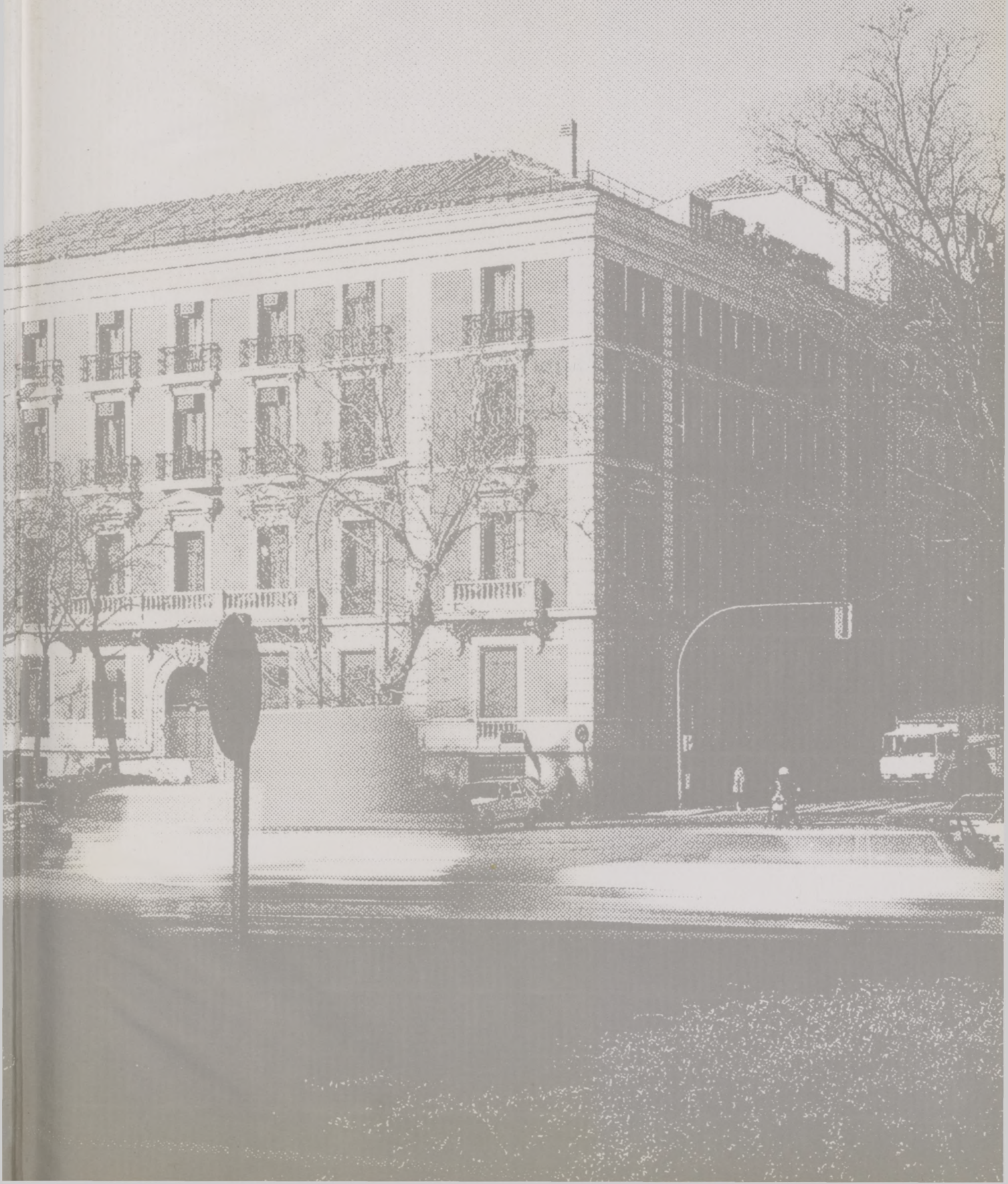


Ignacio H. de Larramendi y Montiano





vis. H. de Lanauendi



Ignacio H. de Larramendi

IGNACIO
H. DE LARRAMENDI
Y MONTIANO



Ignacio H. de Larramendi y Montiano



EDITORIAL

MAPFRE

Ignacio H. de Larrazabal y Montiano

© 1991, Editorial MAPFRE, S. A.

Paseo de Recoletos, 25 - 28004 Madrid

ISBN: 84-7100-188-8

Depósito legal: M. 11.503-1991

Impreso en los talleres de Mateu Cromo Artes Gráficas, S. A.

Carretera de Pinto a Fuenlabrada s/n, Km. 20,800 (Madrid)

Impreso en España-Printed in Spain

INDICE

INTRODUCCIÓN	9
I. SEMBLANZA FAMILIAR.....	13
II. PENSAMIENTO EMPRESARIAL.....	47
1. La empresa en la sociedad moderna	51
2. La reforma de la empresa.....	79
3. Empresarios y dirigentes de empresas	85
4. Principios de actuación empresarial	101
III. MAPFRE	109
1. Antecedentes históricos: MAPFRE antes de Ignacio Hernando de Larramendi	111
2. MAPFRE bajo la dirección de Ignacio Hernando de Larramendi	119
3. La reforma estructural de junio de 1990: «El relevo ge- neracional»	169
4. MAPFRE en 1990. Algunas cifras significativas	173
IV. PRINCIPALES PUBLICACIONES Y CONFERENCIAS..	175

INTRODUCCION

La decisión de llevar a cabo la realización de este libro se adoptó en el mes de diciembre de 1990, no sin antes vencer unas ideas relativamente contradictorias: de una parte, el claro deseo del propio D. Ignacio de que no se organizaran homenajes públicos a su persona; y de otra, el sentimiento generalizado de amigos y compañeros respecto a que «algo había que hacer».

Confieso que esto último —que es el criterio que finalmente se ha impuesto, y por el que asumo la responsabilidad— ha sido consecuencia de una larga reflexión, en la que han pesado cuatro hechos que a continuación resumo.

El primero de ellos se produjo el 15 de junio de 1990, día en que el Consejo de Administración de MAPFRE Mutualidad tuvo conocimiento formal de la decisión de D. Ignacio de renunciar a todos sus cargos directivos en MAPFRE y de su deseo de que no se le rindiera homenaje alguno. Recuerdo las voces sinceras de algunos Consejeros que, anticipándose a lo que era un sentimiento generalizado, decían: «Pero, Ignacio, esto no puede quedar así».

El segundo tuvo lugar unos pocos meses después, con ocasión de una entrevista que mantuvimos con los miembros de la Comisión de Defensa del Asegurado de MAPFRE. No sólo nos preguntaron qué pensábamos hacer por D. Ignacio, sino que nos sugirieron la idea de recopilar cartas de adhesión.

El tercero se produjo en noviembre, en Zaragoza, donde el alto equipo directivo de General Motors España, con su Presidente, Angel Perversi, al frente, rindió —¡qué envidia!— un precioso y emotivo homenaje a D. Ignacio, que junto con su esposa y acompañado también por algunos de sus colaboradores había viajado a la capital aragonesa para la inauguración del Centro de Ergonomía «G. M.-MAPFRE».

El cuarto, y quizás definitivo, permítaseme que lo aclare más adelante, porque tengo mis motivos.

Por todo ello, mi escrupuloso principio de la «obediencia debida» había quedado bastante debilitado. Sólo a falta, para superarlo totalmente, de que compartieran mi criterio quienes habrían de colaborar en su realización, cuya acogida no pudo ser más entusiasta, y en especial la de José Antonio Rebuelta.

La idea consistía —y así ha acabado siendo— en editar un libro que, además de contener un testimonio de amistad de muchas personas hacia D. Ignacio, tuviera también una relativamente amplia referencia a su biografía personal-familiar y empresarial-mapfriana.

Amigos que escribieran no habrían de faltar: ahí están los muchos cientos de cartas, de decenas de países, que se han recibido.

¿Y los biógrafos? Improvisamos sobre la marcha: Luis Hernando de Larra-mendi, el mayor de los hijos varones de D. Ignacio, se encargaría de escribir la biografía personal y familiar; de aflorar el pensamiento empresarial de D. Ignacio se encargarían José Luis Catalinas y Alberto Manzano, redactores del libro MAPFRE hacia el futuro, editado con ocasión del 50 Aniversario de la Mutualidad, celebrado en 1983. El acierto de estas elecciones no ha podido ser mejor.

Y el resto de la parte biográfica del libro, referida a MAPFRE, la hemos escrito quienes hemos colaborado estrechamente con D. Ignacio en estos últimos años. Pido disculpas en nombre de todos ellos porque esté incompleta, aunque ha de reconocerse que escribirlo todo, lo que se dice todo, era y es imposible.

Pero estos soportes no eran suficientes: nos faltaban otros colaboradores necesarios. De una parte quienes, revisando archivos, esforzando la memoria y aplicando criterios de racionalidad, pusieran en marcha y controlasen las innumerables cartas que habrían de enviarse y recibirse. Yolanda Arratia, M.^a Esther Gruber, Adoración Sanz, M.^a Teresa Hernández, Olga Rodríguez, Teresa Morales y Cristina Casado, bajo la dirección y coordinación de Mercedes Ruiz, han sido las principales artífices de este gran trabajo.

Por último, y de otra parte, hacía falta quien aglutinase todo el conjunto de la obra, quien hiciera auténtica realidad la edición del libro. Este ha sido Miguel Angel Gimeno.

Esta introducción, además de explicar el modo en que se concibió el libro y la forma en que se ha realizado —que ya han quedado suficientemente aclarados— debería contener, a modo de glosa resumida, unos comentarios generales sobre el contenido conjunto del mismo.

En este sentido diré que, en su parte biográfica, se ha pretendido, y creo que logrado, hilvanar la cultura de D. Ignacio, resultado de su acervo familiar; su pensamiento, consecuencia de esa cultura, de hondas raíces cristianas, y su obra, colofón de todo ello: MAPFRE.

Pero lo que no debo glosar es lo más importante del libro: las cartas de amis-

tad. Hay que leerlas, y entonces se comprenderá que el único comentario que debe hacerse de ellas es calificarlas de preciosas.

Dije, unos párrafos más arriba, que hubo un cuarto hecho que me impulsó definitivamente a promover este proyecto. Fueron las propias palabras de D. Ignacio en su despedida ante las Juntas Generales de la Mutualidad y la Corporación el 16 de junio de 1990, cuando al referirse a Lourdes, su esposa, dijo: «A ella sí que hay que dar las gracias».

Este libro de D. Ignacio es para Lourdes, a quien quiero tanto como ella sabe.

Lourdes, cuando leas las cartas que se han escrito a D. Ignacio; cuando leas lo que hemos escrito de él sus amigos y colaboradores; pero, sobre todo, cuando leas y releas lo que de vosotros —los padres— han escrito vuestros hijos, sentirás un orgullo y una satisfacción tan grandes que colmarán con creces tu entrega y sacrificio por esta otra gran familia, que vemos en ti, todos y durante tantos años, la base en que D. Ignacio se ha apoyado para realizar su gran obra, que, por eso, también es tuya.

Esta es mi carta, para ti, a D. Ignacio.

Que Dios os bendiga.

Julio Castelo
6 de abril de 1991

NOTA DE LA ALUMNA DE LA INSTITUCIÓN DE LA ESCUELA

I. SEMBLANZA FAMILIAR

THE ZEMBLAND FAMILY



NOTAS PARA LA BIOGRAFIA DE D. IGNACIO HERNANDO DE LARRAMENDI

Nació en Madrid en 1921, hijo de D. Luis Hernando de Larramendi y de Dña. María de Montiano y Uriarte.

Por la fecha del nacimiento era su padre Secretario General Político del pretendiente a la Corona de España D. Jaime III, según la cronología carlista.

Su padre, D. Luis, único varón entre siete hermanas, tenía una personalidad excepcional. Desde muy joven destacó por la claridad y profundidad de su pensamiento, carácter firme y decidido, y capacidad oratoria.

Se inició en el Foro, a principios de siglo, como pasante de un conocido abogado de la época, Toledano, siéndole preciso por ello asumir la defensa de uno de los implicados en el atentado de Mateo Morral. Pese a la disparidad de ideas, la fogosidad de su defensa llegó a molestar a la Sala juzgadora y a punto estuvo de verse por ello procesado.

Unía a la profundidad de sus convicciones unas facultades innatas para exponerlas plausible y atractivamente, tanto de palabra como por escrito. Aún hoy, quienes desde posiciones doctrinales distintas tienen acceso a su producción política y literaria no dejan de encandilarse por la natural cohesión con que desgrana e hilvana, sin suturas, una concepción global del hombre y la sociedad.

Sus ideas sobre la educación fueron siempre originales, a la par que personalmente asumidas. Así, la reseña que de él figura en el enciclopédico Espasa no puede por menos de decir: «No hubo en su tiempo, prácticamente, mitin contra Canalejas o la Escuela Laica, en que no se oyera su voz, dispuesta siempre a aleccionar a la juventud derechista».

Ponía en práctica D. Luis las ideas que propugnaba y, así, en el fragor de su enemiga contra la escuela que se pretendía imponer, su hijo Ignacio sólo muy tardíamente, cuando ya casi era un mozalbete, acudió

al colegio, con los Marianistas, que tanto impacto le causaron. Precisamente a ello, y a la conclusión muy rápida de su licenciatura universitaria, achaca D. Ignacio, en una de sus clásicas «boutades», el haber tenido cierto éxito en la vida: al no haber sido adocenada su formación con el criterio establecido por un ministerio lejano, distante y siempre incompetente, ha podido conservar una cierta capacidad para el pensamiento original.

Con Dña. María de Montiano y Uriarte, de familia de rancio abolengo bilbaíno, prototipo del carácter vasco (silencioso, profundo y sentido), formaba D. Luis el tronco de una familia de la que nacieron vivos (recuérdese la mortalidad infantil de la época) nueve hijos: María Luisa, Ignacio, Luis Manuel, Teresita, José, Rosario, Teresita, Alfonso y Miguel. Hoy ya no está Miguel, porque murió de tuberculosis a los doce años, en 1943, causando una profunda impresión a su hermano Ignacio; ni Alfonso, el más expresivamente cariñoso de la familia y, también, el de más enciclopédica memoria, fallecido accidentalmente en 1986. Tampoco la primera de sus hermanas, de nombre Teresita, que sólo vivió diez días.

Remontándonos a la familia de D. Luis Hernando de Larramendi, nos encontramos con su padre, D. Mariano, médico y empresario de riesgo (que no de fortuna), y referencia, seguro, para D. Ignacio en sus actividades en el mundo de los negocios.

Tuvo D. Mariano una gran empresa en sus manos: la construcción de una plaza de toros en París, que consiguió edificar y poner en funcionamiento allá por 1889, fundando una sociedad anónima francesa bajo la razón «Mariano Hernando et Cie.». Estaba situada en los terrenos que adquirieron al efecto en el Campo de Marte, junto a la Torre Eiffel que entonces se levantaba, en la calle de la Fédération, donde cien años antes trescientos clérigos habían jurado la Constitución Civil del Clero, que trajo la Revolución, durante la que se denominó Fiesta de la Federación. La fortuna no estuvo de su parte, pues dos elementos adversos se unieron en su contra: unos no menos arriesgados empresarios españoles, que fundaron y establecieron una todavía más lujosa plaza de toros en la calle Pergolese, también de París, cuyos acomodadores iban perfectamente uniformados con librea y guantes cuyo resplandor oscurecía a la propia plaza, y, por otro lado, la sociedad protectora de animales, que consiguió que el Prefecto de París suspendiera durante un mes las corridas al haber estoqueado Juan Ruiz (Lagartija), el 4 de julio de 1889, por sorpresa y sin autorización, el único toro que hasta hoy ha sido muerto a espada públicamente en París. D. Mariano sólo consiguió dar doce tardes de toros antes de que tuviera que abandonar el empeño, perdiendo su fortuna y los ahorros de otros inversores que habían confiado en él.

Una anécdota que quedó en la familia, de sus tiempos de empresarios taurinos: Cuentan que un día D. Mariano estaba sentado en la terraza de un café de París con uno de los toreros que iban a actuar esa tarde en su plaza, Lagartija, que era la primera vez que salía de España. Pidieron dos cafés. El «garçon» atentamente preguntó si los querían con leche: «Au lait». Oyéndolo Lagartija, que no entendía francés y sólo escuchaba el sonido pronunciado, que no era otro que «olé», decía con guasa, entre bromas y veras, a D. Mariano: «¡Fíjese si soy famoso, D. Mariano, que hasta en París me han conocido que soy torero!».

A la vuelta de París, la familia se estableció en Riaza. Fueron tiempos económicamente difíciles. Para consolarse, D. Luis y sus hermanas se decían: «¡Qué felices somos, ahora que somos pobres!».

Por parte de su madre, Dña. María de Montiano, era orgullo el abuelo vizcaíno —y bilbaíno, de las siete calles— de la familia. También sus antepasados ilustres: D. Manuel de Montiano, gobernador de la Florida, vencedor del inglés Oglethorphe, que fuera luego fundador del Estado de Georgia y prohombre de lo que habrían de ser los Estados Unidos de América, y D. Agustín de Montiano y Luyando, Fundador y Presidente perpetuo de la Real Academia de Historia y miembro de la de la Lengua. También formaban parte de la genealogía de Dña. María, por la rama de los Uriarte, numerosos marinos y médicos.

Pasamos ya a la infancia de D. Ignacio. Esta fue, valga el tópico, feliz. Pero corta. Transcurre siempre en el barrio de Salamanca, donde sus padres habían vivido, primero en Serrano 72, esquina a Lista, y luego en Velázquez 100. Antes de acudir al colegio, una profesora particular, Dña. María, prepara su examen de ingreso. Las andanzas de D. Ignacio en esta época, a la cabeza de sus amigos —Rafael Gamba, entre otros—, muestran ya su espíritu original y su capacidad de gestión. Así, en claro mimetismo con su abuelo, D. Mariano, acota parte de la calle de Diego de León y organiza una corrida de toros, en la que no falta nada: taquilleros, acomodadores, banda de música, público (¡que paga su entrada!). Hace el papel de toro quien sería luego marido de su hermana M.^a Luisa, Paco «Citroën». Los cronistas de época, con el recuerdo algo desfigurado por el paso de los años, no dan noticia de si el evento tuvo más éxito que las corridas de su abuelo en París.

Lo cierto es que desde esa temprana fecha no se vuelven a notar en la vida de D. Ignacio aficiones taurinas.

Estando en Madrid, en su casa de Velázquez 100, Dña. María de Montiano pudo ver el 13 de julio de 1936 a los guardias de asalto que, en el edificio de enfrente, sacarían a Calvo Sotelo de su domicilio para llevarle a la muerte.

Sola en aquellos momentos, pero consciente del riesgo que corren sus hijos —hay que recordar que D. Luis no ocultó nunca sus ideas tradicionalistas: fue el único candidato que se presentó como monárquico en las elecciones constituyentes de 1931, y había dado más de cuatrocientos mítines carlistas durante la República—, se traslada con todos sus hijos a San Sebastián, donde les sorprende el inicio de la guerra.

D. Ignacio tenía quince años recién cumplidos, y un poco menor era su hermano Manolo. Eran muy jóvenes y, probablemente, no podían sostener un fusil. D. Ignacio se alista voluntario en el Requeté auxiliar, mientras Manolo, con varios amigos, y con el nombre falso de Manuel Goenaga, escapa al frente para integrarse en unidades del Requeté de Primera Línea. De Zaragoza le rescata su padre, quedando, como su hermano Ignacio, en el Requeté auxiliar.

Los destinos que les dieron en la guerra en un primer momento están en consonancia con su bisonñez: vigilancia de fronteras en el Bidasoa a su paso por Fuenterrabía, guardia interior... Luego, al cumplir 17 años, se integran en unidades de combate: Radio Requeté de campaña, Tercio de San Miguel... con las que toman su bautismo de fuego, y participan en sus operaciones militares hasta que la guerra termina.

Precisamente en Fuenterrabía, en el verano de 1936, se encontraba la esposa de un prometedor militar, el coronel Troncoso, que sería luego uno de los más jóvenes en alcanzar el generalato. Con su esposa se encontraba una sobrina de doce años: Lourdes, huérfana de padre casi desde su nacimiento y nieta del general Alfredo Gutiérrez Chaume.

Entre aquel a quien llamaban «el requeté guapo» y una simpática y esbelta madrileña de ojos verdes nació un amor profundo, entero, sin reservas, que sobre las dificultades materiales del momento, y los horrores de la guerra, estableció un vínculo de pureza e idealismo que, por encima de todo, se ha mantenido hasta hoy.

Los tiempos dicen que han cambiado, y que ya no hay lugar para el idealismo, que los jóvenes son pragmáticos y realistas... Si eso es verdad, ¡qué tristes tiempos se avecinan, si ya no es posible que casi desde la niñez brote, nazca y perdure un amor puro, honesto, fiel, sin pesares!

Y termina la guerra.

La participación de D. Ignacio, con sus pocos años, como voluntario carlista, es un hecho que constituye, sin duda, una referencia personal inevitable. Sin embargo, huirá siempre de cualquier batallita. No ahora, sino que tampoco cuando los tiempos eran más propicios pretendió aprovecharse de su participación en la guerra. Estando sin duda íntimamente orgulloso de haber puesto la vida al servicio de un gran ideal, nunca estuvo complacido de la guerra en sí, y no contó a sus hijos ni a sus colaborado-

res historia alguna de su participación en ella, salvo alguna anécdota, siempre de valor personal.

Al terminar la guerra, concluye sus estudios de bachillerato y comienza los de abogado. Aprovechando las continuas convocatorias de exámenes de después de la guerra, pero sin hacer valer su condición de ex-combatiente («exámenes patrióticos»), que tanto facilitaba el aprobado a los examinandos que lo alegaban, termina brillantemente, en tan sólo año y medio, la carrera de Derecho, con diecinueve años, dos antes de que la Ley le permita incorporarse como abogado a un colegio profesional y ejercer por tanto la abogacía.

Para llenar ese tiempo muerto, comienza a preparar una oposición. Elige, por razones de comodidad —lo ha dicho muchas veces—, las oposiciones al Cuerpo de Inspectores de Seguros, pues la Dirección General de Seguros se encontraba entonces en la calle Serrano, de Madrid, muy próxima a su domicilio de Velázquez 100.

Durante ese tiempo prosiguen sus actividades carlistas, en las que la amistad con su amigo Rafael Gamba se fragua fuertemente. También sus hermanos Manolo y Alfonso participan en ellas. El Carlismo, cuyos hombres fueron a la guerra sin reservas, no vio coronada su empresa por la restauración monárquica legitimista que desde hacía más de un siglo buscaba. D. Alfonso Carlos de Borbón, hermano del más popular de los reyes carlistas, D. Carlos VII, murió en Viena, atropellado por un tranvía, a poco de iniciarse la guerra. Su testamento político había sido redactado por D. Luis Hernando de Larramendi, quien ante la extinción de la sucesión directa propuso a D. Alfonso Carlos, y éste aceptó que, sin perjuicio de sus derechos para suceder a título de rey, se nombrara regente a D. Javier de Borbón Parma. Dentro de la avalancha falangista de la inmediata posguerra, las voces de D. Ignacio, sus hermanos y otros carlistas, reclamando la restauración monárquica, tienen poco eco popular y oficial. Ello no impide que por ese motivo hayan de visitar, y no voluntariamente, las comisarías de la época.

También trata de ejercer como abogado independiente, a imagen de su padre, D. Luis, jurista de reconocida valía y entrega a su profesión. Abre así despacho en San Sebastián. Los clientes potenciales parecen no enterarse de que nuestro ilustre biografiado está a su disposición para resolverles sus asuntos y, ante la falta de crítica y público, decide continuar en el mundo del seguro.

Las anécdotas no profesionales, sino personales, de su paso por la Dirección General de Seguros son muchas.

Aquellas reuniones que el director convoca, para mayor distensión, en los cafés de la calle de Serrano o en la Cuesta de las Perdices, con au-

torización a sus subordinados para discutir en mangas de camisa, y en las que con un rudimentario sistema de incentivos premia a sus colaboradores más fieles. Para hacerse acreedor a esas primas sólo hay que «estar» en el lugar y momento oportunos: el director, sin previo aviso, exhibe un pliego de papel y recoge la firma de los presentes. Sólo quienes están pueden firmar («bajar la bandera», según la jerga de los funcionarios de la Dirección de Seguros). Quienes más tiempo dedican al trabajo, más posibilidad tienen de «bajar la bandera»... Tal vez sea una reminiscencia de aquellos tiempos la afición de D. Ignacio, tan desarrollada y mejorada en MAPFRE, a trabajar día y noche, sin despreciar sábados ni festivos.

El carácter curioso e inquisitivo de D. Ignacio le lleva a profundizar en demasía, a ojos de muchos, en los informes que para su Cuerpo realiza. Pronto recibe de sus superiores un consejo muy directo: «¡Oiga, joven, viaje usted menos y lea más los periódicos!».

Deja la Dirección de Seguros.

En todo este período, sigue vivo su noviazgo con Lourdes. Los tiempos son duros. (Desde la perspectiva de hoy, y sin el espíritu de sacrificio de entonces, se diría que eran tiempos imposibles.) Lo son para D. Ignacio y lo son para sus padres y hermanos. Lo son para Lourdes, que pronto —como su madre, que ante su prematura viudedad opusió al Ministerio de Hacienda ya en tiempos de la República, alcanzando, tras arduo esfuerzo, el reconocimiento de Jefe de Negociado, que por mujer se le vedaba— tiene que ponerse a trabajar, primero a «jornal» y luego por oposición, en el entonces denominado Instituto Geográfico y Catastral, para que su hermano pudiera seguir estudiando Ingeniería y no viera truncado un prometedor futuro. Está allí a las órdenes de uno de aquellos jefes severos pero paternos, D. José Cubillo y Fluiters, a quien Lourdes profesó siempre gran admiración, quizá viendo en él una imagen del padre a quien no conoció.

Sólo en 1950 pudieron pensar en casarse. Catorce años después de que se conocieran.

Se celebra la boda el 5 de octubre de 1950, en la Capilla del Colegio de Nuestra Señora del Pilar, de Madrid, donde había pasado D. Ignacio sus cortos años de colegio y de donde guardaba los mejores recuerdos de tantos compañeros de los que no se desvincularía nunca: José Antonio Rebuerta, el Duque de Santa Cristina, José María Cobos... y de tantos profesores de recuerdo imborrable: D. Genaro, «El Pastela»...

Son padrinos el general Troncoso y Dña. María de Montiano. Para quien tanto mundo habría de recorrer luego, el viaje de novios no podía dejar de ser un anticipo. San Sebastián, el Santuario de Lourdes, París y, como destino final, Inglaterra, donde permanecería el matrimonio varios

meses. Allí, en un Londres donde todavía las secuelas de la Guerra Mundial son evidentes y las carencias de todo tipo muy grandes, pasan con estrecheces un período fecundo de trabajo y estudio, que siempre recordarán como un tiempo feliz. Allí estudió D. Ignacio diversas instituciones de la vida inglesa y del mundo asegurador, especialmente la Lloyds. Sus notas, fichas, apuntes... son ordenados, clasificados, mecanografiados por una siempre eficiente Lourdes, que con ayuda callada, pero tenaz, multiplica la eficacia creadora e investigadora de su marido.

Vuelven a España, y el 16 de julio de 1951 nace la primera hija del matrimonio, Carmen. La seguirán Luis, nacido en 1952, Coro, nacida en San Sebastián en 1953, Ignacio en 1955, Lourdes en 1957, Carlos en 1958, Margarita en 1959, Miguel en 1964 y Ramón en 1965. Nueve hijos en total.

A la vuelta de Inglaterra, y al margen de las actividades profesionales de D. Ignacio, que ha abandonado la Dirección de Seguros y ha estado en una compañía inglesa, la Royal, funda con sus amigos Rafael Gamba y Vicente Marrero la Editorial Cálamo, que tiene su sede en la propia casa del matrimonio, General Oráa 26, que continúa siendo todavía, cuarenta años después, el hogar familiar.

La Editorial publica pocos libros. En ella, Lourdes es agente de ventas, secretaria, redactora, mecanógrafa y «alma mater». Ven la luz *Picasso y el toro*, *El poder entrañable* y *El secreto de la Danza Española*, de Vicente Marrero Suárez; *La Primera Guerra Civil de España*, de Rafael Gamba; *Tres claves de la vida inglesa*, de D. Ignacio. También un libro de doctrina política de D. Luis Hernando de Larramendi, escrito en San Sebastián en 1937, que quiso y no pudo publicar entonces bajo el título de *El Estado Tradicional*, y que sólo superó los inconvenientes para su edición en 1952. Su título: *Cristiandad, Tradición y Realeza*.

Desde ese 1952, la vida familiar de D. Ignacio y Lourdes, con los sobresaltos, incidencias y alegrías que es fácil suponer en una familia tan numerosa.

La división de poderes funciona, y allá por esas calendas clava D. Ignacio su último cuadro, acuna por última vez a un hijo suyo, y se preocupa de la intendencia familiar o la decoración de la casa. Hasta que se incorpora a MAPFRE, se suceden años difíciles. Con gran riesgo y audacia, pensando siempre en que Lourdes pudiese fácilmente reincorporarse al Instituto Geográfico y Catastral y permitir por lo menos la supervivencia familiar, toma D. Ignacio graves decisiones, como el abandono voluntario de la Royal.

Es lugar común la frase «Detrás de un gran hombre, siempre hay una gran mujer». Pero la oración puede volverse también pasiva: «Detrás

de una gran mujer, sólo puede haber un gran hombre». Y Lourdes es una mujer excepcional, que no podría estar vinculada a alguien que no supiera comprender, apreciar o beneficiarse de su enorme bondad, su dedicación sin límites a la familia, su juicioso consejo, su espíritu de sacrificio, su humanidad inmensa.

Lourdes ha sido y es la mujer fuerte de la fe, de la que habla la Biblia, siempre con criterios propios, meditados y firmes. Pero siempre con una enorme suavidad. Nunca una palabra más alta que otra. Pero tampoco nunca dejar de decir algo que deba ser dicho, por incómodo, doloroso o impopular que resulte.

Lourdes e Ignacio son un matrimonio excepcional, en el que las características de la personalidad de cada uno se completan y encuentran su perfecto complemento en las virtudes y perfiles del otro.

Quizás haga falta que se diga en estos tiempos que corren: Sus hijos les adoran, y ello es porque se lo merecen.

Cuando celebraron el 35 aniversario de su boda, su hija Margarita, la poetisa de la familia, les dedicó, en nombre de todos, un sentido e inspirado poema, que terminaba, como no podía ser de otra manera, con una afortunada expresión de esa veneración y ese amor. Merece la pena ser reproducido:

TREINTA Y CINCO AÑOS

No lo digo yo ahora, ya se dijo:
que por sus frutos los conoceréis.

Nueve tornados hacia un feroz destino
nueve trapecios buscando el equilibrio
nueve desdenes de lo fácil sabido.

Nueve puntas brillantes de una misma estrella

—luminosa y marina—

que el amor arrojó suavemente a una playa de arena
en la que cada grano
se puso con fervor
con renovada fuerza y la frente muy alta
con honestos consejos

hondamente

buscando la más alta paz

el equilibrio

la sabiduría tranquila que colme cada hora
y el suave lecho que repose el dolor.

En sólo siete lustros la radiante armonía
y en el descanso siempre la adoración de todos...
no hace falta que diga los nombres que adornáis
que no hay ciego tan ciego que ignore vuestra luz.

5 de octubre de 1985

Y es que cuando hay desprendimiento, y el egoísmo no existe, y se busca siempre antes el bien de los demás que el propio, ello no puede dejar de apreciarse, y de estimarse, y de producir frutos.

El educador familiar ha sido siempre Lourdes, pero todo bajo la sombra omnipresente de D. Ignacio, en un equilibrio muy firme entre el pensamiento de lo que debe ser y su puesta en práctica.

Los primeros años en MAPFRE, a partir de 1955, son difíciles profesionalmente, y complicados en la vida personal y familiar.

Los problemas para sacar adelante una mutua en quiebra, y los esfuerzos para sacar adelante una familia que crece, son grandes.

Ni D. Ignacio ni Lourdes han rehuído nunca complicarse la vida. Han pensado —o han actuado como si pensarán— que la vida siempre se complica, que tribulación es la vida del hombre sobre la tierra, y que puesto que no es posible ahorrarse adversidades, más vale que éstas surjan voluntariamente asumidas, y en relación con lo que uno más quiere y aprecia: la familia, la profesión.

Los primeros años de su gestión al frente de MAPFRE le llevan a grandes responsabilidades, enormes quebraderos de cabeza y muchas horas de desvelo. Parece que, entre sueños, repetía a menudo D. Ignacio: «Esto no hay quien lo arregle». No parece, por lo que luego se ha visto, que esas expresiones del subconsciente de D. Ignacio puedan contarse entre sus más lúcidas visiones de futuro.

Hasta que fallece en 1957, D. Luis venía todavía siendo la referencia familiar obligada para D. Ignacio, Lourdes y sus entonces cinco hijos. Hasta ese año los veraneos de la familia tienen todavía lugar en el hogar paterno, en San Sebastián, donde se reúnen casi todos sus hermanos y sobrinos...

Esos veranos en San Sebastián suponen para D. Ignacio el encanto de lo conocido, el recuerdo de sus primeros paseos con Lourdes y la rememoranza de aquellos años de posguerra, cuando, soltero, disfrutaba de la amistad de tantos buenos amigos, en el simpático ambiente de aquel San Sebastián que tan bien reflejado queda en la obra de Luca de Tena *Edad Prohibida*, que recoge, con nombres cambiados, algunas de las andanzas de amigos y conocidos.

En 1957 su hija Lourdes sufre la polio. Supera la enfermedad, aunque serán necesarias varias operaciones y una muy laboriosa tarea de recuperación. Sólo la perseverancia, la tenacidad y el celo de Lourdes durante muchos años permitirán que esa curación de su hija sea prácticamente total, sin ninguna secuela hoy apreciable.

El consejo médico obliga a que, para la convalecencia de su hija, deban pensar para sus veranos en una zona más cálida; por ello se trasladan

a Alicante. Ese traslado, que coincide con el fallecimiento de D. Luis, deja a D. Ignacio en esa orfandad por la que todos los hombres pasan cuando desaparecidos sus padres caen en la cuenta de que son ya ellos, por sí solos, sin el amparo ni el apoyo que antes tenían, quienes han de enfrentarse a las dificultades de la vida y constituir, a su vez, para sus hijos, el amparo y el apoyo que ellos encontraron en sus padres.

Todavía, sin embargo, se reconforta con la presencia de su madre, Dña. María. Nunca dejará de aprovechar ocasión (ni de provocarla) para tener oportunidad de recalar en San Sebastián, donde, salvo esporádicas estancias en Madrid, pasa su madre los años que median desde la muerte de D. Luis hasta su propio fallecimiento en 1976, que tiene lugar poco después de la boda de su nieta Carmen, la hija mayor de D. Ignacio, en Madrid.

Los años sesenta tienen, como es fácil imaginar, numerosas incidencias y aconteceres en una familia tan numerosa como la de D. Ignacio. Pero son, si hay que definirlos en una pincelada, años felices en lo personal y en lo profesional. MAPFRE despegó. Sus hijos, todavía no llegados a los siempre problemáticos años de la adolescencia o de los estudios superiores, cuando han de tomarse decisiones que luego tienen influencia toda la vida, van creciendo sin complicaciones. Lourdes, todavía con ayuda doméstica, va sacando adelante a su familia. Es prácticamente a comienzos de los años sesenta cuando entra al servicio de la casa Amalia, justo al tiempo de nacer Margarita, quien será, hasta su muerte, parte integrante de la familia. Antes había tenido Lourdes la ayuda de una mujer a quien apreció y aprecia de una manera especial (y merecida): se trata de Eladia, cuyo marido, Marcial, tan vinculado ha estado a MAPFRE.

Cuando comienza el éxodo de sus hijos del hogar familiar (hoy tiene dos hijos casados, dos afincados en Alicante, otra en Pisa, Ramón en el Polo Norte...), Lourdes prescinde del servicio doméstico y, salvo una ayuda por horas algunos días de la semana, pecha con la intendencia familiar. Menos personas en la casa, niños solamente cuando hay visitas de sus nietos, la casa está más silenciosa. No menos alegre. Lourdes da vida y alegría al hogar. Aunque a veces esté sola, la vida de Lourdes nunca dejará de estar llena. Son tantos, hijos, amigos, parientes, quienes reclaman su consejo, su palabra de apoyo, su aliento, que las horas del día están siempre ocupadas... ¡y son pocas! Además, Lourdes tiene una gran vida interior. Una de las frases que siempre ha repetido a sus hijos es ésta: «Quien tiene vida interior, nunca se aburre». Y Lourdes, dejada a sus ocupaciones, nunca se aburre.

Los años setenta son años quizá más difíciles, turbulentos, tanto en lo familiar como en lo político y en lo profesional.

Se producen convulsiones y dificultades empresariales. La marcha de Dionisio Martín Sanz, la transformación de CIC, la incertidumbre económica, ligada a la incertidumbre política... A todo ello sobreviven y triunfan con éxito la visión, el esfuerzo y el tesón de D. Ignacio.

La vida familiar discurre ya por cauces más difíciles que los de la primera infancia. Llegada la adolescencia, entrados en la Universidad, enfrentados con la situación convulsa de los últimos años de la vida de Franco, el encauzamiento del futuro de sus hijos causa también quebraderos de cabeza y disgustos a D. Ignacio y Lourdes.

La educación de sus hijos se realiza en un clima de enorme libertad. Probablemente insospechada para quienes sepan del profundo sentido religioso del matrimonio y de su visión tradicional de la familia y la sociedad. Su labor educadora encierra pocos discursos, pero muchos ejemplos. Y muchas veces también el sufrimiento callado cuando los hijos no eligen lo que ellos creen (y saben) que es mejor. No mejor para ellos desde una mera perspectiva burguesa, de buscar una posición, sino mejor, sobre todo, para hacerse hombres y mujeres de bien. Tal vez piensan D. Ignacio y Lourdes que si Dios ha creado al hombre libre, incluso para negarle, deben educar a sus hijos con libertad incluso para rechazar aquello que ellos más aprecian y consideran.

No quedaría completa una biografía de D. Ignacio si no nos detuviéramos más en la educación de sus hijos. Al fin y a la postre, aquello que intenta transmitirse es sin duda lo que en más estima se tiene. Reflexionamos por ello algunos de los rasgos más característicos del pensamiento y vida de D. Ignacio y Lourdes frente a sus hijos.

Han intentando implantar en su casa un espíritu de estudio y trabajo, donde la superación diaria constituya una meta personalmente asumida para todos. Para que ese espíritu fuera posible, su casa de General Oráa 26 se ha ido convirtiendo progresivamente en una gran biblioteca, con libros en los más insospechados lugares. La afición a la lectura y la curiosidad intelectual han sido siempre fomentadas por D. Ignacio, que durante mucho tiempo destinaba una cantidad fija mensual a la compra de libros, siendo sus hijos, por turno, quienes cada mes elegían el destino de esa inversión.

