

14.17 -
Abil 1980

MAPFRE
CENTRO
DE
DOCUMENTACION

R. 10450

LAR-130

Los Iacocca españoles

Ignacio H. de Larramendi



MIS FORMULAS PUEDE QUE HAYAN SIDO HETERODOXAS. PERO CON EXCELENTES RESULTADOS.

EL GRAN HETERODOXO DEL SEGURO

Descentralización y pragmatismo. Las dos fórmulas para llevar a Mapfre de la ruina al primer puesto del sector.



"Nunca hemos tenido departamento de planificación. Esto nos ha evitado muchos errores. Nunca hemos tenido departamento de marketing. Esto nos ha permitido crecer sin dificultades. Y jamás hemos utilizado Masters".

Tres herejías capaces de socavar los cimientos de Harvard y de

remover en sus tumbas a los grandes pontífices del management. Y, sin embargo, quien las exponía recientemente —ante dos centenares de colegas atónitos— era el hombre que cayó hace 30 años en una sociedad desahuciada y la ha convertido en el más poderoso Grupo asegurador del país.

Porque Mapfre cerraba su último ejercicio —1985— con una recaudación total de primas de seguro directo de cerca de 33.000 millones de pesetas, unas inversiones genera-

das de 11.000 millones, un patrimonio inmobiliario de 18.000 millones, y un patrimonio total gestionado próximo a los 54.000 millones de pesetas. En el mismo ejercicio, Corporación Mapfre, el holding de inversiones del Grupo, que iniciaba el año en Bolsa al 182 por ciento, lo concluía al 1.074, cerrando el ejercicio con un incremento del 490 por ciento.

Un milagro que tiene su taumaturgo: Ignacio Hernando de Larramendi. El primer sorprendido por

un éxito tan abrumador. Pero su aventura no ha tenido nada de carambola. Hace 30 años, ni el más crédulo lo hubiera considerado posible.

DESANUCIADA Y EMBARGADA. Su llegada a la Mutua General de Seguros Agrarios —conocida ya como Mapfre— en 1955 fue una especie de emboscada. *"Conocía la gravísima situación económica de la empresa, agravada por un seguro de enfermedad para el agro muy mal hecho —la prima era insuficiente— y embargada por prácticamente todos los colegios farmacéuticos del país. Sus deudas —de unos 40 millones de pesetas— eran superiores a las primas de un año, y ni se pagaba a los asegurados ni a los empleados"*.

A pesar de todo —y hacen falta arrestos— *"yo pensaba que empresarialmente la sociedad tenía salida. Lo que sucede es que desconocía las fortísimas tensiones gerenciales y políticas que se sumaban a esa situación"*.

Se encontró con dos consejos de administración. Uno, ejerciente —que fue quien le llamó como director— y otro *"en el exilio"*, que impugnó las actas de elección del anterior. *"Entonces me expliqué que ningún amigo me hubiera felicitado. Intenté colocársela a alguien. Pero nadie la quería."*

Solo, con la experiencia de ocho años de Inspector en la Dirección General de Seguros y dos más en una filial británica —*Royal Insurance*—, Larramendi se enfrenta a una situación desesperada —contaba únicamente con el apoyo moral del presidente—. *"Sin prejuicios. Con la libertad de quien lo tiene todo perdido."* La empresa había perdido el 70 por ciento de su negocio de enfermedad y no habían dado permiso para reducir plantilla. Negocia la situación con unos y otros. Presiona. Y empieza por la cabeza. Once médicos y dos abogados del Estado —*"buenas personas, por otra parte"*— son despedidos. Ir hacia abajo fue ya más fácil: *"ante la duda de si cobrarían o no su sueldo, los empleados se iban con poco dinero"*. Tras una drástica

reducción de plantilla, negocia la paz con el *"consejo en el exilio"* y al cabo de año y medio se restablece el equilibrio técnico, aunque sigue con fuertes deudas. El objetivo cambia: *"consolidar la salida hacia adelante con una nueva dinámica operativa"*.

ADELANTARSE AL AUTOMOVIL. Detecta, con años de antelación, una nueva amenaza. Después de haber perdido el 70 por ciento de sus primas, en

seguro de enfermedad, ahora corría el peligro de perder nuevamente el 63 por ciento, en accidentes de Trabajo, cuya nacionalización empezaba a preverse. Larramendi busca alternativa e imprime un fuerte giro a la empresa volcándola sobre el seguro de automóviles —entonces aún incipiente—. Seis años más tarde —1966— su intuición se confirma doblemente: el seguro de accidentes de trabajo se integra en la Seguridad Social y se

EL MOMENTO DE LA VERDAD



LA REESTRUCTURACION DE CIC, CONTRA LA OPINION DE TODOS, BASE DE LA SALUD DE HOY.

