CAR. 191

C

Con alguna frecuencia me preguntan cómo se ha hecho MAPFRE, institución con notoriedad en la vida económica española, cuya trayectoria me ha correspondido dirigir en la mayor parte de mi vida profesional.

En 1955 me propusieron la gerencia de la Mutua, que tenía graves dificultades económicas por convenios derivados de la implantación del Seguro Obligatorio de Enfermedad en el campo español, aunque por otra parte contaba con una organización muy extendida y cooperativa autónoma, verdadera joya dentro de la estructura del Seguro Español de esa época.

Todo fue difícil; el personal era excesivo y había diferencias entre consejeros importantes. Se consiguió en los tres primeros años una base de partida sana, aunque modesta, y desde ese momento comenzó la etapa de desarrollo del Seguro de Automóviles, insignificante en 1955, y la ampliación a otros ramos; fundamentalmente Vida. Pero, sobre todo, comprendí la importancia de crear el equipo de hombres del futuro, aprovechando que los licenciados universitarios no tenían en aquella época casi otra salida que una oposición larga y tediosa.

Los nuevos directivos que se incorporaron fueron Benito Tamayo, amigo personal mío, y Fernando Sadornil, excelente técnico que faltaba en el limitado equipo directivo de la Mutualidad. Desde ese momento, se inició la inserción de anuncios para el reclutamiento de jóvenes universitarios y de ellos salió nuestra importante cantera actual de directivos -Juan Fernández-Layos, Carlos Alvarez y Julio Castelo fundamentalmente- y otros que han tenido fuera de MAPFRE una brillante carrera profesional, como José Luis Bernal, Rafael Estevez, Tomás Perez Ruiz y Carlos San Basilio.

Después se fue perfilando la estructura territorial, preparándose para los nuevos objetivos y comenzando a adaptarse con cambios aparentemente contradictorios, pero útiles para la situación de cada momento. Con todo esto fue transcurriendo la década de los 60, en cuya mitad se produjo, un hecho de gran repercusión.

Desde 1932 MAPFRE era fundamentalmente una Mutualidad de Seguros de Accidentes de Trabajo en la Agricultura, aunque desde 1957 fue penetrando en otros ramos y sectores. En 1966, la Ley de Reforma de la Seguridad Social obligó a las Mutualidades de Accidentes de Trabajo a separar completamente sus actividades de ese ramo de las de otras clases de seguros, lo que nos obligó a escindirnos en dos mutuas MAPFRE nuevas e independientes, en que se exigía separación rabiosa de personal y gastos y se eliminaban las retribuciones a intermediarios de Accidentes de Trabajo. Fue un gran desafío; había que continuar aprovechando la gran red de agencias, resentida por las pérdidas económicas, que produjo la decisión del Gobierno, cuando seguían sirviendo a sus antiguos clientes. Por supuesto los seguros diversos de MAPFRE no podían compensar esa pérdida y, además, se produjo un gran incremento de gastos.

MAPFRE
CENTRO
DE
DOCUMENTACION

Esa fue la parte negativa, que se pudo superar en varios años. Pero también hubo una positiva: "MAPFRE ACCIDENTES DE TRABAJO", al separarse y sin ninguna participación personal mía, mejoró muy sustancialmente el servicio a sus asegurados y esto nos enseñó las ventajas de la especialización, que ha pasado a ser una de las características de la filosofía y estructura empresarial del "Sistema MAPFRE", como ahora lo llamamos.

Los años siguientes, hasta 1970, fueron duros para restablecer el equilibrio societario. Pero los equipos jóvenes reclutados empezaban a madurar y surgió el éxito en Automóviles y en Vida. La gran decisión fue precisamente no "encogerse" reduciendo gastos, sino arriesgarse, ampliando en los peores momentos una costosa organización territorial de la que ahora recogemos los frutos.

En 1970 la especialización nos llevó a una decisión importantísima: pasar de la "especialización estructural" a la "jurídica", creando MAPFRE VIDA y MAPFRE INDUSTRIAL, que comenzaron sus operaciones hacia Enero de 1971. Esa decisión fue un gran acierto, con éxito desde el primer momento en MAPFRE VIDA, cuyo capital inicial fue de 12,5 millones de pesetas, que se gastaron íntegramente en una campaña de televisión, que dió primas suficientes para compensar su coste desde el primer momento. Desde entonces, MAPFRE VIDA ha sido una entidad líder, casi desde su comienzo la de mayor volumen de primas en su sector, introduciendo productos originales no ya dentro de España sino también en otros países.

MAPFRE INDUSTRIAL tuvo un comienzo más incierto hasta que inició la andadura en los seguros de riesgos personales y en pólizas "paquete", hoy tan divulgadas en nuestro país. Su primer objetivo era especializarse en seguros industriales (de ahí su nombre), cuando se iniciaba la enorme competencia de ese sector, que hacía muy difícil resultados positivos.

Desde 1965, por otra parte, se había ido desarrollando paralelamente pero con independencia otra sociedad dedicada a la financiación de Vehículos, denominada CIC, que MAPFRE había adquirido en 1961 por cuatro millones de pesetas y cuyas acciones cotizaban en la Bolsa de Barcelona. Se adquirió en gran parte por esta última razón, anticipo de lo que 25 años más tarde podría tener gran importancia para MAPFRE y que ha permitido su situación actual y la internacionalización que está promoviendo.