Otra de las características singulares del hogar de D. Ignacio ha sido la ausencia de televisión. Desde su aparición allá por 1956, el matrimonio, de común acuerdo, decidió que la televisión tenía grandes inconvenientes para la educación y para la armonía de la vida familiar. Aunque varios de sus hijos llegaron a pensar, cuando niños, que sus padres eran pobres, y que por eso no podían tener el aparatito del que todos sus compañeros de colegio hablaban, lo cierto es que han asumido con orgullo y

convencimiento esa peculiaridad del hogar paterno. «Peculiaridad» que ha permitido mucho más tiempo para el estudio y la lectura y, sobre todo, que hayan podido tener lugar continuamente conversaciones muy enriquecedoras para todos.

Puede que en el hogar de D. Ignacio hayan faltado —y falten— comodidades que para el común de los españoles de hoy son de primera necesidad. Nunca le ha importado. Pero, desde luego, nunca ninguno de sus hijos ha dejado de emprender ninguna actividad que pudiera ser provechosa para su educación: clases particulares, idiomas, viajes de estudios... aunque ello haya descalabrado el presupuesto familiar.

Para D. Ignacio y Lourdes, los valores «no comprables», espirituales y humanos, han ocupado siempre los primeros puestos de su escala, relegando siempre a los últimos lugares los bienes materiales.

Para ello nunca han pretendido atesorar bienes con que asegurar el futuro de sus hijos. Saben que los bienes que se heredan o se adquieren sin esfuerzo no se valoran y que pueden además perderse fácilmente. Poner la seguridad del futuro de sus hijos en ellos es ilusorio (y con nueve hijos, probablemente imposible). Lourdes e Ignacio han entendido que una educación que permita ganarse la vida es un legado duradero, pues esa educación y la formación dada la tendrán hasta la muerte. Y ésta es la única herencia que quieren dejar.

Pero esa educación que D. Ignacio y Lourdes pretenden dar a sus hijos no se queda en el mero pragmatismo de enseñarles a ganarse la vida. Quieren que lo hagan con dignidad, con sentido de la justicia, sin dejarse arrastrar por la frivolidad mundana.

Quieren que sus hijos sean fieles a sus principios, pero respetuosos siempre con los demás. Desean que todos ellos sepan aportar su grano de arena para mejorar la justicia social y, aunque el mundo no note ese propósito, perseveren con cuantos medios estén a su alcance, favoreciendo para quienes les rodean la justicia y la caridad. Y por ello nunca han pretendido colocar a sus hijos en ambientes frívolos, donde tantas veces se olvida, o se ignora, que existe un mundo exterior donde se sufre por necesidades que a los encerrados en su torre de marfil no se les ocurre pensar siquiera que puedan no estar cubiertas.

Volvamos a nuestro relato de los años setenta. En lo político, la situación incierta del período no deja de afectar a D. Ignacio, quien aun consciente de la limitada audiencia que tienen las opiniones personales en un mundo adocenado por los medios de comunicación masivos, no quiere tampoco dejar de manifestar su visión personal del mundo, la sociedad, España, la política: publica así, fechado el 18 de julio de 1976, un libro que dedica «A la memoria de mi padre, que me enseñó a amar a España y su-

bordinar a ella mis intereses personales», y que titula *Anotaciones de Socio-política Independiente*, donde reúne una visión profunda que, por encima de situaciones políticas coyunturales, ofrece su pensamiento sobre temas vitales de siempre: Amor, Burguesía, Capitalismo, Dictadura, Franquismo, Iglesia, Manipulación, Revolución... Ese libro se cita repetidamente en esta biografía personal.

En 1970 muere la madre de Lourdes, Dña. Dolores, mujer excepcional, de una entereza y bondad incatalogables. Toda su vida fue una muestra del valor y la grandeza de las cosas sencillas, del cumplimiento del deber. Viuda desde muy joven, saca adelante a sus hijos con su propio trabajo. Desempeña éste con diligencia y tesón, siendo públicamente reconocida su labor, en el Ministerio de Hacienda, en tiempos de la República, por el a la sazón ministro Calvo Sotelo. Constituye siempre un ejemplo de vida. Y en 1976 muere Dña. María, la madre de D. Ignacio. Esa orfandad, de la que antes se hablaba, les deja ya a la cabeza generacional de la familia. Con la responsabilidad que ello implica, cuando ya no hay nadie a quien se pueda acudir confiadamente, como un niño, en busca de consejo, cariño y comprensión.

En 1975 celebra el matrimonio sus bodas de plata. Es una ocasión excepcional y casi única. Todos sus hijos están solteros y con edades comprendidas entre los once y veinticuatro años. No se les ocurre fórmula mejor de celebrarlo que hacer un viaje en coche por España, donde el itinerario sea fundamentalmente sentimental. Recogen a Ramón, el hijo aventurero que entonces, no en vano, era ya «boy scout», y pasan por las tierras del Señorío de Molina de Aragón, por los lugares que recorrió el Tercio de Requetés de D. Ignacio durante la guerra. Visitan el Pilar de Zaragoza. Llegan a Jaca, donde en un pueblo de sus cercanías, Barós, han pasado Lourdes y su hermano Armando temporadas de convalecencia en su infancia. Recorren valles navarros. Pasan por Pamplona en los San Fermín, donde Félix Barrio coloca el pañuelico a toda la familia. Siguen hasta San Sebastián, y allí Dña. María recibe el afecto de todos sus nietos. No dejan de visitar Fuenterrabía, donde se conocieron en la guerra. Luego, el Valle de Mena, Solar de los Montiano. De allí a Laredo, donde en una residencia de la Seguridad Social pasa sus últimos años Amalia. Después, los Picos de Europa, la cumbre, alejados del bullicio y más cerca de Dios. La Playa de la Franca y San Vicente de la Barquera son los últimos hitos antes de la vuelta a Madrid. Para quienes, como Lourdes y D. Ignacio, tanto han viajado, esa larga excursión familiar constituye, probablemente, la travesía de más grato recuerdo. Aquellos hoteles «familiares», de hasta cinco camas por habitación. Los almuerzos en el campo, surgidos como de la nada de la previsión de Lourdes, que ni siquiera en tal momento descuida

la intendencia. Y sobre todo, un tan prolongado período con todos sus hijos reunidos, que luego ya cada vez más difícilmente se vuelve a producir.

Y llegan los años ochenta.

Son años de cosecha. Profesional y familiarmente parece que muchas aguas vuelven a su cauce. Se recogen los frutos de tanta dedicación, de tanto esfuerzo y de tanto sacrificio. El reconocimiento profesional para D. Ignacio es amplio y general.

Y llega también otro reconocimiento personal para D. Ignacio y Lourdes, el que más se desea, y el que a veces nunca llega o más tarda en llegar. El de los propios hijos.

Al irse haciendo mayores y ver el mundo con ojos de más profunda mirada, el orgullo por toda una vida de fidelidad a sí mismos de D. Ignacio y Lourdes va calando en la nueva generación de la familia Larra-mendi.

Ver que sus padres nunca han traicionado los principios y objetivos de honestidad personal, de justicia social, de integridad... que se propusieron cuando jóvenes, constituye una lección. Sobre todo si se cae en la cuenta del poder notable que ha estado en manos de D. Ignacio y de las posibilidades de toda índole que habrían tenido él y Lourdes para actuar de una manera muy distinta. Que aunque podría ser irreprochable jurídicamente, habría sido, sin duda, una traición a sí mismos. Y ver ese ejemplo, siendo tan común constatar que muchos sólo hablan de principios cuando son otros quienes tienen que cumplirlos y se olvidan de todo lo que no sea el interés o el beneficio propio cuando la oportunidad se pone a su alcance, realza todavía más la importancia de ese gesto vital de D. Ignacio y Lourdes, que no se agota en el momento, como es propio del semblante que se ofrece sólo para los demás, sino que constituye una actitud íntima permanente.

El que no hayan pretendido favorecer a sus hijos desde su privilegiada posición, ofreciéndoles ocupaciones ligeras en la obligación y abultadas en la retribución, ha agrandado todavía más la importancia de su figura. Se sienten orgullosos de que su padre haya podido, con el apoyo de tantos buenos colaboradores, levantar una empresa como MAPFRE, y más todavía les llena de legítimo orgullo y emoción saber que fue capaz de proponer, teniendo nueve hijos todavía niños, que se prohibiera trabajar de cualquier modo en el Grupo a los parientes y allegados. Sobre todo porque ha sabido cumplirlo y mantenerlo cuando sus hijos han ido creciendo y han tenido que enfrentarse al mundo del trabajo. Ello les ha permitido abrirse camino merced sólo a sus propios merecimientos, cualidades y sacrificio.

No vaya a pensarse por ello que D. Ignacio no ha prestado apoyo en todo momento a sus hijos cuando niños, cuando jóvenes, o ya iniciada la

madurez. Pese a que D. Ignacio viajaba constantemente y sus hijos no sabían si estaba en Tordesillas o en Vladivostok, siempre sabían que contaban con él, y en esa línea de ayudarles a labrarse su futuro nunca les ha defraudado.

Volvemos al hilo cronológico de los años 80. Al cumplir los veinticinco años de su incorporación en MAPFRE, se le otorga un gran homenaje. Cuando celebra su 35 aniversario de boda, sus hijos rinden también al matrimonio un emocionado y sentido homenaje, cuya expresión más patente es el poema anteriormente reproducido en esta biografía.

Los años 80 traen también la hora de la jubilación. D. Ignacio la anuncia para sus 65 años, que se cumplen en 1986. Sus hijos la celebran con motivo de su cumpleaños, y aprovechan la ocasión para que la fecha se constituya en tributo de admiración a sus padres, a ambos. Así, Margarita, que reúne junto a la devoción filial el don de la expresión poética, dedica a su padre, reuniendo el sentir general de sus hermanos, un poema que merece la permanencia de la letra impresa. Dice así:

A PAPÁ, EN SU SEXAGÉSIMA QUINTA PRIMAVERA

Ahora que no te duele la espalda
—porque has corrido siempre adelante, más deprisa, más alto—
podrás, sin embargo, reposarla
para compartir el descanso de ese alguien
que en silencio calla la fatiga de tus mejores años.

Ahora llega el verdadero momento de tu vida,
de la vida que tras mucho pensarlo libremente elegiste;
de ese ser dos en uno muchas horas al día,
de ese mirar adentro y compararlo
con los otros adentros, tan cercanos;
de ese saber ofrecerse por entero
a quien toda su vida ha entregado...

Y con nosotros hoy —felizmente reunidos, sabiamente educados—
dale gracias a Dios ya para siempre
por tener aún la lozanía para seguir amando sin barreras
a quien tanto te ha amado
y que a tu lado espera.

Con ese poema, el obsequio que sus hijos y su mujer le realizan en su cumpleaños, sabedores de su poco aprecio por las cosas materiales, es algo simbólico. Una imitación de pergamino, lacrada con el escudo de los Montiano, cuyo valor es puramente simbólico, firmada por todos.

Pero esa jubilación no significa el abandono de toda actividad. En un espíritu creativo, en una personalidad arrolladora, un cambio de «situación administrativa» no puede dar lugar a un cambio de fondo, sustanti-

vo. D. Ignacio sigue trabajando. Sin duda, las características de ese trabajo profesional en MAPFRE son distintas que hasta entonces. También es distinta la forma de llevarlo a cabo. Más en su domicilio, donde el teléfono no descansa (como bien sabe Lourdes, que atiende tres líneas). En nuevos campos. Por un lado, la Fundación Hernando de Larramendi. Y por otro, la «devolución» a la sociedad de parte de lo que MAPFRE ha recibido de ésta, con la creación de nuevas Fundaciones, MAPFRE América, MAPFRE Estudios.

Su familia, en el sentido más amplio posible y más extenso, las familias ajenas, y en general los vínculos familiares, propios o extraños, han sido siempre, y son, desde una aproximación amateur, una gran afición en D. Ignacio. Afición que sin duda le viene de su madre, apasionada de la genealogía y la heráldica, y para quien el linaje familiar constituyó siempre un motivo de estudio y orgullo.

Quienes tienen ocasión de hablar mucho con D. Ignacio saben que le gusta aludir a sus hijos. Siempre encuentra algo destacable en cada uno de ellos. De Carmen, su hija mayor, realza siempre con orgullo su don de gentes y el tesón y esfuerzo con que consiguió sus tres licenciaturas: Biología, Farmacia y Medicina. En Luis ve a quien ha continuado la tradición forense y carlista de su padre. Coro fue, desde pequeña, la personalidad original y preferida. Ignacio (Tati), el tipo duro, luchador, marino, biólogo y submarinista, que se ríe de su sombra y que, además, consigue que los demás también se rían de la suya. Lourdes (Tachi) es la hija de delicada salud cuando niña, en quien se vuelca la atención y el cariño, y que surge luego con una personalidad decidida que supera o aplasta cuantos obstáculos se le oponen. En Carlos (Carolo) aprecia el carácter analítico, minucioso, exhaustivo, tan necesario sin duda en un buen médico. En Margarita reconoce el ingenio, la simpatía, el cariño filial, su buena pluma. De Miguel, la capacidad de trabajo continua —que quizás le recuerde a la suya— y su inteligencia y visión. Y de Ramón, el benjamín, pocos de quienes lean este libro no habrán ya oído hablar a D. Ignacio: es el explorador, el aventurero, quien encarna el espíritu desprendido y austero que nada precisa salvo el esfuerzo de superarse y superar a la naturaleza en las condiciones más desfavorables. Y ello porque sí, porque hay que vencer y porque hay que vencerse, aunque la recompensa sólo sea el propio camino de lucha.

Estas líneas probablemente serán clarificadoras para muchos de quienes han conocido a D. Ignacio accidentalmente y, habiéndole oído hablar de tantos de sus hijos, de sus hermanos y de otros de sus parientes y allegados, no han conseguido nunca, ante el gran número de los implicados en la conversación, llegar a saber exactamente de quién se hablaba en cada

momento. Y es que D. Ignacio tiene la fortuna inmensa de que, con tantos hijos, hermanos y allegados, difícil ha de ser que surja tema o tópico de conversación cualquiera donde no tenga algún hijo, primo, sobrino o pariente relacionado de quien echar mano para tratar del asunto. Máxime cuando en la familia, desde su abuelo D. Mariano, el taurino de París, se han dado tantos casos originales.

La familia americana de D. Ignacio ha sido también otra de sus referencias frecuentes. Su hermano Manolo, médico e investigador insigne, director de departamentos de investigación en universidades canadienses y americanas, especialmente en la de Chicago, donde terminó su vida profesional, ha sido siempre algo muy especial. Junto con su mujer, Paloma Carrera, sus hijas Ana y Palomita, y sus nietos, «los twinings», ha sido siempre motivo de su atención. Rara vez ha desaprovechado sus viajes a Estados Unidos sin hacer escala en Chicago.

Esa vinculación con la rama americana de la familia sigue manteniéndose en las nuevas generaciones.

Liam y Hayden, los nietos de su hermano Manolo, son de la misma edad que Coro y Vega, las nietas de D. Ignacio. Los intercambios familiares ya se han establecido, y aunque la disparidad de caracteres y formación causa alguna que otra dificultad, Coro y Vega van regularmente a Estados Unidos y sus primos vienen a España.

Sus más jóvenes nietos todavía no se han incorporado a esta fiebre trotamundos, pero no es probable que tarden, pues D. Ignacio contagia su pasión por ver nuevas tierras y gentes a cuantos le rodean. Y si ya en sus hijos favoreció cuanto pudo la posibilidad de viajar y conocer nuevas formas de vida, para que con esa visión global del mundo, y sin olvidar el amor a la tierra de sus padres, su patria, evitaran localismos tontos, no es difícil que ahora sean sus hijos, todavía instigados por D. Ignacio, quienes trasladen a la nueva generación sus ansias viajeras.

Cinco son los nietos de D. Ignacio. Dos chicas, Vega (11) y Mariana (8), son hijas de Carmen y Antonio Campillo, jarrero de pro y personalidad original, sobresaliente y hasta algo enigmática. Tres, Coro (11), Ignacio (9) y Lourdes (4) son hijos de Luis y Mercedes Varela, guapa «galle-ga», buena esposa y mejor madre, bien dispuesta y con los pies en la tierra, a quien D. Ignacio zahiere jocosamente recordándole que es un mero «postizo» a los Larramendi (pero cuya extendida genealogía familiar conoce, ¡cómo no!, mejor que la interesada).

Sin pretender nunca ser patriarca familiar a la vieja usanza, tampoco ha dejado, sin embargo, de preocuparse por todos sus parientes, allegados y conocidos, muchas veces en formas tales que, si la discreción no obligara al silencio —porque es precisamente así como D. Ignacio lo ha querido—,

quedarían patentes gestos deliberadamente escondidos de una grandeza y desprendimiento increíbles.

También su familia argentina es objeto de su dedicación y cariño.

Su hermana mayor, María Luisa, se afincó en Argentina y allí radican ahora sus dos hijos, Nicolás y Margarita, y sus respectivas familias. María Luisa, como hermana mayor y por su personalidad arrolladora y única, se ha permitido siempre bromas con su hermano Ignacio que ciertamente nadie más habría osado realizar —ni es fácil que D. Ignacio hubiera aceptado.

Argentina ha sido, quizás por ello, una referencia viajera también frecuente en su vida profesional. Los hijos de su sobrina Margarita —por la que siempre ha sentido predilección— y su sobrino Nicolás han pasado así a constituir hitos de esa gran familia agnaticia cuya preservación tan bien encarna D. Ignacio, quizás sin ningún deliberado propósito.

Su hermano pequeño, José, querido por tantas cosas, y su guapa mujer, Carmelina, así como sus cariñosos y afectuosos hijos, Asís, Alvaro, Rafael e Icíar, han constituido otro campo de atracción de la atención familiar de D. Ignacio.

Lo mismo podemos decir de su hermana Tere, de simpatía y fogosidad envidiables, de su genial marido Juan, y de sus hijos, Carlos, Irene y Amaya. También de su hermano Alfonso, tan prematuramente fallecido, y de su encantadora viuda, Clarita. Y de su hermana Charo, que desde la casa familiar de San Sebastián, donde vive, mantiene vivas las raíces vascogadas de la familia. Otro tanto podemos decir del hermano de Lourdes, Armando, y de su mujer, María Luisa, y de toda la larga y extraordinaria familia de Lourdes: Pilar y José María, Pili, Josefina y Emilia Gorostiza...

Para todos ha sido siempre un pariente quizás a veces en apariencia distante, pero siempre próximo en la atención, en el recuerdo, en la evocación continua de sus anécdotas y, naturalmente, en el apoyo cuando la ocasión lo precisaba.

Comprender la figura de D. Ignacio desvinculada de esa red capilar de raíces familiares es no conocer, en absoluto, al personaje.

En el libro que publicó D. Ignacio en el incierto y turbulento período de la transición política española, dedicaba unas frases a la familia, juiciosas y acertadas como tantas cosas suyas, donde decía:

El servicio a la familia es uno de los deberes principales del hombre; cuando prescinde de ellos, limitándose a una aparente realización personal, menos satisfactoria en realidad que el sacrificio por sus allegados, abdica de su obligación de servicio y, en cierto modo, abdica de su condición de hombre responsable socialmente.

La dedicación a la familia de D. Ignacio constituye por tanto el reflejo fiel de una actitud vital e intelectual.

Tiene D. Ignacio numerosas virtudes. También algunos defectos, aunque pocos. Hago gracia a los lectores de estos últimos por discreción. Y también porque realmente no son relevantes.

Virtud importante es la profundidad de su pensamiento. En no pocas ocasiones sorprende, a quien trata de explicarle un asunto, diciéndole, cuando está a mitad de la narración, que no es preciso que siga, que ya ha captado el problema. Esa a veces pasmosa facilidad de captación no resultaría relevante si no fuera acompañada de una claridad de pensamiento muy poco común, de una notable capacidad para la previsión y, sobre todo, de una personalidad capaz de poner en práctica las ideas, casi siempre brillantes y, con mayor frecuencia todavía, originales, que se le ocurren.

Adelantarse a los acontecimientos, prever las líneas por las que discurrirán hechos políticos, familiares o personales, constituye otra característica de D. Ignacio. No es que todo cuanto diga sea dogma, o que cuanto aventure se cumpla, porque muchos son meros comentarios sobre la marcha, del momento. Decía Julián Marías, el insigne pensador, cuánto se ennobleciera la vida política y la imagen de los medios de comunicación si quienes, por razón de su personalidad pública, fueran preguntados sobre alguna cuestión, declinaran contestar en aquellos asuntos a los que no han tenido tiempo, ocasión, o ganas, de dedicar un pensamiento y formarse una opinión propia. D. Ignacio puede hacer comentarios sobre la marcha respecto de muchas cosas. Pero cuando ha discurrido sobre algún problema, su visión suele ser certera, por más que en muchas ocasiones resulte chocante.

La amistad constituye otro claro ejemplo de las virtudes que D. Ignacio aprecia, tiene y ejerce.

Su sentido de la amistad es firme, profundo, invariable, por encima de circunstancias y avatares, y permanente en el tiempo. No precisa del continuo trato, pero se manifiesta siempre que la ocasión lo requiere, sin reticencias, sin «*arrière pensées*».

Equivale, donde los vínculos familiares no llegan, al afecto que siente por sus allegados. Ambos, amistad y dedicación familiar, constituyen manifestaciones del amor, único principio para D. Ignacio de vida individual y colectiva.

Como en tantas otras facetas de su vida, sólo conocen de veras su profundo sentido de la amistad quienes están unidos a él por ella. Como decía en su obra *Anotaciones de Sociopolítica Independiente*, «... el amor exige ejemplo, no puede quedarse en opinión o posición meramente teórica. El amor es constructivo...». Ello es trasladable a la amistad. Y así, de puertas

adentro, sin concesiones a la galería, ha dado muestras del alto valor en que estima la amistad de sus amigos. No olvidemos que su contacto con MAPFRE viene de sus amigos y compañeros de colegio, como expresión de una larguísima amistad que permanece viva y sin fisuras.

La austeridad de vida y costumbres es proverbial en D. Ignacio. El desapego por cualquier tipo de bienes materiales resulta fácilmente visible, especialmente si se compara con el consumismo ambiente que una visión hedonista de la vida propaga por doquier. Las propiedades de D. Ignacio son casi simbólicas. Sigue viviendo en la misma casa que alquiló cuando se casó, de donde no se movió pese a las limitaciones de espacio causadas por la llegada de sus nueve hijos. No tiene ni quiere coche, ni tampoco televisión... Tampoco chalé en la sierra, ni títulos, acciones o ahorros. Lo que podían haber sido sus ahorros, constituyen hoy el patrimonio de una fundación benéfico-cultural, la Fundación Hernando de Larramendi, de la que luego hablaremos.

Su casa de Alicante, modesto adosado «avant la lettre», con tanto esfuerzo acondicionado por Lourdes para veraneo familiar, constituye prácticamente su único patrimonio.

Su relación con Alicante es, como tantas cosas que acaecen en la vida de todos, casual, impremeditada. Ya se ha dicho antes que el consejo médico estimó más adecuado a la salud de su hija Lourdes el clima mediterráneo que el de San Sebastián, donde en la casa paterna pasaba los veranos hasta 1957. Coincidió con que el general Troncoso, de cuya esposa era sobrina y amiga Lourdes, tenía una casa cerca de Alicante, en una playa terminada entonces de acondicionar por el reciente traslado de las barracas que en ella había a una próxima colonia, y donde sólo existían a la sazón diez o doce hotelitos de veraneantes. Era la Albufereta, que luego, con el «boom» del denostado desarrollismo (que tanto, sin embargo, elevaría el nivel de vida de los españoles de la época), se transformaría en una desordenada y silvestre plantación de cemento en torres.

Allí, en la Albufereta, en un hotelito alquilado, modesto y de reducidas dimensiones, pasarían D. Ignacio y su familia quince veranos, hasta que en 1972 adquiriera, más en el interior, una casita de cien metros cuadrados en dos plantas, donde el ingenio y la sabiduría de Lourdes consiguieron acomodar, con habitaciones camarote de hasta tres camas, a la numerosa prole y a sus amigos, primos e invitados, que nunca faltaban.

En Alicante nació sin duda la vocación marinera de su hijo Ignacio, que hoy en día está allí afincado, dedicado profesionalmente al mar, ya no como marino, sino como empresario de obras submarinas.

Pero estábamos hablando de las virtudes de D. Ignacio y, concretamente de su austeridad, antes de esta digresión sobre Alicante.

Una muestra palpable de su desapego y austeridad es la dificultad de «regalarle». Nadie es capaz de encontrar objeto alguno que, salvo que tenga un valor simbólico, pueda agradar como obsequio a D. Ignacio. De quien tiene ambición de cosas, aficiones o coleccionismo, o aprecia lo valioso o lujoso, es posible conocer sus gustos y agradarle con un regalo. En quien sucede lo contrario, como en nuestro biografiado, resulta tarea imposible.

Y esta austeridad es también, incluso en mayor medida, predicable de Lourdes, para quien nada hay más gratificante que el cariño y devoción de sus hijos y nietos, a cuya compañía sacrifica viajes, places y posesiones.

Lourdes, con unas excelentes aptitudes para el trabajo organizativo y de dirección, para la gestión de recursos humanos, con unos conocimientos lingüísticos importantes, y con afición natural al estudio y al trabajo por sí, ha renunciado, alegre, voluntariamente y sin reservas, a lo que el común de la sociedad llamaría su realización personal, empleándose en el servicio a su familia, en el más amplio sentido, con una entrega y dedicación que, aunque hayan sido y sean pesadas en ocasiones, le han deparado la mayor y la más grande de las satisfacciones que pueden gozarse en este mundo: el amor infinito de sus hijos y el reconocimiento y aprecio de cuantos han tenido y tienen la dicha de su trato personal.

La austeridad de D. Ignacio, y de Lourdes, es una virtud alegre, que no se lamenta de la opción escogida —probablemente porque, ya con el correr de los años, se ha atrofiado la función contraria—. Y es una virtud alegre porque, como tantas opciones personales en D. Ignacio, no pretende ser impuesta a los demás. Se alegra con los éxitos de quienes le rodean y con los frutos materiales de su esfuerzo.

Respecto a sus hijos tiene, quizás, un sentimiento contradictorio. Se alegra, también, de sus éxitos y del fruto visible de éstos, pero acaso le gustaría que supieran mantener, en un mundo cada vez más consumista y egoísta, un elevado sentido de la austeridad personal, basado en una consciente decisión de no participar en las alegres vanidades de una burguesía afluyente que ignora, porque no quiere ver, el sufrimiento, la miseria y el dolor de tantos otros millones de hombres. Tal vez por ello, y porque en la escala de valores con que educó a sus hijos los bienes materiales han estado en último lugar, muchas veces casi se avergüenzan frente a su padre de cualquier posesión, no atreviéndose ni a comunicárselo, creyéndolo una debilidad por su parte.

No resultaría fidedigna esta biografía si, junto a las relevantes cualidades del carácter de D. Ignacio que se han descrito, no figuraran reflejados otros rasgos, de menor calado si se quiere, pero totalmente defini-

torios de su ser y de la imagen de su personalidad. Vayan por ello a continuación, regados con gotas de humor, algunos comentarios sobre estas facetas.

Es proverbial en D. Ignacio su espantosa caligrafía. Causa de enorme desconsuelo entre sus secretarías y allegados, ha provocado auténticos cónclaves interpretativos: su secretaria consultaba con la más próxima, ésta con su jefe, aquél con sus iguales, propagándose la mecha por toda la planta noble de Recoletos 25. Cuando entre todos no se conseguía descifrar el jeroglífico, se impetraba la ayuda de antiguas secretarías (alguna de ellas vera efigie de Champollion redivivo), y si con todo persistía el misterio, se llegaba en ocasiones, en raptos de desesperación, a consultar con Lourdes. Casos ha habido, incluso, en que todo ha sido en vano, pues ni el propio D. Ignacio, finalmente preguntado, conseguía arrojar luz sobre el asunto. Hay quien sospecha por ello que los manuscritos del biografiado son voluntariamente deformados por D. Ignacio, que solamente los filtra a sus colaboradores una vez que ha comprobado que nadie en su familia consigue entenderlos. Se asegura así la posibilidad de desdecirse hasta de lo que ha escrito... ¡Pura estrategia de Estado Mayor!

No se sabe si la dificultad con que escribe es causa, efecto o reflejo de la velocidad con que lee. Esta le viene sin duda de antiguo. Probablemente de cuando con 5 años concluyó la lectura del *Quijote*. Lectura que realizó, según las crónicas de época, «comprendiendo» el texto clásico. (Digresión: el relator no se resiste a la tentación de contar un chascarrillo «à propos»: cuentan que un individuo se jactaba de saberse la guía telefónica de Madrid, y cuando le preguntaban que si de memoria, respondía que no, que «comprendiéndola».)

Pues bien, D. Ignacio, que no en vano leyó de niño el *Quijote*, como queda dicho, es un lector voraz e inquieto. Con auténtico tino encuentra en un centón de 500 páginas las cinco líneas relevantes, en sólo unos minutos. Comprenderá el lector que ello le constituye en un revientaensayos, pues la mayoría de los que hoy escriben esconden una —o ninguna— idea en un océano de hojas. La historia le gusta. Y también la novela, sin desdeñar la de mero pasatiempo.

Decía un antiguo adagio que la conversación hace al hombre ágil, la escritura le hace preciso, y la lectura le hace completo. D. Ignacio, sin duda por sus lecturas infantiles, fue completo desde los tres años. Que su escritura es precisa no admite duda: puede hacerle decir en cada momento exactamente lo que quiera. Y de su agilidad en la conversación pueden hacerse lenguas cuantos le conozcan. Es característica suya hacer que el interlocutor participe en ella de veras, aunque sin adquirir protagonismo. Así, nunca termina su razonamiento, evitando prolongar innecesariamen-

te la charla, y dando la oportunidad de que quien escucha lo complete por sí solo. En aras sin duda de la brevedad, tampoco considera que quien se dirige a él necesita concluir sus frases —entendidas por D. Ignacio antes de enunciadas (o incluso de pensadas)—, y así lo hace saber, discretamente, para no herir susceptibilidades.

A veces ha pensado este cronista que la causa de que D. Ignacio sea tan despistado hay que encontrarla en su clarividencia: Ve con tanta nitidez el futuro, que se le desdibuja lo presente. Los ingleses llaman a esta característica «mente ausente» (*absentmindedness*). Y tiene algo de razón, aunque no toda. En el caso de D. Ignacio no es que su mente esté ausente y por ello ignore los pequeños detalles cotidianos. Es que su mente está siempre tan ocupada en las más elevadas cuestiones, que no parece poder prestar atención a detalles tan nimios como el diferente color de sus calcetines, la localización de sus papeles o la identidad del propietario del bolígrafo con que escribe.

Ha contado muchas veces D. Ignacio que entre sus amigos del San Sebastián de la posguerra había uno que tenía a gala no usar nunca ropa de abrigo. De él se decía que «era el que menos ropa llevaba pero el que más frío pasaba». Tal vez sea a imitación suya la lucha de D. Ignacio contra el abrigo, prenda que no ha vestido desde hace más de treinta años. Y... ipásmense!, parece que contrariamente a su citado amigo, no pasa ni siente frío. Del mismo modo que tampoco siente calor cuando el afixiante clima del agosto madrileño oprime y aplan a quienes le acompañan. En suma, que es característica de D. Ignacio la de su «atermia». Y si no lo es, ciertamente que lo disimula muy bien.

D. Ignacio no ha practicado nunca deporte, aunque no ignora que al fútbol se juega con los pies, porque allá por las calendas de 1940 fue socio del Real Madrid. Tampoco desconoce que el baloncesto consiste en hacer pasar un balón por una cesta, porque la propia etimología de la palabra ayuda bastante, y nuestro personaje tiene, como se ha dicho en otro lugar, una gran facilidad de captación. La gimnasia, el ciclismo o cualquier otra actividad física carecen de atractivo para él. Es difícil saber si ese desapasionamiento por el deporte es fruto de una actividad vital o intelectual. Parece, no obstante, vista su afición al trabajo y su enemiga por el deporte, que hubiera sido convencido por el Dr. Marañón cuando decía: «Algo que se encierra en el trabajo y le define y distingue del deporte es la creación. El trabajo crea siempre. El deporte, en cambio, es estéril». Mientras que carece de toda atracción por el deporte, D. Ignacio es un trabajador infatigable. Aun cuando no estuviera dotado con la intuición, visión de futuro y clara inteligencia que le son característicos, simplemente por su capacidad de trabajo, incansable dedicación a éste y productividad, habría

sido presa codiciada de los *head hunters*. Quienes han hecho un viaje con D. Ignacio saben bien lo que es no desaprovechar minuto alguno desde antes del desayuno hasta después de la cena, sin despreciar las salas de espera de los aeropuertos, las travesías y los almuerzos, y... sin síntoma alguno de desfallecimiento o cansancio.

Otra faceta que sorprende en la personalidad de D. Ignacio es su capacidad para la ilusión, el entusiasmo o la admiración. Es algo que, indudablemente, va en consonancia con la grandeza de su personalidad. Sólo el hombre mediocre no es capaz de la admiración, porque le frena la envidia. O del entusiasmo, porque le falta la pasión. O de la ilusión sincera, porque le corroe la angustia de la insatisfacción. Sin embargo, esta capacidad de conmoverse anímicamente hacia la ilusión, el entusiasmo y la admiración es una de las más grandes experiencias vitales y uno de los mayores motores del progreso científico, técnico y personal, en su busca por encontrar las causas que producen el asombro. Desgraciadamente, hoy la saturación tecnológica amenaza con eliminar la admiración de las nuevas generaciones, que, acostumbradas desde su nacimiento a las más increíbles prestaciones con sólo tocar un botón, no parecen ya capaces de entusiasmarse con nada. Son las generaciones del «Y qué».

Puede que haya preservado a D. Ignacio su capacidad para el asombro y la admiración el no haber permitido, de manera deliberada y voluntaria, que la televisión entrara en su hogar. Ello, con ayudar a la mejor comunicación familiar, como antes se decía, es sin duda causa también del tiempo enorme que para todo encuentra D. Ignacio y, por supuesto, justificación añadida de que no haya perdido la disposición de ánimo que, permitiendo el asombro, faculta para estudiar las causas de la situación que lo produce y dominarlas.

Otro rasgo curioso en D. Ignacio ha sido su negativa a conducir e, incluso, a obtener el carné de conducir. Es algo que no ha lamentado jamás, porque siempre ha encontrado —bien lo saben sus hijos y colaboradores— algún buen samaritano que le prestara asistencia. La causa de su resistencia al manejo de automóviles es algo oscura para el biógrafo. Se atreve a conjeturar, sin embargo, que debe estar vinculada con su despiste. Cuando niño, montando en bicicleta en la Chopera del Retiro, sufrió un aparatoso accidente que le dejó como secuela una hendidura en la frente de considerable tamaño. Probablemente, su siniestro se debió a una distracción, y seguramente pensando en ello, y en que las consecuencias de sus abstracciones habrían de ser forzosamente más graves conduciendo un coche, renunció a incluir en su currículum de éxitos el examen de conducir. No ha tenido nunca, por ello, coche propio. Y como al que MAPFRE ponía a su disposición renunció por razones de austeridad, hace muchos

años, el resultado ha sido una plácida condición peatonal para D. Ignacio y una pesada servidumbre de traslado gozosamente asumida (¡qué remedio!) por familiares y amigos.

Esta descripción jocosa, pero certera, de algunos rasgos sobresalientes de la personalidad de D. Ignacio no tendría valor si no fuera acompañada de unas cualidades prodigiosas. D. Ignacio es un auténtico volcán de ideas, casi siempre valiosas. Aprecia sinceramente a quienes le rodean, y se hace querer de ellos. No exige más de lo que está dispuesto a dar. Tiene, además, la capacidad de compadecer (padecer con), alegrándose con quien tiene motivos de alegría, y apenándose con quien tiene motivos de tristeza.

La vinculación de D. Ignacio con el Carlismo, que ya quedó apuntada al hablar de su participación en las fuerzas voluntarias carlistas durante la Guerra Civil, ha continuado siempre. Aunque hay que distinguir la coincidencia con unas ideas o principios, de la participación activa y real en las organizaciones que se reclaman sus defensoras.

En los años de la posguerra inmediata interviene activamente en la reorganización clandestina de la A.E.T. (Asociación de Estudiantes Tradicionalistas), que se reunía en los locales de la Academia Mella que en la calle del Barquillo ofreciera a los estudiantes tradicionalistas su propietario, el sacerdote D. Máximo Palomar del Val. Participaban en aquellas reuniones Rafael Gamba, Francisco Díez Tejada, Pueyo Alvarez, Fernando Polo, Portabales, entre los jóvenes, y también iban, «con más años pero idéntico entusiasmo», según nos dice Manuel de Santa Cruz en el tomo correspondiente a 1939 de su obra *Apuntes y Documentos para la Historia del Tradicionalismo Español, 1939-1966*, su padre, D. Luis Hernando de Larramendi, así como D. Luis Ortiz y Estrada, D. Luis Alonso y D. Amancio Portabales.

Las reuniones, que tenían un claro enfoque intelectual, con orientación distinta a la del momento político imperante, se mantuvieron pese a las frecuentes visitas de la policía, hasta que por problemas económicos D. Máximo Palomar hubo de vender la Academia Mella.

Tras un período de una menor proximidad a las actividades de la Comunión Tradicionalista, se involucra nuevamente en éstas ya en los años cincuenta, tratando de propiciar un clima de unidad en los carlistas para la solución del problema sucesorio, fomentando la candidatura de D. Javier de Borbón Parma.

En esos momentos en que, además, se debate el colaboracionismo o anticolaboracionismo con el Régimen (con sucesos que tanto le impresionarían como el enfrentamiento físico y jurídico de Juan de Diego y José María Valiente), participa directamente en las actividades de la Comunión.

Las masas carlistas le ven siempre como un hombre serio, valioso, honesto y anticolaboracionista. Y así, las Juntas de Navarra y de Valencia, entre otras, le proponen para formar parte de la secretaría general de la Comunión Tradicionalista que D. Javier pretende designar. Tratan, además, de que su presencia sirva de contrapeso a la figura de D. José María Arauz de Robles, de quien ya entonces se sospechaba su intención de reconocer la rama dinástica de D. Juan de Borbón.

D. Javier de Borbón Parma, en carta dirigida a José María Valiente el primero de febrero de 1956 (que recoge Manuel de Santa Cruz en el tomo 18.I, correspondiente a 1956, de su obra citada), le dice:

La Junta de Navarra me escribe para pedir que coadyuvase en el Secretariado Ignacio Hernando de Larramendi. Es un «chico listo» que vale. Tiene muchas relaciones con elementos fuera y dentro de la Comisión y en el extranjero.

Pero no contesto a los navarros antes de haber recibido tu parecer, si lo crees oportuno o no, de aceptar a Luis Larramendi (iel hijo!).

Finalmente se integra, en 1956, en el Secretariado Político de la Comunión Tradicionalista, pero no se incorporó nunca, probablemente de manera deliberada, a las reuniones de ese órgano, que pronto desapareció.

El año siguiente, en diciembre de 1957, fallece su padre, a quien tanta devoción tenía, y cuya memoria ha guardado y honrado siempre, dedicándole el legado más duradero de una vida de trabajo, la Fundación «Hernando de Larramendi», de la que más adelante hablaremos.

Desde entonces, aunque sigue sintiendo el Carlismo, rara vez participa de sus actividades, absteniéndose de tomar postura en las sucesivas banderías y divisiones internas que corroen, cada vez más, hasta reducirlo a una mínima expresión, ese movimiento político.

