cumplimiento de una serie de obligaciones contraídas en la práctica del Seguro de Enfermedad. Esto obligó a la reorganización del Consejo Directivo de la Mutua con objeto de incorporar al mismo a personas capacitadas por su experiencia para superar la crisis existente.

En esos momentos, comienzos de 1.955, MAPFRE había quedado reducida a unos 30 millones de pesetas de primas y las pérdidas acumuladas excedían de esa cantidad. Al mismo tiempo, se produjo una lucha por el poder de la empresa entre un sector de Consejeros, unidos a personas con fuertes vinculaciones políticas y bancarias, y el Consejo reorganizado, que quería mantener independiente la entidad.

- c. Reorganización de la empresa: Comienza esta etapa al reestructurarse el Consejo y poco más tarde designando nuevo Director General.

Esta reorganización, que acabó entre 1.961 y 1.962, fue muy laboriosa y dió lugar a una serie de medidas importantes:

1. Reducción drástica de personal. Desde 1.955 a 1.958 no ingresó ninguna nueva persona y en el bienio 58-59 sólo lo hicieron quienes serían la base de la regeneración empresarial, principalmente los Sres. Saldorní y Tamayo.
2. Cambio profundo de sistemas e iniciación de la mecanización de la empresa, primero a través de un servicio ajeno y desde 1.959 con la compra de un equipo clásico de fichas perforadas, marca BULL. En todos estos sectores destaca la colaboración del Sr. García, que ocupó desde 1956 el puesto de Interventor, y el Sr. Yubero, que con el anterior y el Sr. Larrañendi, formaron el equipo de reorganización.
3. Ampliación a nuevos Ramos, comenzando a operar en los Seguros de Transportes, Vida y Maquinaria.
4. Énfasis en el crecimiento del Seguro de Automóviles, que se estimaba era el único que podría compensar una posible crisis en el Seguro de Accidentes de Trabajo. En esta época se establecieron las bases de lo que ha llegado a ser fundamentalmente una entidad aseguradora de Automóviles, ya que actualmente dicho ramo ocupa el papel que en 1.933 tuvo en MAPFRE el de Accidentes de Trabajo en la Agricultura.

5. Iniciación de la política de creación de oficinas territoriales directas (las que existían en 1.955 habían sido inicialmente transformadas en Delegaciones a comisión con participación en el beneficio técnico) en la línea últimamente característica de MAPFRE, y reclutamiento de jóvenes universitarios para preparar los cuadros directivos del futuro.

d. Promoción Territorial y Descentralización Orgánica: A finales de 1.962 se inicia otra etapa que puede llamarse de lanzamiento y descentralización, tanto desde un punto de vista geográfico como funcional.

En la anterior etapa se habían esbozado las bases de la descentralización, pero en ésta se actuó de modo mucho más intenso y se consideró básico para MAPFRE contar con una potente estructura territorial que permitiese el máximo crecimiento futuro, partiendo de una organización con mucha autonomía que no dependiese de la Central, sino de un conjunto de jóvenes ejecutivos y suficientemente capacitados. Esta medida estaba motivada, en gran parte, por la importancia que iban adquiriendo las operaciones del Seguro de Automóviles, que exigían un tratamiento de siniestros y gerencial muy distinto a los seguros diversos. MAPFRE estaba preparada para ello por su especialidad en Accidentes de Trabajo en la Agricultura, -- que, en cierto modo, planteaba problemas análogos a los del Seguro de Automóviles.

Otras características específicas de esta etapa fueron -- la intensificación de la labor de creación de manuales, la reestructuración contable-administrativa para adecuar los sistemas de la empresa a la política de descentralización, la preparación de unos Estatutos Sociales adaptados a la naturaleza de la empresa y la iniciación de actividades en el sector financiero con la adquisición de la Sociedad CIC.

Al final de esta época se produjo el establecimiento del Seguro Obligatorio de Automóviles, que exigió una atención muy especial durante el ejercicio 1.965-66 para llevar a cabo la necesaria transformación de la cartera.

En general, puede decirse que durante todo este periodo no fué muy grande el crecimiento global de MAPFRE, aunque sí el de los sectores distintos a Accidentes del Trabajo, hasta el punto de que en el año 1.965, que puede considerarse como el último ejercicio normal, se había conseguido que más del 50% de la cartera fuese de Ramos diversos, frente a una situación anterior del 75% y el 25%.

e. Separación del Seguro de Accidentes de Trabajo: Ha habido una etapa intermedia que puede decirse ha abarcado -- 1.966 y 1.967, en la cual MAPFRE ha dedicado su atención a la segregación de las operaciones de Accidentes del Trabajo, creación de la Mutua Patronal y colaboración --

con ella para crear una red propia y autónoma que permitiese la separación efectiva y total de las dos entidades. Aún cuando esto no lo exigía la Ley se quiso en MAPFRE llevar a cabo, con objeto de que la Mutua de riesgos diversos tuviese completa libertad de acción para el futuro, al tiempo que se mantenía la importancia en el mercado, por lo que continuó ampliándose la red territorial, que ha hecho posible el rápido crecimiento posterior, -- aunque ello originó el consiguiente aumento relativo de gastos y algunas dificultades de Tesorería.