El más grave, sin duda, fue el de la caída —como en una emboscada— en la Mapfre desahuciada de los Seguros Agrarios —1955—. Pero el verdadero *"momento de la verdad"* de I.H. Larramendi se presentaría más tarde —1977— cuando la sociedad de financiación inmobiliaria CIC —minoritariamente participada— acusa la grave crisis del país en este sector. Lo cómodo hubiera sido liquidarla. Y en ese sentido se pronunciaron todos los directivos del Grupo Mapfre. Excepto uno, en solitario: I.H. Larramendi. *"Fue una decisión muy dura y muy arriesgada"*. El momento en que puso en juego toda su responsabilidad personal y de gestor. *"Asumí la presidencia de CIC, me fui*

incluso a otra oficina dejando los seguros y dediqué dos años a reorganizar una empresa que, al fin, no era de Mapfre". Y triunfó. CIC pasó a ser la Corporación Mapfre, el punto básico de apoyo para la consolidación y espléndida salud que hoy goza el Grupo. Así lo reconoce este hombre, alérgico siempre a presumir de nada. La Corporación pasó a ser el *holding* de todas las inversiones de Mapfre, cotizada en Bolsa, y el éxito demostró que era ese el camino a seguir. Con creces. *"Nunca pensé que iba a ser tanto. Esperaba que las acciones de Mapfre pudieran doblarse. Pero nunca que se multiplicaran por 15"*. Fue el resultado de la decisión más arriesgada —y original— de este original gestor.

declara obligatorio el seguro de automóviles. "Estábamos preparados."

No quiere decir que se evitara totalmente el contratiempo. Mapfre tuvo que dividirse en dos, con radical separación patrimonial: La Mutua Patronal de Accidentes de Trabajo, que se lleva el 43 por ciento del negocio, y Mapfre Mutua-
lidad de Seguros —57 por ciento y 292 millones de primas— que tiene que compensar a los agentes de la

primera por la pérdida de sus comisiones, "lo que impide equilibrar resultados durante varios años".

TIRAR EL DURO. A pesar de ello, Larramendi, un hombre llegado al Seguro por pura carambola —"oposité a la Dirección General de Seguros porque me pillaba muy cerca de casa"— muestra una vez más su perspicacia de futuro. Y apuesta por el boom automovilístico. Ante la alternativa de "ahorrar el cén-

timo, o tirar el duro", no duda: "intensificamos la expansión territorial con la apertura de nuevas oficinas directas. Fue una decisión muy arriesgada, pero que constituyó la base de partida del crecimiento y expansión posteriores".

No sólo en automóvil, sino en toda la gama del Seguro, en el que Mapfre ostenta hoy el liderazgo general del sector —con 33.000 millones de primas de seguro directo— siendo la primera en Vida, en Accidentes, en Seguros Agrarios, en Daños varios y entre las dos o tres primeras en Automóviles, Reaseguro y Multirriesgo. La Mutua Patronal de Accidentes de Trabajo, vinculada al Grupo, es también líder en su especialidad. En los 30 años del "mandato Larramendi", las primas de seguro directo han pasado de 9,3 millones —1955— a 33.000 millones, y la cuota de mercado del 0,3 a más del 5 por ciento. Objetivo de Mapfre, para el año 2000: recaudar el 15 por ciento del seguro español. ¿Cómo se hará? Como se ha hecho lo anterior.

Y éste es el secreto de uno de los gestores más espectacularmente eficaces de este país. Un secreto no celosamente guardado —porque no es hombre que actúe a escondidas—. Pero sí muy escasamente publicado. Ignacio Hernando de Larramendi, suficientemente inteligente como para ser modesto —y tímido, por añadidura— se ha negado permanentemente a "figurar en los papeles". Ahora que va a jubilarse de las tareas ejecutivas del día a día, Mercado ha conseguido para sus lectores algo así como un avance del testamento gerencial —porque todavía le queda mucha vida llena de ideas— del más heterodoxo y eficaz de los directivos del Seguro español. Estas son sus fórmulas. Y también lo que él llama sus "trucos".

DESCENTRALIZACION. Es un mandamiento básico, sino el primero, para Larramendi. La toma de decisiones debe estar lo más próxima al cliente. Es algo genético para este madrileño de origen vasco y heren-

PUENTE DE MANDO



HOY NO GOBIERNO NADA. DESCENTRALICE Y EL GRUPO SE AUTOGOBIERNA.