En los años 60 acude a Montejurra con sus hijos, reuniéndose con algunos antiguos amigos: Querejeta, Aramburu, Fernando Roda, teniendo así ocasión de lucir ese característico distintivo carlista, la boina roja, que desde posiciones políticas tan distantes calificara D. José María de Pemán como «sombrero de hombres decentes».

Todavía poco antes de que D. Javier de Borbón Parma y su familia fueran expulsados de España en 1969, acude a su residencia madrileña de Villa Covadonga, con toda su familia, en muestra de adhesión y respeto.

Cuando en 1970 se hace patente una vertiginosa descomposición y desorientación en la Comunión Tradicionalista, no quiso dejar muda su voz en las turbulentas reuniones y asambleas que se celebran. Presenta por ello su candidatura para compromisario a la reunión que habría de celebrarse en Arbonne, Francia y, sin haber frecuentado reuniones políticas y no haber aparecido por los locales de la Comunión Tradicionalista en los

últimos quince años, es elegido por abrumadora mayoría por los carlistas madrileños. Su postura en la reunión de Arbonne, para muchos enigmática y malinterpretada, es simple: Hacer en vez de hablar. Dice así que si ese socialismo al que tímidamente se empieza entonces a aludir en el seno del Carlismo implica una distribución más justa de la riqueza, hay que empezar por nosotros mismos, y que él es el primero en estar dispuesto a ello. Algunos creen que se trata de una adhesión de D. Ignacio al socialismo, y pocos se percatan de que es, simplemente, un capítulo más de esa coherencia personal que siempre ha practicado, incluso cuando implica desprendimiento personal o desventaja para los suyos.

Cuando en 1976 constituye, a la memoria de su padre, D. Luis Hernando de Larramendi, la Fundación que lleva su nombre, establece como uno de los objetivos el de impulsar estudios sobre la influencia histórica del Carlismo en la sociedad española. Fruto de las actividades en torno a este objetivo ha sido la convocatoria del premio periódico de Historia del Carlismo «Luis Hernando de Larramendi», que en su primera edición ha galardonado ya dos importantes obras de investigación sobre la tercera guerra carlista y la intervención de los carlistas en la guerra de 1936-1939, de los profesores Montero y Aróstegui.

Estas líneas dedicadas a la importancia del Carlismo en la vida de D. Ignacio estarían cojas si no quedara patente la importancia que, a su vez, tuvo el Carlismo en la vida de su padre, D. Luis, a quien tanto ha venerado.

Dicen que ya es costumbre que en las giras del Rey Balduino por su país el grito más repetido del pueblo sea «Viva la Reina», pues saben que esto es lo que más gusta al Soberano belga. Puede que esta biografía de D. Ignacio hable mucho de su padre, D. Luis, y de Lourdes, su esposa, pero es así en el convencimiento de que ello será, sin duda, cuanto más agrade a nuestro personaje.

Para ese propósito, y para que quede bien definida la figura de D. Luis, nada mejor que recoger la semblanza que publicara su buen amigo Rafael Gamba, en 1958, tras su fallecimiento:

He pensado muchas veces que los lentos y solitarios años de la ancianidad son para los hombres un juez implacable de su pasada existencia creadora. Para el hombre mediocre, aun para aquel que simplemente cumplió airoso un papel en la trama de sus días, la ancianidad suele constituir un progresivo olvido y desdibujamiento de su personalidad hasta que la muerte consume lo que había ya desaparecido de la conciencia de todos. En cambio, la personalidad vigorosa, la del que supo asumir un cometido capital o realizar una obra grande, continúa permanentemente actual y presente durante el obligado silencio de su ancianidad y, lo que es más, adquiere durante ese período final de su vida el perfil coherente y simbólico de lo que palpité en su ayer.

Tal ha sido —de modo característico— el caso de Don Luis Hernando de Larramendi, la gran figura que se nos fue para siempre el pasado día 27 de Diciembre de 1957, llenando de amargura el corazón de los carlistas en momentos de suyo tristes en los que su presencia era casi un símbolo único de la fe consciente, del callado cumplimiento del deber. Su existir, retirado desde hacía veinte años, era para unos ejemplo y aliento; para otros, remordimiento; pero para todos, presencia y significación.

Don Luis Hernando de Larramendi fue Secretario Político del Rey —es decir, Jefe del partido carlista— en la época de Don Jaime. Fueron aquellos años difíciles para la supervivencia del Carlismo; ya se dibujaba en ellos la extinción de la rama directa de la legitimidad; se mantenía, por otra parte y en su mayor crudeza, la escisión integrista, y se producía, en fin, la grave escisión mellista, con la separación de la mayor figura política del partido. Al mismo tiempo, la relativa consolidación de la monarquía alfonsina y los prósperos años de la Dictadura (los felices veinte) amenazaban convertir al Carlismo en una vieja y superada querella.

En circunstancias tales, Don Luis Hernando de Larramendi supo mantener al Carlismo frente al desaliento y la escisión. El vio con clarividencia la futilidad y sinrazón del mellismo, y también lo aparente y efímero de aquella consolidación oficial; ello sin perjuicio de adoptar una postura prudente y respetuosa ante los esfuerzos pacificadores del General Primo de Rivera. A aquella época corresponden, entre otros, los libros y folletos que tituló: *En la avanzada*, *Omisiones y desvaríos de Mella*, *La salud de la Causa*, *Crítica política*, etc., publicaciones que obtuvieron una enorme difusión.

Los hechos confirmaron pocos años después (1931) sus previsiones. Caída la Dictadura y derrocada en el mayor vacío la monarquía constitucional, advinieron para España años de gran zozobra, y para el Carlismo días de extraordinaria actividad. Reunidas las distintas escisiones bajo la figura venerable de Don Alfonso Carlos, que había sucedido a su sobrino don Jaime, la fuerza militar del Carlismo —el Requeté— aparece ante todos como la más ilusionada esperanza de salud y de orden.

Don Luis Hernando de Larramendi no conoce un día de reposo en su actividad política durante estos cinco años republicanos. Su palabra vibrante, cálida, libre de fárragos y plena de intención y sinceridad inflama a la juventud en centenares de mítines electorales y populares. Bajo su dirección y a sus expensas aparece el semanario *Criterio*, que, por su excelente presentación y categoría literaria, alcanzó en sus días un sólido prestigio y una amplia acogida.

Sin embargo, en medio de aquel renacer popular del Carlismo, persistía agravado un problema latente que comprometía para un futuro quizá inmediato la supervivencia misma de la histórica Comunión. La muerte, sin haber contraído matrimonio, de Don Jaime, había consumado prácticamente la extinción de la rama dinástica que partió de Don Carlos V y fue depositaria de la legitimidad tradicional. La sucesión en Don Alfonso Carlos —hermano de Carlos VII, octogenario y sin hijos— sólo podría constituir un breve aplazamiento del problema. El mismo egregio anciano se sentía agobiado por la tremenda responsabilidad que para él supondría una ruptura de la continuidad dinástica, que, si llegaba a producirse, tan difícil y discutible reanudación tendría.

En esta situación —agravada por la tensión de una guerra próxima— fue Don Luis Hernando de Larramendi quien propuso la previsión de una Regencia que recibiera en su día el depósito de la Legitimidad y aceptase el encargo real de resolver, conforme a las leyes vigentes serenamente interpretadas, la sucesión a la Corona. Fue

él también el encargado de redactar el histórico documento de 23 de Enero de 1936 por el que se establecía la Regencia que, al faltar el Rey, habría de gobernar el Carlismo y proveer a la Sucesión. Su párrafo principal decía exactamente:

«Si al fin de mis días no quedase Sucesor legítimamente designado para continuar la sustentación de cuantos derechos y deberes corresponden a Mi Dinastía, conforme a las antiguas Leyes tradicionales y al espíritu y carácter de la Comunión Tradicionalista, instituyo con carácter de Regente a Mi muy querido sobrino S.A.R. Don Javier de Borbón Parma, en el que tengo plena confianza por representar enteramente nuestros principios, por su piedad cristiana, sus sentimientos del honor, y a quien esta regencia no privaría de su derecho eventual a la Corona».

La firma de este documento alivió mucho el ánimo del anciano monarca y le permitió descargar parcialmente en su sobrino Don Javier la difícil dirección que sobre él pesaba en aquellos graves momentos. Así pudo ser Don Javier quien, en nombre de su augusto tío, dio la orden de movilización del Requeté en vísperas del histórico 18 de Julio, y quien, a los pocos meses (29 de Septiembre), hubo de asumir la dirección suprema del Carlismo por fallecimiento del Rey.

Toda esta actuación de Don Luis Hernando de Larramendi durante los años de la República contribuyó en alto grado a la reunificación del Carlismo y a su movilización espiritual para la coyuntura de 1936. En ella, la sinceridad, calor y firmeza de su verbo le valieron una extraordinaria popularidad entre amplios sectores de la juventud carlista de aquella hora e incluso le granjearon grandes simpatías en campos muy distantes del suyo, especialmente entre los grupos más puros del sindicalismo obrero.

Al estallar la guerra, ésta le sorprende en Guipúzcoa, y fueron precisamente aquellas simpatías, fruto de sus recientes campañas electorales, las que le brindaron la posibilidad de cruzar las líneas y unirse a las unidades navarras en su avance sobre San Sebastián.

Y es en los pocos meses siguientes a la toma de esa ciudad, mientras los requetés combatían heroicamente en la campaña del Norte, cuando Don Luis Hernando de Larramendi escribe su obra política fundamental: *Cristiandad, Tradición, Realeza*, obra que no vería la luz hasta quince años más tarde (1952). El pensamiento político reflejado en ésta y en sus anteriores libros es tan profundo y original que merece consideración aparte. A él dedicaremos una segunda parte de esta semblanza, en estas mismas páginas.

En la difícil y delicada cuestión sucesoria del Carlismo, Don Luis Hernando de Larramendi sugirió la posible y sugestiva candidatura de Don Duarte de Braganza, heredero de la Corona portuguesa, lo que supondría el viejo ideal de la unidad española peninsular. Sin embargo, aceptada finalmente la Sucesión por la rama más próxima y de mejor derecho (la propia de Parma), la adhesión de Don Luis Hernando de Larramendi fue plena y sin reservas.

La redacción del tratado político a que hemos aludido —fundamental en el pensamiento tradicionalista— fue el último servicio que Don Luis Hernando de Larramendi prestó a una Causa a la que consagró toda su vida, sus ilusiones y sus posibilidades de todo orden. Desde aquella fecha (1937) hasta su muerte, veinte años más tarde, permaneció apartado de toda actividad política, y el fin de sus días le sorprendió, como a buen carlista, sin otra satisfacción ni otro premio que el deber cumplido.

Existe un aspecto en la personalidad y en la vida de D. Ignacio que es ciertamente relevante, pero del que es difícil hablar. Se trata de su sincero catolicismo, que comparte con Lourdes. Baste decir que constituye una referencia personal importante en la vida de D. Ignacio y del matrimonio. Su compromiso religioso, como no podía ser de otra manera, ha tamizado su forma de actuar y de orientar la vida. Para no entrar en la esfera de lo privado, sin título, y quizá sin conocimiento, lo mejor será transcribir un párrafo de la citada obra de D. Ignacio, *Anotaciones de Sociopolítica Independiente*, que contiene una clara profesión de fe:

Las críticas a la Iglesia española surgen de la sumisión a ella, del amor a sus principios y del dolor, si se quiere, por sus errores y lo que éstos implican para su propia obra y para nuestro pueblo. Ninguna diferencia con personas, conceptos o actuaciones debilitan mi acatamiento a sus orientaciones, del color que sean, y mi sumisión a su jerarquía, cualquiera que sea su tendencia. Quizá mi fe no pasa de ser la del carbonero, pero estoy orgulloso de que no se haya visto enturbiada por ideologías que pretendan imponer en nombre de los hombres contradicciones bien superiores a las que se atribuyen a la voz de la Iglesia.

Es pensamiento atribuido a Cicerón el de que el amor al dinero denota ruindad en los hombres, siendo digna frente a él sólo una doble actitud: despreciarlo cuando no se tiene, y emplearlo magnánima y generosamente cuando se tiene. Esa parece haber sido la máxima de D. Ignacio.

Con los ahorros de una vida de trabajo, que podrían haber sido el regalo de sus años de jubilación y de ancianidad, ha instituido una Fundación de carácter benéfico cultural a la memoria de su padre, D. Luis. La Fundación lleva por nombre el apellido de familia: «Hernando de Larra-mendi», y está clasificada según la jerga del Ministerio de Trabajo, que aprobó la Fundación por orden de 3 de noviembre de 1987, como «de beneficencia particular mixta» o, lo que es lo mismo en román paladino, dedicada a actividades culturales y de beneficencia.

Son sus objetivos los siguientes:

— Fomento de la caridad en las relaciones sociales, como expresión concreta del amor, base de la doctrina de la Iglesia Católica, en su opción preferencial por los pobres.

— Impulso de estudios sobre la influencia histórica del Carlismo en la sociedad española.

— Análisis del papel de las instrucciones sociales independientes como medio de optimación de recursos sociales, así como apoyo a su establecimiento y desarrollo.

— Promoción de investigaciones y actividades científicas no lucrativas.

La simple lectura de sus objetivos constituye, en sí misma, una biografía personal de D. Ignacio más sucinta, y probablemente más exacta, que las líneas aquí escritas. Se reflejan en estos objetivos su preocupación religiosa, la vinculación personal y familiar con el Carlismo, su obsesión por la independencia, que con tanto celo ha practicado en lo personal y lo profesional, constituyendo símbolo peculiar de MAPFRE, y su preocupación por la investigación científica, la innovación y el futuro.

Con modestia, pero con perseverancia, esta Fundación tan «sui generis», que sólo acepta donativos de quienes lleven como apellido legal el de Hernando de Larramendi y en la que los patronos, que habrán de reunir igual requisito, no podrán resarcirse siquiera de los gastos en que incurran para ejercicio de su cargo, acabará abriéndose, poco a poco, un hueco al sol.

Sin duda pervivirá largo tiempo, pues constituyendo prácticamente el único legado para sus hijos, éstos, que son conscientes de la grandeza y el desprendimiento que el establecimiento de una Fundación de esas características conlleva, harán de su preservación empeño personal prioritario y preferente.

Ojalá lo consigan y transmitan a nuevas generaciones de Larramendis el orgullo por quien será entonces su ilustre antepasado, y el honor de la fidelidad a los principios e ideas que guiaron su actuación

Así lo quiera Dios.

II. PENSAMIENTO EMPRESARIAL

Ignacio Hernando de Larramendi ha compatibilizado a lo largo de sus años de actividad profesional el dinamismo y pragmatismo que le han caracterizado como dirigente empresarial con una gran capacidad para el análisis de la realidad social y la formulación de ideas y principios filosóficos.

Su inquietud y curiosidad intelectual y su espíritu viajero le han llevado a un continuo peregrinar por todo el mundo, compaginando su actividad de empresario con la participación en foros y asociaciones empresariales y la observación directa de las realidades y experiencias de otros países.

La «producción» bibliográfica de Ignacio Hernando de Larramendi es muy amplia y se ha materializado en innumerables artículos, así como en conferencias y ponencias en Congresos y Seminarios, además de en tres libros sobre temas no exclusivamente empresariales:

— *El Riesgo Catastrófico en los Seguros Personales*, primer premio «Marín Lázaro», en 1947.

— *Tres claves de la vida inglesa*, publicado en 1952, en el que recoge la visión que obtuvo durante una estancia de nueve meses en Londres en 1947, sobre tres instituciones básicas de Gran Bretaña: la Justicia y la Abogacía, el Comercio y el Lloyd's.

— *Anotaciones de Sociopolítica Independiente*, publicado en 1977, que refleja su reacción intelectual ante el complejo fenómeno del fin del régimen de Franco y la transición de nuestro país hacia un sistema de democracia parlamentaria.

Parecía obligado recoger en este libro testimonial un resumen de las ideas de Ignacio Hernando de Larramendi, resumen necesariamente «apretado» y que se ha limitado a sus ideas sobre la empresa y su entorno.

La labor no ha sido fácil por la amplitud del material disponible y por la imposibilidad de consultar con el propio autor, ajeno a la gestación de este libro.

Se ha procurado realizar una síntesis respetuosa de su pensamiento, seleccionando aquellos textos que, a juicio de quienes han realizado este compendio, recogen mejor sus ideas básicas.

Hemos clasificado los textos en cuatro grandes apartados:

1. La empresa en la sociedad moderna.
2. La reforma de la empresa.
3. Empresarios y dirigentes de empresas.
4. Principios de actuación empresarial.

En los tres primeros apartados se reproduce una selección de textos muy diversos, clasificados en epígrafes, que responden, con un orden convencional sólo imputable a quienes han preparado este trabajo, a los grandes temas abordados por Larramendi en sus intervenciones y escritos. Dentro de cada epígrafe, los textos se han ordenado cronológicamente, reflejándose en cada uno el año a que corresponde. El cuarto apartado es reproducción íntegra y textual de un documento extraído de la conferencia «El Seguro en el Cambio: la estrategia MAPFRE», donde, a modo de síntesis, refleja sus principios de actuación («Los quiero presentar casi a modo de testamento profesional, que al mismo tiempo resulta útil para analizar los aspectos empresariales, humanos y sociales del actual Sistema MAPFRE»), acuñados a lo largo de más de cuarenta años de vida profesional.

Esperamos que la benevolencia del interesado sabrá disculpar los errores e imperfecciones de este trabajo, aunque sólo sea en atención al interés y afecto con que se ha llevado a cabo.

1. LA EMPRESA EN LA SOCIEDAD MODERNA

LA EMPRESA ECONOMICA

— 1966 —

La empresa, como institución económica, está aún en su iniciación histórica y no ha alcanzado madurez, que sólo se logrará a medida que se determine con mayor claridad su función en la estructura político-social y se analice profundamente su razón de ser, su configuración ideal y el equilibrio en las relaciones de las personas que la integran.

Probablemente, el origen de la empresa económica no data de más de trescientos años; la iniciación de su importancia, de cien años, y su verdadera trascendencia, de cuarenta en Estados Unidos y menos de veinte en Europa. Sin embargo, es interesante señalar, sea esto positivo o negativo, que la empresa está ocupando actualmente un puesto de institución social casi tan preeminente como en diversos momentos históricos han alcanzado la organización tribal, las instituciones religiosas, la comunidad municipal o el ejército; y que el equilibrio social futuro depende en gran parte de que la empresa cumpla de forma satisfactoria su función institucional.

Por empresa económica se entiende «el conjunto limitado y autónomo de medios personales, jurídicos y económicos, organizados para la consecución de un fin de interés general, con resultados que pueden medirse financieramente». Puede ser la empresa privada o pública, pero en cualquier caso ha de reunir los anteriores requisitos de autonomía, limitación de medios y determinación de resultados. En general, la empresa económica se identifica con la empresa privada.

En la empresa estable, el capital es un instrumento al servicio de los

objetivos sociales y en modo alguno el factor dominante, salvo en su iniciación, que implica casi siempre un riesgo elevado, análogo al del «negocio», y que disminuye a medida que la empresa alcanza madurez institucional. Así, puede decirse que en las empresas hay un proceso de transformación de lo que en un principio es «empresa-negocio» a lo que acaba siendo «empresa-institución».

— 1977 —

La propiedad privada está relacionada con la empresa privada y ésta con la empresa económica, que determina con más exactitud su carácter y que puede definirse como «unidad patrimonial y de personas dedicadas a la producción de riqueza al servicio de la comunidad». La tierra ha sido el principal instrumento económico en una larga etapa de la historia del hombre, y sus normas de derecho de propiedad han sido creadas en muchos siglos de labor institucional jurídica.

La empresa económica ha pasado a ser el principal instrumento actual de producción de riqueza, e igualmente se está creando de modo paulatino un derecho de empresa, todavía en período inicial, porque la empresa económica es un fenómeno jurídico reciente, cuya institucionalización está comenzando.

La empresa económica no es una institución propia de una estructura social capitalista, sino una institución fundamental, la más importante de todas las que existen en cualquier país en que la actividad económica exceda del cultivo primitivo agrícola o ganadero.

La existencia de la empresa económica no está vinculada ni subordinada a la propiedad privada. Existen empresas económicas propiedad del Estado, de propiedad colectiva a través de cooperativas de trabajadores o usuarios, o de una fundación o entidad socialista.

La empresa económica es consecuencia institucional inevitable en la civilización tecnológica y necesita un encuadramiento jurídico para sus relaciones de propiedad, relaciones con empleados y trabajadores, relaciones y estructura de poder, relaciones con proveedores y clientes y, sobre todo, relaciones con la comunidad política en que se desenvuelve.

No parece adecuado dogmatizar sobre el derecho de la empresa privada o pública, ni sobre su incompatibilidad con cualquier régimen político. La empresa económica es un medio de creación de riqueza, si se quiere «un medio jurídico para facilitar un proceso económico a través de un patrimonio limitado». En ella caben alternativas y opciones de estructura y de funcionamiento, unas más eficaces que otras, cada una con posibles

desviaciones, que todo Estado deberá ponderar para determinar su encuadramiento en el conjunto institucional del país.

La experiencia histórica demuestra que la empresa privada ha contribuido de modo fundamental a la creación de riqueza en este siglo, al desarrollo que han tenido los países más pobres y a la extraordinaria mejora de las condiciones humanas de vida. Esto justifica ampliamente su existencia; impugnarla por razones ético-filosóficas parece difícilmente justificable y contrario al interés de la Humanidad, aunque haya dado lugar a abusos, del mismo modo que cualquier otra institución social.

Una consecuencia de la empresa privada y del conjunto de instituciones capitalistas que de modo casi inevitable la complementan, es la acumulación excesiva de riqueza y poder económico y político y el desequilibrio originado en algunos países por la existencia de empresas multinacionales.

La empresa existe en cualquier clase de régimen político y ha sido instrumento indispensable e insustituible para la liberación de la miseria, de una vida infrahumana, en una proporción inmensa de la Humanidad.

Toda tendencia sociopolítica que limite o reduzca la actuación de la empresa económica constituye de facto una limitación y posiblemente una reducción de la esperanza de mejora material de miles de millones de personas.

Las impugnaciones caprichosas o inexplicables contra la empresa económica o la actuación indirecta para reducir su eficacia deberían considerarse crimen de lesa humanidad.

La mecánica de actuación empresarial, su estructura jerárquica y su línea de propiedad, privada, colectiva o pública, constituyen aspectos que deben analizarse de modo pragmático a la vista del servicio de la empresa a la sociedad local y nacional en que reside y de su encuadramiento histórico, geográfico, sociopolítico y tecnológico. No caben posiciones dogmáticas en este terreno. No puede exigirse que toda empresa económica esté en manos de accionistas privados, considerando que las empresas estatales interfieren en la libertad humana, como proponen amplios núcleos capitalistas incluso mezclando en ello la doctrina de la Iglesia. Tampoco puede sostenerse que toda empresa tiene que ser pública y que la empresa privada es inmoral, prospera con la explotación del hombre y es preciso eliminarla de la nueva sociedad para evitar la alienación del hombre en la tierra, cuando precisamente estos supuestos alienados constituyen una minoría favorecida dentro del gran espectro de la Humanidad, contemplados con envidia por la mayoría inmensa de sus congéneres.

La empresa económica privada logra en general una administración más autónoma y profesionalizada y resulta socialmente más eficiente. Pero

hay excepciones notorias, y bastantes empresas estatales mantienen ventajosamente una situación de competencia con sus rivales privadas. El error social sería que motivosseudodogmáticos impidiesen adoptar la solución socialmente más conveniente.

Existen más puntos en común entre las empresas económicas de diferentes regímenes sociopolíticos, que divergencias por la naturaleza de su propiedad.

La empresa económica, con sus diferentes modalidades de estructura de poder y estructura de propiedad, es tan necesaria como la comunidad municipal, la administración pública, el Ejército o la administración de justicia. Los ataques contra la empresa económica son un sofisma con objetivos distintos de los que aparentan y su mejoramiento estructural y jurídico debe ser objetivo social trascendente en la actual civilización industrial.

En tanto la tecnología y el desarrollo de la producción continúen en su línea actual, la empresa económica será la principal institución de una sociedad libre, aquella en que un mayor número de hombres tienen una mayor vinculación constante y durante una mayor parte de su tiempo de vida. Por ello debe buscarse la consecución de los objetivos básicos de la empresa económica coordinados con un aumento del grado de justicia y equidad en las relaciones de los que de ella forman parte, considerando siempre que la finalidad principal de la empresa no es la realización personal de sus componentes, sino la creación de riqueza dentro de un cuadro de equidad, del mismo modo que el objetivo de una estructura municipal no es la satisfacción personal de sus funcionarios, sino el cumplimiento de unos objetivos que interesan a la comunidad.

En el futuro, es más importante la supervivencia de la empresa en condiciones de servicio a la comunidad, que los ensayos de formas nuevas de empresa ofrecidas por ideólogos que han intuido que la empresa económica, con su inmadurez política, es el punto más débil de la estructura social occidental, donde la crítica es más fácil, y los ensayos, brillantes pero destructivos, prometedores.

Los ataques a la empresa económica de un país tienen por objeto desintegrar su estructura sociopolítica interna y debilitar su posición externa en el conjunto de los pueblos. Naturalmente, la subordinación de la vida social a lo estrictamente económico y la subordinación a razones económicas de todos los valores sociales son desviaciones que es necesario combatir, pero que no justifican la destrucción de la base sustancial de creación de riqueza, como resultaría incomprensible que una sociedad primitiva hubiese combatido la práctica de la agricultura o la ganadería de que dependía el sustento suficiente de sus habitantes.

El desarrollo equilibrado de cada pueblo o comunidad política y el

de toda la Humanidad depende de que la empresa económica se estructure de modo que, sin reducir su eficiencia económica, contribuya al equilibrio social y no sea fuente de injusticia o desigualdad, sino núcleo de convivencia humana.

Es falso el enfrentamiento inevitable de trabajador y empresa y la consideración de ésta como centro de opresión humana. La empresa es la institución social más vinculada a una vida personal, y la paz social exige que esta relación sea positiva y orgánica, sirva para el mejor servicio de la comunidad y no para crear un clima permanente de fricción. Algunos ataques a la empresa se justifican como resentimiento de una doctrina que no había previsto el beneficio para la Humanidad del sistema que suponía habría de destruirla.

Se ha hablado de reforma de la empresa como panacea para eliminar el desequilibrio de la sociedad occidental, teniendo en cuenta su peso sociológico elevado dentro de una comunidad libre. En la empresa cabe mucho por reformar y en algunos aspectos jurídicos, aparte de las relaciones trabajo-empresa y poder político en la empresa, todavía no se ha llegado a una línea sociológica ni jurídica plenamente satisfactoria. Pero si se analiza cualquier otra institución social de un país occidental o socialista, se advertirá que aún son superiores las necesidades de reforma de aspectos teóricos y prácticos de otras instituciones sociales.

La reforma de la empresa es una necesidad importante de futuro, pero en momentos de crisis y cambio agudo es preciso considerarla como secundaria, porque puede debilitar coyunturalmente la función productiva que la comunidad delega en la empresa económica y que es necesario preservar al máximo en su beneficio.

Las posibles reformas que conducen a una mayor participación política de los trabajadores en su propia empresa pueden poner en peligro la influencia de los sindicatos obreros en la vida política del país, aspecto que les ha hecho mirar con recelo los proyectos de esta clase, que son en cambio convenientes para las propias empresas al contribuir a la estabilidad y equilibrio interior indispensables para el acierto y eficacia en la función gerencial y en la eficacia de su servicio público.

Si la empresa económica ha pasado a ser la institución social más trascendente de la civilización industrial, no es extraño que existan opiniones diferentes sobre su estructura óptima interior y exterior y que se consigan resultados satisfactorios con soluciones aparentemente contradictorias.

Si la civilización industrial mantiene su vigencia, en los decenios y siglos venideros seguirá constituyendo principal motivo de discusión la reforma de la empresa y los ensayos de fórmulas distintas con que se quiera evitar sus defectos sin reducir su eficacia.

LA EMPRESA, CUERPO SOCIAL INTERMEDIO

1967

Dentro del conjunto social, la empresa tiene una doble función: instrumento de servicio económico a la comunidad y agrupación de personas a la que sus componentes se vinculan, incluso más que a ninguna otra institución. Es este aspecto, se perfila de modo más preciso su condición de cuerpo social intermedio, que hasta ahora ha sido poco analizado. Quizás por ello, constituya un campo importante de investigación sociológica la relación real del trabajador o empleado con su empresa, lo que representa para su trayectoria humana, cómo influye y le condiciona, cómo contribuye a su educación, cómo le protege en sus dificultades y cómo, en definitiva, contrae hacia él responsabilidades que no pueden incluirse en ningún contrato meramente bilateral, como el de salario o empleo.

Para los teóricos de la lucha de clases, la empresa y sus centros de trabajo son lugares de explotación a los que se acude por la presión acuciante de la necesidad, testimonio permanente de la injusticia de nuestra sociedad. Esto es falso, salvo en ciertas situaciones de trabajo ocasional de máxima dureza, propio del peonaje no especializado o de los «braceros» agrícolas, sectores que disminuyen rápidamente.

De todos modos, hay que reconocer que esa posición se justifica a veces con la actitud de muchos empresarios, que ignoran sus responsabilidades y tratan al hombre a su servicio como un mero objeto económico. Pero la generalidad de las empresas no son odiadas por sus trabajadores, que, por el contrario, trabajan con entusiasmo y se sienten profundamente vinculados a sus problemas y éxitos, aunque quizás su rendimiento no sea alto y en ocasiones defiendan enérgicamente sus derechos. Esto ocurre porque la empresa llega a ser algo más que un lugar de trabajo y pasa a ser un centro de relaciones y vinculación social de mayor importancia entre los que están al alcance normal del empleado o trabajador medio durante la mayor parte de su vida.

Este factor de integración de la empresa en la estructura comunitaria debe promoverse y puede tener una importante función sociológica futura, aunque esto puede dificultarse por un enfrentamiento con la acción sindical, que generalmente trata de desvincular al trabajador de su empresa para encuadrarlo de modo horizontal. La gran empresa moderna tiende a lograr la adhesión y vinculación sentimental de los que trabajan en ella, como hecho casi indispensable para su éxito. Para ello, son más importantes que los incentivos económicos la sinceridad y el calor humano, que no pueden fingirse. Al vincularse el trabajador a su empresa, se integra en

una comunidad que le protege por encima de sus derechos y obligaciones estrictos.

En condiciones normales, parece que la empresa, surgida como institución esencialmente «inorgánica», se acabará coordinando con el conjunto social, adquiriendo paulatinamente un carácter de cuerpo social intermedio. Pero, aun con ello, para nosotros su gran problema será conseguir que esa institucionalización tenga un carácter cristiano, no tanto por manifestación explícita como por estar impregnada de un espíritu de servicio al prójimo semejante al del sentido del trabajo y estructura profesional de las ciudades de la Edad Media y comienzo de la Edad Moderna.

EMPRESA «AVENTURA» Y EMPRESA INSTITUCIONAL

1979

La empresa es una institución moderna, puede decirse que data de no mucho más del siglo XIX aunque tenga antecedentes, algunos importantes, desde el siglo XVII. Tal como hoy la concebimos, es una concepción desarrollada fundamentalmente en el siglo XX. Sobre todo, ésa es la situación de nuestro país, donde apenas se crearon empresas importantes en el siglo pasado. Pero no es sólo moderna la realidad e implantación de empresas, sino el concepto en sí de ellas, todavía en proceso de maduración.

La empresa en un principio era simplemente una aventura coyuntural, un negocio, una operación con tiempo limitado, que trataba de obtener un beneficio; por eso, la empresa surgió vinculada al comercio y en gran parte al comercio marítimo, aunque también existían actividades más artesanales y otras casi encuadradas dentro de las profesiones liberales, que implicaban la utilización en pequeña medida de trabajo ajeno, dentro de un marco, más que empresarial, familiar.

En este período inicial, el principal objetivo de la empresa era el beneficio que producía la «aventura», con bastante relación con el juego, pues se trataba de un alto riesgo, que podría dar, saliendo bien, alto beneficio, pero con muchas posibilidades de pérdidas.

Esto se fue transformando y la empresa fue institucionalizándose y haciéndose permanente, con objetivo de beneficio continuo. Ello exigía voluntad de hacerse más grande, no sólo por ambición, sino por la dinámica obligada de que el crecimiento era paralelo a la supervivencia.

Este tipo de empresa privada, cuando ha alcanzado dimensión importante, ha ido adquiriendo un sentido más público y está surgiendo con-

ciencia de consideración y responsabilidad social. La empresa es una institución jurídica organizada para la creación de riqueza, que necesita compensar el riesgo de los que aportan capital, pero al mismo tiempo adquiere sentido de responsabilidad colectiva y se convierte en instrumento de mejoramiento general. En este aspecto, la empresa trasciende de lo personal, de la propia esfera pública, aun sin ser estatal ni estar nacionalizada.

EMPRESA ECONOMICA Y «SERVICIO»

1968

El «régimen de empresa económica» se extiende a medida que la tecnología administrativa amplía la posibilidad de medir la gestión y es opuesto, en cierto modo, al «régimen de servicio», que se utiliza en actividades sin posibilidad o preocupación de medición económica de resultados.

La empresa no sólo produce bienes o servicios, sino que debe hacerlo a precio reducido y para que puedan distribuirse o prestarse con beneficio. Este pasa, así, a ser la medida del acierto.

El «servicio» actúa sin preocupaciones de medir el coste ni el resultado de la gestión, ya que generalmente su «producto» es inmaterial y sin posibilidad de concurrencia selectiva. ¿Quién, por ejemplo, podría medir con exactitud la capacidad técnica o cultural de unos alumnos en el servicio de enseñanza; la seguridad personal de individuos y familias en el servicio de policía; o la satisfacción espiritual en un servicio de tipo artístico? Además, en bastantes casos los resultados sólo se aprecian a larga distancia.

En una estructura social ideal podría llegar a determinarse qué actividades son más propias del régimen de servicio y cuáles características del régimen de empresa, aunque siempre, incluso en la estructura capitalista más extrema, tiene amplio campo de acción el servicio y en la socialista más avanzada es necesario utilizar la empresa, aunque ésta no sea privada.

En una organización social primitiva, la mayor parte de las actividades se organizaron en régimen de servicio, mientras que el de empresa fue introduciéndose con la aparición de la artesanía después del comercio y, últimamente, de la *corporation*. En realidad, aún no se puede vislumbrar cuál ha de ser el fin de este proceso, pues, en contra de lo que parece, existe una tendencia actual a que ciertas actividades, hasta ahora estructuradas en régimen de servicio (correos, telégrafos y telecomunicaciones en general, por ejemplo) se organicen en régimen de empresa. Por el contrario, dentro de una empresa hay muchas actividades ordenadas en régimen de servicio, como las de una secretaria o un recepcionista.

Los estados socialistas surgidos de las corrientes ideológicas marxistas han tratado de organizar la vida económica en régimen de servicio, en la línea de la burocracia de los imperios absolutistas de Europa oriental. Pero esta situación está evolucionando ante las necesidades del desarrollo económico y la rémora creada por el régimen de servicio para competir con los países occidentales. Por ello, en estos momentos surge con fuerza la tendencia de los países socialistas europeos a utilizar la empresa para resolver sus problemas económicos y liberarse de limitaciones dogmáticas.

FUNCION SOCIAL DE LA EMPRESA

————— 1965 —————

La empresa no es una institución para lograr la máxima retribución del capital o del trabajo; su objetivo es prestar un servicio al público y, en concreto, a los clientes, cumpliendo así una misión específica dentro de los intereses generales de la economía del país.

————— 1965 —————

La propiedad sin responsabilidad y sin finalidad social es un concepto que ha tenido corto período de existencia: la etapa capitalista posterior a la Revolución Francesa, que acabó produciendo, lógicamente, reacciones violentas y la aparición del marxismo.

Sin sentido finalista, la gran empresa no podrá subsistir en el mundo futuro. Afortunadamente, este principio va abriéndose camino, en gran parte por el instinto de la clase gerencial especializada, que ha comprendido que su misión no es servir al capital, sino lograr la máxima distribución de servicios o productos, de acuerdo con las necesidades y gustos del público, al que subordina indirectamente su actuación.

La empresa puramente capitalista puede ser sustituida por la administración estatal o la empresa política monopolizada; pero esto no ocurrirá en pueblos conscientes, con gobernantes responsables, cuando existan empresas al servicio efectivo del público.

LA EMPRESA Y LOS TRABAJADORES

1965

La mayor parte de los estudios de reforma de la empresa centran su atención en los problemas de utilización de trabajo, proponiendo que éste participe en su administración y estableciendo normas adecuadas para su retribución y la distribución equitativa de la renta empresarial.

En realidad, la reforma de la empresa debe ser mucho más profunda, pues la situación actual del trabajo en la empresa ha variado radicalmente, y la lucha de clases que justificó el marxismo es casi un fenómeno histórico.

La suma de la capacidad de trabajo de cada persona al servicio de la empresa se dice que es su principal activo. *Yo creo que es el único activo importante.* En esas condiciones, no son sólo motivos de ética y equidad social los que exigen una política satisfactoria con el personal, sino una absoluta necesidad de subsistencia.

Ya no es posible, ni tiene interés para la empresa, el trabajo esclavo ni el trabajo resignado. El empleado, el trabajador manual, el técnico, son los principales artífices de la vida empresarial. En los países en que se ha logrado un régimen más perfecto de concurrencia, el acierto en la política de relaciones con el trabajo es el principal determinante del éxito de una gerencia. El antiguo Jefe de Personal, con funciones meramente pasivas, se ha transformado en pieza fundamental de la empresa para la selección, capacitación, encuadramiento adecuado y creación de un ambiente satisfactorio entre los trabajadores, así como para recoger y atender en todo lo posible sus deseos y conveniencias y mantener las relaciones más cordiales con los órganos superiores de los trabajadores, que permitan una estabilidad laboral satisfactoria.

1976

Toda empresa está esencialmente compuesta por los individuos que la integran. Es falsa la oposición sustancial entre empresa y trabajador. Cuando se coacciona a los trabajadores moral o físicamente para exigir lo que la empresa no puede dar, se pone en peligro su medio de subsistencia y se empuja a una situación de paro, verdadero riesgo grave de la civilización industrial.

La dignidad, la propia consideración, el respeto a sí mismo, son el principal patrimonio de todo hombre libre y, por lo tanto, del trabajador; el abuso jerárquico de la empresa para hacérselo perder, como se pierde

de modo aún más indigno en un régimen dictatorial, es un atentado a la persona humana que debe condenarse y perseguirse.

LA EMPRESA Y LOS CONSUMIDORES

— 1965 —

La empresa es el vértice en que convergen tres sectores: capital, trabajo y consumo, principio que además es la traducción moderna del sentido cristiano finalista de la propiedad, como instrumento del bien común.

Con carácter general no parece viable la cogestión con los consumidores. Hay empresas en que el cliente tiene características que permiten verle representado en la empresa. Es un hecho que no puede negar quien tiene el cargo de gerente de una empresa constituida por consumidores exclusivamente, en este caso asegurados, sin representación alguna de capital o trabajo. Pero, en general, es difícil la representación efectiva de los clientes. Por otra parte, la mejor defensa del consumidor está en la evitación del fraude en la propaganda de productos y en el mantenimiento de un régimen auténtico de concurrencia.