B) Situación actual

En 1.968, se inicia la última etapa de actuación de MAPFRE, ya completamente apartada de la Mutua Patronal, operando intensamente en todos los Ramos y con un crecimiento superior al de cualquier otro momento de su historia empresarial. Esta etapa se estima durará hasta 1.971, en cuya fecha se producirá una estabilización en el ritmo de crecimiento.

Las características principales de la situación actual son -- las siguientes:

a. Situación Interna

1. Se está llegando a situar a MAPFRE en el equilibrio -- de Gastos que existía en 1.964-65.
2. Está completándose la red de oficinas directas o profesionales en todo el territorio nacional, estimándose que el proceso quedará prácticamente terminado en los dos próximos años.
3. De modo paralelo a la descentralización de los órganos territoriales, se ha completado la creación de -- centros autónomos de actuación en los servicios centrales mediante las Secciones, en las que se agrupan diferentes ramos homogéneos, y la nueva estructuración de algunos Departamentos Centrales, como el de "Personal y Organización Territorial", "Contabilidad y Emisión" y "Servicios Financieros".
4. Un hecho importante es la adquisición del ordenador -- IBM/360-30 y entrada en el mismo de la totalidad de -- los procesos de MAPFRE, que se ha completado en este mes de julio al conseguir por primera vez en la historia de MAPFRE terminar sus cuentas en el mes siguiente a su finalización y abonar las comisiones con sólo quince días de retraso.
5. En 1.968 se inició la preparación de la Mutua en varios aspectos de gerencia empresarial moderna, que puede decirse están ya plenamente contabilizados y han de constituir un instrumento importante para el desarrollo futuro. Son principalmente los siguientes:

- a) Control presupuestario de las diversas secciones territoriales y centrales.
- b) Fijación, mantenimiento y revisión periódica de objetivos básicos y específicos en todos los servicios.
- c) Información regular complementaria de las operaciones e incidencias en todos los sectores con verdaderas memorias trimestrales de las actividades de cada centro autónomo.
- d) Sistemas lógicos de retribución de personal, especialmente directivos, con revisión anual de cada persona afectada.

En conjunto, puede decirse que MAPFRE ha alcanzado un alto grado de madurez de gerencia empresarial. Esto se ha podido apreciar en todos los intercambios de experiencias a que se ha asistido en que se aprecia claramente la superioridad de nuestros sistemas.

b. Situación Externa

Tomando como referencia de partida el año 1.963, en que se inició la política de descentralización, puede decirse que el volumen de emisión en Ramos diversos ha pasado de 106 millones a cerca de 700 millones que se esperan conseguir en 1.969, aproximadamente 1.000 millones en 1.970 y de 1.200 a 1.300 millones en 1.971. Normalmente, para la segunda mitad de la década del setenta, nuestra empresa sólo estará precedida por cinco o seis Grupos Aseguradores, quedando por debajo de ella entidades que hasta ahora siempre habían tenido un volumen superior. En realidad, la situación definitiva dependerá más que del esfuerzo de producción, de la incidencia en los resultados de Automóviles, que obligue a algunos aseguradores a restringir sus operaciones en este Ramo de modo muy drástico.

- c. En conjunto puede decirse que en los últimos años ha conseguido MAPFRE una situación muy satisfactoria por su equipo gerencial, madurez empresarial y volumen de operaciones con las que se podrá iniciar otra etapa de fuerte expansión partiendo de una plataforma muy sólida que le permita superar en volumen de operaciones y en resultado a varios de los grupos aseguradores a que antes aludíamos que normalmente la precederían.

ESTRUCTURA DEL GRUPO

A) Planteamiento de la estructura

De acuerdo con lo inicialmente expuesto, se pretende que, para conseguir el aumento de dimensión en la próxima década,

MAPFRE pasa a ser un grupo compuesto por una serie de entidades altamente especializadas en los principales sectores de crecimiento, terminando con la situación actual de operar en todos los ramos sin alcanzar una verdadera especialización en ninguno de ellos.