El puente de mando de Ignacio Hernando de Larramendi —sobrio y austero— está poblado; sin embargo, de una permanente eclosión de sociedades que nacen, se desgajan o se suman, pero crecen siempre, lentas y seguras, hasta alcanzar el liderazgo. Coincidiendo con el 50º aniversario de la firma, Larramendi pone en marcha el "Sistema Mapfre-85" que proyecta modificaciones operativas importantes para la etapa que va de este año al 2000 y que incluye un plan para crear Unidades Autónomas ampliando la autonomía de las principales áreas aseguradoras: la Mutualidad —automóviles— propietaria de Corporación Mapfre y "madre" del sistema; el Reaseguro, coordinado con Seguros Diversos dentro de Cormap, con 6 Sociedades Territoriales continuadoras de Mapfre Industrial; y Mapfre Vida, que se

transforma en cabeza de actividades financieras continuando la antigua CIC a través de la red de Mapfre Finanzas y compuesta por cinco Sociedades —una central, y cuatro territoriales— en coordinación operativa con Mapfre Caución.

Se culmina de este modo la filosofía descentralizadora de Larramendi, quien confiesa que con este sistema, las distintas sociedades se autogobiernan. "Nunca me he reservado funciones ejecutivas y creo que en mi vida he firmado un cheque. Mi función es corregir desviaciones, exigir que las Unidades Autónomas funcionen, observar el futuro y alentar nuevos planes". Por eso, el puente de mando de este capitán heterodoxo apenas necesita de otra cosa que un teléfono. En adelante, y a partir de 1967, será el "apostolado de los 12 ancianos" el que controle la marcha del Grupo.

Los Iacocca españoles

cia carlista. "Siempre fui descentralizador. También en el tema autonómico. No hubiera aceptado la situación insostenible de Mapfre —en 1955— si no hubiera sido ya una empresa descentralizada" —fue el cebo que le atrajo—. Al estar repartida por el campo, las delegaciones provinciales y comarcales actuaban con una gran autonomía. Y es esta fórmula la que Larramendi ha llevado hasta sus últimas consecuencias. No sólo desglosando constantemente las diversas sociedades que han ido conformando un grupo de dimensiones cada vez mayores, sino dotando de excepcionales poderes autonómicos incluso a las delegaciones de cada sociedad.

En 1955 refuerza ya la descentralización, reduce los directivos y empleados de la central y transforma en agencias algunas sucursales. Más tarde —1960— crea sucursales provinciales —casi desconocidas en España— que en 1966 se autonomizan con un plan de provincialización. Ya en 1983, el "Sistema Mapfre-85" pone en marcha un plan de Unidades Autónomas que amplía la autonomía de las principales áreas aseguradoras y crea las fórmulas de "Oficina estructural" —con plena autonomía— y "Oficina capilar" —que depende de una de las anteriores. Las capilares —unas 800— mandan su información a las estructurales —unas 180— y éstas directamente a la Central.

EL SANEDRIN DE LOS DOCE. El Sistema-85 tiene por objeto reducir la burocracia central al mínimo posible en personas y costes. Cuando esté implantado —a primeros del 87—, "el Sistema carecerá de órganos centrales comunes a las Unidades Autónomas, excepto únicamente tres Comisiones —de Control, de Personal y Financiera— integradas por 12 consejeros jubilados de 65 a 70 años, incluido yo—. De ellos, 5 auditores. Su coste no podrá ser superior al 1 por mil de las primas de cada entidad".

FORMACIÓN E INFORMACIÓN. Mapfre nunca ha querido "masters". "Hemos

¡VAYA FAMA!



El hecho de que sea nuestro principal competidor no nos impide reconocer y constatar la gran labor desarrollada por Ignacio Hernando de Larramendi al frente de Mapfre. Ha logrado imprimir a su gente y a su empresa un carácter especial y un sello que la distingue. Entre las características de su gestión destaca la flexibilidad.

**FELIPE PUJOL
CONSEJERO DELEGADO DE LA ESTRELLA**



Todo en él es desbordante: su inteligencia, su capacidad de trabajo, su energía, su nivel de exigencia (consigo mismo y con los demás), su ambición en lo empresarial, su austeridad en lo personal, su heterodoxia, su desorden... hasta su caligrafía. Es audaz y ambicioso en las metas, perseverante y prudente en su consecución; original en sus planteamientos y anti-conventional en sus formas; tímido en el trato y carente de vanidad.