En todo caso, será importante abordar en el futuro esta nueva concepción de la empresa y sobre ella conviene hacer las siguientes indicaciones:

— En las empresas que administran servicios públicos con carácter obligado de monopolio o casi monopolio, puede existir no sólo justificación, sino verdadera conveniencia de algún género de cogestión de los usuarios. Si se llegara a un estatuto de esta clase de empresas, sería interesante dar estado jurídico a la figura del cliente, como interesado legítimamente en su funcionamiento.

— Este principio se recoge en la práctica de los Estados Unidos, llevando a los grandes Consejos de Administración a personas de relieve público sin vinculación alguna con el capital, en general profesores de Universidad, altos funcionarios o directivos de empresa retirados, o técnicos eminentes con los que, al tiempo que se aprovecha su experiencia, se obtiene una representación indirecta del interés general.

— Las asociaciones de consumidores tendrán importancia en el futuro, pero su representación indiscriminada podría ser perjudicial por introducir factores extraempresariales.

— El Estado, máximo representante del interés general, puede defender el de los consumidores o usuarios sin interferir en la independencia de la empresa, con medidas de política general aprobadas directa o indirectamente en los órganos legislativos por los representantes políticos elegidos por la masa de consumidores y clientes que componen el conjunto de los individuos de un país.

EMPRESA Y COGESTION

— 1965 —

La cogestión en la gran empresa (en las de otro tipo los problemas pueden ser diferentes) es un aspecto muy debatido por los reformadores españoles. Personalmente, creo que es conveniente, y no sólo como reivindicación de los trabajadores, siempre que reúna dos condiciones:

— Que se refiera a participación de empleados o trabajadores en el Consejo de Administración, y no en las decisiones ejecutivas gerenciales, que tienen que ser independientes del trabajo y del capital para ser realmente efectivas y permitir una responsabilidad clara por errores o fracasos.

— Que se lleve a cabo entre los trabajadores de la propia empresa con una vinculación directa a su éxito y progreso, y no por organismos sindicales extraempresariales que introduzcan motivaciones políticas.

En las anteriores condiciones, la cogestión sólo puede ser rechazada por las empresas que no están administradas dentro de los principios de ética y equidad que deben exigirse en una institución tan importante desde el punto de vista social. Por el contrario, su existencia puede ser garantía de que esos principios se han de mantener.

Pero la mayor defensa de los intereses de los trabajadores no está en la cogestión, ni en nuevas fórmulas salariales o de participación en beneficios, sino en la posibilidad de asociación en condiciones satisfactorias para lograr fuerza suficiente y discutir en igualdad de condiciones los términos de sus contratos.

Una tendencia que inevitablemente surge en la gran empresa es la asociación independiente de todos los que trabajan en ella, que facilita las relaciones y discusiones con la gerencia, al prescindirse de factores extraempresariales. Dentro de algunas limitaciones, esta corriente se acentuará y puede dar lugar a una mayor adhesión del sector trabajo, que incorpore

no sólo su capacidad, sino su entusiasmo, dentro de los límites psicológicos en que esto es posible, para la coordinación efectiva del trabajo en la gran empresa.

EMPRESA Y BALANCE SOCIAL

1980

El balance social ha arraigado rápidamente en la terminología empresarial. La empresa, que disfruta de poder económico y, por tanto, social, no puede conformarse con un objetivo de beneficio, ni siquiera de creación de riqueza, sino que tiene otras obligaciones producto de su trascendencia y responsabilidad pública.

El balance social sirve para medir en qué grado la empresa atiende a su responsabilidad social y la coordina con su objetivo básico de creación de riqueza dentro de un equilibrio técnico financiero. Es, pues, complemento del balance económico o parte de un balance integral, que debe reflejar resultados de gestión económica y de gestión social, ambos indispensables en una consideración dinámica y una proyección estable del futuro de las empresas.

La empresa no puede existir *sin un buen balance económico*, que implica equilibrio técnico. Si la empresa no es capaz de lograr un beneficio y por lo tanto de supervivir, no cabe analizar su responsabilidad social, ni preparar un balance social, pues habrá fracasado en su más inmediata obligación, la de ser una comunidad productiva en beneficio de sus partícipes y de la colectividad.

El balance social ha pasado a ser instrumento técnico indispensable para la gerencia de la empresa. Esta es fundamentalmente una comunidad humana y su gerente un conductor de hombres, con poder directo sobre los que de él dependen jurídicamente e indirecto sobre otros, a través de su influencia económica. Este poder genera obligaciones y responsabilidades.

Se habla con frecuencia de la responsabilidad social de la propiedad, que no puede agotarse en una exclusiva justificación individual y siempre acaba o transformándose o evolucionando hasta su desaparición efectiva. Lo mismo ocurre en la empresa cuando carece de sentido de responsabilidad social o, aun teniéndolo, no cumple adecuadamente sus obligaciones; reduce su poder y perjudica su futuro, pues otras fuerzas denuncian la injusticia de su actuación y sustituyen de una u otra forma a quienes detentan poder empresarial irresponsable socialmente.

Será creciente la importancia de las técnicas del balance social e investigación en aspectos profundos de sociología empresarial. Los empresarios necesitamos conocer la totalidad de lo que manejamos y no limitarnos a una visión sectorial puramente económica. La era del balance social significa la extensión del análisis empresarial a áreas que, aunque siempre han existido, no se reconocían como tales. Con ello adquiere nueva dimensión la acción empresarial y comienza una etapa importante para el conocimiento de lo que la empresa significa dentro de la sociedad política.

TRANSPARENCIA EN LA EMPRESA

— 1977 —

La transparencia engendra por sí misma eficacia e impide la corrupción. La transparencia bien administrada, con un sistema comparativo que permita juzgarla al profano, es un instrumento de autogobierno; sin transparencia es ilusoria cualquier fórmula autogestionaria, que precisa que todos sus partícipes sepan en todo momento todo lo que ocurre.

La empresa, como órgano vital de la comunidad política moderna capitalista o estatal, exige que la transparencia sea posible y se proteja su permanencia en varios aspectos, símbolo de otros que conforman el espíritu de transparencia, más importante que cualquiera de sus detalles:

— Divulgación de ingresos de sus directivos. En Estados Unidos, con diferencias económicas importantes, éstos se conocen dentro y fuera de la empresa. No es grave el riesgo de una política transparente de salarios e ingresos; en todo caso, es preciso afrontar sus problemas para legitimar una economía de mercado, propósito cuyo cumplimiento es símbolo de voluntad de reforma y equidad social.

— Principales transacciones internas de las empresas que alcancen determinada dimensión y trascendencia social. Debe ponerse a disposición del público una amplia gama de sus datos internos, sometiéndolos a la presión permanente de la colectividad, de sus propios empleados, accionistas y representantes de clientes o consumidores. Las empresas que no puedan hacerlo carecen de derecho a un *status* autónomo e independiente.

EL CRECIMIENTO, OBJETIVO BASICO DE LA EMPRESA

1983

El crecimiento es un objetivo básico en la vida empresarial. Si falta, la empresa comienza su declive; si no es suficiente para una dimensión que permita liderazgo, la empresa no habrá alcanzado su verdadero objetivo existencial. Sólo en casos excepcionales una empresa plantea limitaciones a su crecimiento, generalmente por subordinación a intereses diferentes, de su propietario individual o del grupo a que pertenece; en ocasiones porque, aun con forma de empresa autónoma, es en realidad un servicio subordinado a un fin exterior.

Pero, con esas excepciones, el crecimiento es símbolo de éxito empresarial, naturalmente si es estable, se acompaña de patrimonio con solvencia apropiada a la dimensión y riesgos del crecimiento y se obtiene con alto grado de autofinanciación, o sea, *si es producto del propio esfuerzo interno*, sin apoyos financieros o de otra clase del exterior, que encubran la naturaleza real del crecimiento.

Pueden ser criticables el crecimiento por el crecimiento y la preocupación excesiva de *ranking* de algunas gerencias, que llevan a sacrificar a ese objetivo la calidad del servicio e incluso los intereses de accionistas y clientes. El crecimiento «sano» no debilita la base patrimonial de la empresa y le permite alcanzar una dimensión adecuada para influir y alcanzar cotas destacadas, no sólo importantes para la vanidad de los gerentes —¿y quién de nosotros no la tiene?— sino para la mejor permanencia en un área o sector económico. Por otra parte, el crecimiento permite llegar a lo que yo llamo «dimensión institucional», en la que se trasciende de la influencia sectorial convirtiéndose la empresa en pieza sustancial del conjunto económico social, como consecuencia de su dimensión patrimonial o por su mecenazgo en algún área del servicio público.

Toda la justificación institucional y social de la economía del mercado, de la llamada iniciativa privada, motor del desarrollo económico e industrial de los últimos años, surge precisamente de que la empresa libre permite desarrollar hasta el máximo esa ambición de crecimiento que ha creado el mundo moderno y que, si no fuese posible en el futuro por causas de muy diverso género, algunas posiblemente inevitables, nos llevaría a un modelo de sociedad muy distinto, quizás con ventajas muy valiosas, pero que repercutirá sustancialmente en el grado de confort y posiblemente de libertad en que nos hemos acostumbrado a vivir.

Al hablar de crecimiento siempre debemos preguntarnos *por qué o para qué*. La existencia de la empresa implica por sí misma voluntad de

crecimiento; si ésta falta, no hay verdadera empresa como institución social, aunque reúna características jurídicas para ello. Pero siempre hay algo más, elemento diferencial entre una empresa y otra, que acaba dando una personalidad propia en el mercado. En unos casos domina la ambición económica de quienes la promueven, que ven en el crecimiento equilibrado y autofinanciado la posibilidad de enriquecerse y crear un patrimonio familiar o personal. Aparentemente es la causa más difundida, la única que ven los críticos de la empresa libre, pero en realidad pocas veces es éste el motor principal en las empresas destacadas. Existe con más frecuencia un ansia de acción, de creación de algo trascendente que perviva en el tiempo, como ocurría con descubridores y colonizadores o con los creadores con trabajo de un patrimonio agrícola: deseo de superación; desafío frente a los obstáculos; en el fondo, uso máximo de los talentos de que Dios ha dotado a los hombres y de que nos habla el Evangelio.

En realidad, las dos motivaciones están con frecuencia unidas, lo que explica las grandes fundaciones y donativos institucionales de quienes han dedicado su vida a una obra aparentemente egoísta. Además, existen otras razones para la vocación de crecimiento, como el deseo de ampliar no sólo la penetración en el mercado, sino el área de acción empresarial, que ha dado lugar, pocas veces con éxito, a los «conglomerados industriales», tan destacados en los últimos años en el mundo empresarial, primero por su éxito fulgurante y después por sus numerosos problemas de supervivencia.

En conjunto estas razones podrían agruparse en:

— *Voluntad de perfeccionamiento* y ambición de mejora, que lleva a aprovechar todas las posibilidades que se ofrecen a una empresa con alto ritmo de crecimiento y éxito gerencial, que a veces resulta difícil rechazar o por lo menos no aprovechar. Es en cierto modo una consecuencia del efecto sinérgico de toda actividad bien orientada, al que no siempre resulta fácil resistirse.

— *Voluntad de efecto social*, para lograr que la empresa que se dirige ofrezca al máximo los beneficios y ventajas que pueda proporcionar al público, considerándolo como parte de la responsabilidad de quienes administran un importante patrimonio y han llegado a destacar en alguna actividad de posible repercusión social.

— *Voluntad de supervivencia*, puesto que la empresa puede compararse a un ente vivo, con un proceso vital semejante a los diferentes seres de la naturaleza, incluso al hombre, que nace, se desarrolla y muere, con la diferencia de que la empresa no se rige por leyes inmutables y es regulable por sus propios componentes con su acción o su omisión; «matarán»

la empresa simplemente eliminando su crecimiento y «prolongarán su vida», en principio indefinidamente, manteniendo vivo el crecimiento extra-vegetativo, superior al promedio. Como el crecimiento es sustancial para la supervivencia de la empresa, hay que llegar a él aun careciendo de voluntad de perfeccionamiento o efecto social.

Es importante *la diferencia entre crecimiento y ranking*, lugar que se ocupa entre los competidores. El crecimiento es un medio para el *ranking*, pero si es el único indica el predominio de la envidia sobre las razones de interés empresarial legítimo. El «crecimiento por *ranking*», aun comprensible dentro de las debilidades de la naturaleza humana, es un crecimiento «tarado», que conduce a errores y sobre todo al sacrificio de la calidad, o que perjudica el equilibrio patrimonial, y, por lo tanto, intrínsecamente efímero.

POLITICA, ESTRATEGIA Y PLAN EN LA EMPRESA

— 1983 —

Si todo el mundo sabe lo que es el crecimiento, pocos, yo mismo tengo muchas dudas, saben con exactitud en qué se diferencian la política, la estrategia y el plan.

Entiendo que *política* comprende el conjunto de criterios de actuación de acuerdo con los principios generales que una empresa emplea en su vida social y que normalmente discute con sus directivos y da a conocer a capas amplias de sus empleados y colaboradores e incluso al público, para obligarse a seguirlos sin modificaciones constantes. La política de empresa es con frecuencia lo único que se escribe e incluso difunde y puede ser una mezcla de objetivos básicos, objetivos específicos y estrategia, incluso a diferentes niveles, pero en cambio raramente incluye aspectos tácticos.

La política de empresa puede ser sectorial y gerencial, muy importante en el caso de MAPFRE, donde hemos considerado principio básico la descentralización profunda e incluso jurídica tanto de áreas operativas como geográficas.

En todo grupo de empresas, y más en una gran empresa centralizada, hay que distinguir entre política general de grupo, política de cada una de sus empresas, y aun política de áreas coordinables entre varias empresas del grupo. También cabría distinguir entre política *funcional*, que abarca aspectos concretos de las áreas operativas diferentes, como información, personal, inversión, etc., y política *operativa*, generalmente muy es-

pecífica en cada una de las áreas técnico-comerciales. Algunos aspectos de política funcional, como el reclutamiento, pueden presentar diferencias sustanciales entre un área y otra.

La *estrategia* es la línea de actuación que puede conducir a la empresa a conseguir sus objetivos a largo plazo o en su caso a mejorarlos en todo lo posible, dentro del respeto a los principios generales. La estrategia implica selección de un método de actuación entre varios aceptables, para apoyarse en el que se considera más apropiado. Normalmente, esta selección se hace con cierta permanencia y no de modo circunstancial para resolver un obstáculo. La estrategia se debe incorporar a la política de empresa, por lo menos hasta conseguir el objetivo propuesto (una determinada cuota de mercado, por ejemplo), tras lo cual puede variar.

También me parece importante referirme al *plan*, que distingue la gestión orgánica de la pura acción por la acción, movimiento impremeditado que podríamos generalmente calificar de «gestión inorgánica». Toda empresa no debe tener sólo una política, sino un plan orgánico de actuación, que trate de coordinarla en puntos concretos, a ser posible medibles y sobre todo distribuidos en el tiempo y en sus diferentes estratos y órganos de actuación. El plan es consecuencia lógica de la existencia de principios básicos, de objetivos y de líneas estratégicas, coordinadas en una política de empresa de grupo, sectorial o gerencial. Un plan de empresa es la expresión concreta de la política de empresa para un periodo determinado, y existe de modo inevitable en toda empresa bien organizada.

Es importante distinguir entre «plan de empresa» y «planificación formal». El *plan de empresa* existe en toda empresa «viva», aunque no esté reflejado en *un documento* y en muchas ocasiones solamente lo conozca la mente del principal ejecutivo. Cuando está escrito y difundido, constituye una declaración de intenciones de actuación, que sirve para coordinar y difundir, pero que no constriñe la actuación ni impide reacción rápida ante acontecimientos nuevos o cambios externos o internos.

La *planificación* suele consistir en un plan rígido de métodos de actuación y objetivos proyectados a varios años, a los que deben forzosamente someterse los diversos órganos ejecutivos, supervisados a este efecto por un órgano central de planificación, apoyado por una burocracia que tiende a mantener su poder, obligando a una actuación rígida, incluso contra el sentido común, que en el mejor de los casos retrasa sustancialmente la reacción ante el cambio y en muchos impide la actuación lógica hasta cuando ya es muy tarde, haciendo «perder la comba» de una situación o mercado. En general surge de una mitificación de las «previsiones de planificación» unida a un formalismo estructural dotado de poder autónomo.

Frente a la «planificación» debe prevalecer el pragmatismo, que es en definitiva *la utilización del sentido común*, que implica «no predecir el futuro, sino conocer el presente».

EMPRESA Y LIBRE CONCURRENCIA

— 1965 —

Es este fenómeno económico uno de los peor conocidos, indispensable para el desenvolvimiento normal de la gran empresa y fundamental para lograr una reforma efectiva de las existentes.

Para la reforma de empresas con bajo nivel de promedio de organización técnica es indispensable un régimen de libre concurrencia. Los años de «liberalización económica» han producido reformas empresariales más efectivas que las exhortaciones de asociaciones religiosas, los consejos de economistas, las diatribas de políticos extremistas y el conjunto de disposiciones que han pretendido este mismo objeto.

Sólo con libre concurrencia se reformará adecuadamente la empresa española para transformarse en eficiente instrumento que contribuya a elevar el nivel económico de nuestro pueblo.

El régimen económico de libre concurrencia, aunque puede dar lugar a retribuciones elevadas y satisfacciones materiales, es el más incómodo y duro de todos a los que el hombre pueda someterse. La tensión constante de lucha, la dureza de las decisiones, de las que cualquiera puede ser sujeto activo o pasivo, exigen un esfuerzo extraordinario y permanente. Los regímenes sin libertad, incluso los más esclavizantes, son en muchos casos más cómodos. La tensión de la libre concurrencia es el precio actual y futuro del bienestar material.

La libre concurrencia no es un instrumento de lo que se conoce peyorativamente como «capitalismo», que en modo alguno puede identificarse con un régimen de libre iniciativa privada. El capitalismo aspira constantemente a la eliminación de la concurrencia, que es en realidad su mayor enemiga, a la que combate inventando proteccionismos y justificando su eliminación con razones hipócritas. El objetivo teórico del capitalismo podría resumirse en este *slogan*: «Libertad de empresa y restricción de concurrencia».

En muchos países no cabe una empresa de volumen adecuado para ser eficiente, sin producir un desequilibrio político social y eliminar en la práctica la concurrencia. Por ello, resulta indispensable elevar esta concurrencia al ámbito internacional. Esto, a su vez, sólo es posible de modo

permanente con unidades supranacionales, económicas como el Mercado Común y políticas como la futura Europa. Con ello la gran empresa está siendo el principal instrumento de integración entre los pueblos.

Señalo a continuación algunos aspectos que el Estado debe desarrollar para defender y orientar la libertad de concurrencia, evitando abusos que, de otro modo, pudieran producirse:

- Protección del interés general, impidiendo tanto las restricciones a la competencia de grupos financieros, grandes empresas y asociaciones de trabajadores, como la utilización de la concentración económica de las grandes empresas para fines distintos a los requeridos por su actividad.

- Protección de intereses concretos de ciertos aspectos del trabajo: mujeres, niños, salario mínimo; del público inversor: especulación y fraude; y de los consumidores: publicidad que incite al error, defectuosa descripción de productos...

- Creación de un marco institucional que garantice el derecho de subsistencia y haga posible la máxima flexibilidad en la utilización del trabajo, especialmente con un régimen adecuado de seguridad social, que en definitiva constituye la participación básica de cada persona en la riqueza nacional.

- Utilización de la política fiscal o financiera para corregir desigualdades individuales y orientar la actividad económica y la concurrencia de modo conveniente al interés general, cuando existan para ello circunstancias especiales que lo requieran, o sea previsible que la acción normal de la oferta y la demanda pueda dar lugar a perjuicios generales.

- Intervención especial en momentos de grave crisis nacional en los que el bien común exija la limitación de derechos y de la independencia de alguna empresa.

CONCORDIA EMPRESARIAL

————— 1983 —————

La concordia es necesaria en la vida social, económica y empresarial. Aparentemente, el mundo en que vivimos se apoya en la fricción (que se considera no ya inevitable sino deseable), la lucha de clases, la competitividad comercial, la vida electoral y los conflictos ideológicos. Parece que crecimiento y equilibrio social sólo pueden surgir del conflicto, como ocurre

con la idealización de la huelga, con despreocupación de que impida la creación regular de riqueza y contribuya a un empobrecimiento individual y colectivo.

Frente a esta creencia, en parte producto del error de identificar la concordia con la transigencia ante la presión y abuso de los débiles o con la cobardía de los empresarios, la realidad es que únicamente prosperarán los pueblos y países con alto grado de concordia e igualmente sólo se desarrollarán con equilibrio estable las empresas que sepan crear un clima real de concordia interna.

En el futuro mundial, los países en que por motivos sociológicos, psicológicos o psíquicos no sea posible la concordia, acabarán rezagándose y pasando al conjunto de pueblos de «economía débil», obligados a depender de fuerzas exteriores y en definitiva a *perder su independencia*.

Nuestra supervivencia, y al decir esto me refiero tanto a la nación como a la empresa, exige que seamos capaces de un alto grado de concordia. Es la gran tarea de los españoles en este momento. Tenemos derecho a prescindir de ella, y esto sería una «actuación constitucional» y alguna ideología nos demostraría que nunca se debe ceder ni permitir ventaja alguna al antagonista. Pero sin concordia España perderá el puesto entre los países industrializados o medio industrializados que hemos estado a punto de alcanzar. No sé si esto es lo único importante o es preferible una situación mundial modesta, pero en todo caso será el resultado de la indiferencia ante la autodestrucción interna y la idealización del conflicto ideológico permanente entre clases.

La recuperación, en la que estamos obligados a colaborar, obliga a un alto nivel de concordia, búsqueda de objetivos comunes, respeto de unos para con otros, aun dentro del desacuerdo, y, sobre todo, convencimiento de que todos debemos aceptar perder algo que nos parece indispensable desde nuestro punto de vista.

La concordia no puede hacerse sólo sobre sacrificios y renunciaciones de los demás; debe empezar por los nuestros, aunque siempre sea fácil desplazar la culpa de cualquier dificultad para lograrla. No me corresponde hacer propuestas en este terreno en lo social, político o económico; probablemente no sabría qué proponer y además la concordia es sobre todo un estado de espíritu, y cuando éste existe en una colectividad, se resuelven sin sacrificio ni pérdida de dignidad las diferencias inevitables en el quehacer colectivo.

La concordia es posible y conveniente y exige luchar contra la demagogia destructiva, que, mediante el halago específico y muchas veces irresponsable de intereses y pasiones, acaba siendo instrumento de medro personal al que se subordina el interés general.

Los empresarios podemos contribuir a la concordia si nos adelantamos en generosidad, prueba de seguridad en nosotros, acercándonos al punto de vista del Gobierno o los trabajadores, pero manteniendo con claridad y firmeza los principios indispensables para el equilibrio interno de la empresa. Nuestra principal responsabilidad es mantener la empresa en condiciones de crecimiento, como lo es la del Gobierno en cuanto al conjunto nacional.

Es importante subrayar la trascendencia de la concordia en la vida empresarial y económica y la obligación de quienes tenemos una personalidad relativamente destacada en el mundo económico de difundir este principio y contribuir con él a que nuestras empresas constituyan unidades de beneficio colectivo y nuestro país adquiera o recupere la posición que querríamos tuviese en el concierto de los pueblos.

En mi opinión, no sólo es deseable sino posible lograr la concordia en la empresa, como lo han conseguido los que han alcanzado un alto nivel de eficiencia permanente, ejemplo actual en muchos japoneses. Para ello hace falta:

— *Humanismo*: La empresa es esencialmente una asociación de hombres que utiliza un patrimonio limitado. El activo más importante de cualquier empresa son los hombres que la componen, desde el primero hasta el último. Cuando la empresa considera a los hombres como simples instrumentos es difícil que alcance un equilibrio interno, que, como el de toda tiranía o dictadura, sólo triunfa temporalmente y tiene dentro de sí la semilla del desequilibrio y la destrucción.

— *Ética*: Aplicación profunda y extendida de normas claras de actuación, que respeten las leyes generales y particulares y los principios éticos de actuación en áreas en que no es posible legislar o cuando las disposiciones coactivas no se pueden extender a toda clase de actuaciones.

— *Transparencia*: Posibilidad de información veraz de lo que ocurre como principal instrumento de autocontrol. La transparencia simboliza la «verdad» y sin empresa veraz no hay empresa permanente. Las empresas que mantienen una situación de ocultamiento sientan las bases de su desaparición, porque favorecen el abuso interno y dificultan el servicio social al que deben subordinarse.

Estos tres factores coinciden exactamente en la empresa mercantil, asociativa o estatal, y también son instrumento para que la vida de los pueblos mantenga un alto nivel de libertad. Las fórmulas alternativas en la empresa y en los pueblos dan lugar a empresas o naciones esclavas, rígidas, monopolísticas y sin libertad.

«EMPRESA LIDER»

1983

Denomino «empresa líder» a las empresas grandes, que alcanzan un carácter institucional en su sector, coordinado con una acción agresiva comercial y voluntad de mayor penetración, con agilidad para adaptarse a cada nuevo cambio, ausencia de burocratización y capacidad de innovación y creación de nuevos productos o servicios a un coste mínimo prudente.

Estas empresas, indispensables para el éxito de un mercado nacional, pueden ser públicas o privadas, nacionales o multinacionales, capitalistas o asociativas, completamente autónomas o enmarcadas en un conjunto empresarial más amplio. Pero su liderazgo debe ser consecuencia de su actuación en un mercado libre y competitivo y no de situaciones de carácter monopolístico o asistencial, que en su propia naturaleza llevan implícito un «equilibrio inestable», que falla cuando les falta la ayuda que las mantenía con beneficio y cuota destacada en su mercado.

Si un país quiere mantener o mejorar su equilibrio económico y su presencia e influencia en el concierto de pueblos y naciones, necesita contar en sus principales sectores económicos con un conjunto suficiente de empresas que reúnan esas condiciones, cualquiera que sea la tendencia o ideología de su Gobierno, pues la actividad empresarial efectiva carece de colores, aunque debe tener sentido de responsabilidad social empresarial y subordinarse a principios éticos de actuación, pero sin identificarse con una determinada opción política.

Ofrezco a continuación algunas características para la calificación de «empresa líder», o sea, «la que comparte con otras una función de influencia dentro de un mercado competitivo, pero con preocupación efectiva por el interés general de la comunidad»:

— *Alta penetración.* La dimensión es un factor importante y estabilizador. Aunque en algunas actividades no es suficiente, siempre es indispensable una *alta dimensión relativa nacional*, que permita que sus decisiones ejerzan influencia general y sean tenidas en cuenta en el mercado.

— *Vocación de crecimiento* y, en su caso, de expansión exterior para participar en el objetivo de presencia internacional y exportación tecnológica, que será indispensable para nuestro equilibrio.

— *Costes competitivos* en relación a sus colegas, que permitan ofrecer precios reducidos que contribuyan a rebajar los promedios del mercado y

obliguen a otras entidades a seguir esta misma línea. Esta tensión de reducción de costes elimina las gerencias ineficientes y orienta la competencia en el precio en productos homogéneos, haciendo poco viables los *gimmicks* o habilidades para hacer olvidar la baja calidad, al menos en coste, de los productos que se ofrecen.

— *Agilidad operativa* para adaptarse permanentemente a una sociedad con cambios muy rápidos, que exige preparación para soportar y afrontar cualquier modificación inesperada en el mercado o en el país, incluso las que puedan afectar a su supervivencia.

— *Tensión antiburocrática* para evitar la creación interna de influencias e intereses particulares. Toda empresa que se burocratiza empieza a declinar, y ésta es una tendencia permanente en la gran empresa. Para ello es casi indispensable la amplia descentralización y extensa delegación de funciones.

— *Equidad interna* entre los diversos elementos personales que componen la empresa, de modo que exista una relación equilibrada entre las retribuciones y condiciones de trabajo basada en razones objetivas y justificadas, sin favoritismos ni presión de intereses ajenos a su fin social.

— *Amplia transparencia* con información frecuente, fiable y comprensible de su situación estática y dinámica, que permita apreciar las desviaciones a todos los legítimamente interesados en su evolución patrimonial y resultados, completando esto con un sistema de auditoría independiente y objetiva.

— *Eficiente estructura informática*, que facilite una información completa, automática e inmediata de resultados; ayude a las relaciones con todos sus servicios internos territoriales y de ventas, incluso con clientes; haga posible el conocimiento permanente de la situación financiera; permita la creación de nuevos productos o fórmulas comerciales innovadores y, sobre todo, sea soporte de sistemas presupuestarios sofisticados, para prever resultados y detectar inmediatamente desviaciones, de modo que sus responsables, aun en unidades reducidas, adquieran un sentido gerencial de actuación.

— *Tecnología empresarial*. La razón más importante del éxito de Japón ha sido su dominio de la «tecnología de la gran empresa», en definitiva, «el arte de conjuntar en concordia las voluntades entre todos los que participan en la empresa». Este factor le permite lograr precios muy reducidos en sus productos y un alto nivel de paz social. Es importante destacar que esta tecnología japonesa puede definirse en gran medida como «tecnología de la concordia».

Además de los anteriores, existen otros aspectos, de carácter en cierto modo sociológico, que resultan igualmente indispensables para el éxito interno y para la adecuada inserción de la empresa en su comunidad sociopolítica:

— *Preocupación ética.* La aplicación de principios morales de actuación es pieza imprescindible para el reconocimiento de sus propios empleados, proveedores, clientes, público en general, así como el de otras instituciones públicas o privadas con que una empresa se relacione.

— *Sentido de responsabilidad social.* La gran empresa no está obligada sólo a la prestación eficiente de su propio servicio, sino sujeta a obligaciones institucionales derivadas de su influencia en la vida social y de su participación en el patrimonio nacional. Esta responsabilidad social la obliga a preocuparse por el impacto de su actuación en los intereses generales del país, por la mejora personal y profesional de quienes prestan en ella sus servicios y por los intereses, derechos y necesidades del público y en especial de sus clientes.

— *Cultura propia.* La empresa necesita un modo de ser y estar que impregne toda su actividad, que haga que sus trabajadores se sientan orgullosos de ella y que el público la reconozca fácilmente y no sólo por campañas masivas de publicidad con imagen idealizada no coincidente con la realidad. La cultura propia implica una distinción especial respecto a los competidores y es un instrumento para la adhesión de los clientes y, sobre todo, signo de respeto colectivo.

— 1984 —

En el mundo de la empresa hace falta un cambio, que denomino *reto de la nueva empresa* y que se ofrece principalmente a las empresas líderes, que tienen que arrastrar con su ejemplo, estímulo y éxito a la comunidad nacional.

Al hablar de «empresa líder» me refiero a las empresas suficientemente importantes para ejercer funciones de liderazgo y de «locomotora» del conjunto de la economía. Esas empresas necesitan ser reconocidas por los gobiernos como pieza social básica. Si los gobiernos no lo hacen, será difícil que la empresa salga adelante, entre otras razones porque los empresarios nos sentiremos descorazonados si no se reconoce nuestra lucha y, de un modo u otro, acabaremos «tirando la toalla».

Esa nueva empresa tiene que estar reconocida por los que trabajan en ella, que deben considerarla como medio básico de su actuación perso-

nal. ¿Por qué va a existir contraposición absoluta entre personas que trabajan dignamente y la institución en que pasan la mayor parte de su vida? La realidad es que no existe razón para ello.

La «empresa líder» tampoco conseguirá éxito si no sabe orientarse al servicio de la sociedad; la que busca el lucro inmediato será aceptable para un negocio y para un período coyuntural, pero no llegará a empresa institucional. No digo que eso sea bueno o malo, sino que no es compatible con la empresa efectiva que necesitamos, que debe identificarse con el servicio a la sociedad en su área determinada e incluso un poco más allá de ella.

EMPRESAS PEQUEÑAS Y MEDIANAS

————— 1983 —————

El futuro de la vida económica no depende exclusivamente de la «empresa líder». Este tipo de empresas no son contrapuestas, sino complementarias, con el conjunto de las empresas medianas y pequeñas, que constituyen la trama real de un mercado libre, con clara ventaja competitiva por su mayor agilidad y ausencia de burocratismo, aunque siempre con la desventaja de la inestabilidad y discontinuidad.

Las empresas medianas y pequeñas tienen una función social extraordinariamente importante, actúan como aguijón permanente de las grandes empresas —aprovechando sus fallos y sus errores, que la propia gran dimensión no les permite corregir rápidamente— y ofrecen nuevas fórmulas y métodos de «actuación con riesgo» que se compensan con «agilidad y astucia». Sin pequeñas empresas, las grandes serían una versión poco diferente de las estructuras puramente jerárquicas de la Administración Pública, y se transformarían en una burocracia creadora de dinosaurios empresariales, que no pueden adaptarse a las crisis y tienen un alto coste social para el país.

Además, ejercen otra función, la de alevín o aspirante a empresa líder, acicate para renovar el campo de las grandes empresas, que deben mantenerse inmersas en la competencia y a las que conviene una amenaza de desaparición o la posibilidad de desplazamiento por otras que tengan mayor dinamismo, menos conformismo y espíritu deportivo de mejora institucional. Como en las clases sociales, es positiva la facilidad de ósmosis y que los peores desciendan y los mejores asciendan. Al analizar en cualquier país las empresas líderes de hace cincuenta años, se ve cómo muchas han desaparecido parcial o totalmente y cómo, en cambio, han logrado ese

carácter bastantes que fueron en algún momento empresas pequeñas, pero que tuvieron voluntad y oportunidad de crecimiento hasta alcanzar dimensión suficiente para encaramarse en la altura del *ranking*.

La recuperación económica exige que las empresas representativas o líderes adquieran una dimensión e imagen que les permita acceder a la competencia internacional (el mundo futuro ha de ser fundamentalmente internacional si quiere ser de verdad un mundo equilibrado); y que exista un conjunto de empresas pequeñas que sepan aprovechar las posibilidades que abren las crisis y los cambios estructurales y actúen de un modo efectivo y activo para encontrar oportunidades en el «mercado en cambio».

La empresa pequeña es símbolo del amor a la libertad y al riesgo, propio de nuestra sociedad occidental. Por eso deberíamos estimular, más que proteger, a la pequeña empresa, sin la que nuestra vida social y la gran empresa no serían viables.

2. LA REFORMA DE LA EMPRESA

PROBLEMATICA ACTUAL DE LA EMPRESA

————— 1970 —————

Las clases dirigentes españolas no suelen tratar lo realmente importante en la problemática de la empresa, sino principios teóricos poco interesantes para la realidad y necesidad actuales, despreocupándose de los aspectos en que la empresa produce y alienta injusticias concretas que permanecen sin corregirse.

No es extraña, por tanto, la actitud de dirigentes trabajadores, que en bastantes casos contemplan la empresa con una visión puramente negativa: como un centro de explotación humana que es necesario destruir.

Frente a esas dos posiciones, una evitando abordar la reforma eficaz y otra negando todo interés social a la empresa, es preciso oponer una acción constructiva, tanto para que la empresa colabore eficazmente en el proceso económico, como para que pueda servir para la convivencia pacífica de los hombres.

La realidad es que el énfasis de la auténtica reforma, la única que «puede» ser constructiva, tiene que ponerse en las obligaciones de la empresa frente a la comunidad, cuyo incumplimiento la haría antisocial aunque mantuviese relaciones laborales satisfactorias. Esta es la línea, razonable sin duda, que late en la actual actitud de la juventud, cuando critica, por ejemplo:

— La despreocupación de las empresas por su repercusión en el conjunto de la comunidad: la polución de la atmósfera, la «seguridad» de los automóviles, las consecuencias indirectas de algunos medicamentos, u otras análogas que en el futuro irán apareciendo.

— La consideración del «beneficio económico» como su objeto fundamental e, incluso, el mismo principio de la eficacia, que, aunque aumenta el «confort» en algunos países, puede llegar a empobrecer a otros menos desarrollados.

— Su filosofía estructural como «centro de lucha y tensión» entre los que mandan y los mandados, cuando habría que aspirar a convertirla en una institución ideal, centro de participación colectiva en las decisiones.

PARA QUE SE QUIERE HACER LA REFORMA

— 1970 —

Toda reforma debe tener un sentido, una orientación básica. Sin duda, caben importantes finalidades de carácter alternativo:

— *Contribuir al desarrollo económico* y a la mejora de las condiciones económicas generales, para lo que debe aumentar al máximo su eficiencia.

— *Mayor equidad interna*, de modo que sus beneficios directos e indirectos (dividendos repartidos y reservas expresas o tácitas) se distribuyan eliminando privilegios o arbitrariedades.

— *Extender la participación*, de modo que intervenga el mayor número de personas en las decisiones y en el conjunto de la vida empresarial.

— *Mayor satisfacción de sus trabajadores*, no vinculando ésta al voto en las asambleas generales o a la participación efectiva en las decisiones, sino a que la empresa resuelva el conjunto de sus necesidades y consiga unas condiciones de trabajo satisfactorias.

— *Mayor justificación social*, al coordinarse la eficacia institucional, el respeto, la personalidad de sus componentes y la protección contra el abuso de dirigentes o grupos financieros o políticos, frente al interés estricto de la empresa y al general de la comunidad.

Una solución ideal exigiría una prudente combinación de objetivos, aunque algunos de ellos pueden resultar antagónicos. Si hubiese que seleccionar un solo objetivo, habría que elegir el último, que configura la empresa como instrumento social, aunque necesita estar coordinado con el respeto de los intereses directos y la dignidad básica de sus componentes y con un estatuto de obligaciones para dirigentes y aportadores de capital.

LA EMPRESA ESPAÑOLA ACTUAL

1970

La empresa española tiene defectos, pero éstos no constituyen obstáculo insalvable que impida aumentar de modo sustancial su utilidad socioeconómica. Su nivel general en aspectos técnicos, capacidad económica y equidad interna no es satisfactorio y es inferior al promedio de bastantes países, pero con un esfuerzo colectivo podría lograrse en poco tiempo una gran mejora.

Conviene hacer un examen de conciencia y presentar los principales defectos de la empresa española o de sus dirigentes:

— En general está protegida y lo ha estado mucho tiempo por ayudas directas o indirectas, que reducen la concurrencia y, sobre todo, la tensión de mejora gerencial.

— No siente la obligación social de contribuir a los gastos comunitarios y a la redistribución de renta a través de sus aportaciones al fisco.

— No ofrece suficiente información a sus colaboradores, accionistas y público.

— No distribuye adecuadamente sus ingresos, siendo excesivamente amplias las diferencias entre los sueldos y salarios máximos y mínimos y entre los beneficios y derechos del capital y el trabajo no directivo.

— No regula suficientemente las obligaciones de sus directivos respecto a la propia empresa, a los que en ella prestan su trabajo y a los que han hecho aportaciones económicas, principalmente los accionistas.

— No se preocupa en grado adecuado de capacitar al personal y utilizar en todo lo posible sus conocimientos y facultades en las funciones más elevadas para las que esté dotado ni concede suficiente responsabilidad de actuación, tanto para aumentar la productividad de la empresa como para dignificar a sus componentes.

— No comprende su responsabilidad social como detentadora de una parte del patrimonio del país, lo que crea obligaciones, que pudieran denominarse «cívicas», aun fuera de su propia esfera de actuación.

En conjunto, la empresa española no siente la misión social de la institución empresarial en la moderna colectividad política y, además, se limita en muchos casos a contemplar principalmente los fines puramente

prácticos de los propietarios o directivos para la obtención de un mayor beneficio personal, en muchas ocasiones en contra del beneficio general del país y hasta de la propia empresa.