La experiencia de entidades como la Mutua Madrileña Automovilista, de los grandes aseguradores de Vida de otros países y, entre nosotros, el mejoramiento extraordinario del servicio que proporciona la Mutua Patronal MAPFRE a sus asegurados de Accidentes de Trabajo al haberse independizado, aconsejan una fórmula de este tipo.

El grupo que se propone, debería constituirse del siguiente modo:

MAPFRE GRUPO, unidad directivo-administrativa sin personalidad jurídica autónoma, integrada en la Mutualidad MAPFRE, pero con una clara separación interna que ejercería funciones de coordinación, promoción colectiva y supervisión, así como los propios de administración de los servicios que interesen mantener en común.

MAPFRE AUTOMOVILES (Mutualidad de Seguros), en que se transformará la actual Mutua, después de una separación en los sectores que vayan a depender de otras entidades. En esta Mutua se pretende trabajar no sólo en el seguro de Automóviles, sino en todos aquellos que se puedan promover de modo masivo con un mismo esfuerzo comercial, o en los que pueda trabajarse de un modo masivo, como el de los riesgos de la propia vivienda o el de las pequeñas industrias y comercios.

MAPFRE INDUSTRIAL, S. A. Esta entidad, a ser posible con este nombre, será la transformación de la actual GRAM, S. A., para operar exclusivamente en los diversos tipos de cobertura necesarios en las grandes empresas, sector no suficientemente atendido por MAPFRE hasta el presente. En esta empresa se incluiría el seguro de Transportes, aunque mantiene una cierta autonomía por sus especiales características. También sería la administradora del reaseguro de la Mutualidad.

MAPFRE VIDA, S. A. Esta deberá ser una sociedad de nueva creación, con objeto de administrar, en la línea del seguro americano con una alta especialización, el seguro de Vida y Riesgos Personales complementario, que se caracterizan por la necesidad de una venta dirigida y la creación de redes muy especializadas y autónomas de vendedores. Constituiría la prolongación de la sección de Seguros Personales de MAPFRE.

PRINCIPIOS BASICOS DE ACTUACION

Con independencia de completar el anterior plan estructural con mayores detalles de actuación específica de cada una de las empresas que comprende el grupo, conviene determinar ahora cuales

han de ser los principios básicos de actuación a que responde la reestructuración que se propone y a que deberá responder - en el futuro su adaptación a las circunstancias de cada momento.

Estos principios pueden agruparse, fundamentalmente, en dos sectores: las actuaciones en que las entidades autónomas se han de producir con la máxima independencia y aquellas en que ha de existir una coordinación completa o parcial. En definitiva, se trata de lograr las máximas ventajas de la entidad autónoma en cada una de las distintas sociedades, aprovechando los servicios comunes que reduzcan al máximo varios de sus costes y, sobre todo, que consigan una coordinación de actuación que dé fuerza recíproca a cada actividad individual y les permita obtener una fuerza orgánica común.

a) ACTUACION INDEPENDIENTE

Básicamente ésta existirá en todos aquellos que pueda promover especialización y adaptación máxima posible a los problemas y peculiaridades del sector, de modo que se adquiera, dentro del mismo, una posición altamente competitiva. Esto ocurrirá especialmente, en los siguientes aspectos:

1. Personalidad jurídica y empresarial independiente de modo que su estructura se adapte a las necesidades futuras de expansión, relación adecuada con los clientes, autonomía en la responsabilidad directa y facultad para la determinación del beneficio de sus operaciones, evitando compensaciones que oculten o retrasen el conocimiento de las desviaciones. Esta personalidad empresarial también permitirá:
 - a. la creación de una imagen específica en cada uno de los sectores, sin perjudicar a los restantes. Por ejemplo, la Mutua Madrileña o la Mutua Nacional del Automóvil tienen frente al público una personalidad claramente vinculada al automóvil. Esto lo pueden llegar a conseguir en sus respectivas esferas la Mutua MAPFRE AUTOMOVILES, MAPFRE-VIDA y MAPFRE-INDUSTRIAL.
 - b. la mayor compenetración personal de los directores de cada empresa con sus problemas y resultados y mayor posibilidad de establecer incentivos por este motivo.
2. Máxima autonomía y especialización en sus actividades técnicas. Los sectores en que se proponen actividades independientes tienen unas características técnicas muy acusadas: la organización masiva, en la Mutua del Automóvil; la especialización empresarial en MAPFRE INDUSTRIAL y la venta específicamente dirigida a cada cliente, en MAPFRE VIDA. Por ello, conviene mantener la más absoluta autonomía al crear equipos técnicos de alta especialización en cada uno de los sectores, aunque exista en ellos un intercambio recíproco de información.