**ENRIQUETA BRAVO ARAMENDI
SECRETARIA DE I.H. LARRAMENDI**



Admiro a Larramendi desde que comencé en el sector. Para mí es el empresario más completo del seguro español. No sólo teoriza sino que ejecuta lo que proyecta. Previó en 1956 cuáles serían las futuras tendencias de mercado; acompañó la estructura y la marcha de su empresa a tales lúcidas previsiones y los hechos le han dado la razón, poniendo a Mapfre a la cabeza no sólo de recaudación, sino de ideas, sistemas y posibilidades.

**JOSÉ PERIEL GARCÍA, DIRECTOR GENERAL
DE MUTUA MADRILEÑA AUTOMOVILÍSTICA**

preferido seleccionar siempre personas que no estén engreídas con sus titulaciones... Muchos en Mapfre han entrado de pantalón corto, de botones, en los pueblos... Y hoy tienen puestos internacionales". La "Escuela Larramendi", abastecida también de jóvenes universitarios sin experiencia, seleccionados previo anuncio en los periódicos, ha sido una cantera para el sector. Y un factor decisivo para quien cree que "el valor de una empresa es el de sus hombres" y es "imprescindible un verdadero paternalismo que garantice libertad y dignidad, creando cultura empresarial.

A ello, y a una sana competencia interna contribuye también el sistema transparente de información dentro de la empresa. Desde hace años, Mapfre distribuye permanentemente "partes comparados" donde todo el mundo puede comprobar la marcha y resultados de las distintas Unidades y oficinas. "El mejor sistema para estar informados y autocorregir deficiencias, al compararse con los demás". Para ello, y para la casi total descentralización que persigue, hay un medio que Larramendi empezó a explotar desde sus comienzos: la informatización. De la perforadora Remington Rand adquirida ya en 1956, al más avanzado modelo de impresora láser, pasando por ordenadores IBM e ICL.

Sin olvidar nunca que "se trata de medios, no de objetivos en sí", Larramendi ha sido pionero también en aprovechar todas las tecnologías para favorecer la permanente especialización del Grupo, que facilita a su vez la super-tecnificación y potencia de la selección de riesgos y clasificación de precios.

Finalmente, otro de los secretos del éxito de Mapfre está en la atención prestada a las inversiones —inmobiliarias, sobre todo— y la capitalización, así como a la reducción de los costes de gestión. "El seguro español necesita reducir la proporción coste de gestión/coste de siniestralidad —hoy al 50/50— hasta un 20/80. Para ello, se necesita un alto nivel de fondos propios que eliminen todo riesgo de insolven-

—¿Cuál es el número de teléfono que marca con más frecuencia?

—Todos. Es mi arma de trabajo.

—¿Con quién le gustaría pasar un día entero?

—Solo. Para descansar y estar conmigo.

—¿Por quién se dejaría convencer?

—Soy testarudo, apegado a mis ideas. Hay quien dice que me creo que sé todo.

—¿Su hobby?

—Leer —temas profesionales, de gerencia...— Y viajar. Una escuela de ideas.

—¿Su máxima profesional?

—Hacer lo mejor posible lo que hago.

—¿Las cualidades de un empresario de éxito?

—Pragmatismo, buena formación, mucho trabajo...

—¿Qué opina de Iacocca?

—Interesante. Aunque no me parezco en nada. Es algo vengativo y "yolista".

—¿En qué o quién cree?

—En Dios y poco más.

—¿Qué le dice la palabra "patria"?

—Mucho.

—¿Y la palabra "política"?

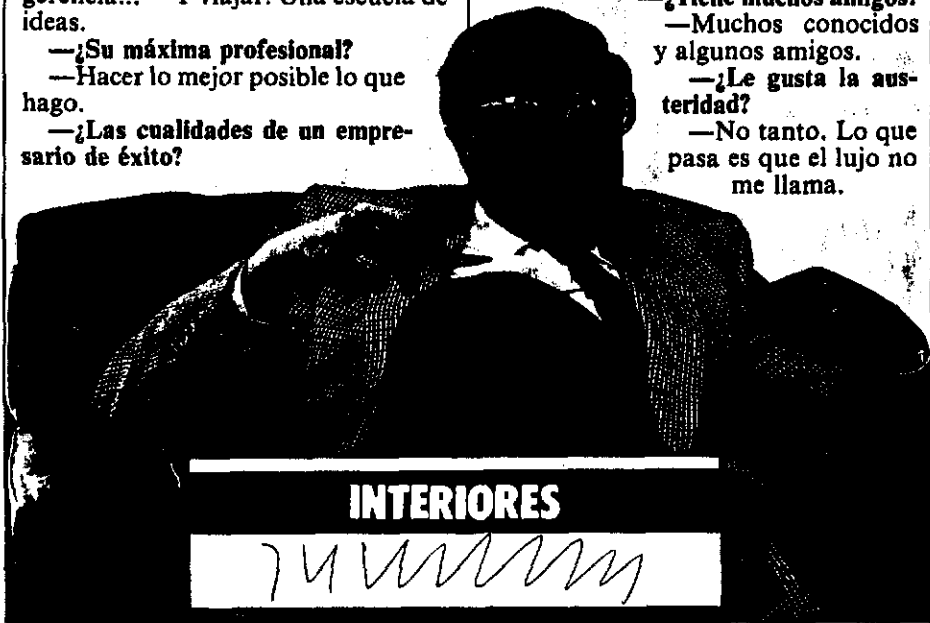
—Poco. Generalmente es "politi-quería".