MEDIDAS PARA MEJORAR LA EMPRESA EN ESPAÑA

————— 1970 —————

Aunque de la propia descripción anterior de defectos surgen posibles medidas, se señalan algunos aspectos que podrían orientar una acción de reforma de la empresa española, que le permita participar de modo más eficaz en el desarrollo económico equilibrado que necesita nuestro país:

— Consideración primordial de la empresa como instrumento al servicio de la comunidad, con obligaciones especiales en su sector de actividad. Sólo una subordinación al interés general puede resolver, dentro de lo posible, los conflictos en la empresa, pues subjetivamente ninguno de sus diferentes partícipes reconocerá las razones de los otros y la pugna permanente perjudicará a la colectividad social.

— Necesidad económica y exigencia estructural de que las empresas, que detentan una parte importante y creciente de la riqueza nacional, contribuyan a financiar la infraestructura política, social y económica. A pesar de que esto las beneficia de modo directo, apenas existe conciencia de ello en nuestro país, consecuencia de siglos de desconfianza en el poder público y en la administración, lo que exige la «promoción» de un sentimiento arraigado y generalizado del deber fiscal y la consideración de la evasión como un verdadero fraude y delito.

— Sistema fiscal claro y equitativo que pueda imponerse con energía y reduzca al máximo las ventajas de los que tengan mayor habilidad o audacia para la evasión.

— Aumento de concurrencia en el mercado, que obliga a una mayor preocupación gerencial para satisfacer a los clientes y al público en calidad y precio y a apoyarse en nuevas técnicas de gerencia, que, como representan esfuerzos e incomodidad, sólo son utilizadas satisfactoriamente cuando resultan imprescindibles para la supervivencia empresarial.

— Participación activa del Estado y la Administración Pública en el mantenimiento de este régimen de concurrencia, que se vería gravemente afectada con una absoluta libertad de empresa inspirada en el sistema ca-

pitalista, que generalmente cifra su ideal de actuar en la «libertad de empresa» para restringir la concurrencia.

— Complemento del sistema de empresa competitiva con otro de seguridad social que garantice la subsistencia digna de todas las personas en todas las situaciones. Una seguridad social suficiente es costosa y exige una presión fiscal elevada, pero es indispensable en una economía de mercado.

— Régimen de máxima información de operaciones y resultados para mejorar las empresas y lograr una situación de equidad interna, que aparece por sí sola cuando la información se generaliza, en tanto que el secreto facilita la impunidad y promueve el abuso de poder directivo.

— Admisión de la «huelga» como instrumento para proteger los derechos e intereses de los trabajadores, indispensable en la economía de mercado como contrapeso a la libertad del capital.

— Regulación legal de las obligaciones y conflictos de intereses de los directivos, tanto con sus propias empresas como con los trabajadores e incluso con los clientes, de modo que pueda pedirse su cumplimiento y exigirse, en su caso, responsabilidad ante los tribunales de justicia.

— Preocupación especial por la equidad interna empresarial, la dignidad personal de los trabajadores y la justicia en los ascensos y en la concesión de funciones y responsabilidades, de especial importancia para los derechos individuales de los que trabajan en la empresa y para aprovechar su potencial humano.

— Capacitación profesional y técnica de los trabajadores hasta el límite de cada posibilidad individual, aspecto complementario del anterior, considerando esta acción como el sistema más efectivo de promoción profesional y de participación del trabajo en la empresa.

— Participación del personal en el mayor número posible de decisiones empresariales, para que sean escuchadas y alentadas sus iniciativas y exista un amplio campo de áreas de responsabilidad y administración autónoma en los servicios y, sobre todo, en las decisiones que se refieran a prestaciones al personal o que afecten a su dignidad.

3. EMPRESARIOS Y DIRIGENTES DE EMPRESAS

EMPRESARIOS Y DIRIGENTES DE EMPRESAS

1983

Los empresarios y directivos de empresa vivimos en estos momentos de forma dramática problemas e incomprensiones, además de las dificultades para actuar dentro de los principios de la ética empresarial y el conjunto de otras obligaciones de diversa naturaleza. La empresa necesita un entorno favorable para su función de asumir riesgos socioeconómicos y crear productos y servicios de interés para la sociedad; pero ese entorno lo debemos crear en gran parte nosotros mismos, con nuestro esfuerzo y dedicación, como ha ocurrido siempre sin excepción con los empresarios que han abierto camino en el mundo de la economía y el desarrollo. Hay que olvidar el tiempo en que ser empresario era cómodo, muchas sus ventajas y limitadas sus obligaciones.

Es cierto que se nos critica, pero debemos hacer examen de conciencia de las razones para estas críticas, aun parciales y poco objetivas, sin conformarnos con una actitud negativa y de enfrentamiento rígido, en el que, por otra parte, siempre perderemos. Se nos presenta un gran desafío al que tenemos que enfrentarnos con optimismo y con la esperanza sensata que nunca debe faltar a los cristianos.

El empresario debe crear riqueza, pero también empleo, y hoy todos, de un modo u otro, nos dedicamos a crear desempleo, aunque es cierto que en ello colaboran también, aun diciendo lo contrario, Gobierno y Sindicatos.

Esta situación debe ser resuelta. El empleo es básico para que los hombres —nuestros hermanos, nuestros hijos— tengan la dignidad de una re-

tribución suficiente y una participación activa en el quehacer nacional. En esta tarea los empresarios debemos ser protagonistas.

La empresa occidental se encuentra en una difícil encrucijada, precisamente en el momento en que su acción es más necesaria, quizás porque los empresarios estamos recogiendo frutos de una actuación egoísta en años pasados de desarrollo económico y, para compensarlo, necesitamos una actitud positiva, asumiendo riesgos empresariales de inversión económica y progreso social, sin esperar de modo inmediato el reconocimiento por el poder político, sindical o popular.

Todo esto parece demasiado para nuestras débiles espaldas, pero es lo que nos pide el momento actual, la tarea a la que debemos responder sin desfallecimiento, demostrando que creemos en la empresa y que queremos servirla, y no sólo servirnos de ella.

————— 1983 —————

El empresario es el motor del desarrollo económico, del mantenimiento o aumento del nivel de vida y del prestigio de cada país, que en gran parte se determina por su nivel de poder adquisitivo estable. En una «sociedad económica» el empresario resulta indispensable y su ausencia o ineficacia implica un descenso en el *ranking* de naciones, que en definitiva son unidades económicas que compiten por destacarse en el conjunto mundial. A pesar de ello no podemos olvidar que los empresarios tenemos debilidades, defectos y tendencia a abusar del poder que utilizamos, como ocurre de modo análogo en cualquier otra área de actividad social y especialización humana.

Los empresarios debemos aceptar que no somos políticos y que nuestra acción es ajena a la decisión política o pública y limitada en su contenido. Esto nos obliga a no «embriagarnos» con la fuerza de nuestra potencia económica y de la influencia que nos asignan quizás para adularnos nuestros subordinados o quienes con nosotros se relacionan. Debemos «saber ser» *sólo empresarios* y concentrarnos lo mejor posible en nuestra propia área de empresa, aunque para muchas decisiones necesitemos conocer las tensiones, la fuerza y la acción de políticos y gobernantes que han de influir en nuestras expectativas de futuro. Sí, en cambio, parece socialmente positivo que utilicemos nuestro poder para llamar la atención sobre problemas generales y que colaboremos lealmente con políticos y gobernantes y con quienes tengan responsabilidad paralela en áreas específicas —enseñanza, ejército u otras semejantes—, también limitadas en su ámbito. Por supuesto, como ciudadanos debemos participar en la política de modo activo, incluso con la responsabilidad de quien ha lo-

grado una visión social amplia y debe ofrecerla a la comunidad si así se le requiere.

El empresario se justifica por el *riesgo*, por la adopción de decisiones económicas, que afectan al trabajo de las personas que le secundan, para promover la creación de riqueza. La humanidad reclama incesantemente el aumento de bienes a su disposición para mejorar la suerte de los millones de hombres que carecen de lo indispensable; la dignidad de un país se mide en gran parte por su posición económica relativa en el conjunto de los pueblos; y todo ello exige líderes económicos que acepten responsabilidades y fracasos e impulsen el progreso. Esto corresponde a los empresarios, que por eso no pueden ser cobardes, aunque sí prudentes, evitando decisiones no meditadas o irresponsables.

La acción empresarial exige restaurar la dignidad del *beneficio* de la empresa durante muchos años vituperado y considerado factor social negativo. Salvo casos excepcionales, la creación de riqueza es paralela al *beneficio* acumulado, que en parte se distribuye como compensación al riesgo. El mundo no lo llenan «santos» despreocupados de lo material, sino personas para las que el beneficio propio y el de sus descendientes constituye un estímulo decisivo. Pero hay algo más importante todavía: la noción de beneficio es absolutamente indispensable para la vida empresarial en cualquiera de sus manifestaciones privadas o públicas.

El beneficio es la medida de que una actuación gerencial es acertada, tiene justificación social y no conduce al despilfarro de caudales ajenos, individuales o colectivos. Sólo del beneficio surge la capitalización indispensable para la creación de riqueza y para ese aumento de poder adquisitivo que la humanidad no quiere reducir, ni siquiera para estabilizarlo adecuadamente en el futuro. Sin beneficio no puede haber crecimiento permanente positivo, pues simultáneamente produciría áreas de empobrecimiento por haberse simplemente desplazado la riqueza.

1984

En algunas empresas existe un tipo de «gerencia mística». Hace días, en Francia, visité a una gran personalidad que me llamaba en todo momento «M. le Président», algo que me sorprendía, pues me parecía que no iba dirigido a mí (me lo decía alguien más importante que yo y también «Presidente»), pero yo no era capaz de decirle a él «Sr. Presidente». Quizás en España no tenemos esa «mística». La gerencia es más informal y, creo que esto es bueno, el gerente es uno más a la altura de todos sus colaboradores y todos los trabajadores y no alguien rodeado de majestad, por encima del bien y del mal.

Ese tipo de gerencia debe desaparecer, porque generalmente ha perdido su contenido, que no es ser sólo «autoridad», sino sobre todo «gobierno eficaz». Esto lo hemos visto en algunas empresas con grandes dificultades, en las que se mantuvieron muchos vehículos al servicio de los directivos, con sus correspondientes mecánicos, y eso era lo único por lo que podían creer que eran gerentes y suponían que con ello bastaba, hasta que, naturalmente, acaban siendo cesados.

El gerente debe cumplir lo mejor que pueda con su obligación de gobernar el conjunto patrimonial y el conjunto de personas que componen la empresa. Por eso hay que desmitificar la gerencia y, sobre todo, distribuirla, hacer partícipes en el gobierno con posibilidad de decisión propia a un amplio número de personas, hasta conseguir que muchas puedan ser algo gerentes. Sólo así se conseguirá esa «nueva empresa», «empresa líder», que nos hace falta.

En las empresas hay puestos de asesores —asesor jurídico, actuuario, contable, etc.—, pero otros tienen la función de asumir responsabilidades. No quiero disminuir el valor de los asesores, que tienen una función importantísima, pero el gerente es el alma de la empresa, el que la hace posible, el que se equivoca con facilidad porque está obligado a anticipar el futuro, a elegir entre dos caminos, y esto es difícil porque la equivocación es inevitable, aunque el buen gerente se equivoca algo menos que los demás. Distribuir la gerencia, a lo que antes he aludido, es hacer posible que muchas personas tengan iniciativa propia, e igualmente puedan equivocarse y sepan aceptar los errores de su actuación. Por eso, distribuir la gerencia exige buscar permanentemente a personas con capacidad, habilidad y voluntad de tomar riesgos en la empresa.

La cualidad básica del gerente, que con frecuencia se olvida, es el «sentido común». Los gerentes que sobreviven son los que tienen sentido común; y muchos gerentes formados en grandes universidades o escuelas de gerencia, con *masters* destacados, fracasan en sus funciones porque están tan engreídos de lo que saben que olvidan el sentido común.

CRITERIOS DE ACTUACION DE LOS EMPRESARIOS CRISTIANOS

— 1979 —

Algunos aspectos de actuación empresarial son indispensables para alcanzar los objetivos básicos y deberían constituir una obligación específica del empresario cristiano.

— Humildad en sus funciones, que, por desarrollarse en un alto nivel jerárquico e implicar el ejercicio de un poder en muchos casos ilimitado, tienden a manifestar actitudes de orgullo y superioridad ante las personas que les están subordinadas en el trabajo.

— Caridad en el ejercicio de la autoridad, cuya aplicación rígida puede dar lugar a situaciones penosas y difíciles, aun dentro de la justicia y la equidad.

— Actuación ética en los numerosos conflictos que se plantean entre los intereses del empresario o de la empresa y los de otras personas o instituciones, incluso los propios accionistas.

— Promoción de la vida de fe y mejora espiritual de sus asociados, que por su conducto mantienen su participación activa en la comunidad cristiana.

— Obligación de máxima promoción profesional de todos los componentes de la empresa, que deben encontrar en ella un vehículo para su realización personal. Esta promoción se logra con delegación de funciones, creación de áreas de decisión autónoma y ejercicio independiente de la autoridad, con información amplia y promoción objetiva en la escala jerárquica.

— Austeridad en la actuación personal y empresarial, reduciendo el escándalo que representa la ostentación de la diferencia de riqueza y contribuyendo al respeto de la dignidad de los que tienen poco.

— Compromiso de actuación profesional en una línea paralela a los principios que se mantienen como cristiano.

— Ejemplo de la propia actuación no sólo como consecuencia del compromiso antes señalado, sino como único método realmente fecundo de proselitismo.

— Espíritu de conciliación en todas las actividades profesionales y extraprofesionales, evitando extremar aristas entre diferentes intereses, derechos y puntos de vista, aunque esto implique renuncia al ejercicio máximo de los propios derechos e incluso principios, como contribución de humildad y caridad en las relaciones sociales y humanas.

LA NUEVA DIRECCION

1965

La gran empresa está vinculada a la aparición de la nueva clase de los gerentes, diferenciados del capital y del trabajo, que no incluye sólo al más alto ejecutivo, sino a los que colaboran con él con funciones de alta responsabilidad.

El gerente desarrolla una función esencialmente diferente a la del patrono o empresario. Este es al mismo tiempo administrador y capitalista; el gerente es sólo gerente, aun si posee algunas acciones de la empresa. En el patrono se plantean conflictos de intereses entre la empresa y su participación de capital. El verdadero gerente considera capital y trabajo como elementos al servicio de la empresa, y no a la inversa.

Si la fuerza social más importante del futuro, y con certeza de las grandes empresas, es la de los gerentes, es obvio que la reforma de la empresa debe tender principalmente a preservarla contra el abuso del poder que, por motivos de técnica funcional, se les tiene que conceder.

El problema de los conflictos entre los intereses personales de los gerentes y la empresa tendrá que ser abordado en cada empresa e incluso, con carácter general, en un posible estatuto de la gran empresa. A este objeto, convendría:

— Impedir a los gerentes actividades propias en el mismo sector o en cualquier clase de empresa que contrate con la suya; obligarles a declarar estas situaciones cuando se produzcan de modo inevitable.

— Establecer normas que eliminen o reduzcan en lo posible el nepotismo en la selección y promoción de personal.

— Hacer públicas las retribuciones de los gerentes, así como cualquier relación económica con su empresa, como préstamos, avales y otras semejantes.

— Dar al Consejo de Administración, sometido a las anteriores normas, una responsabilidad específica en la vigilancia de la actuación gerencial.

1966

La eficacia de la empresa depende fundamentalmente de la Dirección, cuyos componentes deben tener una mayor capacitación que las res-

tantes personas que integran la empresa, y que es el símbolo de la coordinación de todo el conjunto de sus elementos, y debe ser el producto de una selección orientada a la consecución de sus objetivos fundamentales.

Denomino «nueva dirección» a la actitud y aptitud directivas que se necesitan para afrontar adecuadamente los problemas derivados de la moderna tecnología y de la importante función social que debe corresponder a la empresa económica.

La «nueva dirección» no sólo deberá lograr la transformación y adaptación de sus titulares a nuevas situaciones, sino que también habrá de permitir la aparición de un conjunto de directivos, con zonas o funciones delimitadas de actuación, que completen el cuadro clásico de la estructura empresarial y hagan participar en funciones responsables y autónomas a un número cada vez más amplio de sus componentes.

RESPONSABILIDAD DE LA DIRECCION

1966

Generalmente se considera a la dirección empresarial como una fuente de facultades de mando sobre personas y privilegios individuales, olvidando que sólo puede justificarse por el conjunto de obligaciones y responsabilidades de quienes la ostentan.

Cuando en una comunidad se olvida este principio, se produce un desequilibrio que se traduce en la ineficacia de la gestión y en el malestar de quienes no ven justificación a sus diferencias económicas respecto a quienes les dirigen. También se produce un incremento en el coste de actuación de los directivos, a cargo de los dirigidos.

La única justificación de la dirección es la responsabilidad. En cierto modo, lo es de todas las actividades laborales y de todas las retribuciones con ellas relacionadas; pero la responsabilidad directiva es muy superior; es la última de un conjunto jerárquico de la que muy principalmente depende el resultado positivo o negativo de una serie de actuaciones específicas.

La empresa económica sólo alcanza madurez institucional cuando se desarrolla en un régimen de libre competencia que exija para la supervivencia de los mejores una preocupación constante por la selección de directivos y el mejor control de su actividad.

En este caso, la «nueva dirección» sería la dirección de las empresas en régimen de verdadera competencia, frente a la «dirección clásica» de empresas protegidas por favores o ayudas especiales, en algunos casos no

lejos de la corrupción, en las que no es importante la eficacia de la gestión.

La responsabilidad directiva no ha de limitarse a la obtención de un beneficio. La verdadera responsabilidad directiva tiene que extenderse a otros aspectos que integran la función social de la empresa en el mundo moderno y son indispensables para que ésta llegue a ser parte integrante de las instituciones de una comunidad política autónoma:

— *Los intereses generales del público* a cuya disposición se pone el producto o servicio de la empresa, ofreciendo las mejores condiciones de calidad y precio, y contribuyendo al mejoramiento económico promedio y a la creación de un mercado que favorezca al conjunto del país.

La empresa económica se justifica por el servicio que presta al público y la contribución al bienestar general y elevación del nivel de vida, y esto es la única justificación del beneficio especial que percibe el capital por encima del coste normal del dinero y de la retribución especial de los directivos sobre los ingresos normales por trabajo.

— *Las instituciones político-sociales del país*, de las que la empresa económica es parte integrante:

a) La Seguridad Social, al administrar una parte importante de sus prestaciones y ser vehículo de su financiación.

b) La educación y enseñanza, como medio supletorio de ayuda para la educación general de quienes en ella trabajan o de sus familiares, y, sobre todo, como centro de capacitación de personal para su integración en el proceso económico y para progresar en el mismo.

c) La vida cultural y científica, por la labor directa o indirecta, voluntaria o inevitable que desempeña la gran empresa, de colaboración en la vida cultural o mecenazgo.

d) La participación en la vida pública local, especialmente en poblaciones reducidas, en que una o varias empresas constituyen la fuerza social dominante.

En conjunto, todas estas circunstancias crean en la empresa una serie de obligaciones cívicas que cada día se acentúan y que refuerzan su carácter de institución social, que desempeña, en mayor o menor grado, funciones que antes desarrollaban otras instituciones.

— *El conjunto de sus clientes*, que, aun sin otros derechos que los derivados de sus contratos (tácitos o escritos), constituyen parte importante de la empresa.

La empresa que tiene éxito es aquella que sabe conseguir la confianza de sus clientes, porque tiene en cuenta sus intereses y orienta hacia ellos su organización y la actuación de sus servicios.

— *Los derechos e intereses del personal*, que presta una colaboración permanente y exclusiva. Quienes vinculan su vida individual y familiar a la empresa, la institución social más importante en que participan de modo directo, constituyen una responsabilidad primordial de sus directivos que excede de la estricta relación laboral y a la que hay que subordinar en muchos casos decisiones e intereses directamente empresariales. Esta responsabilidad se manifiesta en dos vertientes:

a) Respecto a la vida personal y familiar de los interesados, que generalmente orientan toda su capacidad de esfuerzo y atención hacia la empresa, de la que, por lo tanto, tienen derecho a recibir protección y una preocupación por sus problemas e intereses que compensen esa dedicación.

b) Respecto a su vida profesional, ocupándose de la máxima capacitación adecuada a las condiciones individuales de cada persona que en ella preste sus servicios, con lo que se permita su máxima elevación en la jerarquía profesional, sin limitación alguna que no venga de las propias subjetivas, coordinando con esto la promoción de todo el personal a los puestos que cada uno pueda ocupar con eficiencia, todo lo cual constituye la fórmula más perfeccionada de participación del trabajo en la gestión empresarial.

LA DESCENTRALIZACION EN LA NUEVA DIRECCION

1966

La descentralización o delegación de funciones es indispensable para la eficacia de una dirección empresarial. El director que trata de absorber todas las decisiones importantes no tiene cabida en la empresa competitiva. Con alguna excepción, sin importancia a efectos generales, el gerente más eficiente es el capaz de seleccionar y preparar el mayor número de personas y asignarles tareas específicas con autonomía funcional. Esto sólo puede mejorarse si, además, consigue preparar a estas personas para que sepan hacer lo mismo con otras terceras personas y promuevan nuevos centros de iniciativas o decisiones autónomas dentro de su esfera de actuación.

No puede descentralizarse sin una *buena organización*. Los problemas son inevitables cuando la delegación de funciones se lleva a cabo sin medios para controlar la actividad de quienes han recibido facultades decisio-

rias, ni para corregir rápidamente las desviaciones consecuencia de decisiones erróneas.

Descentralizar no es crear «reinos anárquicos de taifas»; por el contrario, exige delimitar y coordinar. Con un sistema centralizado se pueden suplir o disimular las faltas de organización y coordinación. Por eso, las direcciones deficientes o bien no delegan funciones cuando son responsables, o, si no lo son, abandonan en manos de inferiores sin responsabilidad en la empresa toda la autoridad que les ha sido conferida.

Descentralizar implica siempre un riesgo, y para soportarlo hay que dominar la empresa u organización que se descentralice. La excesiva centralización reduce la eficacia de la empresa, y es algo semejante a la situación de quienes utilizan excesivos materiales por no dominar la técnica de la construcción y temer que se derrumben sus edificios.

La descentralización empresarial tiene *dos facetas principales*: la funcional y la geográfica. Califico como funcional la que se produce dentro de los servicios centrales de la empresa, mediante una delegación de funciones, en ciertas clases de operaciones (un ramo de seguro, un tipo de producto, una marca de vehículo), o una clase de actividad o empresa.

La descentralización geográfica es la que afecta a las operaciones en un área territorial determinada, que se puede desarrollar con alto grado de autonomía en las decisiones y responsabilidad en los resultados. Aunque necesita un sistema adecuado de control, tiene un principio básico que la justifica: «Más acertada puede ser la decisión de una persona mediocre cerca de un hecho, que la de un hombre inteligente a 500 kilómetros de distancia». Esto ocurre porque la información a distancia llega a través del mediocre, que no sabe explicar la situación, aunque en muchas ocasiones no se equivoque en decisiones que en el lugar resultan muy claras.

La descentralización geográfica exige la creación de verdaderos puestos directivos territoriales, con responsabilidad por toda su gestión y, en definitiva, por el beneficio que proporciona a la empresa, y no solamente con incentivos por el volumen alcanzado.

LA RETRIBUCION DE LOS DIRECTIVOS

— 1966 —

La retribución de los directivos, y en especial del director general, es un problema importante de las grandes empresas que, en bastantes ocasiones, ha producido dificultades y consecuencias inesperadas, que han llegado a amenazar su equilibrio económico e institucional.

Para el éxito de la «nueva dirección» en la empresa competitiva, cuya supervivencia depende de la «eficacia de su servicio a coste reducido», es de la máxima importancia un sistema lógico y equitativo de retribución a los directivos, que permita retener a los más útiles sin que se desvíen los resultados ni se creen situaciones de injusticia social.

La retribución es el símbolo de la especial responsabilidad y obligaciones que incumben a la dirección. Cuando la retribución se independiza de la responsabilidad y el servicio, se convierte en un privilegio que perjudica al resto de los miembros de la empresa, e incluso a la misma empresa, si impide una política de acumulación de beneficios para su reforzamiento financiero.

INSTRUMENTOS DE ACCION DIRECTIVA

— 1966 —

La «nueva dirección» necesita instrumentos especiales en que apoyarse para conseguir sus objetivos, algunos de los cuales comentamos a continuación:

— *Organización.* Incluye principalmente:

a) *Utilización de capital equipo.* La moderna empresa, incluso la de servicios, exige un aumento considerable en la utilización de capital equipo, que no sólo incluye los equipos electrónicos, sino un conjunto de elementos que van desde la silla con ruedas de una secretaria hasta el equipo de imprenta, correo y publicidad directa, parque de automóviles del personal exterior y toda clase de copiadoras, microfilms, equipo de telecomunicaciones, etc.

b) *Preprogramación.* El sistema más directo para aumentar la productividad del personal no es siempre la mecanización, ni la organización estructural del trabajo, sino lo que podría titularse «preprogramación», análoga en cierto modo a la prefabricación empleada en la construcción civil y naval. Todas aquellas operaciones que se llevan a cabo de modo repetido tienen una serie de elementos comunes que pueden prepararse, dejándose únicamente para completar los datos variables o que requieran alguna decisión técnica.

c) *Manualización.* Consiste en la preparación de instrucciones completas para los procesos y operaciones regulares de la empresa y de orien-

taciones precisas para las que se requieren decisiones que pudieran llamarse técnicas. La manualización es un complemento indispensable de la descentralización, especialmente de la geográfica. Al mismo tiempo, es una acción necesaria para el proceso de capacitación del personal, que no necesita un proceso caro y lento de comunicación oral para integrarse en una nueva función.

— *Información.*

No puede haber buena dirección sin una información que reúna las características de *inmediata, exacta y ordenada*, de acuerdo con las necesidades empresariales.

Una de las principales revoluciones del momento actual es la de la información, muy vinculada a la electrónica, sin la cual no sería posible la rapidez de cálculo y velocidad de procesamiento que con ella puede obtenerse, indispensable para la eficacia de cada centro de responsabilidad, o centro de beneficio autónomo, y por lo tanto para una política de descentralización.

— *Capacitación del personal.*

El progreso técnico y social surge en gran parte del aumento de conocimientos con viabilidad práctica del conjunto de las personas de una comunidad. La educación básica no puede ni debe proporcionar conocimientos técnicos; tampoco es fácil adquirirlos en amplio grado en cursos colectivos, que siempre tienen que ser bastante teóricos. En esas condiciones, se advierte la necesidad de que las empresas desarrollen una especial labor de capacitación técnica, adaptada a sus propias características.

En el momento actual, quizá en mayor grado en nuestro país, la empresa dinámica debe ser un verdadero centro educativo. Tiene ello una importancia tal que podría decirse que la más importante justificación social de la empresa competitiva privada es su labor educativa, que, aunque puede ser limitada, puede compararse con cualquier otra fuente educativa en la mayor parte de los estratos sociales.

— *Política y filosofía de la empresa.*

La empresa que desconoce sus objetivos esenciales y medios para alcanzarlos no puede lograr un éxito completo, aunque cuente con un gran equipo gerencial y personal y toda clase de información, medios mecánicos de administración, etc.

Una empresa debe determinar con claridad lo que quiere, fijando unos objetivos generales que constituyen su política. No se trata de los ob-

jetivos presupuestarios o metas a alcanzar en plazos concretos, ni tampoco simplemente de lo que constituya su objetivo general.

Normalmente, cada empresa busca una cierta especialización, no sólo dando más énfasis a uno u otro sector o a una u otra región, sino actuando de un modo especial en cada uno de los aspectos que integren su actividad. Si todo ello se articula adecuadamente, constituye la política de empresa, que debe ser perfectamente conocida y, en lo posible, compartida por quienes tienen facultades descentralizadas decisorias y, en general, por todo el personal.

La filosofía de empresa debe llegar a algo más: a crear un espíritu que distinga a cada empresa de sus competidoras y motive el orgullo de pertenecer a ella. La filosofía debe ser la justificación de la política de empresa, y hay que trasladarla a todos sus componentes, impregnarlos con ella, no ya para que comprendan la política en un momento determinado, sino para que adviertan cuándo se debe cambiar y estén preparados para cuando se cambie. Sólo de este modo la política empresarial acaba siendo un quehacer colectivo, forma básica para que sea compartida por todos.

— *Confianza.*

Pero todavía hay algo más que resulta realmente indispensable para el éxito duradero de una dirección: la confianza que sepa despertar en las personas que dirige o que con ella se relacionen. Por muchos aciertos que tenga un director en sus decisiones, éstas perderán su valor si las personas que en todos los órdenes tengan que ejecutarlas no tienen confianza en dos cosas: que el número de sus aciertos es elevado, y que, aun equivocándose, actúa por razones objetivas y sin ningún motivo personal o contrario al interés general que le está encomendado.

EL CEO

— 1989 —

El CEO (*Chief Executive Officer*, o más alto directivo) es el responsable de la unidad empresarial y «administra» el poder adoptando decisiones fundamentalmente para que la empresa aumente su dimensión, ya que la empresa que no aspira a crecer deja de ser verdadera empresa activa y pasa a ser empresa en liquidación, transformación o en vísperas de absorción.

Este poder puede ser *ilimitado*, cuando el único objetivo es el «crecimiento equilibrado para prestar un servicio eficiente», o *limitado*, cuando

la empresa, por las circunstancias de su creación o la voluntad de sus accionistas, tiene un objetivo restringido: operar en una sola actividad o en un área geográfica u otra circunstancia específica.

Aparentemente, el Consejo de Administración limita el poder del CEO, pero en la realidad lo que hace es elegirlo y confiar en su gestión. La mayor parte de las veces, el CEO adopta las decisiones y las somete a una ratificación que no puede ser profunda. Esto queda algo alterado en el sistema alemán del Consejo de Supervisión, pero más en la forma, sofisticada y precisa, que en la realidad.

El verdadero control deseable del CEO para eliminar el *riesgo de autoritarismo*, muy grave en una gran empresa, es la existencia de un «equipo directivo», Comisión Directiva o *Board of Management* que obliga a operar colegiadamente, a discutir las decisiones con profesionales interesados en el éxito de la operación, aunque su trabajo normal se centre en una sola de sus partes. En general esto es más útil y práctico que un sistema de intromisión del Consejo en la actividad del CEO, que puede producir el *riesgo de carencia de poder* del CEO, porque el Consejo asume funciones operativas y se inmiscuye en decisiones, lo que lleva a una ausencia de «auténtica autoridad máxima responsable».

Además, existen el *riesgo del «olimpismo»*, o sea, la actuación distante, por timidez, inseguridad o desprecio de sus colegas; el *riesgo de debilidad de carácter* del CEO, error de quienes lo han designado, normalmente el Consejo de Administración. Se supone que no es en cambio probable el *riesgo de que sea incompetente*, pues esto es más fácil de valorar previamente, salvo que en el Consejo exista una situación de favoritismo que olvida el interés general de la empresa.

Las principales funciones del CEO son las siguientes:

— *Estrategia.*

Una empresa necesita en su operación un *objetivo*, limitado o ilimitado como antes se ha dicho, y una *estrategia*, o sea, una selección de medios e instrumentos alternativos para alcanzar ese objetivo.

La selección de alternativas implica siempre *riesgos*, pequeños o grandes, según su naturaleza y también según la experiencia del que las propone y administra. Al CEO corresponde básicamente esta función, en la que reside la máxima responsabilidad operativa.

— *Creación, reformas y adaptación del equipo humano.*

La empresa son sus hombres y, sobre todo, los que aceptan responsabilidades en ella, aunque sean parciales. El equipo es el instrumento bá-

sico de un CEO, y su error al crearlo, un gran riesgo para la empresa y el mayor riesgo para el propio CEO.

El éxito mayor de un CEO, y para lo que principalmente se le contrata, es para *crear* y *administrar* un equipo directivo que a su vez sepa *crear* un gran equipo humano en todos los niveles de la empresa.

— *Impulso de la acción operativa.*

El CEO debe impulsar la acción de una empresa a través del equipo directivo. Debe ser la locomotora que, con permanente tensión, arrastra y empuja la acción empresarial, detectando y corrigiendo desviaciones, aun pequeñas, que pueden desembocar en graves problemas futuros. Es una labor de prudencia y tenacidad para la que sirven fundamentalmente las condiciones de «coordinación de hombres y acciones» que debe tener un CEO.

Subrayo la tenacidad y dedicación permanente al trabajo, sin la que una empresa no puede crecer de modo superior a la media (en general su objetivo básico).

— *Supervisión empresarial.*

Es una función distinta a la anterior (que es «acción directa personal que da alma a la empresa»). La supervisión comprende las acciones técnicas y gerenciales para llevar la navegación de cada empresa y la detección inmediata de desviaciones, explícitas o implícitas, de presente y de futuro.

Esta supervisión debe buscar la eliminación de *riesgos de pasado*, la ocultación por ignorancia, negligencia o fraude de *riesgos de presente*, y la prevención de *riesgos de futuro*, actuaciones que pueden producir problemas que «sólo se corrigen evitándose», por lo que la prevención o corrección inicial es la única forma de disminuirlas.

— *Control de calidad.*

Una empresa debe servirnos con calidad. Si ésta falta, el servicio no puede ser bueno y sólo será aceptado de modo circunstancial o transitorio y a costa del futuro. En una empresa de servicio, como el seguro, la causa es aún más importante, pues no se entrega un producto previo, fácil de examinar hasta visualmente, e incluso de probar de modo inmediato. El seguro ofrece un servicio futuro no definido en el momento de la contratación.

Un CEO debe ser consciente de esto y de que sin calidad no hay empresa estable. Es esto tan importante, que puede requerir una instancia su-

perior al CEO e incluso al Consejo de Administración; de ahí surge la figura del Defensor del Asegurado u *Ombudsman* del Seguro, que se está abriendo camino en Europa y del que MAPFRE es promotor especial.

— *Control ético.*

Los riesgos éticos se plantean de modo creciente en la empresa, en la que caben actuaciones que contravienen normas legales, fraude o abuso de clientes, inversiones prohibidas, etc. Debe existir una especial sensibilidad a este *riesgo*, que se agudiza por escándalos recientes de manipulaciones financieras que bordean el delito y pueden producirse en áreas de operación autónoma de la empresa o en empresas subsidiarias. La ética en una empresa de servicios forma parte de su «calidad operativa».

Los riesgos éticos afectan a la responsabilidad creciente de los Consejos de Administración y constituyen un área importante de responsabilidad del CEO, que tiene que adoptar medidas para evitarlos.

Los riesgos éticos por actuaciones que no llegan a delictivas son importantes, y exceden de lo que ahora se llama despectivamente «moralina». No cabe empresa estable institucional, como por su naturaleza tienen que ser las de seguros, sin un alto contenido ético, que, aunque perjudique algún resultado a corto plazo, contribuye a la imagen de seriedad y confianza imprescindible del Seguro. El crédito e imagen de una empresa seria y solvente pueden perderse por actuaciones antiéticas. ¿Puede separarse el control de la ética empresarial del control de la ética de muchos de sus protagonistas o directivos?

4. PRINCIPIOS DE ACTUACION EMPRESARIAL

1986

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

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

IN

OUT

1. PRAGMATISMO

DOGMATISMO

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

2. HUMANISMORIGIDISMO

El valor de una empresa es el de sus hombres, su adhesión e integración en ella. Por eso, aun sin razones éticas y espirituales, el mantenimiento de relaciones humanizadas es indispensable, y hasta recomendable un verdadero paternalismo que dé seguridad y respete la dignidad y libertad de quienes colaboran en la empresa. En la medida de lo posible, la empresa debe tener un espíritu familiar, de relación de hombres que se comprenden y perdonan y que mantienen entre ellos una actitud de caridad. Sin esto será difícil triunfar en un régimen de competencia, pues su mayor coste está ampliamente compensado con las ventajas de la cohesión y el entusiasmo internos.

3. ESPECIALIZACIÓNGENERALIZACIÓN

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

4. DESCENTRALIZACIÓNCENTRALIZACIÓN

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

5. COMPETENCIAPROTECCIONISMO

El crecimiento de una entidad aseguradora sólo es satisfactorio y a la larga equilibrado cuando surge en un mercado de completa competencia, que implica que cada entidad puede

aplicar sus tarifas y responde con sus resultados de los errores cometidos, que son juzgados por sus auditores, sin poder ser disimulados con fórmulas de contabilidad creativa o de cosmética contable.

6. INDEPENDENCIA

SUBORDINACIÓN

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

7. AGILIDAD

PLANIFICACIÓN

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

8. RESPONSABILIDAD SOCIAL

EGOÍSMO EMPRESARIAL

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

9. LEGALIDAD

PICARESCA

El respeto a la ley establecida, el cumplimiento estricto y hasta excesivo de normas legales y fiscales y su integración en la vida socio-política son necesidades de la empresa institucionalizada sin las que no puede desarrollar un clima de confianza recíproca con empleados y clientes. Esto debe acompañarse, salvo casos muy especiales de empresas «confesionales», de independencia de las fuerzas políticas y de la actuación de los Gobiernos.

10. TRANSPARENCIA

OPACIDAD

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

11. INTERNACIONALISMO

LIMITACIÓN TERRITORIAL

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

12. NACIONALISMO

DEPENDENCIA EXTERIOR

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

13. AMBICIÓN

CONFORMISMO

La ambición de explotar al máximo las posibilidades de actuación, considerando cada éxito como punto de partida y no de llegada, la utilización de cada avance para adentrarse en nuevas áreas y la consideración de que las unidades empresariales deben buscar el crecimiento y la ampliación lógica del ámbito de actuación es un estado de ánimo gerencial de consecuencias muy positivas que considera cada cambio de situación como campo de nuevas oportunidades y origina crecimiento creativo.

14. PROTECCIÓN INTEGRAL

ESTRICTA COMPENSACIÓN

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

15. COSTES MÍNIMOS

INDIFERENCIA A COSTES

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

16. RADICALISMO INFORMÁTICO

TEMOR INFORMÁTICO

La empresa necesita, para garantizar su futuro, aspirar a la máxima informatización, aun excesiva, sin demorarse en estu-

dios de viabilidad, aunque naturalmente con acierto en la selección de equipos, sistemas y programas, ya que el éxito en este área es el principal instrumento de reducción de costes y promoción de ventas y apenas ofrece riesgo de fracaso.

17. SELECCIÓN

INDISCRIMINACIÓN

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

18. ESPECIALIZACIÓN INVERSORA

ACCESORIEDAD INVERSORA

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

19. INSTITUCIONALISMO

ESPECULACIÓN

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

20. INVERSIÓN INMOBILIARIAINVERSIÓN MOBILIARIA

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

21. CAPITALIZACIÓNMÍNIMOS FONDOS

Una institución que ofrece seguridad y que aspira a coste reducido de gestión necesita un alto nivel de fondos propios que elimine el riesgo de insolvencia o dificultad en pagos. Debería aspirarse a que la proporción, al menos en empresas institucionalizadas, no sea inferior al 50 por 100. Esto exige un alto nivel de reinversión y obliga a prudencia en las retribuciones, austeridad en los gastos y compensaciones a directivos y coordinación de crecimiento con posibilidades propias.