Este es uno de los aspectos más importantes de la nueva estructura, que ya se había apuntado de modo bastante claro en el plan de descentralización de la Mutua y creación de las secciones, pero que ahora se lleva a extremos mucho más avanzados que, incluso, se extenderán en la organización territorial, donde también, paulatinamente, en razón al volumen de operaciones de cada área regional, habrá que ir creando equipos técnicos independientes y altamente especializados.

3. Independencia de actuación en el sector comercial. Las razones anteriores, en cuanto a lo técnico, coinciden con lo comercial, tanto más cuanto que, por lo menos en MAPFRE Automóviles y MAPFRE INDUSTRIAL, la base de expansión debe estar apoyada en el perfeccionamiento del producto que se ofrece y, por lo tanto, se va a llevar a cabo una venta mucho más fundamentada en razones técnicas que en pura motivación comercial.

MAPFRE INDUSTRIAL deberá poner el énfasis en sus servicios técnicos, en la línea de FACTORY MUTUAL, que en lo territorial sean los que se relacionen en gran parte con los clientes, aunque también existan personas con funciones exclusivas de relaciones públicas.

En MAPFRE AUTOMOVILES la tendencia será la prestación de un servicio muy eficiente que cree una vinculación de los asegurados con la entidad, semejante en lo posible a la que ha llegado a obtener la Mutua Madrileña Automovilista, en la que no existen órganos comerciales, sino una política interna técnica y de costes muy satisfactoria para los usuarios o consumidores del servicio.

MAPFRE VIDA, en cambio, tendrá que tener una estructura comercial muy desarrollada, puesto que en este tipo de empresa es preciso hacer una venta activa ya que sus productos hay que venderlos y no se compran por los clientes, como en gran parte ha de ocurrir en los otros dos sectores a que hemos hecho referencia.

4. Autonomía de Investigación. Con independencia de los aspectos de investigación administrativa y financiera, que en realidad dependerán de lo que llamaremos "organización del grupo", en todo lo demás el crecimiento de cada una de las entidades dependerá de la investigación que haga permanentemente para analizar las necesidades de su clientela real y posible y estudiar la forma de atenderla del modo más perfeccionado. Esta investigación, más vinculada a la asistencia de los equipos a que antes nos referimos, debe ser también completamente autónoma.
5. Independencia en la selección de personal. Las técnicas anteriores aconsejan que exista un personal más especializado, por lo que parece procedente que se seleccione por quienes conozcan mejor las necesidades subjetivas y

objetivas de los que trabajen en el sector. Aparte de ello, se propone mantener un régimen de autonomía porque se cree que el éxito de cada una de las empresas - dependerá de la creación de equipos adecuados de personal y porque no puede haber auténtica empresa con estricta responsabilidad gerencial si esta actividad se elimina y se incluye en lo que pudiera llamarse actividad global conjunta.

Indudablemente, convendría que existiera, por una parte, un conocimiento recíproco de los métodos de selección de cada una, y por otra, la posibilidad de lo que pudiera llamarse "gerencia del grupo" que en determinados casos estudiará intercambios de empleados, especialmente para ocupar vacantes de puestos directivos - en caso de necesidad. No obstante, en cualquier caso, la rotación y el intercambio de empleados se debe realizar lo menos posible y nunca de modo que reduzca la responsabilidad gerencial de los directivos de cada entidad.

6. Responsabilidad autónoma en la política de gastos propios. La reducción de gastos es fundamental para la determinación del beneficio; por ello, en todo lo que no sean gastos comunes, fundamentalmente en lo administrativo, la responsabilidad de los gastos deberá consistir en que cada una de las empresas tenga la máxima preocupación por reducirlos al máximo, y así poder ofrecer a sus clientes, no sólo un servicio eficiente, sino a un coste verdaderamente reducido.

b) ACTUACION COORDINADA

Aún cuando las diferentes entidades hayan de trabajar autónomamente y tener la responsabilidad a que antes se aludía, su actuación ha de estar regida por el principio de que forman parte de un grupo cuya fuerza reside en las ventajas que de esta situación se obtienen.

Esta coordinación será difícil porque las características - necesarias para el éxito gerencial implican criterios propios y el deseo de imponerlos, pero, sin embargo, esto se ha de mantener con la máxima energía por el más alto responsable del Grupo.

Los aspectos de más importante ejecución coordinada son los siguientes:

1. Utilización de servicios comunes. En todos aquellos aspectos en que no exista una razón específica contraria - debe haber servicios comunes que no solamente permitan - reducir los costes colectivos, sino que, y esto es más - importante, permitan a los gerentes de las entidades del

grupo concentrarse específicamente en su labor técnica, comercial y de selección y formación del personal, des-preocupándolos de los problemas rutinarios casi de "re-ta-guardia". Hay que señalar que cada una de las empre-sas deberá tener voz en la administración del conjunto de los servicios comunes y posibilidad de colaborar en su perfeccionamiento y corregir sus defectos.