—¿Tiene muchos amigos?

—Muchos conocidos y algunos amigos.

—¿Le gusta la austeridad?

—No tanto. Lo que pasa es que el lujo no me llama.



cia. Esta última proporción no debiera ser inferior al 50 por ciento."

Son algunas de las fórmulas gerenciales del hombre que ha creado, desde la ruina, el más poderoso Grupo asegurador, al que define, lógicamente, como "altamente pragmático, especializado, tecnificado, descentralizado y humanista". Fórmulas arriesgadas, algunas, y bastante heterodoxas otras, que no han dejado de despertar suspicacias en el sector. "Sí. Más bien sí, creo que soy algo heterodoxo. Pero con buenos resultados". Porque lo de no haber tenido nunca departamento de planificación y marketing no es ninguna afirmación "epitafio" —no es su estilo—. "Nunca los hemos tenido porque en Mapfre nadie tiene esa exclusiva o monopolio, que es lo que hace rígidas las empresas y lo que ha hecho que muchas hayan tardado

años en recuperarse. En Mapfre todo el mundo hace planificación y marketing. Ambos están tan integrados en el quehacer de la empresa, que ni siquiera están delimitados. Y ese ha sido nuestro éxito".

Tampoco tiene excesiva fe en los órganos administrativos clásicos. "Nunca hemos tenido más Comités regulares que los institucionalmente indispensables —Consejos trimestrales y Comisión ejecutiva para decisiones de inversión—. Eso ha hecho que nuestros directivos sepan decidir y asumir riesgos de empresa".

Son las fórmulas, llamativas; chocantes si se quiere —"cosas de Ignacio", que suelen decir algunos de sus competidores del sector— de un directivo cuya estampa empresarial tampoco encaja en los clisés tradicionales. Un hombre austero, que rehuye los cenáculos sociales, capaz de ir a la oficina en autobús, o metro —nunca ha tenido coche

propio— y de hacer largos viajes —América, Asia, China...— en clase turística —"en primera se paga el presumir de lujo"— o de comer su bocadillo en una estación después de una noche de coche-cama. Un padre de familia con 9 hijos que puso fuera de ley el nepotismo en los primeros estatutos de la empresa. Ningún familiar de empleado de Mapfre, hasta el cuarto grado, puede ser contratado en la empresa. Estampa de sabio despistado —"me gusta ir siempre pensando"— y despreocupado por su vestimenta, sería erróneo confundirlo con un arriesgado improvisador con suerte. Ha publicado libros y artículos sobre sociología del seguro y gerencia empresarial, goza de prestigio internacional —no buscado— y llega a concederse que "en cierto modo, puedo considerarme un ejemplo de ideas de futuro, de prospección y adelantamiento a los acontecimientos". Siempre, eso sí, con total flexibilidad y pragmatismo —otra de sus constantes—. "Nunca hemos hecho dogma de nada. Si hubiera que pasar ahora a ser centralizadores, pasaríamos. Todas las cosas son revisables. Y es esta filosofía de base la que nos ha permitido adaptarnos rápidamente a cualquier cambio. Aunque aparentemente sea muy idealista, en realidad soy muy pragmático".

Con estas características, Mapfre ha conseguido "un alto ritmo de crecimiento equilibrado, eliminando burocratismo, manteniendo principios éticos y de responsabilidad social, y estando preparada siempre para adaptarse a cambios y aprovechar oportunidades".

BERNARDO GONZALEZ

LA PROXIMA SEMANA

Empezó barriendo una librería. Hoy preside un Grupo de más de 20 empresas. Es un autodidacta. Se llama Germán Sánchez Rulópez. Su obra: Ediciones Anaya.