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

THE EFFECTS OF THE 1997 ASIAN FINANCIAL CRISIS ON THE SOUTH AFRICAN ECONOMY

The 1997 Asian financial crisis had a significant impact on the South African economy. The crisis led to a sharp decline in the value of the South African rand, which in turn led to a significant increase in the cost of borrowing for South African firms. This led to a significant increase in the cost of capital for South African firms, which in turn led to a significant increase in the cost of doing business for South African firms. This led to a significant increase in the cost of doing business for South African firms, which in turn led to a significant increase in the cost of doing business for South African firms.

1. INTRODUCTION

The 1997 Asian financial crisis had a significant impact on the South African economy. The crisis led to a sharp decline in the value of the South African rand, which in turn led to a significant increase in the cost of borrowing for South African firms. This led to a significant increase in the cost of capital for South African firms, which in turn led to a significant increase in the cost of doing business for South African firms. This led to a significant increase in the cost of doing business for South African firms, which in turn led to a significant increase in the cost of doing business for South African firms.

2. THE 1997 ASIAN FINANCIAL CRISIS

The 1997 Asian financial crisis was a period of financial instability in the Asian region. It was characterized by a sharp decline in the value of the Asian currencies, which led to a significant increase in the cost of borrowing for Asian firms. This led to a significant increase in the cost of capital for Asian firms, which in turn led to a significant increase in the cost of doing business for Asian firms. This led to a significant increase in the cost of doing business for Asian firms, which in turn led to a significant increase in the cost of doing business for Asian firms.

3. THE EFFECTS OF THE 1997 ASIAN FINANCIAL CRISIS ON THE SOUTH AFRICAN ECONOMY

The 1997 Asian financial crisis had a significant impact on the South African economy. The crisis led to a sharp decline in the value of the South African rand, which in turn led to a significant increase in the cost of borrowing for South African firms. This led to a significant increase in the cost of capital for South African firms, which in turn led to a significant increase in the cost of doing business for South African firms. This led to a significant increase in the cost of doing business for South African firms, which in turn led to a significant increase in the cost of doing business for South African firms.

4. CONCLUSION

The 1997 Asian financial crisis had a significant impact on the South African economy. The crisis led to a sharp decline in the value of the South African rand, which in turn led to a significant increase in the cost of borrowing for South African firms. This led to a significant increase in the cost of capital for South African firms, which in turn led to a significant increase in the cost of doing business for South African firms. This led to a significant increase in the cost of doing business for South African firms, which in turn led to a significant increase in the cost of doing business for South African firms.

ADVERTENCIA DEL AUTOR
MAPFRE, ARTES DE AGUACAL
FERNANDEZ DE LARREA

III. MAPFRE

1. ANTECEDENTES HISTORICOS: MAPFRE ANTES DE IGNACIO HERNANDO DE LARRAMENDI

La creación de MAPFRE tuvo lugar en 1933 y tiene su origen en la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España, constituida en agosto de 1931.

En el mes de mayo de 1933, esta Agrupación promovió la constitución de una Mutualidad de Seguros, que inicia sus actividades con la denominación «Mutualidad de Seguros de la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España» (MAPFRE), especializada en el Seguro de Accidentes de Trabajo en la agricultura, aunque pocos meses después de su constitución extendería su actividad a los Seguros de Incendios y Pedrisco; en 1936, a Accidentes Individuales y Robo; y en 1943, a Vida, Transportes y Responsabilidad Civil.

Paralelamente a este desarrollo en los distintos ramos del Seguro, se llevó a cabo una ampliación de la Red Territorial. La actividad inicial se realizaba a través de delegaciones comarcales, dependientes directamente de la Central, que en 1934 pasaron a ser delegaciones provinciales, teniendo principal relieve las de Andalucía, Castilla, La Mancha y Extremadura.

En 1944, con motivo del establecimiento en España del Seguro Obligatorio de Enfermedad, MAPFRE optó por la colaboración con ámbito nacional en dicho ramo, desarrollando una importantísima labor en el sector agrícola, que pocos años más tarde daría lugar a una grave crisis económica por la insuficiencia de las primas, por lo que en 1954 se acordó el cese de operaciones en el mismo.

Esta situación dio lugar a una grave división interna en el seno de MAPFRE, que afectó al propio Consejo de Administración, a los directivos y a los Delegados Provinciales. La crisis desembocó en la elección de un nuevo Consejo presidido por Dionisio Martín Sanz, frente a la candi-

data que presidía Ernesto Castaño, apoyada por los Delegados Provinciales más destacados.

La situación de que se hacía cargo el nuevo Consejo era extremadamente grave: las pérdidas producidas por el Seguro de Enfermedad superaban los 26 millones de pesetas, las primas ascendían a 37 millones, y las deudas derivadas de ellas habían dado lugar a un embargo generalizado de los bienes de MAPFRE por los Colegios de Farmacéuticos; el cese en la colaboración con el Seguro de Enfermedad había dado lugar a un exceso de personal, insoportable con los ingresos derivados de las operaciones de seguro; y a ello se unían la tensión existente con los Delegados que habían apoyado la candidatura de Ernesto Castaño y el propio deterioro que la crisis había originado en la actividad y productividad normal de la empresa.

Para resolver esta situación, el nuevo Presidente del Consejo llevó a cabo gestiones personales para el nombramiento de un nuevo Director General de la Mutualidad, que el 19 de agosto de 1955 se concretaron en la designación de Ignacio Hernando de Larramendi y Montiano, a la sazón inspector del Cuerpo Técnico de Seguros, que tomó posesión de su nuevo cargo el día 3 de septiembre siguiente.

Resulta de interés recoger el texto, prácticamente íntegro, del informe sobre la situación de MAPFRE preparado en agosto de 1955 por Ignacio Hernando de Larramendi.

Este informe, base de su aceptación del nombramiento como Director de MAPFRE, fue redactado después de una rápida entrevista con el entonces Consejero Delegado, Jerónimo Miguel-Romero, y el Jefe de Contabilidad, Juan Polín, en la que, como puede advertirse, no fueron puestas de manifiesto al informante las graves deudas derivadas del Seguro de Enfermedad, que consejeros y directivos de MAPFRE consideraban realmente algo ajeno a la entidad y sobre las que ésta mantenía un procedimiento contencioso con el Ministerio de Trabajo.

INFORME CONFIDENCIAL DE IGNACIO HERNANDO DE LARRAMENDI PARA DON DIONISIO MARTIN, SOBRE LA SITUACION DE MAPFRE

Los datos para este informe los he tomado en dos conversaciones de hora y media (viernes y lunes) con los señores Miguel-Romero y el Jefe de Contabilidad. Me han enseñado, sin haber tomado notas, el balance de 1954 y he procurado limitar las preguntas para que no estimasen, dado lo inestable de mi título para hacerlas, que me entrometía excesivamente. Por todo eso las afirmaciones son sólo superficiales y necesitan un mayor estudio. Casi todas están hechas de memoria.

A) SITUACION ECONOMICO-FINANCIERA (*)

La pérdida que refleja el balance de 1954 es de 1.700.000 pesetas. A eso hay que añadir cerca de 300.000 incobrables y otras 1.500.000 también incobrables de recibos pendientes (corresponden a ejercicios atrasados que se han ido acumulando). En cambio, parece que una partida de unas 125.000 del pasivo, de «Saldos Pasivos en Efectivo de Delegaciones y Agencias», corresponde a una cuenta de comisiones de operaciones directas, que en algunas ocasiones se ha repartido entre altos empleados, pero que no es una obligación de la entidad. Los «Saldos Activos en Efectivo de Delegaciones y Agencias» parecen normales, si bien existe en general un entretenimiento en el envío de fondos, que corrigiéndolo podría mejorar algo la situación de tesorería. Me había extrañado la existencia de una partida, creo que de 1.400.000 pesetas, de «Saldos Pasivos en Efectivo de Delegaciones y Agencias», hecho anormal en el negocio de seguros y que en realidad tiene la explicación de que se ha hecho figurar al objeto de poder contabilizar como pagados en 1954 una serie de siniestros de pedrisco pagados en 1955.

Según el Jefe de Contabilidad, el importe de 1.500.000 pesetas de créditos incobrables de recibos pendientes (para el que debería haberse creado una reserva especial en el pasivo) equivale a la diferencia entre el valor por el que Mobiliario e Inmuebles figuran en Balance respecto a su valor real. Es difícil un juicio sobre esta apreciación. Aceptándola, la pérdida real de MAPFRE sería de 2.000.000 de pesetas, y de otro modo, de 2.500.000 pesetas. Lo más acertado sería un término medio. Por otra parte, el ejercicio 1954 fue muy favorable en el ramo de Pedrisco, dando un beneficio con que normalmente no debe contarse y que favoreció los resultados finales del año.

Por otra parte, la impresión del Jefe de Contabilidad es que las pérdidas se incrementarán este año con un millón de pesetas.

El procedimiento de ocultación de partidas utilizado en ejercicios anteriores era el de calcular muy por bajo la Reserva de Siniestros Pendientes de Accidentes del Trabajo (3.500.000 en el balance de 1953 y 6.500.000 en el de 1954), lo que en 1954 se corrigió, calculándose verazmente.

Parece ser que los depósitos de inscripción en los distintos ramos están suficientemente constituidos y que la fianza en el Ministerio de Trabajo también está bien calculada, o, en todo caso, con un déficit de unas 150.000 pesetas.

La tesorería de la entidad es muy baja y se ha conseguido abriendo una cuenta de crédito bancario con los valores no afectos a depósitos necesarios y descontando en el banco al fin del ejercicio la cobranza de 1955, con lo que puede decirse que las posibilidades normales de crédito dinerario se hallan agotadas, a excepción de lo que podría obtenerse con el «derecho de traspaso del local» como garantía, si cabe en los términos del arrendamiento, o, si no, de la posibilidad de obtener una cifra importante de dinero con el abandono del local. Por otra parte, parece que la tesorería mejoraría el día que se resolviese en el Supremo favorablemente, como parece justo, alguna de las demandas por obligaciones de la entidad colaboradora.

Hay que señalar respecto a la situación actual que es muy probable que la Dirección General de Seguros pusiese reparos al anticipo con la garantía de las cuotas del año siguiente, y también que el método de calcular las reservas de riesgos en curso

(*) Todas las cifras del informe están redondeadas.

puede impugnarse, en mi opinión (yo creo que lo habría hecho, aunque no sé cuál sería el resultado definitivo), y, si ocurriese, exigiría una mayor constitución de depósitos necesarios de valores y más dificultades de tesorería (el aumento sería pequeño).

B) CARTERA DE NEGOCIO

Creo recordar que en 1954 la suma de primas y derechos de registro era de unos 38 millones. La opinión del Jefe de Contabilidad, a la vista de los datos que obran en su poder de este ejercicio, es que este año puede preverse un millón más. Al parecer, todavía no ha repercutido en la producción la situación deficiente de la entidad, que podría ser utilizada por agentes de la competencia para restarle operaciones (todas son anuales). Aunque los rumores ya existentes en el mercado sobre MAPFRE, lo que pueda derivarse de los incidentes en las juntas y la no publicación del Balance de 1954 agravarán esta situación.

En Incendios, la cartera se repartió en 1954 en 1.300.000 de cosechas y 2.200.000 de riesgos simples e industriales. En Accidentes de Trabajo no he podido conocer el reparto entre operaciones de Agricultura e Industria, por enfermedad del jefe del ramo, si bien la impresión es que un 70 por 100 es de Agricultura, de donde pobablemente provienen las pérdidas elevadas. En cambio, he sabido que a las coberturas de incapacidad permanente o muerte correspondieron 5.800.000 pesetas de primas y a incapacidad temporal 16.500.000 pesetas, lo que tiene interés, pues el negocio de esta última clase es más susceptible de mejorar en sus resultados con una adecuada vigilancia.

El ramo de Ganado está decreciendo.

En Accidentes Individuales, el negocio corresponde en parte importante a trabajadores independientes o patronos modestos que efectúan trabajos manuales, lo que le hace adaptarse prácticamente al seguro de Accidentes del Trabajo. Las comisiones que se pagan son del 14 por 100 en Accidentes del Trabajo, que debe considerarse prudente, y del 32 por 100 en incendios de cosecha y 30 por 100 en otra clase de incendios. No hemos aclarado si esto lleva incluido el «rappel» de los agentes provinciales o sólo corresponde a agentes locales. En el primer caso debería considerarse normal; en el segundo, excesivo.

La siniestralidad en Accidentes del Trabajo es muy alta, absolutamente antieconómica en incapacidad temporal y soportable en incapacidad permanente. Ya he señalado que la temporal es susceptible en parte de mejoramientos con un buen control médico y a remediarlo habría que acudir inmediatamente.

En Incendios, la siniestralidad de 1953 fue alta debido a un siniestro bastante importante en una fábrica en Sevilla. En años anteriores había sido mejor y eso ocurría en especial con el seguro de cosechas, si bien hace pocos días se acaba de producir un siniestro de un millón de pesetas de esta última clase.

En Ganado, las pérdidas son fuertes por alta siniestralidad. Se ha hecho, al parecer, un reajuste de primas que ha hecho disminuir la producción, cosa no lamentable. Téngase además en cuenta que este negocio tiende a reducirse espontáneamente.

En Accidentes Individuales, la siniestralidad es más alta de lo normal, sin duda por las razones anteriormente apuntadas.

En conjunto he sacado la impresión de que la cartera es estable, e interesante en ese aspecto, pero que en cambio está muy poco saneada y cuidada en cuanto a resultados. La falta absoluta de interés por el conocimiento estadístico de resultados por

clase de negocio, por agencia y, creo (pues esto no lo he comprobado), por pólizas, que sería necesario crear en el futuro para tener como en todas las entidades bien organizadas una idea clara del negocio, no hace fácil un diagnóstico rápido de todo esto, tan fundamental para el restablecimiento financiero de la entidad.

C) GASTOS

Aparte de la siniestralidad excesiva y de las medidas para reducirla, es en los gastos de la entidad donde habrá que fijarse para mejorar sus finanzas. Por eso he procurado conocer de ellos todo lo que me permitió la discreción.

Los gastos de personal totales se elevan a 5.300.000 (esto es lo que me ha dicho el Jefe de Contabilidad, pero ahora recuerdo que en las cuentas sumé el viernes por encima 6.200.000), que distribuye 4.337.000 en la central y 1.094.000 en sucursales (con personal de MAPFRE). Aunque haya algún dato incompleto, esto sirve para dar una idea de la proporción existente.

«Otros gastos», que figura en las diferentes cuentas de ramos, y «Gastos de Administración Generales», que figura en la Cuenta General, suman conjuntamente 1.900.000 pesetas y corresponden: a Gastos Generales Centrales, 800.000; a Gastos Generales de Sucursales, 800.000, y 300.000 a Gastos de Cobranza, ya bancaria o a través de agentes. No tengo más datos de si hay alguna partida desproporcionada en su distribución interna que pudiera ser fácil cortar. Creo, sin seguridad, que en la cifra de Gastos Generales de Sucursales figuran las subvenciones a las agencias.

Figuran además «Otros gastos de Organización y Producción» sobre los que he olvidado hacer preguntas, pero supongo que corresponderán a gastos de viaje, dietas y supercomisiones de inspectores.

La cifra de ocho millones de Gastos Generales (sin incluir impuestos ni material) para 38 de primas (21 por 100) es elevada y creo que en las condiciones del mercado español se debe aspirar a reducir. No he tenido tiempo de estudiar el balance de alguna entidad parecida en producción y distribución a MAPFRE (L'Abeille) para conocer a lo que se puede aspirar. Dadas las características del negocio de MAPFRE, es necesario un estudio más detallado de sus gastos y de la utilización del personal para saber hasta qué punto es posible llegar a una reducción de gastos. Parece en principio que una reorganización del sistema de sucursales (según apreciaciones hechas con el Jefe de Contabilidad sólo una no es antieconómica) podría dar fácilmente una cifra importante de ahorro, pudiendo provenir otra, un poco más lenta, de una reducción de personal en la oficina central y, sobre todo, de un incremento en la producción, que ayudaría a compensar el actual desequilibrio.

Destaco que alguna partida de gastos como la de alquiler (de 40.000 a 50.000 pesetas al año) es francamente reducida.

D) ORGANIZACION INTERNA

En este punto las observaciones hechas son mucho más imprecisas que las anteriores, ya que se basan en apreciaciones ajenas y no en hechos observados directamente, aunque en lo posible se las ha valorado y contrastado.

De modo absoluto puede decirse que se advierte la falta durante mucho tiempo de una verdadera dirección. Aparte de otros muchos ejemplos, está el de que, a pesar de ser muy fácil obtenerlo de datos existentes en contabilidad, nadie ha pedido nunca

ni se ha preocupado de llevar una ficha y un gráfico de producción, siniestros y gastos de cada agencia para ver cómo marcha.

Estos últimos días se ha hecho un gráfico describiendo la organización interna de la compañía, que he visto muy rápidamente. La impresión que produce es de desorden; en concreto, de haberse ido estableciendo de acuerdo con motivos personales y transitorios y no de la conveniencia general. La única observación propia que se me ocurre hacer es la de exceso de jefaturas.

La Sección de Contabilidad en la que he estado y consultado bastantes datos no me ha parecido que desmerecía de la de cualquier otra compañía de seguros. Había ambiente de trabajo, se utiliza una máquina de contabilidad y una Adrema para emisión de recibos, los métodos no están anticuados y he visto que son fáciles de encontrar los datos que se pueden pedir a la sección. El jefe me ha parecido persona que se puede aprovechar y que parece tiene sentido común. Aunque esta sección se deba reorganizar, mejorar su funcionamiento y ahorrar personal, no parece ser de donde proceda la ruina de MAPFRE.

Por referencias (que pueden ser «celos» de otros departamentos), es el servicio médico, con demasiada gente, uno de los puntos flacos de MAPFRE y precisamente con el que se podía conseguir más inmediatamente una fuente de ahorro. Nada puedo añadir como observación propia.

Por otras secciones no he pasado ni tampoco he tenido especiales comentarios.

Me han dicho que el cese de MAPFRE como entidad colaboradora no había implicado un aumento de personal, ni menos de personal interior, ya que sólo suplió plazas que hubiese sido necesario cubrir de otro modo y además en gran parte sirvió para cubrir vacantes, pues al parecer hay gran movimiento de altas y bajas de personal (supongo que se referirá únicamente al de menor categoría; esto es un dato muy interesante para una futura reorganización y mecanización del trabajo).

Parece que donde puede haber mayor exceso es entre los jefes y subjefes, quizá consecuencia «arrastrada» de bastantes años de direcciones despreocupadas e incluso de presiones del Consejo, si afectasen a situaciones creadas con el apoyo del Consejo, ya que no es fácil que durante todo este tiempo se hubiesen hecho los nombramientos a espaldas del mismo.

Los términos de una posible reorganización y los cálculos de un posible ahorro de personal no se pueden ni siquiera imaginar sin un examen minucioso de la situación, y por ello no hago más observaciones en este punto.

Destaco que no se lleva ninguna clase de control administrativo y contable de las sucursales. Algunos estados que se les piden no los suelen mandar, y no llevan todas, aunque se les recomiende que lo hagan, un sistema de contabilidad por partida doble. No sé cómo se controlará, al menos en apariencia, la cuenta de gastos de las mismas. Para el nombramiento de personal tienen bastante libertad y parece que ello es causa de que se haya ido incrementando.

También me hace el efecto de que se da poca importancia a la selección de nuevo personal, aunque esto no le he podido comprobar.

E) ORGANIZACION EXTERIOR

Aquí está el mayor valor de MAPFRE. Tiene una amplísima organización territorial (1.200 agentes locales me han dicho), que, incluso con poca ayuda y sin estí-

mulo sistemático, sigue aumentando la producción, aun en las circunstancias anormales del momento.

Una organización de la producción metódica y bien orientada puede lograr unos resultados espléndidos.

La organización se compone de agentes provinciales a comisión (con subvención fija) en unos casos y de sucursales con personal de MAPFRE en otros. Estos últimos son unos ocho y las otras de 35 a 40 (sólo he visto las relaciones por encima). Además, los 1.200 agentes locales, al parecer, dependen de MAPFRE, no del agente provincial, lo que da una gran estabilidad a la cartera.

Esta organización se completa con ocho inspectores, que a efectos laborales tienen la categoría de inspectores administrativos (en general, los de este nombre se dedican exclusivamente a examinar cuentas, revisar siniestros e inspeccionar riesgos y ver la marcha de sucursales y agencias; en MAPFRE sólo hay uno que está preparado y efectúa esta labor), pero que en realidad son inspectores productores (tienen un «rap-pel» del negocio que produzcan). Parece que se les envía conjuntamente a producir y revisar siniestros y riesgos, pero como sólo la producción les da dinero, a ella se limitan, por lo que puede decirse que no se ejerce control del negocio y sucursales del modo habitual en otras compañías. Normalmente, los inspectores productores no son empleados de la compañía, se les puede despedir en cualquier momento y no hay que pagar cargas sociales por su remuneración. Por eso la situación en ese caso es perjudicial para MAPFRE y difícil de corregir.

Como ya he dicho en otra parte, el sistema de sucursales es deficiente y deficitario. Pero probablemente no será difícil mejorarlo y ahorrar rápidamente gastos.

Lo de los inspectores es algo que habrá que estudiar detenidamente, pues son fundamentales, tanto para aprovechar bien las posibilidades de la red de agentes, en cuanto a los productores, como para vigilar sucursales, agencias, liquidación de siniestros (la mayor parte la hacen los agentes por sí mismos) y el estado de los riesgos, en cuanto a los administrativos.

F) REASEGURO

He conocido algunos datos (compañías y comisiones) y me parece que, en líneas generales, está bien logrado y no se puede aspirar a importantes mejoras, especialmente después de la fuerte siniestralidad en Incendios. Habría que considerar también otros aspectos que no he llegado a conocer.

G) POSIBILIDADES Y PLAN DE ACTUACION

Como consecuencia de lo anteriormente reflejado, que constituye todo lo que he observado en MAPFRE, opino lo siguiente:

1.º Existe un doble problema económico, de tesorería y de equilibrio financiero. Para afrontar la tesorería hasta que se establezca el equilibrio harían falta unos tres millones (y probablemente hasta cinco), que es a su vez lo que hace falta para el equilibrio financiero. Este es casi seguro que puede obtenerse en dos años y hasta quizá en menos tiempo.

2.º En la actual situación, MAPFRE no podría sobrevivir y ningún director por sí solo, aun contando con la confianza del Consejo anterior, cosa no fácil probablemente, podría evitar el derrumbamiento. Por ello yo no aceptaría, por ventajosas que fuesen las condiciones económicas, el puesto de director de MAPFRE sin que tuviese la seguridad de que se iba a resolver durante dos años el problema de tesorería y que iba a haber en el Consejo una persona con sentido de negocios con autoridad sobre los demás.

3.º Es de la *mayor urgencia* para evitar un desmoronamiento de la organización una acción que lleve a los agentes a la convicción de que se entra en una época de efectiva seriedad en cuanto a solvencia económica y prestigio comercial. Es preciso, coincidiendo con el anuncio de la reorganización, una campaña de relaciones públicas. Para esto pueden hacerse visitas a agentes provinciales, pero mejor todavía es hacerles venir a Madrid para ganarse uno a uno la confianza de ellos.

4.º Las medidas que parecen de resultados más inmediatos para restablecer el equilibrio financiero son: vigilancia a través de un servicio médico reorganizado de los siniestros de incapacidad temporal; corrección o rescisión de las pólizas de malos resultados continuos; reorganización del sistema de sucursales, y disminución de empleados inútiles. Probablemente con ello puede ser fácil un ahorro de dos o tres millones por año.

5.º A un plazo no tan inmediato puede pensarse en una mecanización grande del trabajo y en una metódica explotación, con campañas de producción metódicamente preparadas, de la red de agentes locales, que, además, debe ampliarse.

6.º Es indispensable una reordenación de todos los métodos de control de agencia y sucursales.

7.º Un método posiblemente bastante útil para el mantenimiento y aumento de la organización territorial es la creación de una especie de consejos provinciales o regionales, con personas de prestigio que sean mutualistas y con funciones meramente honoríficas, pero que aumenten el crédito de MAPFRE en la provincia. Esto lo utiliza alguna compañía española y, sobre todo, es frecuente en Inglaterra.

Ignacio Hernando de Larramendi
Agosto 1955

Quienes conocen a Ignacio Hernando de Larramendi habrán observado, tras la lectura de este informe, que ya aparecen en él unas líneas maestras gerenciales que perdurarán en toda su posterior trayectoria empresarial: su preocupación por la solvencia económica, la reducción del gasto, la mejora de la productividad a través de la «mecanización» y la necesidad del control de gestión.

2. MAPFRE BAJO LA DIRECCION DE IGNACIO HERNANDO DE LARRAMENDI

RECUPERACION DEL EQUILIBRIO EMPRESARIAL

Ignacio Hernando de Larramendi se enfrentó resueltamente con la grave situación que atravesaba la Mutualidad.

El problema más inmediato fue la tensión existente en las relaciones con los Delegados Provinciales y directivos que habían apoyado la candidatura de Ernesto Castaño. Las gestiones del nuevo Director General lograron un rápido acuerdo, posible en gran medida por la generosa actitud del Delegado de Salamanca, Joaquín González Coca, uno de los más entusiastas y leales colaboradores de MAPFRE hasta su fallecimiento en 1982, y del propio Ernesto Castaño, deseoso, como sus colegas de candidatura, de contribuir a la solución de la grave crisis de la Mutualidad.

En otra línea, hubo que hacer frente a la actitud de los reaseguradores, que anunciaron la cancelación de los contratos de reaseguro, con excepción de la compañía Suiza. Para sustituir a los demás reaseguradores, Larramendi acudió a la compañía inglesa Mercantile & General, con cuyo Director General, Charles Calburn, y uno de sus directivos, Donald Warner, le unía una antigua amistad. Esta sociedad dio cobertura de reaseguro, pese a que fue advertida de la inseguridad de que MAPFRE pudiera pagar los saldos.

Al mismo tiempo, la nueva Dirección General tuvo que adoptar medidas para la continuidad normal de las operaciones y el cumplimiento de las obligaciones corrientes de la entidad, lo que sólo fue posible en algunos momentos por el apoyo económico del Presidente, Dionisio Martín, que prestó su aval personal para la obtención de operaciones crediticias e incluso anticipó cantidades en efectivo a la Mutualidad.

En el mismo otoño de 1955, a partir de una entrevista con el Presidente del Instituto Nacional de Previsión, se iniciaron negociaciones con este organismo y con los Colegios Farmacéuticos de España, que habían embargado la mayor parte de los fondos de la Mutualidad. Las conversaciones entre el Director de MAPFRE y Ramón Díaz Fanjul, Director de Asistencia Sanitaria e Instalaciones del Seguro Obligatorio de Enfermedad, permitieron llegar a la firma de un convenio con el Instituto Nacional de Previsión, que preveía el pago de una cantidad mensual y una parte de los beneficios de la Mutualidad.

En los primeros meses de 1957 se firmó otro convenio con el Consejo General de Colegios Farmacéuticos de España, acordando un plazo de siete años para la amortización de la deuda.

Se llevaron a cabo igualmente en esta época importantes reducciones de personal, ofreciendo una indemnización a quienes causaran baja voluntariamente.

En los primeros meses de 1958 se consiguió del Ministerio de Trabajo la constitución de una Comisión Liquidadora de la Entidad Colaboradora número 35, presidida por el Inspector de Previsión Social Jorge Ocón; en los primeros meses de 1961, la Dirección General de Previsión autorizó finalmente la liquidación de la Entidad Colaboradora número 35, cuya pérdida total ascendió a 26.774.570 pesetas.

En estos primeros años, Ignacio Hernando de Larramendi contó con la colaboración destacada de dos jóvenes empleados, cuya gestión fue decisiva en aquellos momentos: José García García, que llegó a ser Director General de la Mutualidad y que falleció en 1981, y Gaspar Fernanz Yubero, aún en activo, que ostentó, sucesivamente, los cargos de Director Administrativo, Director Financiero y Director General Adjunto del Grupo y máximo responsable, desde hace muchos años, del Área Inmobiliaria.

Ellos fueron testigos de excepción de cómo Larramendi imponía en MAPFRE un estilo gerencial peculiar, caracterizado por su intuición para detectar problemas y arbitrar soluciones imaginativas, su enorme tesón y capacidad para el trabajo, su preocupación por la continua modernización y simplificación de sistemas y procesos administrativos y su espíritu viajero, semilla de su futura actividad internacional, que en aquella época le llevaba a un continuo peregrinar por España, visitando las Delegaciones y promoviendo un clima de optimismo, trabajo y confianza en el futuro de MAPFRE.

AMPLIACION DE ACTIVIDADES

Al mismo tiempo que adoptaba las medidas de reestructuración y saneamiento antes detalladas, Ignacio Hernando de Larramendi prestó gran atención al crecimiento de las primas de la Mutualidad y al desarrollo de los seguros distintos al de Accidentes de Trabajo. En estos años ya existía gran preocupación en el sector asegurador por la posible incorporación de este ramo a la Seguridad Social estatal y el consiguiente cese de las entidades de seguros en el mismo o, como finalmente ocurrió, su separación en mutuas patronales independientes. Por ello, gestionó la autorización para trabajar en otros ramos, iniciándose en 1958 las operaciones de Vida, Transportes y Avería de Maquinarias, y en 1959 las de Cristales y Seguro Libre de Enfermedad. En 1966, cuando se aprobó el texto articulado de la Ley de Bases de la Seguridad Social, las primas de seguro de Accidentes de Trabajo representaban el 45 por 100 del total de MAPFRE frente al 75 por 100 en 1955, lo que muestra el esfuerzo realizado.

Merece destacarse la incorporación, en 1958 y 1959, de los directivos Fernando Sadornil del Río y Benito Tamayo Hernández, las dos primeras personas que Larramendi «fichó» para su ingreso en los servicios centrales de MAPFRE desde 1955. Fernando Sadornil, actuario con amplia experiencia en el campo del seguro, aportó la técnica aseguradora que MAPFRE necesitaba en esta nueva etapa. Benito Tamayo, licenciado en derecho, tenía veintidós años de edad y fue el coordinador de la actuación comercial de la mutualidad hasta 1966, en que pasó a dirigir la sociedad COC (después, CIC).

Paralelamente, inició la implantación de las medidas básicas de la estrategia que permitiría la gran expansión futura de MAPFRE:

— Sustitución de las Delegaciones Provinciales a comisión por Su cursales con Directores y empleados en nómina de la Mutualidad.

— Creciente descentralización de funciones operativas y ampliación y reforzamiento de la red territorial, por considerar de importancia básica para MAPFRE contar con una potente estructura territorial con amplia autonomía respecto a la Central y alto grado de profesionalización. Una decisión clave en este proceso fue la creación, en 1963, de las Direcciones Regionales, antecedente de las actuales Subcentrales.

— Aplicación práctica del principio de especialización con la creación de servicios técnicos diferenciados para Riesgos Agrícolas, Riesgos Industriales y Automóviles, origen y antecedentes de la futura transforma-

ción de MAPFRE en un sistema orgánico de entidades que operan de forma altamente especializada en sectores operativos diferenciados.

— Creación de equipos de ejecutivos altamente profesionalizados, tanto para los Servicios Centrales como para la Organización Territorial, a partir de jóvenes universitarios sin experiencia profesional previa, que adquirirían la formación necesaria en la propia MAPFRE a través de su trabajo diario.

COLABORACION CON ENTIDADES MUTUAS

Desde 1960 Larramendi inició una política de acercamiento a mutualidades de ámbito provincial o local, para lograr una coordinación de los intereses de las entidades mutuas españolas, que permitiese constituir una importante fuerza de equilibrio en el mercado asegurador. Para ello, ofreció la experiencia administrativa y comercial de MAPFRE, que suscribió con algunas de tales mutuas convenios de colaboración, así como de asistencia de siniestros de automóviles por su red territorial.

En algunas mutualidades la colaboración alcanzó otros campos. En 1961 el departamento de mecanización de MAPFRE se transformó en la sociedad anónima SDOMSA, en la que participaron como accionistas y usuarios de sus servicios las entidades MESAI y Mutualidad General Agropecuaria. En 1963, cuando se creó la sociedad de inversión mobiliaria MUINSA, participó en su constitución la Mutualidad Maderera e Industrial de Oviedo.

En 1965 Ignacio Hernando de Larramendi promovió la constitución de la sociedad aseguradora GRAM, S. A. (siglas del Grupo Asegurador Mutuo), con participación accionarial de Mutua Guanarteme, de Las Palmas, y REDDIS, Sociedad de Seguros Mutuos, de Reus, cuyos directores y amigos personales suyos, Julio Caubín Hernández y Francisco Cailá Mestre, han sido miembros desde entonces de consejos de administración de entidades promovidas por MAPFRE, y en 1970 participarían igualmente, con cifras reducidas, en el capital de MAPFRE Vida.

En el plano internacional, Larramendi también mantuvo relaciones con entidades y asociaciones de carácter u origen mutuo, pudiendo citarse como ejemplo, además de los ya mencionados, convenios de asistencia recíproca de siniestros establecidos con mutuas de distintos países de Europa; la incorporación en 1963 a la Alianza Mutua Americana de Seguros; y la participación, desde su constitución en 1964, en la Asociación Internacional de Mutuas de Seguros (AISAM).

En 1971 la Dirección General de MAPFRE inició contactos con la Mutualidad belga ASSUBEL para una actuación coordinada con entidades mutuas en varios países de Europa, contactos que dieron lugar en 1972 a la firma de un convenio para la cesión recíproca de riesgos en coaseguro, que posteriormente se amplió a la mutua AGO de Holanda.

En 1975 se creó una sociedad en Bélgica para el desarrollo de operaciones de seguro y reaseguro a nivel europeo, Compagnie Internationale des Assurances et des Réassurances (CIAR), en cuyo capital participaron por partes iguales ASSUBEL, AGO, GAMF, de Francia, y MAPFRE, incorporándose posteriormente Mutuelle Vaudoise, de Suiza, e IDUNA, de Alemania. MAPFRE mantuvo su participación en CIAR hasta 1981, en que la vendió a los demás accionistas, por considerar difícil que en las áreas de operaciones de CIAR se obtuvieran resultados equilibrados en el futuro próximo. Algunos años más tarde, superado el desequilibrio técnico, MAPFRE asumiría una posición mayoritaria en esta sociedad, base para el desarrollo de su estrategia operativa en Europa.

Como ejemplos recientes de esta línea de colaboración con otras Mutuas, pueden citarse, en el plano nacional, los acuerdos con Mutua Guanarteme, para la creación de MAPFRE Guanarteme, S. A., y con Mutua Rural para la creación de MUTRAL, S. A.; y en el plano internacional, las relaciones de colaboración con Reale Mutua (Italia).

COLABORACION CON COOPERATIVAS

También llevó a cabo Larramendi en los años sesenta una política de colaboración con cooperativas, especialmente rurales, ofreciéndoles ayuda administrativa y técnica, para lo que llegó a publicarse un *Manual de Cooperativas* escrito por el directivo de la Mutualidad Enrique Tolosana.

Entre otras muchas cooperativas aseguradas en MAPFRE, merece destacarse el conjunto Cooperativo Olivarero de Jaén, institución destacada en la economía de esta provincia, que estuvo asegurado en MAPFRE y representado en su Consejo Directivo por su principal dirigente, Domingo Solís Ruiz, hasta 1979, en que estas cooperativas pasaron a asegurarse en la Mutua Rural.

Otra entidad con la que MAPFRE ha mantenido estrecha relación es la cooperativa remolachera ACOR, fundada en 1961, de especial significado para los agricultores de Castilla. Su anterior presidente, Adolfo Sánchez, gran impulsor de ACOR en su última etapa, ha sido consejero de MAPFRE desde 1975 a 1981, en que cesó por precepto estatutario al cum-

plir la edad de setenta años. Su actual presidente, Fausto Morales, es consejero de diversas sociedades MAPFRE.

Pero el conjunto cooperativo más importante asegurado en MAPFRE ha sido el de Mondragón, grupo de cooperativas coordinadas por la Caja Laboral Popular que surgió de una escuela profesional fundada en 1943 en Mondragón por el sacerdote José María Arizmendarrieta, con quien Larramendi tuvo gran amistad personal. Las relaciones entre las cooperativas de Mondragón y MAPFRE se iniciaron en 1960 y se han desarrollado desde entonces con especial satisfacción recíproca.

MAPFRE, de la mano de su Director General, mantuvo igualmente relaciones cordiales con la Federación Internacional de Seguros Cooperativos, con sede en Gran Bretaña, y especialmente con algunos de sus miembros, como Folksam de Suecia y Nationwide de Estados Unidos. También ha mantenido contacto con la Asociación Argentina de Cooperativas de Seguros y con las más importantes cooperativas de seguros de Chile, Puerto Rico, Ecuador, Colombia y otros países iberoamericanos.

CENTRAL DE INVERSION Y CREDITO, S. A. (CIC)

En mayo de 1962, MAPFRE y un grupo de personas vinculadas a ella adquirieron la mayoría del capital de la sociedad Central de Obras y Créditos, S. A. (COC), constituida en Barcelona en 1942 y dedicada a la promoción inmobiliaria y realización de operaciones de financiación, especialmente de automóviles, cuyas acciones tenían cotización oficial en las Bolsas de Madrid y Barcelona. La participación inicialmente adquirida por MAPFRE fue de 8.220 acciones, que representaban el 27,4 por 100 del capital, y supuso una inversión efectiva de 4.626.000 pesetas.

Como consecuencia de esta operación fueron nombrados Presidente de la sociedad Dionisio Martín, y Consejeros Ignacio Hernando de Larramendi, Javier Anduiza, Francisco Cailá, Carlos March y Marcos Sagrera. En fecha algo posterior se incorporó también al Consejo Manuel Martín Almendro, entonces delegado de MAPFRE en Málaga, recientemente fallecido.

Durante los años siguientes, la sociedad continuó operando en Barcelona, con Ignacio Hernando de Larramendi como Consejero Delegado y Marcos Sagrera como Director General, nombrándose representantes en diversos puntos del territorio nacional, normalmente a los delegados de MAPFRE en cada ciudad. A mediados de 1965 se acordó trasladar la dirección de la sociedad a Madrid y fue nombrado Director General Benito

Tamayo, en aquellas fechas Subdirector General de MAPFRE. En 1966 se acordó cambiar la denominación social por la de Central de Inversión y Crédito, S. A. (CIC).

El capital de la sociedad, que en 1962 era de 15 millones de pesetas, fue objeto de sucesivas ampliaciones, centrándose sus operaciones principalmente en la financiación a compradores de automóviles, pues una de las razones que habían llevado a Larramendi a esta participación en CIC era la creencia en que esta actividad ayudaría a aumentar la penetración de MAPFRE en el seguro de automóviles, lo que pronto se vio no era del todo acertado, por el deficiente resultado técnico de las pólizas de seguros de nuevos conductores.

En los años posteriores CIC tuvo un crecimiento muy importante, promoviendo la creación de financieras de ámbito provincial en colaboración con accionistas locales como medio de multiplicar su capacidad económica y sus posibilidades operativas. Las acciones de CIC, que en 1968 obtuvieron la condición de «cotización calificada», tuvieron una amplia aceptación entre los inversores hasta la crisis bursátil de 1974, lo que permitió a la sociedad realizar importantes ampliaciones de su capital social, que en 1977 se situaba en 741.419.000 pesetas.