2. Coordinación directiva. Indudablemente, este es el sector más importante de los servicios comunes. La contabilidad, cobranza de recibos, administración de la tesorería, emisión de cartera, auditoría de operaciones exteriores, etc., deberán permanecer en común, constituyendo un conjunto con autonomía directiva y un equipo de investigación en sistemas.
3. Información recíproca técnica. La autonomía anteriormente señalada permitirá a los directivos de cada una de las empresas estar permanentemente informados de todos los estudios de aplicación y de investigación técnica para tratar de obtener de ellos alguna enseñanza que pueda ser utilizada en sus respectivos sectores. A este efecto, debería haber una comisión que dispusiese las líneas generales de actuación para que se expresasen no solamente los resultados conseguidos, sino las mejoras que se estuviesen realizando en cada empresa para evitar duplicidad de esfuerzos en tales casos.
4. Coordinación de la política financiera y de inversiones. Es este un aspecto importante del que dependerá el éxito futuro del grupo y el de cada una de las entidades que lo integren. En principio, la política financiera y de inversiones debe estar coordinada y unificada, por lo menos en su administración, pero hay que señalar que en MAPFRE VIDA por su propia naturaleza, la inversión forma parte de su técnica y en ese aspecto no es posible privar a la gerencia de la empresa de una participación importante en la decisión financiera e incluso una responsabilidad muy amplia en la política financiera propia.
5. Régimen de auditorías. Constituye la base fundamental para la creación del grupo la utilización de un régimen de auditoría que permita la máxima descentralización funcional y territorial, pero que dé a los servicios comunes un control permanente y completo del cumplimiento de sus normas y de la eficiencia y veracidad de las operaciones. El servicio de auditorías deberá estar a nivel del grupo.
6. Coordinación regional. La coordinación y servicios comunes del grupo no sólo deben hacerse a nivel nacional, si no de modo muy importante, a escala regional. El Director Regional del grupo MAPFRE debe tener facultades de supervisión y de vigilancia sobre cada uno de los servicios autónomos, aunque especialmente se ocupe de MAPFRE Automóviles, que tendrá los servicios territoriales más extendidos.

En MAPFRE VIDA y en MAPFRE INDUSTRIAL desempeñará funciones semejantes a la de Consejero Delegado Regional.

Esta coordinación regional ha de ser pieza fundamental, ya que su base ha de ser la autonomía y sólo será posible si existe una gran acción común a nivel más bajo que el central.

CONCLUSIONES

Como consecuencia del informe anteriormente expuesto, esta Dirección General solicita del Consejo Directivo de MAPFRE, lo siguiente:

1. Que se aprueben las líneas generales de la creación del -- Grupo Asegurador MAPFRE.
2. Que autorice a la Comisión Ejecutiva de MAPFRE para que, - tras el examen detenido de los diferentes puntos que integran el informe y el mantenimiento de las conversaciones - con los principales directivos de la Mutua, inicie, si lo estima necesario, los trámites para la ejecución del plan propuesto y, muy concretamente, la transformación jurídica de GRAM, S.A. en MAPFRE INDUSTRIAL, S.A. y la creación de MAPFRE VIDA, S.A. ya que en este caso es de esperar dilación en la autorización definitiva de la Dirección General de Seguros.
3. Que en la próxima reunión del Consejo, que se celebrará en el mes de octubre, la Comisión Ejecutiva y la Dirección General, informen ampliamente sobre este asunto.

TRANSCRIPCIÓN LITERAL DE LOS "PRINCIPIOS DE ACTUACION DEL GRUPO ASEGURADOR MAPFRE" APROBADOS EN LA REUNION DEL CONSEJO DIRECTIVO DE MAPFRE, MUTUALIDAD DE SEGUROS, DE 17 DE DICIEMBRE DE 1.970, COMO COMPLEMENTO DE LA REFORMA ESTRUCTURAL DEL GRUPO

PRINCIPIOS DE ACTUACION DE MAPFRE

El Grupo Asegurador MAPFRE, integrado por las entidades MAPFRE, Mutualidad de Seguros, MAPFRE INDUSTRIAL, S. A. y MAPFRE VIDA, S. A., desarrollará su actividad de acuerdo con los siguientes principios:

Especialización.- Cada entidad operará en el sector del mercado que le haya sido asignado, con un elevado nivel de especialización técnica y comercial y con autonomía en las decisiones relacionadas con estos aspectos. Uno de los factores fundamentales de su desarrollo será la fuerza que nazca de esta especialización.