Esa sociedad, muy destacada en el sector de la financiación de automóviles y de consumo, resultó afectada por la crisis de 1975, en algunas actividades inmobiliarias e industriales que había iniciado en los años anteriores, dentro de un plan de diversificación que no resultó satisfactorio. Por ello se liquidaron esas áreas y, con diversos cambios intermedios, se mantuvo la especialidad de financiación, aunque reduciendo las 24 sociedades de su red a las seis que actualmente operan con el nombre MAPFRE FINAN-

En 1970 la especialización nos llevó a una decisión importantísima: pasar de la "especialización estructural" a la "jurídica", creando MAPFRE VIDA y MAPFRE INDUSTRIAL, que comenzaron sus ope-

raciones hacia Enero de 1971. Esa decisión fue un gran acierto, con éxito desde el primer momento en MAPFRE VIDA, cuyo capital inicial fue de 12,5 millones de pesetas, que se gastaron íntegramente en una campaña de televisión, que dió primas suficientes para compensar su coste desde el primer momento. Desde entonces, MAPFRE VIDA ha sido una entidad líder, casi desde su comienzo la de mayor volumen de primas en su sector, introduciendo productos originales no ya dentro de España sino también en otros países.

MAPFRE INDUSTRIAL tuvo un comienzo más incierto hasta que inició la andadura en los seguros de riesgos personales y en pólizas "paquete", hoy tan divulgadas en nuestro país. Su primer objetivo era especializarse en seguros industriales (de ahí su nombre), cuando se iniciaba la enorme competencia de ese sector, que hacía muy difícil resultados positivos.

Desde 1965, por otra parte, se había ido desarrollando paralelamente pero con independencia otra sociedad dedicada a la financiación de Vehículos, denominada CIC, que MAPFRE había adquirido en 1961 por cuatro millones de pesetas y cuyas acciones cotizaban en la Bolsa de Barcelona. Se adquirió en gran parte por esta última razón, anticipo de lo que 25 años más tarde podría tener gran importancia para MAPFRE y que ha permitido su situación actual y la internacionalización que está promoviendo.

Esa sociedad, muy destacada en el sector de la financiación de automóviles y de consumo, resultó afectada por la crisis de 1975, en algunas actividades inmobiliarias e industriales que había iniciado en los años anteriores, dentro de un plan de diversificación que no resultó satisfactorio. Por ello se liquidaron esas áreas y, con diversos cambios intermedios, se mantuvo la especialidad de financiación, aunque reduciendo las 24 sociedades de su red a las seis que actualmente operan con el nombre MAPFRE FINANZAS. CIC pasó a denominarse CORPORACION MAPFRE y holding de todas nuestras sociedades anónimas de seguros y financiación, al mismo tiempo que actúa en reaseguro internacional, potenciando la labor que, especialmente, en Hispanoamérica, se había iniciado en los años 70.

El 500 Aniversario de la constitución de MAPFRE, en 1983, quiso hacerse un hito para el futuro, no simple recuerdo nostálgico del pasado, y de esa efemérides ha surgido "nuestro gran salto", no solo en operaciones directamente aseguradoras, sino en instituciones promovidas por la Fundación MAPFRE, que este año se van a ampliar considerablemente.

En la actualidad MAPFRE ha consolidado su presencia en la Bolsa y ha ampliado enormemente sus capitales y su actividad directa y la de sus entidades participadas en gran parte del mundo, abriendo caminos a la internacionalización del seguro de nuestro país en la década de los 90 y permitiendo que los españoles dejemos de contemplar cómo aseguradores de otras naciones vienen a España, para demostrar que nosotros también sabemos exportar servicio y tecnología.

Para finalizar querría destacar varios aspectos en la política de MAPFRE, aparte de los dos básicos: la preocupación por el bien hacer, y la relación humana con clientes y empleados, por lo que en muchas ocasiones se nos ha llamado "empresa humanista", principio que ha influido en toda nuestra acción y no debe considerarse "política" sino modo de ser:

1. La descentralización a ultranza, en la idea de que con ella más personas toman decisiones, lo que aumenta la capacidad operativa de la empresa y el servicio se hace más eficiente.
2. La especialización técnica en cada sector, en la idea de que, al "dominarse" profundamente una clase de actividad, se acaba ofreciendo mejor servicio a los clientes y se obtiene el favor del público, de lo que nace el "liderazgo" cuantitativo y cualitativo.
3. El ámbito de la descentralización y la especialización es ilimitado; siempre se puede llegar a más, pero para ello es necesario contar con un tercer factor: la informática. MAPFRE ha tenido la suerte de que su evolución coincidiese con el gran desarrollo de la informática distribuida, todavía con mucho camino por recorrer, que abre enormes posibilidades para una acción descentralizada y especializada, pues permite formación estratégica permanente, dominio absoluto de costes y vigilancia inmediata de desviaciones.
4. Transparencia real, no cosmética. Con esto se hacen imposibles decisiones especulativas para la estabilidad interna, aunque a veces permitan éxitos fulgurantes.

Hasta ahí MAPFRE. ¿Cual será su futuro? Nadie lo sabe. Iniciamos la preparación de una estructura que aproveche al máximo nuestra situación, ampliando aún más la aplicación de los principios citados; pero la historia muestra que los hombres no podemos dejar "atado y bien atado" el futuro y que éste seguirá dependiendo de Dios que nos gobierna.

IGNACIO HERNANDO DE LARRAMENDI

Diciembre 1987
eg