En esta etapa se redujo la participación relativa de MAPFRE en el capital de CIC, y aunque continuó estando representada en el Consejo de Administración, Larramendi dimitió como Consejero Delegado y dejó de ser Consejero desde 1971 hasta 1973. En 1972, al cesar Dionisio Martín como Presidente de MAPFRE, fue sustituido en la presidencia de CIC por José Joaquín Márquez y Alvarez de Toledo, entonces Marqués de Molina y ahora Duque de Santa Cristina.

En 1973 CIC inició una política de diversificación de actividades, adquiriendo participaciones en empresas industriales y promoviendo empresas inmobiliarias, cuyos resultados se vieron afectados por la crisis de la economía española iniciada en 1974, lo que llevó a Larramendi a asumir su Presidencia ejecutiva, para pilotar una profunda reestructuración de la sociedad, que dio lugar a su transformación en la Corporación MAPFRE, aspecto que se trata en un epígrafe posterior.

SEPARACION DE ACCIDENTES DE TRABAJO

La legislación del Seguro de Accidentes de Trabajo no sufrió apenas modificaciones después de la guerra civil hasta la ley de 22 de diciembre de 1955 y su reglamento de 22 de junio de 1956, que unificaron la re-

gulación del Seguro de Accidentes de Trabajo, suprimiendo las diferencias entre los tres regímenes antes existentes: industria, agricultura y mar. Otra disposición importante fue el decreto de 13 de abril de 1961 y su reglamento de mayo de 1962, que incluyeron en el seguro la cobertura de las enfermedades profesionales.

La aprobación de la Ley de Bases de 28 de diciembre de 1963 introdujo la concepción de la Seguridad Social como sistema público unitario de previsión social, que incluía la contingencia de los accidentes de trabajo. De acuerdo con dicha ley, la gestión de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales quedó atribuida en el régimen general a las mutualidades laborales, y en los regímenes especiales a las entidades similares de estructura mutualista, como las mutuas patronales, en las condiciones que reglamentariamente se determinasen. Por otra parte, la ley potenció la recuperación física o fisiológica del inválido, cuando sea posible, y su readaptación para una nueva profesión.

La gestación de esta disposición legal provocó fuertes convulsiones en el sector asegurador, especialmente entre las compañías mercantiles, que perdían con ella la recaudación del ramo más importante de sus carteras, lo que afectaba igualmente a los agentes de seguros. En esta situación las entidades mutuas mantuvieron una actitud de respeto hacia los intereses de las compañías mercantiles, aunque aparentemente fueran contrarios a los suyos propios, e incluso no aceptaron adoptar una iniciativa de apoyo al cese de aquéllas en la práctica del Seguro de Accidentes de Trabajo.

Tres años después se publicó el texto articulado correspondiente (ley 21 de abril de 1966), que supuso el cese automático de las compañías mercantiles en el Seguro de Accidentes de Trabajo, mientras que la actuación de las mutuas patronales quedaba pendiente de que se regulasen los términos de su colaboración en la gestión de esta contingencia.

En la Junta General Extraordinaria de MAPFRE celebrada el 27 de junio de 1966 se dio cuenta de esta disposición y de la necesidad de esperar, como así se comprobó, a que se publicaran las normas reglamentarias correspondientes, que ya se previó podrían incluso obligar a que MAPFRE se separase en dos entidades distintas.

Durante 1966 y 1967 MAPFRE se mantuvo a la espera de que se regulase la actuación de las mutuas patronales, si bien conservó una completa independencia patrimonial y contable de las operaciones de Accidentes de Trabajo y empezó a crear una organización administrativa y territorial propia para este sector.

El 24 de noviembre de 1966 se publicó el reglamento provisional sobre mutuas patronales, que estableció el procedimiento y requisitos para

que éstas pudieran colaborar en la gestión de la cobertura de accidentes de trabajo, dando de plazo hasta el mes de diciembre para tramitar el expediente de aprobación. Al mismo tiempo reguló los gastos de administración autorizados a las mutuas patronales, sensiblemente inferiores a los considerados anteriormente normales, lo que creó una carga económica muy onerosa para MAPFRE, que de alguna forma tuvo que compensar, aun de modo limitado, a algunos de sus agentes que tuvieron un perjuicio importante e injusto, como los de las aseguradoras mercantiles, que a pesar de numerosas reclamaciones nunca fue compensado por el gobierno.

En cumplimiento de esta disposición, se formalizó el correspondiente expediente ante el Ministerio de Trabajo para seguir colaborando en la gestión de Accidentes de Trabajo, a cuyo efecto el Consejo Directivo de MAPFRE acordó el 8 de diciembre de 1966 solicitar la dispensa de ámbito para actuar en todo el territorio nacional, situación sólo reconocida a las que tuvieran ámbito nacional antes de 1966.

El 6 de julio de 1967 se aprobó el reglamento definitivo de colaboración de las mutuas patronales en la gestión de la Seguridad Social, desapareciendo las últimas esperanzas de que MAPFRE pudiese continuar siendo una sola entidad.

El 23 de abril de 1968, por resolución de la Dirección General de Previsión, el Ministerio autorizó a MAPFRE a continuar colaborando en la gestión en todo el territorio nacional. En cumplimiento de esta resolución, el 23 de junio de 1968 la Junta General Extraordinaria de MAPFRE Mutualidad de Seguros aprobó la escisión de MAPFRE Mutua Patronal de Accidentes de Trabajo en una entidad jurídicamente independiente, aprobó sus estatutos, designó su primera Junta Directiva y adoptó los acuerdos necesarios para la separación patrimonial de ambas entidades. Al mismo tiempo acordó «continuar operando en los ramos de seguro privado con el mismo nombre de MAPFRE, Mutualidad de Seguros».

La Junta Directiva de la «nueva MAPFRE» pasó a estar también presidida por Dionisio Martín, y de ella formó igualmente parte Ignacio Hernando de Larramendi.

CREDITO Y PREVISION

En el año 1967, dentro de su interés por ampliar las actividades de MAPFRE a otras áreas financieras, Larramendi estableció contacto con una pequeña cooperativa de crédito de Barcelona denominada Crédito y Pre-

visión, creada en 1923 pero que había tenido un desarrollo limitado. Los órganos rectores de la Cooperativa aceptaron su propuesta de coordinar la actuación de ésta con la Mutualidad para potenciar sus actividades y llegar a crear en el sector del crédito cooperativo una entidad de características institucionales similares a las de MAPFRE. Ignacio Hernando de Larramendi fue nombrado Presidente de Crédito y Previsión y se designó una nueva Junta Rectora, en la que participaron otros directivos de MAPFRE y personas relacionadas con ella.

En los años sucesivos, Crédito y Previsión llevó a cabo una importante expansión territorial. Y, aunque en los años 1973-74 la Cooperativa había alcanzado una situación de beneficio en su cuenta de explotación y superado los problemas que había originado la rápida expansión de sus actividades, se apreciaron dificultades para que una entidad de crédito cooperativo pudiera llegar a alcanzar una dimensión y volumen de negocio suficientes para asegurar su estabilidad futura, considerando previsibles los problemas que habían de atravesar en los años siguientes las entidades de crédito de pequeño tamaño.

En estas condiciones, en mayo de 1975 los órganos rectores de Crédito y Previsión, a propuesta de Larramendi, acordaron estudiar la posible fusión con otra cooperativa de crédito o la cesión de su negocio a una entidad bancaria, materializándose finalmente un acuerdo con el Banco de Gredos, que asumió el negocio, personal y sucursales de la Cooperativa. En virtud de este acuerdo, el Banco de Gredos ofreció a los socios de aquella unas condiciones muy favorables para el canje de sus aportaciones al capital social de la Cooperativa por acciones del Banco, y realizó una importante donación a una fundación benéfica constituida al efecto, la Fundación MAPFRE, sin duda una de las más importantes aportaciones creativas de Ignacio Hernando de Larramendi al conjunto MAPFRE, por lo que se hace particular referencia a ella más adelante.

CREACION DEL GRUPO ASEGURADOR MAPFRE

La separación de Accidentes de Trabajo tuvo una fuerte repercusión en MAPFRE en los años siguientes, especialmente por el incremento relativo de los gastos de administración, que sólo era posible situar en niveles satisfactorios mediante un aumento importante de la dimensión de la Mutualidad en los seguros privados.

Como consecuencia de ello, en octubre de 1969 el Consejo de Administración de la Mutualidad, a propuesta de Ignacio Hernando de Larra-

mendi, que continuaba siendo su Director General, aprobó un «Proyecto de reforma estructural de MAPFRE» destinado a analizar los sectores operativos susceptibles de mayor crecimiento y lograr en ellos un alto grado de especialización, adoptando la estructura empresarial que resultase más adecuada, de modo que MAPFRE alcanzase una clara posición de liderazgo en el mercado asegurador español.

Dicho proyecto, cuyo contenido fue ratificado por la Junta General de la Mutualidad el 1 de marzo de 1970, representó la creación del Grupo MAPFRE, integrado por la propia Mutualidad, como sociedad matriz que iniciaba su especialización en el Sector de Automóviles, y dos sociedades filiales: MAPFRE Industrial, la antigua GRAM, S. A., que se especializaría en Seguros Generales, y MAPFRE Vida, en los Seguros sobre la vida humana.

Como consecuencia de aquella reforma, Larramendi formuló los que habrían de ser *principios básicos de actuación* de la nueva estructura empresarial, para lograr las máximas ventajas de la autonomía en cada una de las distintas sociedades, aprovechando los servicios comunes que redujesen al máximo sus costes, y, por otro lado, para conseguir una actuación coordinada que diese fuerza recíproca a cada actividad individual. Tales principios pueden resumirse del siguiente modo:

A) ACTUACION INDEPENDIENTE

Básicamente, ésta existiría en todo aquello que pudiera promover especialización y adaptación máxima posible a los problemas y peculiaridades de cada sector, de modo que se adquiriese, dentro del mismo, una posición altamente competitiva. Esto ocurriría, especialmente, en los siguientes aspectos:

a) *Personalidad jurídica y empresarial independiente*, que a su vez permitiría:

— La creación de una imagen específica en cada uno de los sectores, sin perjudicar a los restantes.

— La mayor compenetración personal de los directores de cada empresa con sus problemas y resultados, y mayor posibilidad de establecer incentivos por este motivo.

b) *Máxima autonomía y especialización en sus actividades técnicas*. Los sectores en que se proponían actividades independientes tenían unas características técnicas muy acusadas: la organización masiva, en la Mutua del Au-

tomóvil; la organización empresarial, en MAPFRE Industrial; y la venta específicamente dirigida a cada cliente, en MAPFRE Vida.

c) *Independencia de actuación en el área comercial.* En este sentido:

— MAPFRE Automóviles debería llevar a cabo la prestación de un servicio muy eficiente que crease una vinculación de los asegurados con la entidad, con una política técnica y de costes muy satisfactoria para los usuarios o consumidores del servicio.

— MAPFRE Industrial debería poner el énfasis en sus servicios técnicos, que en lo territorial fuesen los que se relacionasen en gran parte con los clientes.

— MAPFRE Vida, en cambio, tendría que tener una estructura comercial muy desarrollada, puesto que en este tipo de empresa era preciso hacer una venta activa.

d) *Autonomía de investigación.* Con independencia de los aspectos de investigación administrativa y financiera, que dependerían de la «Organización del Grupo», en todo lo demás el crecimiento de cada una de las entidades dependería de la investigación que desarrollasen permanentemente para analizar las necesidades de su clientela real y posible y estudiar la forma de atenderla del modo más perfeccionado.

e) *Independencia en la selección de personal.* Las técnicas anteriores aconsejaban que existiera un personal muy especializado, por lo que parecía procedente que se seleccionase por quienes mejor conociesen las necesidades subjetivas y objetivas de los que trabajaran en su propio sector operativo.

f) *Responsabilidad autónoma en la política de gastos propios.* La reducción de gastos era fundamental para la determinación del beneficio. Por ello, en todo lo que no fueran gastos comunes, fundamentalmente en lo administrativo, la responsabilidad de los mismos debería consistir en que cada una de las empresas tuviera 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

Aun cuando las diferentes entidades hubieran de trabajar autónomamente, su actuación habría de estar regida por el principio de que formaban parte de un Grupo cuya fuerza residiría en las ventajas que de esta situación se obtuvieran.

Los aspectos de más importante ejecución coordinada quedaron establecidos del modo siguiente:

a) *Utilización de servicios comunes.* En todos aquellos aspectos en que no existiera una razón específica contraria, debía haber servicios comunes que no solamente hicieran posible reducir los costes colectivos, sino que permitieran a los gerentes de las entidades del Grupo concentrarse específicamente en su labor técnica, comercial y de selección y formación del personal, despreocupándolos de problemas rutinarios casi de «retaguardia».

b) *Coordinación administrativa.* Indudablemente, éste era el sector más importante de los servicios comunes. La contabilidad, cobranza de recibos, administración de la tesorería, emisión de cartera, auditoría de operaciones, etc., deberían permanecer en común, constituyendo un conjunto con autonomía directiva y un equipo coordinado de investigación en sistemas.

c) *Información recíproca técnica.* La autonomía anteriormente señalada permitiría 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 pudiera ser utilizada en sus respectivos sectores.

d) *Coordinación de la política financiera y de inversiones.* Era éste un aspecto importante del que dependería el éxito futuro del Grupo y el de cada una de las entidades que lo integraban. En principio, la política financiera y de inversiones debía estar coordinada y unificada, por lo menos en su administración, pero en MAPFRE Vida, por su propia naturaleza, no era posible privar a la gerencia de la empresa de una participación importante en la decisión financiera e incluso de una responsabilidad muy amplia en la política financiera propia.

e) *Régimen de auditorías.* Constituía la base fundamental para la creación del Grupo la utilización de un régimen de auditoría que permitiese la máxima descentralización funcional y territorial, pero que diese a los servicios comunes un control permanente y completo del cumplimiento de sus normas y de la eficiencia y veracidad de las operaciones.

f) *Coordinación regional.* La coordinación y servicios comunes del Grupo no sólo debían hacerse a nivel nacional, sino de modo muy importante a escala regional. El Director Regional del Grupo MAPFRE debía tener facultades de supervisión y de vigilancia sobre cada uno de los servicios autónomos, aunque especialmente se ocupase de MAPFRE Automóviles, que tendría los servicios territoriales más extendidos.

EL SECTOR DE AUTOMOVILES

En este contexto de Reforma Estructural, MAPFRE Mutualidad pasó a actuar de forma especializada en el Sector de Automóviles integrado no sólo por los seguros directamente relacionados con el automóvil sino también, por extensión, con todos los vinculados al patrimonio individual o familiar susceptible de tratamiento con arreglo a los objetivos básicos siguientes:

- Situar a MAPFRE en un puesto preeminente en el mercado asegurador.

- Conseguir asegurar un volumen de vehículos del Parque Nacional que representase el 10 por 100 de su cifra total.

- Que los gastos conjuntos de administración y gestión comercial no excediesen el 20 por 100 de las primas.

Para ello, el Director General de la Mutualidad estableció un Programa de Actuación basado en lo siguiente:

A) COBERTURAS FUNDAMENTALES DE MAPFRE MUTUALIDAD

- a) El Seguro de Automóviles en todas sus garantías, así como aquellas otras accesorias del mismo, como las de accidentes de ocupantes, defensa criminal y otras análogas cuya conveniencia pudiera surgir en el futuro.

- b) Seguros relacionados con el de Automóviles y que incluso se pudieran ofrecer con la misma propuesta, como el de Responsabilidad Civil Familiar, el Popular de Vida y el de compensaciones por Intervención Quirúrgica o Larga Enfermedad.

- c) Seguros Patrimoniales, que pudieran venderse de modo masivo, como los relacionados con la propia vivienda (Incendio, Robo, Cristales, Responsabilidad Civil) y los de pequeñas empresas y establecimientos comerciales.

- d) Seguros de Transporte Terrestre, vinculados al seguro de camiones.

- e) Seguros Agrícolas, en que la Mutualidad operaría a título provisional y con carácter autónomo por su naturaleza completamente heterogénea en relación a sus operaciones principales.

B) ESTRUCTURA JURIDICA

MAPFRE Automóviles debería mantener su estructura de Mutua, continuando con su finalidad institucional de «prestaciones de servicio al precio más satisfactorio». Para el Seguro de Automóviles esta forma empresarial era la más apropiada y probablemente sólo con ella se podría conseguir el incremento de volumen que se esperaba en la década de los 70.

Por otra parte, había de tenerse en cuenta que la Mutua ostentaría, directamente o a través de entidades de ella dependientes, el control de las dos sociedades anónimas, MAPFRE Industrial y MAPFRE Vida, manteniéndose así el principio de que MAPFRE fuese un Grupo Asegurador de propiedad colectiva, creado para el servicio a sus asociados y a su clientela.

Otro aspecto que Larramendi consideró importante para el futuro fue la descentralización de operaciones a que se prestaban especialmente el Seguro de Automóviles y las otras coberturas que podían distribuirse con carácter masivo y con cierta homogeneidad de resultados. Esta descentralización debería alcanzarse al máximo posible, pero sin llegar a la creación de entidades absolutamente autónomas que pudieran acabar desmoronando el Grupo al ir adquiriendo independencia en el caso de que se produjesen fricciones. Para ello, se debería llegar a la máxima participación y vinculación de los mutualistas de cada región mediante la creación de *Consejos Regionales Asesores* y a la celebración de *Asambleas de Mutualistas* con carácter regional previamente a la Asamblea General de la entidad, que creasen una verdadera participación de todos los asociados en la gestión y las directrices del Grupo.

Estas ideas son claro antecedente de los Consejos y Asambleas Territoriales que se constituirían años más tarde en el seno de la Mutualidad.

C) EQUIPO TECNICO DE PERSONAL

El crecimiento de MAPFRE en el Sector de Automóviles obligaba a preparar equipos de personal eficaz en todos sus niveles y muy especialmente en los Servicios Centrales siguientes:

- a) Asesoría Jurídica, orientadora de la actuación de las Oficinas Regionales.
- b) Auditoría de Siniestros, como base de una gran descentralización administrativa.

c) Servicio de Expansión Comercial, para promoción de ideas nuevas, que mantuviese la tensión de crecimiento y diese un servicio de adaptación a las necesidades de los usuarios de automóviles en cada momento.

Por otra parte, en la Organización Territorial ya existente habrían de incorporarse personas muy especializadas en las diversas facetas del Seguro de Automóviles, que completarían el equipo actual de la empresa, en especial jefes de siniestros, abogados especialistas y peritos, trabajando todos ellos de modo coordinado y con exclusividad para MAPFRE.

D) TODA ESTA NUEVA ESTRUCTURA OFRECERIA, A JUICIO DE LARRAMENDI,
LAS SIGUIENTES VENTAJAS

a) La especialización casi exclusiva en el Seguro de Automóviles, que pondría a MAPFRE en la línea de las Mutualidades que estaban teniendo más éxito en este seguro, como Mutua Madrileña, aislando a su equipo técnico de cualquier otro problema de seguros y concentrándolo en la prestación de un servicio eficiente a los mutualistas que permitiría la utilización de métodos administrativos específicamente adaptados a este seguro.

b) La posibilidad de descentralizar al máximo la actuación de las oficinas regionales, hasta entonces difícil por existir operaciones que, por su naturaleza, debían mantenerse centralizadas, y que eran fundamentalmente las que se irían trasvasando gradualmente a las nuevas sociedades MAPFRE Industrial y MAPFRE Vida.

c) Mayor eficacia en la preparación a coste reducido del personal, que lograría de este modo una mayor productividad.

E) POR ULTIMO, COMO PRINCIPALES ASPECTOS EN LOS QUE SE REQUERIA
UNA ACTUACION INMEDIATA, SE ESTABLECIAN LOS SIGUIENTES

a) Un mayor grado de autonomía administrativa, eliminando la necesidad de enviar los siniestros y los justificantes de gastos a Central, operando con las direcciones regionales como si fuesen sociedades autónomas, e introduciendo un régimen permanente de auditoría interna.

b) Una reducción fuerte de gastos y de simplificación de muchos procesos administrativos.

c) Mayor tendencia a la relación directa con los asegurados, eliminando los intermediarios y sustituyéndolos por una contratación directa

o por la intervención de delegados capacitados profesionalmente que prestasen un servicio muy vinculado a los programas de actuación de MAPFRE.

d) Intensificar la preocupación por la obtención rápida y permanente de resultados, reestructurando a este efecto los procesos informáticos en el momento en que ello fuese posible sin implicar riesgos de retraso ni esfuerzo desproporcionado.

e) *Creación de Consejos Regionales*, junto con devoluciones en función de los resultados de cada Regional, que evitasen la injusticia de que los mutualistas de una Regional soportasen los resultados deficitarios de otras.

f) *Creación de servicios asistenciales* para los usuarios de automóviles a nivel regional, adaptados a las necesidades específicas de cada área territorial, colaborando en la reducción de su coste de utilización de vehículos e incluso llegando a proporcionarles ciertas facilidades en sus desplazamientos.

g) Máxima simplificación del modelaje para evitar un trabajo administrativo excesivo que aumentase el coste sin interés directo para la empresa o para el mutualista.

h) Establecimiento de talleres concertados a los cuales se exigiese un servicio muy eficiente e incluso la posibilidad de una relación directa con los clientes accidentados, siempre que se sometieran a un sistema de auditoría e intervención.

i) Creación de un equipo de investigación para el mejoramiento administrativo.

j) Proyección a Iberoamérica, manteniendo una preocupación para que, si fuese necesario, se pudieran proyectar algunos métodos administrativos, comerciales y técnicos de MAPFRE a aquellos países.

Con todo este gran proyecto de Reforma Estructural, Larramendi perseguía que MAPFRE Mutualidad pasase a desempeñar una doble función: por una parte, como propietaria de la mayoría absoluta del capital de las demás empresas del Grupo, constituiría el soporte jurídico de la alta dirección del mismo y de sus servicios comunes, Intervención General, Secretaría General, Inversiones, Coordinación Institucional, Personal, Contabilidad, etc., cuyo coste se distribuiría entre las distintas empresas, incluida la propia Mutualidad, de acuerdo con convenios basados en criterios objetivos; por otra parte, desde un punto de vista operativo, la Mutua pasaba a convertirse en la sociedad del Grupo especializada en Seguro de

Automóviles (de hecho, en fecha posterior se traspasaron a MAPFRE Industrial, S. A., las operaciones de Ramos Diversos), con alto grado de profesionalización y un nivel de gastos muy reducido comparativamente con los promedios del sector.

Esta doble función aconsejó separar la alta dirección del Grupo de la dirección operativa de la entidad. A tal efecto, el 13 de noviembre de 1975 el Consejo Directivo nombró Consejero Delegado a Ignacio Hernando de Larramendi, que ya venía ostentando el mismo cargo en MAPFRE Vida y MAPFRE Industrial, y Director General a José García. Al renunciar éste a su cargo, por la grave enfermedad de la que falleció años después, en 1978 le sucedió Julio Castelo.

Previamente a estos cambios en la Dirección General de la Mutuality, a finales de 1972 se produjo un relevo en la presidencia del Consejo Directivo, que desde 1955 ostentaba Dionisio Martín. El motivo inicial de este relevo fueron diferencias de criterios entre el Presidente y el Director General de MAPFRE, Ignacio Hernando de Larramendi, quien recibió el apoyo de una amplia mayoría del Consejo Directivo, que el día 4 de diciembre de 1972 acordó nombrar nuevo Presidente a José Antonio Rebuelta. El 18 de enero de 1973 la Junta Directiva de MAPFRE Mutua Patronal nombró igualmente Presidente a José Antonio Rebuelta, y el día 15 de febrero del mismo año Dionisio Martín presentó su dimisión como Consejero, cerrando así una etapa durante la cual MAPFRE superó una delicada situación empresarial y sentó las bases de su evolución y prestigio actual.

El desarrollo posterior de MAPFRE Mutuality ha confirmado el acierto de la decisión estratégica de especializarla en el Seguro de Automóviles. En 1990 la Mutuality es, de forma destacada, la primera aseguradora española en dicho ramo, tanto por su volumen de primas (61.320 millones en 1990, frente a 653 millones en 1969), como por número de vehículos asegurados (1.550.294).

EL SECTOR DE SEGUROS GENERALES

En el Plan de Reforma Estructural de 1969, MAPFRE Industrial se configuró como una entidad especializada en grandes seguros industriales. No obstante, pronto se vio la conveniencia de que abarcase todo el área de seguros generales (tanto riesgos industriales como riesgos sencillos).

En 1985, en el marco del «Plan S. M. 85», al que se hará referencia más adelante, MAPFRE Industrial promovió la creación de cinco socieda-

des territoriales filiales (MAPFRE Andalucía, MAPFRE Cataluña y Baleares, MAPFRE Levante, MAPFRE Norte y MAPFRE Noroeste).

En 1988 creó, junto con la MUTUA Guanarteme, una sociedad canaria de seguros, MAPFRE Guanarteme, S. A., que ocupa el primer puesto en el mercado de seguros de dicha comunidad.

En 1990 MAPFRE Industrial ha cambiado su nombre por el de MAPFRE Seguros Generales y creado otras dos nuevas filiales aseguradoras: MAPFRE Balear, S. A., en colaboración con MUTUA Balear, y MAPFRE Riesgos Industriales, S. A., que revive la vieja idea de crear una sociedad especializada en grandes riesgos industriales, ahora con propósitos de proyección europea.

En conjunto, MAPFRE Industrial y sus filiales han alcanzado en 1990 un volumen de primas de 24.306 millones, frente a los 225 millones que tenía la Mutualidad en estos ramos en 1969, cifra que es una nueva muestra del acierto de la decisión estratégica de especialización por sectores impulsada por Ignacio Hernando de Larramendi.

EL SECTOR DE VIDA

MAPFRE Mutualidad había comenzado a operar en el seguro de vida en 1958, pero el desarrollo importante en este sector no comenzó sino tras la creación de MAPFRE Vida, S. A., que fue constituida el 24 de octubre de 1969 con un capital inicial de 25 millones de pesetas y que comenzó a operar en enero de 1970.

Las circunstancias de mercado en aquella época eran muy desfavorables y, aunque se preveía un importantísimo potencial de crecimiento, el seguro de vida estaba subdesarrollado en nuestro país por una serie de circunstancias históricas, fundamentalmente la falta de entidades profesionales dedicadas en exclusividad al ramo de vida, la inexistencia de agentes profesionales de este ramo y la carencia de productos adecuados.

Teniendo en cuenta las circunstancias anteriores, MAPFRE Vida se preocupó desde el primer momento de tres aspectos fundamentales:

— *Productos.* Se diseñaron productos con verdadera participación en beneficios, mediante una cláusula que establece que los asegurados perciben el 90 por 100 de los resultados que produzca la inversión de las reservas matemáticas. Esto creó, por primera vez en España, un verdadero seguro de vida de ahorro, que permite que los capitales asegurados se mantengan actualizados a pesar de la inflación y que además el asegurado obtenga un beneficio razonable.

— *Red comercial.* Se creó una red comercial de profesionales de la venta de seguros de vida, a los que se les «bautizó» con el nombre de «Asesores», denominación que después ha sido asumida por todo el mercado español. En una primera etapa, el objetivo fue contar con una de estas personas en cada Dirección Regional, cuya misión fundamental consistía en formar en el seguro de vida a los Delegados y Agentes de la Mutua y convencerles de la necesidad que existía de esta cobertura para muchos de los asegurados de otros ramos; en definitiva, iniciar a estos Agentes como profesionales de la venta de seguros de vida.

En 1972 se creó un instrumento comercial, que se mantiene hasta hoy y ha sido muy útil para esta labor de formación y de difusión del seguro de vida: el *Plan Comercial Trimestral*, publicación que se envía con dicha periodicidad a toda la red, con información sobre productos, forma de comercializarlos, modo de captar clientes, etc.

Se arbitraron también otros instrumentos de formación y comenzaron a programarse cursos periódicos para la formación de nuevos agentes y para mantener actualizada la formación de los ya incorporados.

Al mismo tiempo se estableció la política de celebración de reuniones anuales («las reuniones de enero de MAPFRE Vida») con la red comercial y los Directores Territoriales del Sistema MAPFRE, para actualizar su formación, comentar nuevos productos y fijar objetivos de actuación.

— *Publicidad e imagen.* Consciente de que el seguro de vida es un producto que hay que vender, porque el público no lo compra espontáneamente, MAPFRE Vida desde el primer momento ha prestado una atención especial a la publicidad y a la imagen de marca. En 1972 se llevó a cabo la primera campaña de publicidad en televisión y desde entonces se han venido realizando anualmente campañas en este medio.

Otro instrumento comercial y de convivencia muy importante han sido las «Convenciones». A la primera, que se celebró en París, asistieron 48 personas; en la actualidad el número de asistentes supera los 1.000, habiéndose visitado un sinnúmero de países y contribuido a que la organización se conozca mejor y tenga un estímulo para su trabajo.

Este conjunto de actuaciones permitió un rápido crecimiento de las operaciones, que llevó a MAPFRE Vida, en un plazo muy breve, a una posición de liderazgo en el mercado español del seguro de vida, con alta especialización en seguros individuales. Al mismo tiempo, pese al largo período de maduración de resultados de este seguro, MAPFRE Vida equilibró resultados prácticamente desde el comienzo de su actividad y obtuvo su primer beneficio importante en 1976.

En 1990 ha alcanzado un volumen de primas de 36.297 millones de pesetas, frente a los 75,3 millones que tenía MAPFRE Mutualidad en el seguro de vida en 1969.

CORPORACION MAPFRE

La estructura empresarial creada en 1970 con la constitución de MAPFRE Vida y MAPFRE Industrial se mantuvo durante toda la década de los setenta y constituyó base sólida para la expansión en esos años. Pero en 1981 se produjeron importantes cambios, que prepararon a MAPFRE para afrontar adecuadamente la década de los 80.

La crisis de CIC de 1977 exigió que en 1978 se iniciara una profunda reestructuración de esta sociedad. Para ello fue designado Presidente ejecutivo Ignacio Hernando de Larramendi, ya que el Consejo de Administración consideró que el buen fin de esta operación sólo era posible con un decidido apoyo del principal ejecutivo de la Mutualidad, entidad que en los meses sucesivos fue aumentando su participación accionarial en CIC hasta alcanzar una posición ampliamente mayoritaria.

Durante los años 1978 a 1981, Larramendi llevó a cabo una política de saneamiento de la sociedad, liquidación de todas las participaciones en sectores distintos del de financiación, eliminación de su endeudamiento con entidades bancarias y reducción drástica de sus gastos de administración, en todo lo cual el nuevo Presidente contó con la colaboración directa de Luis Leguina, nombrado Director General de CIC en 1980. Esta reestructuración dio lugar a la salida de CIC de la mayor parte de su anterior equipo directivo.

Como fin del proceso de reestructuración de CIC, en 1981 se modificó su denominación por la de Corporación MAPFRE y se transfirieron a esta sociedad las participaciones mayoritarias que MAPFRE Mutualidad de Seguros tenía en MAPFRE Vida y MAPFRE Industrial, convirtiéndola así en *holding* de las sociedades mercantiles promovidas por MAPFRE en los sectores de seguros y financiero e instrumento para expansión futura a través de la distribución bursátil de sus acciones.

La condición de sociedad cotizada en Bolsa que tenía CIC, que continuó manteniendo Corporación MAPFRE, permitió en los años siguientes llevar a cabo una política de captación de recursos a través de la colocación de ampliaciones de capital con primas de emisión, reduciendo la Mutualidad paulatinamente su participación hasta el 51-52 por 100.

Esta política ha permitido financiar las iniciativas empresariales de

MAPFRE y su expansión internacional, que se desarrollan en los siguientes capítulos.

En 1985 Corporación MAPFRE absorbió a MAPFRE Reaseguro a fin de utilizar el patrimonio de la Corporación en una actividad como la reaseguradora, en la que la solvencia es esencial. Esta fase de *holding* reasegurador ha de considerarse de carácter coyuntural, ya que en el año 1992 está prevista nuevamente su transformación en *holding* puro de las sociedades anónimas del Sistema, pasando sus operaciones de reaseguro a MAPFRE Reaseguro, tal como se indica posteriormente.

En la actualidad, Corporación MAPFRE cuenta con unos recursos propios de 55.000 millones de pesetas (frente a 1.718 millones en 1980); sus ingresos consolidados alcanzaron los 114.063 millones, a los que hay que añadir otros 42.556 millones de sociedades en el exterior no consolidadas, y su capitalización bursátil supera los 120.000 millones. Estas cifras demuestran el evidente acierto de la apuesta de Ignacio Hernando de Larramendi por el futuro de la Corporación MAPFRE.

NUEVOS SECTORES OPERATIVOS

Durante las décadas de los 70 y los 80, la inquietud y dinamismo de Ignacio Hernando de Larramendi han llevado a MAPFRE a entrar en nuevos sectores operativos. Se destacan a continuación los principales:

A) REASEGURO

Como ya se ha señalado, el Programa aprobado por el Consejo Directivo en 1969 fijaba como objetivo de actuación para la década de los 70 el comienzo de una política de expansión de operaciones fuera del territorio nacional, considerándose que la zona más adecuada para iniciarla eran los países de idioma portugués y castellano. Entre otras posibles actividades a desarrollar, se consideraron la aceptación de reaseguro a través de MAPFRE Industrial y la adquisición de participaciones reducidas en empresas de seguros.

La primera iniciativa de Larramendi para el desarrollo de este objetivo fue un viaje suyo a todos los países de Iberoamérica, aprovechando la invitación recibida para participar en el II Congreso Panamericano de Derecho de Seguros y en la Conferencia Hemisférica de Seguros, celebrados en Buenos Aires y Viña del Mar, respectivamente, en 1969. Desde entonces se inició una intensa política de difusión del nombre de MAPFRE en

los países de ese continente a través de viajes y participación en congresos y reuniones internacionales, en que directivos de MAPFRE presentaban numerosas ponencias y pronunciaban conferencias, labor ésta que el propio Larramendi y sus principales colaboradores han continuado desarrollando desde entonces de modo intenso.

Un instrumento especialmente importante en esta tarea fue, y sigue siendo, la realización y difusión de publicaciones de seguros y temas empresariales por Editorial MAPFRE, cuyos primeros libros fueron escritos por Julio Castelo, director de esta sociedad desde su creación y durante varios años.

Este conjunto de actividades permitió un paulatino incremento de las primas de reaseguro aceptado de MAPFRE Industrial hasta el año 1975, en que se creó una sociedad auxiliar, MAPFRE, Servicios de Reaseguro (MAPREA), que desde el 1 de enero de 1976 actuó como suscriptora y administradora de estas operaciones, a fin de dotarlas de autonomía empresarial y sentar las bases de la futura creación de una reaseguradora profesional.

En 1981 se creó MAPFRE Reaseguro, que inició sus actividades como reaseguradora profesional en 1982 bajo la dirección de José Manuel Martínez, absorbiendo al equipo directivo de MAPREA y continuando las líneas de negocio desarrolladas por MAPFRE Industrial en los años precedentes, basadas en el establecimiento de relaciones profesionales con las compañías cedentes mediante el conocimiento directo de los mercados a través de viajes periódicos muy fomentados por el propio Larramendi.

En los últimos años, el sector de reaseguro de MAPFRE, que hoy constituye una Unidad Operativa autónoma, ha tenido un gran desarrollo debido a la política de apertura de oficinas en el exterior, que se comenzó en el año 1985 con la oficina de México, la toma de control de entidades regionales y la creación de entidades especializadas, como MAPFRE XL en el año 1987 para desarrollar el reaseguro no proporcional, y MAPFRE Luxemburgo en el año 1988 para iniciar la actividad de productos de reaseguro financiero.

En cuanto a las reaseguradoras regionales, debe mencionarse la adquisición del 88 % de la Caja Reaseguradora de Chile, la entidad de reaseguro privada mayor y más antigua de América Latina, así como la toma de una participación de control en CIAR, en cuya constitución ya había participado MAPFRE, y que ahora se pretende potenciar para el reaseguro europeo en colaboración con los otros socios de esta entidad.

Respecto a las oficinas en el exterior, eje de la política de MAPFRE respecto a la prestación de servicios vía reaseguro, después de la de México, antes citada, se han abierto oficinas en Manila, Milán, Caracas, Lisboa

y Buenos Aires, y a través de las reaseguradoras regionales se tiene presencia en Bruselas, Luxemburgo y Santiago de Chile.

En conjunto, estas entidades han contabilizado en 1990 un volumen de primas de 40.000 millones de pesetas, y su presupuesto para el año 1991 es superior a 50.000 millones.

B) CAUCION Y CREDITO

En 1976 MAPFRE Industrial empezó a operar en el seguro de caución, tradicionalmente reservado a la Compañía Española de Seguros de Crédito y Caución.

El desarrollo del ramo fue muy rápido y aconsejó crear en 1983 una entidad independiente: MAPFRE Caución y Crédito.

En 1989 esta sociedad amplió sus operaciones al Seguro de Crédito Interior y en 1991 ha empezado a comercializar Seguros de Crédito a la Exportación, aprovechando la reciente supresión del monopolio estatal sobre este ramo.

En 1990 MAPFRE Caución y Crédito alcanzó un volumen de primas de 2.191 millones de pesetas y ocupaba el segundo puesto en el mercado español por volumen de operaciones.

C) SEGUROS AGRICOLAS

En 1986, el Consejo de la Mutualidad General Agropecuaria, creada igualmente en 1933 por la Asociación de Ganaderos, pidió ayuda a MAPFRE para superar la grave crisis que atravesaba la entidad. A propuesta de MAPFRE y con el apoyo gerencial y económico de ésta, dicha Mutualidad se transformó en MAPFRE Agropecuaria, manteniendo su naturaleza de mutua, y se especializó en los seguros agrícolas y pecuarios.

En 1990 MAPFRE Agropecuaria ha alcanzado un volumen de primas de 2.783 millones, frente a 657 millones en 1986.

D) ASISTENCIA

En 1986 MAPFRE Mutualidad promovió un nuevo sector operativo, la Asistencia en Viaje, que ofreció a sus mutualistas como cobertura complementaria del Seguro de Automóviles.

El nuevo Departamento de Asistencia obtuvo un gran éxito, no sólo

por el elevado número de mutualistas que se acogieron a esta cobertura, sino también por la eficiencia alcanzada en la prestación de asistencias, factor esencial en una empresa que, como MAPFRE, ha hecho del servicio a sus asegurados y clientes su principio básico de actuación.

El rápido desarrollo de este sector aconsejó transformarlo en 1989 en una sociedad independiente —MAPFRE Asistencia, S. A.—, que empezó a operar en 1990 y que, en su corta vida, ha llevado a cabo una intensa actividad para ampliar la gama de servicios ofrecidos al público en España y, al mismo tiempo, iniciar la creación de una red internacional de sociedades de asistencia en colaboración con aseguradores de distintos países.

En el momento actual MAPFRE Asistencia tiene dos filiales operativas, Iberoasistencia en Portugal y Veneasistencia en Venezuela, y están en trámite de apertura para el comienzo de actividades las de Argentina, Chile, México y Túnez.

El número de asegurados de MAPFRE Asistencia y sus filiales asciende a 1.433.736 y en 1990 se prestaron 77.486 servicios de asistencia.

E) CREDITO

Como se ha señalado anteriormente, la actividad tradicional de CIC había consistido en la financiación a compradores de automóviles, a través de una red de financieras de ámbito provincial (Centrales de Crédito).