Descentralización territorial.- Los servicios y la capacidad decisoria de cada órgano deben estar tan próximas al mercado local como sea posible, de acuerdo con las circunstancias y los condicionamientos de carácter técnico. Las situaciones que dificulten la descentralización deben ser resueltas en todo lo posible.

Coordinación regional.- Aún cuando cada entidad pueda tener una propia red de distribución, complemento de su especialización técnica, se procurará la máxima coordinación regional y se establecerá un orden jerárquico de Grupo dentro de cada área territorial autónoma.

Centralización administrativa.- La administración financiera y contable debe estar centralizada y coordinada en el mayor grado posible para obtener una máxima integración de los procesos en el ordenador.

Precio ajustado.- Se procurará una política de reducción del precio de las coberturas mediante compensación por devoluciones, mejoramiento de los servicios prestados o confección de tarifas propias con reducido recargo de gestión cuando esto sea posible.

Equilibrio técnico.- Aún cuando exista una integración de intereses que permita compensar internamente desviaciones transitorias, cada entidad debe obtener un equilibrio técnico en sus operaciones que serán absolutamente independientes.

Patrimonio de garantía.- Con independencia de las reservas técnicas legalmente establecidas, se procurará crear en cada entidad un patrimonio social de libre disposición, suficiente para compensar posibles desviaciones coyunturales.

Nuevos Productos.- Se dedicará principal atención a la creación de nuevas fórmulas de cobertura que resuelvan en la mayor medida posible las necesidades de los asegurados y permitan reducir los costes de gestión.

Prestación de servicios complementarios a la compensación económica.- Se procurará prestar a los asegurados de cada sector de actuación servicios complementarios que puedan contribuir a reducir el riesgo asegurable a que están sometidos o a obtener el servicio con desembolso menor al que les resultaría aisladamente.

Costes de gestión.- Se mantendrá una preocupación constante para reducir los costes relativos de gestión que, aunque necesarios, pueden considerarse como improductivos.

Distribución.- Dentro de las peculiaridades propias de cada sector, se procurará la profesionalización de las personas encargadas de la captación de operaciones que, en lo posible, deben estar vinculadas laboralmente a MAPFRE.

Personal.- Se considerará como objetivo fundamental:

- a) La formación técnica del personal.
- b) La promoción profesional de acuerdo con el esfuerzo y valía individual.
- c) Una línea equitativa de retribuciones con reducido abanico de salarios.

Todo ello, además de favorecer al personal, debe servir para mantener su adhesión a MAPFRE.

Trimestralización de resultados.- Con objeto de lograr un conocimiento permanente de las operaciones, se procurará organizar la administración técnica y contable de modo que se puedan confeccionar estadísticas, balances y cuentas de resultados con periodicidad trimestral.

Información técnica recíproca.- Como complemento de la autonomía técnica de cada entidad, se procurará establecer un sector de información recíproca permanente de sus estudios e investigaciones.

Auditorías.- Complemento de la política de descentralización será la utilización permanente de un sistema de auditorías - independientes que permita detectar en plazo muy breve cualquier desviación técnica, administrativa o financiera.

Vinculación con los asegurados.- Dentro de la línea de sentido mutuo del Grupo, se procurará mantener la máxima relación posible con los asegurados y proporcionar una información -- frecuente y amplia de la situación de cada entidad.

BREVE DESCRIPCION DE LA COMPOSICION Y FUNCIONES DE LOS
SERVICIOS CENTRALES DEL GRUPO ASEGURADOR MAPFRE

I. SERVICIOS DE GRUPO

Actúan con una dependencia bastante informal del Consejero Delegado, que dirige personalmente el de Control y que en algún aspecto actúa como supervisor del conjunto. Existen los siguientes:

Control.- Coordina los servicios centrales, los territoriales y las unidades autónomas. Su función principal es la política de personal y la supervisión territorial; en 1.977 incluirá probablemente la auditoría interna. Prepara la estrategia del Grupo y su perspectiva de futuro, coordina y promueve la mejora de sistemas de información gerencial y tiene el objetivo de crear en 1.977 un servicio de auditoría interna.

Jurídico Financiero.- Lo componen dos servicios interconectados: el jurídico, que interviene en las operaciones inmobiliarias, dirige los servicios jurídicos sectoriales, la política fiscal, las relaciones jurídico-sociales y prepara información jurídica general; y el de inversiones, que supervisa la colocación de fondos líquidos, promueve nuevas inversiones y administra las anteriores, utilizando para la inversión bursátil "sociedades de inversión mobiliaria" y una sociedad inmobiliaria, propiedad total de MAPFRE, con actividad moderada de construcción, que asesora técnicamente en las transacciones inmobiliarias y dirige las obras de instalación y construcción.

Informática.- Se encuadra en la sociedad de procesamiento de datos, SDOMSA, propiedad total de MAPFRE, sin clientes exteriores, salvo entidades hermanas aunque fuera del Grupo Asegurador. Utiliza dos ordenadores, 360-30 y 370-135, y un equipo con Datagraphix 409. Asesora en la estrategia de mecanización, propone aplicaciones en coordinación con los usuarios, prepara programas, perfora documentación territorial y funcional y procesa los datos obtenidos. Existe el propósito de descentralizar la perforación, acercándola a cada centro operativo.

Contabilidad.- Prepara la contabilidad central de las empresas, recibe los partes operativos centrales y territoriales y maneja la tesorería operativa central y territorial.

II. SERVICIOS SECTORIALES

Seguro de Automóviles.- Se encuadra en MAPFRE, Mutu-
 dad, que administra decrecientemente seguros de otras -
 modalidades. Su función principal es analizar los resul-
 tados a través de estudios técnicos y estadísticos, su-
 pervisar los servicios territoriales, asesorar en si --
 nuestros complejos, mantener un nivel elevado de capaci-
 tación en la red técnica territorial y promover mejoras
 en los servicios administrativos, técnicos y asistencia
 les. A través de una especialización absoluta, busca un
 equilibrio patrimonial autónomo, eliminando del seguro
 de automóviles el carácter subordinado que viene reci-
 biendo en el mercado español y europeo.

Seguro de Vida.- Se encuadra en MAPFRE VIDA, S.A. Su --
 principal función es la creación de nuevos productos, -
 aceptación de riesgos y, sobre todo, promoción de ven-
 tas y supervisión de los asesores de ventas que actúan
 bajo su dependencia directa, aunque en el área de cada
 dirección provincial. Concede gran importancia al marke-
 ting integral de sus productos, que incluye campañas --
 propias de televisión e incentivación con viajes a luga-
 res distintos del mundo y, sobre todo, el mantenimiento
 permanente de ayuda y capacitación en la labor de venta.

Seguros Diversos.- Se encuadran en MAPFRE INDUSTRIAL, S.A.
 Su función principal es la promoción comercial y técnica
 de seguros distintos a los de Vida y Automóviles, en es-
 pecial los que pueden promocionarse de modo masivo. Sus
 principales actividades son la creación de productos, la
 normalización administrativa -que este año quedará termi-
 nada- y la supervisión y capacitación del personal comer-
 cial territorial. Los seguros de transportes y caución -
 están dotados de cierta autonomía funcional.

Dependen de MAPFRE INDUSTRIAL, S. A., que ha segregado
 de su área operativa las operaciones que administran:

- Prevención Industrial MAPFRE (PRIMAP).- Sociedad de --
 servicios de protección de riesgos industriales de ca-
 rácter eminentemente técnico, que acepta y tarifa las -
 pólizas de grandes riesgos con prima superior a 100.000
 pesetas a las que hace objeto de vigilancia permanente.
 Aspira a crear un servicio completo de asesoramiento -
 en "risk management" y técnicas de protección de plan-
 tas industriales.
- MAPFRE, Servicios de Reaseguro, S. A. (MAPREA).- Socie-
 dad de suscripción dedicada al asesoramiento y promo-
 ción de reaseguro para lograr dentro del Grupo una ac-
 ción propia profesional coordinada con nuestros planes
 de expansión internacional.

BREVE DESCRIPCION DE LA COMPOSICION Y FUNCIONES DE LOS
SERVICIOS TERRITORIALES DEL GRUPO ASEGURADOR MAPFRE

I. SERVICIOS DE GRUPO

Enmarcan a las tres empresas y tienen carácter fundamentalmente conjunto, aún con tendencia a autonomizarse sectorialmente, cuando la dimensión lo permita.

Subcentrales.- Constituyen unidades de supervisión política y coordinación de provincias limítrofes a la principal, pero sin función administrativa, ya que cada oficina provincial o subprovincial mantiene relación directa con Madrid a estos efectos.

La subcentral es esencialmente un hombre, su gerente, al mismo tiempo director de la provincia en que reside, normalmente la de mayor importancia económica. Los diferentes servicios centrales delegan en el gerente la supervisión de las provincias de su área, de las que recibe información periódica y cuyos directores le consultan decisiones dudosas en lugar de hacerlo a Madrid.

En el poder político de MAPFRE incluye el equilibrio entre directivos centrales y directivos territoriales, representados éstos por los gerentes de subcentral.

Hay provincias no sometidas a una subcentral por dificultades subjetivas o geográficas, pero que adquirirán esta categoría al sobrepasar cierto volumen de cobros.

Las subcentrales actuales tienen su sede en Madrid, Barcelona, Valencia, Alicante, Málaga, Sevilla, Las Palmas, Valladolid, La Coruña, Bilbao y Pamplona; once en total.

Direcciones Provinciales y Subprovinciales.- La estructura administrativa básica territorial de MAPFRE gira alrededor de esta clase de oficinas.

Las oficinas subprovinciales han surgido de la transformación de oficinas comerciales importantes, al concederles autonomía administrativa y relación directa con los servicios centrales. Existen ocho; este año no se ha incorporado ninguna, aunque es posible que en 1.978 se incorporen cinco o seis, y pocas más en el futuro.

El director de cada provincia o subprovincia tiene facultades para la administración y promoción comercial y mantiene relación personal frecuente con el director de la subcentral, con pocos informes y comunicaciones formales. Existe normalmente camaradería y espíritu de equipo entre las oficinas provinciales de una misma central, que intercambian experiencias y tratan de coordinar sus criterios de actuación; a veces esto se extiende a subcentrales contiguas.

Existen 47 oficinas de esta clase, de las que tres están organizadas en sistema de comisión: Teruel y Avila, de poco volumen, y Jaén, provincia en que MAPFRE ha logrado la mayor cuota de mercado. Las principales son Zaragoza, Jaén y San Sebastián.

Oficinas Comerciales.- Tienen generalmente un empleado y un inspector en un área comarcal, plaza importante o zona urbana con posibilidad de desarrollo y conveniencia de representación directa de MAPFRE.

Hace cinco años se promovieron intensamente pero últimamente se ha rectificado esta política e incluso prescindiendo de alguna oficina, a causa de la elevación del coste de personal: un auxiliar en MAPFRE ha pasado de 196.000 pesetas en 1.971 a 280.000 pesetas en 1.977. En el mismo periodo el precio de la cobertura de responsabilidad civil para un vehículo de siete H.P. ha pasado de 1.460 pesetas a 1.931.

En 1.977 dedicaremos especial atención al análisis de estas oficinas y búsqueda de soluciones que permitan continuar su acción comercial dentro de un coste aceptable.

La oficina comercial depende de la dirección provincial, y sólo indirectamente de la subcentral. En este momento existen 59 oficinas de esta clase. Es posible que en 1.978 las principales se conviertan en direcciones subprovinciales y algunas sean transformadas en oficinas comerciales con agentes profesionales.

II. SERVICIOS SECTORIALES

La organización territorial de MAPFRE exige especialistas sectoriales en relación directa con sus centrales, dentro de las características propias de cada mecánica de actuación. En la actualidad, al igual que en la estructura central, existen los siguientes:

Seguro de Automóviles.- Cuenta con una red de departamentos de siniestros bajo la supervisión del director provincial. Salvo en provincias importantes, estos departamentos administran también los siniestros de seguros diversos. Se está preparando, para llevar a cabo paulatinamente en los próximos años, la formación de directores de automóviles en subcentrales con volumen importante de operaciones, a fin de lograr una mayor especialización.

Seguro de Vida.- Cuenta con una red propia de asesores altamente especializados, dedicados exclusivamente a la captación de seguros de vida. En algunas subcentrales existe un subdirector que supervisa la actuación de los asesores y toda la actividad de seguro de vida en las diversas provincias. En otros casos los asesores solo dependen en lo territorial del director provincial. Se han creado en ciudades importantes -

unidades autónomas denominadas "agencias plaza" en relación directa con la central de MAPFRE VIDA, casi fuera de la acción de la dirección provincial.

En pequeñas provincias, el seguro de vida se produce con personal comercial de MAPFRE INDUSTRIAL, al que se ha capacitado para simultanear su labor comercial.

En Madrid existe desde 1.971 una dirección provincial autónoma de MAPFRE VIDA que ha tenido un gran éxito, por lo que estamos iniciando otra en Barcelona.

Seguros Diversos.- Constituye por su propia naturaleza - el sector más heterogéneo y de menor madurez institucional de MAPFRE.

En estos momentos se está creando en las subcentrales -- servicios técnicos de contratación, para la emisión de pólizas no susceptibles de suscripción automática a partir de la propuesta, atribuida a las oficinas provinciales e incluso comerciales. De esta emisión técnica subcentral se exceptúan las pólizas de gran complejidad o importancia, que se preparan en los servicios centrales. Como instrumento comercial se ha creado una red de inspectores especialistas en la venta de seguros diversos sencillos, que dependen del director provincial. En alguna subcentral existen especialistas de seguros industriales con área de actuación en todas sus provincias. Los siniestros se tramitan conjuntamente con los de automóviles en las provincias de volumen pequeño y medio, y autónomamente en las importantes.