Aunque en algún momento se pensó en la posibilidad de enajenar estas entidades, en 1980, al transformarse CIC en Corporación MAPFRE, se integraron plenamente en el Grupo como base de un sector operativo de Crédito.

Esta integración y la importancia que Larramendi daba a este futuro sector de crédito se reflejó en el «Plan S. M. 85» —del que se habla en otro momento— con las siguientes palabras:

La actividad financiera va a sufrir en los próximos años en nuestro país una importante transformación, que ha comenzado a eliminar a los operadores poco eficientes, poco profesionales y poco escrupulosos. MAPFRE puede encontrar en ella un lugar digno en los próximos años si mantiene firme la línea de subordinación al servicio público y gran transparencia e información en todas sus actividades.

En las mismas fechas se preparó un Plan de Reestructuración de las Financieras, para alcanzar las nuevas cifras de capital establecidas por la nueva legislación de entidades de financiación, que se presentó al Ministerio de Economía en noviembre de 1983, y se incorporó como Presidente Manuel Ocón, con amplia experiencia en el sector de Financiación.

De acuerdo con este Plan, las 48 Financieras provinciales existentes se fusionaron en 6 de ámbito pluriprovincial, que adoptaron la denominación de MAPFRE Finanzas.

En los años posteriores se fueron adoptando otras decisiones estratégicas importantes, como la especialización en la financiación al consumo, dejando paulatinamente la financiación de automóviles, dominado por las Financieras de marcas, y la creación de MAPFRE Hipotecaria (1988), MAPFRE Leasing (1989) y MAPFRE Factoring (1990), en una política de completar la presencia en el sector de crédito especializado.

En 1990 estas entidades, ahora integradas como filiales del Banco MAPFRE, alcanzaron un volumen de activos de 85.000 millones, frente a 7.500 en 1980. Su desarrollo ha sido una de las bases de la creación del Banco MAPFRE, a que haremos referencia más adelante.

F) PROMOCION Y SERVICIOS INMOBILIARIOS

La importante actividad de inversión inmobiliaria desarrollada por las aseguradoras de MAPFRE, cuyo patrimonio supera actualmente los 170.000 millones de pesetas a precio de mercado, ha ido exigiendo la creación de equipos técnicos propios que han alcanzado un alto nivel de especialización en el mercado inmobiliario español.

En 1990 estos equipos se han integrado en la sociedad INVERMAPFRE, S. A. (futura MAPFRE Inmuebles), antigua sociedad de cartera cotizada en Bolsa, con la finalidad de crear una compañía especializada en la promoción y servicios inmobiliarios.

La entidad ha iniciado sus operaciones en el mismo año 1990 y cuenta con dos sociedades filiales: MAPFRE Construcción, sociedad creada en 1975 para la construcción de los inmuebles de la propia MAPFRE, y PROMAPF, que presta a MAPFRE —y en el futuro a terceros— servicios de administración y mantenimiento de inmuebles.

En su primer año de actividad, INVERMAPFRE y sus filiales han alcanzado unos ingresos consolidados de 4.037 millones de pesetas.

G) SERVICIOS FINANCIEROS

El interés por las actividades financieras y bursátiles como complementarias del seguro —hoy tan en boga— es una constante en las decisiones de Ignacio Hernando de Larramendi desde el comienzo de la década de los sesenta.

Pese a la evidente limitación de la dimensión y recursos de MAPFRE en aquellas fechas, sus primeras incursiones en este campo se remontan al año 1963, en que, con SAFEI y varias Mutuas y Cooperativas, creó la Sociedad de Inversión Mobiliaria MUINSA. En 1964 MAPFRE y SAFEI crearon MUINVER, la primera gestora española de Fondos de Inversión Mobiliaria, que no llegó a iniciar sus actividades.

Otras iniciativas posteriores, después cedidas a otras entidades, fueron la promoción del Fondo de Inversión Mobiliaria SUMA; la creación de AGECO, sociedad de gestión y asesoramiento financiero, que llegó a alcanzar un gran prestigio profesional; y la creación de dos nuevas Sociedades de Inversión Mobiliaria (MAPFRIDA y MAPINCO).

En los últimos años MAPFRE ha llevado a cabo nuevas iniciativas empresariales en este campo. En 1989 se crearon la sociedad MAPFRE Indosuez, Sociedad de Valores, en asociación paritaria con Banque Indosuez, y Harwood Lawrence Ltd. (Londres), especializada en el asesoramiento en fusiones y adquisiciones de empresas.

En 1990 se ha creado MAP Securities Ltd., domiciliada en Londres, en un edificio propiedad de MAPFRE en la City, que ha iniciado en 1991 sus actividades de intermediación internacional en operaciones con valores.

H) TECNOLOGIA

A través de lo ya expuesto es fácil apreciar la inquietud empresarial de Larramendi y su interés por el desarrollo de nuevas áreas de actividades relacionadas con el seguro o con los servicios empresariales, anticipándose a ideas de globalizaciones y sinergia actualmente muy en boga.

Esta inquietud ha llevado a MAPFRE a promover diversas empresas que hoy se agrupan en la Unidad Operativa MAPFRE Tecnología:

— ITSEMAP Ambiental, heredera con ITSEMAP Fuego —integrada en el sector de Seguros Generales— y CESVIMAP —integrada en MAPFRE Mutualidad— de la sociedad Prevención Industrial MAPFRE, S. A. (PRIMAP), creada en 1977 para desarrollar investigaciones y prestar servicios en el campo de la prevención de riesgos.

— MAPFRE Soft, creada en 1990 para desarrollar y comercializar —a partir de la propia experiencia de MAPFRE— programas informáticos para la gestión aseguradora.

— COLEX Data y Editorial COLEX, que ofrecen a los profesionales del Derecho una base de datos de jurisprudencia y legislación y publicaciones especializadas en materias jurídicas.

— Editorial MAPFRE, que, como se ha señalado con anterioridad, fue constituida en 1969 y jugó un papel importante en la difusión de MAPFRE en América entre los ambientes aseguradores. Integrada ahora en la nueva Unidad de Tecnología, la idea de Larramendi es dotar a la misma de los equipos más sofisticados y modernos que permitan una acción editorial de primera línea, tanto en el campo del seguro como en el de la seguridad, la edición y distribución de las diversas revistas que han ido creando las Unidades Operativas y Fundacionales de MAPFRE y servir de centro productor y distribuidor de las obras de las Colecciones MAPFRE 1492 de la Fundación MAPFRE Amércia, de tanta proyección futura.

MAPFRE Tecnología es la más joven de las Unidades Operativas de MAPFRE, pero, en opinión de Larramendi, constituye un área con grandes perspectivas de desarrollo futuro.

EXPANSION INTERNACIONAL

Durante la década de los 80, la expansión internacional de MAPFRE, inicialmente limitada como se ha señalado a la aceptación de operaciones de reaseguro, se amplió al campo del seguro directo a través, principalmente, de la adquisición de participaciones, minoritarias unas veces y mayoritarias otras, en el exterior.

El vehículo principal de esta expansión ha sido MAPFRE Internacional, una sociedad de cartera extranjera que MAPFRE adquirió en 1976 con un capital de 50 millones de pesetas, que en la actualidad cuenta con 14.893 millones de fondos propios.

La primera participación significativa fue un 24 por 100 de la sociedad Seguros Caribe (Colombia), en 1984; posteriormente se fueron adquiriendo participaciones en entidades de seguros en otros países.

La implantación internacional de MAPFRE ha tenido tres grandes ejes de actuación:

— Proyección a Iberoamérica, en la que MAPFRE está presente a través de sociedades de seguros o de servicios conexos con el seguro en Argentina (Aconcagua MAPFRE), Brasil (MAPFRE do Brasil e ITSEMAP do Brasil), Colombia, Chile (Euroamérica), Guatemala (Seguros Universales), Paraguay (Aconcagua Paraguay), Uruguay (APOINT, S. A.) y Venezuela (Británica).

— Presencia en Europa, nuestro futuro mercado doméstico, no sólo a través de la participación ya comentada en CIAR, sino también en Portugal (con sucursales de MAPFRE Vida, MAPFRE Seguros Generales y MAPFRE Caución y Crédito) e Italia (con la filial MAPFRE Progress y la creación —en trámite— de una sucursal de MAPFRE Vida).

— Aproximación al gran mercado de América del Norte, con filiales en Puerto Rico (Grupo PRAICO), Florida (MAPFRE Florida, MAPFRE Insurance Company of America y AMSTAR Insurance) y la reciente adquisición de una participación del 49 por 100 en Seguros Tepeyac (México).

Junto a estas tres grandes áreas de expansión, existen participaciones menos significativas en sociedades en Túnez (Maghrebía) y Macao (Compañía de Seguros de Macao).

La inversión realizada en el exterior supera los 27.000 millones de pesetas y las entidades en que MAPFRE tiene participación han emitido, en 1990, 44.800 millones de pesetas de primas de seguro.

La frialdad de los datos no refleja sin duda la enorme actividad internacional desarrollada por MAPFRE en los últimos años, bajo el impulso personal de Ignacio Hernando de Larramendi, viajero infatigable, que, secundado por numerosos Directivos, ha conseguido que el nombre de MAPFRE sea conocido y prestigiado en todos los mercados aseguradores de todo el mundo.

Esta acción internacional se complementa con la intensa actividad desarrollada por las Fundaciones MAPFRE en Iberoamérica, coherente con el interés por estos países y con el sentido social de la actividad empresarial, que constituyen principios básicos que Larramendi ha inspirado en MAPFRE.

RELACIONES CORPORATIVAS Y ASOCIATIVAS

No obstante estar obligatoriamente afiliada al Sindicato Nacional del Seguro, MAPFRE no participó activamente en sus tareas ni su Director General fue, en general, consultado en las decisiones importantes, pero mantuvo relaciones cordiales con sus sucesivos presidentes, José Borrachero, Francisco Fornés, Emilio Junquera y Félix Mansilla.

En 1976, al desaparecer el Sindicato Nacional del Seguro, las principales empresas aseguradoras del mercado promovieron la creación de UNESPA como asociación unitaria del seguro español. Larramendi man-

tuvo una posición contraria a la línea y estatutos propuestos para esta asociación y propugnó como alternativa la constitución de una federación que permitiera la existencia en su seno de agrupaciones muy autónomas de entidades por ramos de actividad, características institucionales e incluso tamaño, lo que se consideraba necesario para que la nueva asociación fuese algo más que simple continuadora de la situación anterior.

Pese a que sus propuestas fundamentales no fueron recogidas en la versión final de los estatutos de UNESPA, MAPFRE se incorporó a esta asociación en enero de 1978 por razones de solidaridad con el sector, si bien advirtiendo la intención de reconsiderar la conveniencia de seguir participando a la vista de la actuación de UNESPA, especialmente si ésta afectaba a su línea de completa independencia empresarial.

Durante 1978 y 1979 MAPFRE estuvo representada por Julio Castelo en la Junta Directiva y en el Comité Ejecutivo de UNESPA y participó también en sus comisiones fiscal, laboral y de relaciones con Iberoamérica, así como en varias de sus agrupaciones, pero en diciembre de 1980 los Consejos de las tres entidades aseguradoras de MAPFRE consideraron conveniente causar baja en la asociación.

Esta decisión de MAPFRE tuvo bastante eco en el mundo asegurador y en la prensa, especulándose con la posibilidad de que Larramendi pretendiera promover una asociación distinta de empresas de seguros y provocar una escisión de UNESPA. Nunca fue ésta su intención, y su decisión estuvo motivada por disconformidad con la línea de UNESPA, expuesta en público con frecuencia, y especialmente con aspectos específicos que afectaban a los criterios empresariales de MAPFRE.

En cambio, MAPFRE, bajo la dirección de Larramendi, ha desarrollado una colaboración constante con diversas instituciones asociativas empresariales directa o indirectamente relacionadas con su actividad.

Cabe destacar a ICEA (Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras) y a CAPA (Comité d'Action pour la Productivité dans l'Assurance), organización francesa con la que MAPFRE viene manteniendo una relación directa permanente, así como las relaciones con la Asociación Internacional de Mutuas de Seguros (AISAM). También debe señalarse la participación de forma regular en el International Insurance Seminar, promovido por el Profesor John Bickley, del que en 1986 recibió Larramendi la Medalla de Oro, poco tiempo antes de que el Gobierno Español le concediese igualmente la Medalla de Oro al Mérito en el Seguro.

En 1960 MAPFRE participó en la constitución de la Asociación Internacional de Derecho de Seguros (AIDA), a cuyo Congreso constituyente asistió entre los representantes españoles el entonces Director General de MAPFRE, Ignacio Hernando de Larramendi, quien, asimismo, tuvo una

participación activa en la creación en 1961 de la Sección Española de AIDA (SEAIDA), que tan importante labor ha llevado a cabo.

Entre las instituciones no directamente vinculadas al mundo del seguro merece destacarse la participación de Ignacio Hernando de Larramendi en la constitución del Instituto Español de Analistas de Inversiones en 1965 y su importante actividad posterior en la Federación Europea de Analistas Financieros, especialmente en la organización, con la excepcional colaboración de José García, del VII Congreso de dicha Federación, celebrado en Torremolinos en 1972 bajo la presidencia de Rafael Termes.

También debe resaltarse la relación que ha mantenido Larramendi con Acción Social Empresarial (ASE), sección española de la Unión Internacional Cristiana de Dirigentes de Empresa (UNIAPAC), de gran importancia en España y en el mundo en la promoción de la concordia y equidad en las relaciones dentro de la empresa. Esta participación ha sido especialmente intensa en los últimos años, en que Ignacio Hernando de Larramendi ocupó la presidencia de ASE y de UNIAPAC Europa.

Desde 1955 MAPFRE ha tenido una participación muy limitada en las organizaciones corporativas relacionadas con su actividad, quizás porque la línea empresarial independiente de Ignacio Hernando de Larramendi resultaba difícilmente compatible con la orientación de dichas organizaciones en la etapa política anterior. MAPFRE, en general, no estuvo representada en esas instituciones ni representó al seguro en organismos oficiales, pudiendo citarse como excepción que desde 1972 a 1977 Ignacio Hernando de Larramendi fue vocal del Fondo Nacional de Garantía de Riesgos de la Circulación en representación de las mutualidades.

CINCUNETENARIO DE MAPFRE. CREACION DEL «SISTEMA MAPFRE»

En mayo de 1983, para celebrar el cincuentenario de la creación de la Mutualidad, se organizaron una serie de actividades conmemorativas entre las que cabe destacar las siguientes:

— Publicación del libro *Cincuenta años. MAPFRE hacia el futuro*, que contenía un resumen de la historia de MAPFRE desde su constitución hasta ese año.

— Inauguración, en Avila, de las instalaciones del Instituto Tecnológico de Seguridad MAPFRE (ITSEMAP), así como del Centro de Experimentación y Seguridad Vial (CESVI).

— Celebración de la «Semana de Seguridad de la Fundación MAPFRE», integrada por un conjunto de Seminarios y Jornadas sobre temas relacionados con la prevención de accidentes.

— Celebración de un Seminario de Seguro de Automóviles, organizado para Aseguradores Iberoamericanos.

En su discurso de clausura de los actos conmemorativos del Cincuentenario de MAPFRE, el entonces Consejero Delegado de la Mutuality, Ignacio Hernando de Larramendi, asumió el compromiso de elaborar, dentro del propio año 1983, un plan de orientación futura de MAPFRE.

Dicho plan, elaborado por el propio Larramendi y objeto de importantes debates en el seno de la Comisión Directiva de la Mutuality y de comentarios por parte del equipo de Alta Dirección de MAPFRE, quedó plasmado con carácter definitivo en el documento que, bajo el título «Sistema MAPFRE 85» («S. M. 85»), fue aprobado por el Consejo de Administración de MAPFRE Mutuality en su reunión del día 7 de octubre de 1983.

Dicho plan, así llamado porque estaba referido a todo el conjunto de Sociedades MAPFRE y porque comenzaría a ser operativo a partir de 1985, suponía una sustitución de la Reforma Estructural llevada a cabo en 1969 —por la que se creó el Grupo MAPFRE—, y estableció como *líneas básicas* de actuación las siguientes:

a) Acentuar la división de MAPFRE en tres grandes unidades de gestión autónoma: «Automóviles», «Riesgos Diversos y Reaseguro» y «Vida».

b) Desarrollar al máximo todas las posibilidades de actuación de MAPFRE Mutuality como unidad operativa del área de «Automóviles». Con independencia de la actividad operativa, la Mutuality seguiría siendo propietaria de la mayoría absoluta de Corporación MAPFRE.

c) Transformar la Corporación, *holding* sin operaciones directas, en:

— Soporte de la Unidad Operativa «Reaseguro y Riesgos Diversos».

— Titular de nuevas participaciones mayoritarias en entidades promovidas por MAPFRE, además de las ya existentes en MAPFRE Industrial, MAPFRE Vida y MAPFRE Caución.

— Centro de la expansión internacional de MAPFRE.

d) Conseguir un importante desarrollo equilibrado de las operaciones de «Riesgos Diversos y Reaseguro».

e) Reforzar el liderazgo de MAPFRE Vida en el mercado español.

Como *líneas complementarias* de actuación se establecieron las siguientes:

a) Crecimiento dinámico del Instituto Tecnológico de Seguridad MAPFRE (ITSEMAP).

b) Decisión definitiva sobre la orientación futura de las Entidades de Financiación.

c) Posible acción dinámica en los Seguros Agrícolas.

Una de las directrices generales establecidas por Larramendi en el «Sistema MAPFRE 85» se refería a la elaboración de un sistema de control presupuestario de gestión y resultados que, aunque especialmente referido a Automóviles, fuese común en lo posible para cada una de las sociedades básicas MAPFRE.

Dicho proyecto, que a lo largo de 1986 fue desarrollado por Julio Castelo en el seno de la Mutualidad con la colaboración de Angel Alonso Batres por el Sector de Seguros Generales, estaba integrado por tres capítulos fundamentales (Presupuestos Básicos, Control Presupuestario y Control de Gestión y Resultados), en cada uno de los cuales se establecían como niveles de información los siguientes:

— En lo *operativo*: la Entidad en su conjunto; los Sectores, dentro de cada Entidad; los Ramos, dentro de cada Sector; y las Coberturas, dentro de cada Ramo.

— En lo *funcional*: las Subcentrales, dentro de cada Entidad; las Oficinas Estructurales, dentro de cada Subcentral; y las Oficinas Comerciales, dentro de cada Oficina Estructural.

Este Plan de Control fue el antecedente inmediato de los sistemas de control que se desarrollarían en la Mutualidad Automóviles a lo largo de los años siguientes con el nombre de «Bop's» (resultados por áreas geográficas) y «Bopitos» (resultados por coberturas y clases de vehículos), también creaciones originales de Ignacio Hernando de Larramendi, que aún perduran como instrumento de control y gestión empresarial en las principales sociedades del Sistema MAPFRE.

EL PLAN «SISTEMA MAPFRE 92»

En octubre de 1988 Larramendi presentó al Consejo de MAPFRE Mutualidad un nuevo Plan de Estructuración del Sistema (el «Plan S. M. 92»), que venía a sustituir al «Plan S. M. 85».

En palabras del propio Larramendi, el objetivo de este nuevo Plan era «permitir al Sistema MAPFRE, a pesar de la renovación de su cúpula, una situación de primera línea en el conjunto de actividades aseguradoras, financieras e inmobiliarias, tanto en el mercado español como en el europeo y americano».

Para ello, las entidades del Sistema se agruparon en Unidades Operativas, que pueden alcanzar su máximo desarrollo dentro de una línea de *autosuficiencia, autonomía y descentralización*, en el siguiente sentido:

AUTOSUFICIENCIA

Cada unidad operativa, especialmente las que alcancen el carácter de *holding*, debe tener autosuficiencia en los siguientes aspectos:

— *Autosuficiencia gerencial*, de modo que cuenten con un equipo directivo de primera calidad que actúe en régimen de «práctica exclusividad» para promover el máximo desarrollo del área cuya gerencia tengan encomendada, en interés de esa unidad y en interés del Sistema MAPFRE en su conjunto.

— *Autosuficiencia de supervisión operativa*, mediante la existencia en cada unidad operativa de Comisiones Directivas representantes de los Consejos de Administración, compuestas por personas (de la propia unidad y alguna de otras unidades) de gran confianza de MAPFRE, con experiencia y capacidad para supervisar de modo inmediato y práctico a los propios equipos directivos anteriormente citados y evitar desviaciones por exceso de personalismo.

— *Autosuficiencia jurídica*, de modo que la mayoría de los servicios jurídicos que cada unidad precise para su gestión se halle dentro de su propia esfera de actuación, aunque bajo la coordinación y supervisión de una gran Unidad Jurídica Central del Sistema.

— *Autosuficiencia informática*, de modo que las unidades cuenten con servicios informáticos autónomos que permitan el máximo crecimiento de los ambiciosos objetivos que se tienen del modo más independiente posi-

ble, aunque bajo la supervisión de la alta unidad consultiva y coordinadora del Sistema en este sector.

— *Autosuficiencia financiera*, a fin de que cada unidad esté en condiciones de mantener parte del crecimiento que exceda de su generación interna de recursos, con una financiación propia bursátil, sin depender de modo exclusivo de los fondos de la Corporación.

AUTONOMIA OPERATIVA

Esta idea quiere expresar la necesidad de que cada unidad no dependa de otras unidades del Sistema en sus propias operaciones y sus áreas sectoriales o territoriales, salvo en lo realmente imprescindible, de modo que pueda llevar a cabo una estrategia propia dentro de un régimen claro de relaciones con otras unidades, *aprobado* por la *Comisión de Control*, al igual que el necesario conjunto de normas de actuación en posibles casos de intereses contrapuestos o fricciones, incluso llegando a la creación de un alto órgano de arbitraje.

DESCENTRALIZACION

El tercer aspecto básico ha de ser la descentralización, que al estar en contraposición con la política de unidades operativas autónomas ya comentada, exige el establecimiento de fórmulas de coordinación territorial, a cuyo efecto se prevé la existencia de Comisiones Directivas Territoriales, (aparte de las Comisiones Operativas de cada unidad), que de una parte absorban determinadas funciones específicas de los Servicios Centrales y, de otra, promuevan y coordinen las actividades de distintas unidades en la misma demarcación geográfica, consiguiéndose con ello la máxima sinergia recíproca.

Para «garantizar la unidad del Sistema y la calidad de sus servicios y evitar que posibles actuaciones incorrectas de cualquier Unidad Operativa pudiesen perjudicar a las restantes», el Plan proponía la creación de una serie de «Unidades Funcionales» de alta supervisión, que se completarían con la futura creación de la Unidad de Control Interno.

El Plan incluía asimismo una nueva estructura territorial basada en seis grandes áreas geográficas (Andalucía, Cataluña, Centro, Levante, Norte y Noroeste) y una Subcentral (Canarias) con *status* especial, en las que la actuación de los responsables de las distintas Unidades Operativas se

coordinaría a través de Comisiones Directivas Territoriales. Con ello se pretendía conseguir los siguientes objetivos:

a) Potenciar la cohesión y sinergia de las diferentes unidades territoriales actuales y futuras y promover la coordinación y cooperación de sus equipos directivos, mediante una nueva configuración territorial de la Mutualidad *en seis áreas geográficas*, coincidentes con el ámbito territorial de las actuales Sociedades Territoriales de Diversos, las previstas de MAPFRE Vida y, con alguna excepción, las de MAPFRE Finanzas.

b) Institucionalizar, dentro de esta estructura territorial, los órganos encargados de *coordinar las actuaciones no operativas* de las entidades MAPFRE con representación en la red territorial, creando a este efecto seis Comisiones Directivas Territoriales del Sistema.

c) Impulsar, en cada una de las nuevas áreas territoriales, el desarrollo de una *organización específica y autónoma de Automóviles*, que actúe muy coordinadamente y con una línea común de trabajo. A este efecto, se prevé la creación de seis Comisiones Operativas de Automóviles en la estructura territorial.

d) Promover la creación de *equipos profesionales* en las diferentes áreas operativas y de servicio del Seguro de Automóviles, que serán supervisados y coordinados por un Director-Interventor de Automóviles encargado también de dirigir la actuación de los Especialistas Técnicos de Automóviles, cuya creación y desarrollo deberán impulsar especialmente los Gerentes de Subcentral, intensificando su participación en la gestión de Automóviles.

En la estructura definida por el «Plan S. M. 92», que básicamente es la actual del Sistema, MAPFRE Mutualidad continúa siendo, desde el punto de vista operativo, la Unidad Automóviles, y, al mismo tiempo, sigue siendo la entidad matriz del Sistema y propietaria mayoritaria de Corporación MAPFRE.

La Corporación tiende a eliminar su actividad operativa de reaseguro para configurarse como un puro *holding* empresarial, sin actividad operativa directa. De ella —calificada expresamente por Larramendi como *holding* de *holdings*— dependen las restantes Unidades Operativas, cada una de ellas con una entidad principal, que es *holding* y propietaria mayoritaria de las restantes sociedades que la integran.

FUNDACIONES MAPFRE

Ignacio Hernando de Larramendi manifestó en su discurso de 16 de junio de 1990 que el Sistema MAPFRE es un conjunto institucional vinculado al servicio y financiación de un gran conjunto fundacional. Esta afirmación es uno de los más claros exponentes de la preocupación social y responsabilidad institucional que han inspirado su actividad profesional.

Las Fundaciones son una más de sus aportaciones a MAPFRE y, como él mismo señaló, «serán en el próximo siglo una pieza decisiva en la vida social de España e Iberoamérica, pues nuestro propósito es extender al máximo su acción a los países de nuestra propia cultura y van a ir adquiriendo personalidad propia en varias naciones americanas, mediante la constitución de Sucursales o la creación de Fundaciones nacionales».

Una vez que MAPFRE superó los años en que fue necesario atender a su fortalecimiento económico y reestructuración organizativa, pudo prestar mayor dedicación a institucionalizar su vocación social, para lo que inicialmente creó la Fundación MAPFRE y, más tarde, otras cuatro Fundaciones, cuyas actividades son posibles por las aportaciones económicas de las empresas de MAPFRE, que, a través de aquéllas, devuelven a la sociedad parte de los excedentes obtenidos como consecuencia de la confianza depositada por los asegurados.

No obstante, más importante que la constitución de estas entidades o que las empresas del Sistema las financien, es que el «espíritu» fundacional y la sensibilidad por las actividades sociales se hayan extendido entre los empleados de MAPFRE que prestan su desinteresada colaboración para el logro de los objetivos de las Fundaciones, consolidando la filosofía de empresa que inspiró Ignacio Hernando de Larramendi.

Se informa a continuación sobre cada una de las Fundaciones que promovió:

FUNDACION MAPFRE

Los antecedentes de esta Fundación se remontan al año 1965, cuando MAPFRE Mutualidad de Seguros estableció, en sus nuevos estatutos, la necesidad de promover dos Fundaciones de interés público, inspiradas en el espíritu de servicio que promovió la creación de MAPFRE.

En el año 1969, coincidiendo con la creación del «Grupo Asegurador MAPFRE», sus órganos directivos acordaron la constitución conjunta de una sola Fundación que desarrollase los fines de las dos previstas en sus estatutos.

La constitución de la Fundación fue aprobada por la Junta General de MAPFRE Mutualidad de Seguros el 1 de marzo de 1970, y por la Junta Directiva de MAPFRE Mutua Patronal de Accidentes de Trabajo el 2 de julio siguiente, otorgándose la escritura fundacional el día 9 de julio de 1970.

En 1974 se modificó el fin social de la Fundación, ya que se valoró la importancia de ésta como único vínculo institucional entre el área de seguros privados de MAPFRE y la Mutua Patronal, y el amplio campo que ofrecían para la Fundación las actividades de prevención de accidentes y reparación de sus consecuencias. A estos efectos, se adoptaron los oportunos acuerdos por el Consejo Directivo de MAPFRE Mutualidad de Seguros, el día 5 de septiembre de 1975, y la Junta Directiva de MAPFRE Mutua Patronal, el 24 de octubre siguiente.

La nueva Fundación fue constituida el 5 de noviembre de 1975, con un capital fundacional de 25 millones de pesetas, siendo reconocida, clasificada e inscrita como Fundación Cultural Privada, por Orden del Ministerio de Educación y Ciencia de 4 de mayo de 1976, e inició sus actividades ese mismo año.

Las empresas MAPFRE, dentro del amplio marco del desarrollo de finalidades de interés general para la sociedad, delimitaron su fin fundacional al fomento de la seguridad en todas sus formas, la prevención de accidentes humanos y materiales y la reducción de sus consecuencias, configurando el concepto integral de seguridad en el trabajo, formulado en 1976, como símbolo de su filosofía de actuación.

Desde sus orígenes hasta la nueva configuración del Sistema de Fundaciones MAPFRE, llevado a cabo en los años 1988 a 1990, ha estado presente, además, en los campos de la medicina preventiva, la rehabilitación, la formación profesional y la traumatología, áreas que han pasado a depender de la Fundación MAPFRE Medicina, a la que más adelante se hace referencia.

De acuerdo con el objeto social, su actividad está orientada a las siguientes materias:

- Prevención de accidentes de trabajo.
- Higiene industrial.
- Ergonomía.
- Prevención de incendios y otros daños materiales.
- Protección del medio ambiente.
- Prevención de accidentes de tráfico.

Sus actividades se desarrollan tanto en España como en Portugal e Iberoamérica, a través de las representaciones de la Fundación MAPFRE

en estos países, donde mantiene una amplia presencia institucional, abriendo nuevos cauces de investigación y divulgación, en aras del desarrollo de su fin fundacional: la seguridad.

En sus quince años de vida social, la Fundación ha incrementado sus actividades y prestaciones, que se han desarrollado en las siguientes áreas:

a) Organización de actividades científicas: En estos quince años, la Fundación ha participado en la organización de más de 50 simposios, se han celebrado 12 jornadas médicas y de rehabilitación, 7 cursos de traumatología, 2 jornadas de fisioterapia, 2 jornadas sobre ergonomía y 3 cursos de actualización para psicólogos, con una asistencia a estos certámenes de más de 15.000 profesionales en las distintas materias.

b) Fomento de la investigación mediante la concesión de becas, premios de interés general, así como la firma de acuerdos de colaboración dirigidos a la promoción y fomento de la investigación. Destacan, entre otros, los suscritos con ITSEMAP Fuego, el Instituto de Ergonomía, el CERCHAR de Francia y el Instituto de Información y Documentación en Ciencia y Tecnología. Se han concedido en estos años 120 becas y 91 premios, y se ha establecido la beca bienal «Miguel Virgós» para premiar trabajos sobre temas sociales.

c) Premio Fundación MAPFRE a la Seguridad Integral: Se creó en 1990 con objeto de expresar el reconocimiento público por parte de la Fundación a aquellas empresas con labor excepcional en los diferentes campos de la seguridad. El primer premio fue concedido a la empresa General Motors España, S. A.

d) Encuentros para una Sociedad Responsable: Orientados a temas sociales, se han celebrado los referidos a «Centros de Investigación de Incendios», «Centros de Rehabilitación de Minusválidos Físicos», «Pensiones de Funcionarios» y «Catástrofes y Sociedad».

e) Rehabilitación de minusválidos: Mediante la concesión anual de becas para su readaptación social en el Centro de Rehabilitación de MAPFRE, Mutua de Accidentes de Trabajo, de las que se han otorgado 341.

f) Publicación de 70 obras de carácter científico sobre temas monográficos, en materia de seguridad y medicina.

g) Publicación de la Revista *MAPFRE Seguridad*, de contenido científico y periodicidad trimestral. Se han publicado 40 números, con una tirada en la actualidad de 18.000 ejemplares en cada edición.

h) Relaciones Institucionales: En este campo se han establecido acuerdos de colaboración dirigidos al intercambio de publicaciones, formación de profesionales y organización conjunta de actividades. Destacan los firmados con el Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo y la Asociación de Medicina y Seguridad en el Trabajo de UNESA para la Industria Eléctrica (AMYS).

i) Instituto Tecnológico de Seguridad MAPFRE: Fue creado en 1983 por la Fundación MAPFRE, y ha sido el origen de diferentes empresas que, como ITSEMAP Ambiental, ITSEMAP Fuego o CESVIMAP, prestan servicios de investigación, consultoría y asesoramiento técnico en temas de seguridad.

j) Instituto de Ergonomía: Con fecha 6 de abril de 1990 se firmó un acuerdo de intenciones entre Fundación MAPFRE y General Motors España, S. A., mediante el cual se acordaba la creación para la prestación de servicios de asistencia técnica y desarrollo de programas de formación, información e investigación dentro del amplio campo de la ergonomía. Dicho Instituto está ubicado en la factoría de General Motors España, S. A., en Figueruelas (Zaragoza), y cuenta con un capital social de 125 millones de pesetas.

k) Actuación en Iberoamérica y Portugal: Desde el inicio de sus actividades, la Fundación MAPFRE ha prestado atención preferente a la cooperación con instituciones iberoamericanas, comenzando en 1984 las actividades en los países de habla hispana y portuguesa, que se encauzaron en las siguientes áreas:

— Simposios, cursos y jornadas: Dichas actividades se han organizado en colaboración con diversas entidades, con las que se han suscrito acuerdos de colaboración, destacando entre otros los firmados con el Instituto Argentino de Seguridad (IAS), la Asociación Brasileña para la Prevención de Accidentes (ABPA), la Asociación Uruguaya para la Prevención de Accidentes (AUSPA), la Asociación Portuguesa de Técnicos de Prevención (APTPS), el Instituto Universitario Tecnológico de Seguridad Industrial, de Venezuela (IUTSI), el Consejo Colombiano de Seguridad (CCS) y las Mutuales Chilenas.

— Becas de especialización en España: Convocadas con el propósito de potenciar la formación continuada, la especialización y el intercambio de experiencias en temas de prevención de riesgos humanos y materiales de los profesionales iberoamericanos y portugueses. Se han concedido hasta la fecha 184 becas.

El capital social de la Fundación al 31 de diciembre de 1990 era de 1.605 millones de pesetas, habiendo dedicado a actividades, durante el ejercicio 1990, 88 millones de pesetas.

FUNDACION CULTURAL MAPFRE VIDA

Esta Fundación tiene sus antecedentes en el Premio González-Ruano de Periodismo, que se creó en el año 1975, y en el Premio Penagos de Dibujo, que se otorgó por primera vez en el año 1982, premios que convocaba MAPFRE Vida y que permitieron el contacto de la Compañía con el mundo cultural y artístico. La Fundación se autoriza por Orden Ministerial de 2 de junio de 1988, e inicia sus actividades el 1 de diciembre de 1988 con la exposición «7 Escultores con el Premio Penagos».

La Fundación Cultural MAPFRE Vida tiene por objeto desarrollar, con carácter desinteresado y sin ánimo de lucro, todo tipo de actividades destinadas a fomentar y difundir la cultura, las artes y las letras. El patrimonio al 31 de diciembre de 1990 era de 77 millones de pesetas.

Las principales actividades desarrolladas son las siguientes:

— *Exposiciones*: «Antología de Eugenio Granell»; «Penagos 1889/1954»; «Andreu Alfaro»; «De Goethe y nuestro tiempo»; «El Surrealismo entre el Viejo y Nuevo Mundo»; «Maestros en la Colección de la Polígrafa» y «Daniel Buren. El color y su reflejo».

— *Cursos*: «Antonio Machado a los 50 años de su muerte» y «Goethe, primer ciudadano europeo moderno».

— *Conciertos*: «Cuarteto Orlando» y «Anner Bijlsma».

A las actividades realizadas en 1990 se destinaron 89 millones de pesetas.

FUNDACION MAPFRE AMERICA

Esta Fundación fue constituida el 6 de mayo de 1988 con un capital fundacional de 50 millones de pesetas, aportado por MAPFRE Mutuallidad de Seguros, MAPFRE Mutua Patronal de Accidentes de Trabajo, Corporación MAPFRE, MAPFRE Vida y MAPFRE Industrial. Fue reconocida, clasificada e inscrita como Fundación Cultural Privada, por orden del Ministerio de Cultura de 2 de noviembre de 1988, e inició sus actividades en el mismo año.

El objeto social de la Fundación MAPFRE América es el desarrollo de todo tipo de actividades científicas y culturales que contribuyan, con

carácter desinteresado y sin ánimo de lucro, a las siguientes finalidades de interés general:

- Promoción del sentido de solidaridad entre los pueblos y culturas ibéricos y americanos y establecimiento de vínculos de hermandad entre ellos.

- Defensa y divulgación del legado histórico, sociológico y cultural de España, Portugal y países americanos en sus etapas pre y postcolombina.

- Promoción de relaciones e intercambios culturales, técnicos y científicos entre España, Portugal y otros países de la Comunidad Económica Europea y los países americanos.

- Otras actividades que determine el Patronato de la Fundación dentro del espíritu de los apartados precedentes.

Las anteriores finalidades podrán extenderse también a los países de Africa y Asia en los que Portugal y España han dejado profunda huella cultural e histórica.

Su capital social a 31 de diciembre de 1990 era de 181 millones de pesetas. En 1990 se han destinado 40 millones de pesetas a los proyectos en curso.

Esta fundación es la manifestación más patente de la gran importancia que Ignacio Hernando de Larramendi ha concedido a la actuación de MAPFRE en Iberoamérica, y es una notable aportación a la conmemoración del V Centenario del Descubrimiento. Prueba de ello es que, cuando en junio de 1990 renunció a sus cargos en las empresas MAPFRE, únicamente conservó el de Presidente de esta Fundación, que difícilmente podría alcanzar sus ambiciosos objetivos sin el esfuerzo y la dedicación que le está prestando.

Señalamos a continuación algunos de los proyectos editoriales que está promoviendo la Fundación:

- Colecciones MAPFRE 1492, integradas por 270 títulos, referidos fundamentalmente a la historia de América y sus relaciones con diferentes países y etnias. Participan en este proyecto más de 300 historiadores de 40 países.

- Colección Documental del Descubrimiento (1479-1506), edición crítica de documentos colombinos y estudio histórico de los mismos, que se publicará en colaboración con la Real Academia de la Historia y el Consejo Superior de Investigaciones Científicas.

— Catálogo Concordado de los Repertorios Bibliográficos de Hernando Colón, que recogerá en diez volúmenes toda la información bibliográfica elaborada por Hernando Colón sobre los 16.000 libros publicados en los siglos xv y xvi que formaron parte de su biblioteca.

Asimismo, la Fundación ha financiado la investigación necesaria para conseguir los equipos informáticos y programas adecuados para la digitalización y almacenamiento en disco óptico de archivos históricos. Para desarrollar esta actividad se creará un Instituto de Documentación Histórica.

FUNDACION MAPFRE ESTUDIOS

Ignacio Hernando de Larramendi siempre ha prestado atención preferente a la actividad educacional y sus áreas anexas (estudios, programas de investigación y publicaciones, entre otras), que, en consecuencia, han sido promovidas regularmente en las diversas entidades MAPFRE en el marco de sus objetivos y planes de actuación, especialmente desde la vertiente aseguradora y en materia de seguridad y prevención de accidentes humanos y materiales.

Buena prueba de ello son, en el campo educativo, las actividades exteriores, tales como los Cursos Superiores de Seguridad Integral en la Empresa, los Seminarios de Gerencia de Riesgos y Solvencia de Entidades Aseguradoras, los Cursos de Peritos de Incendios y de Automóviles y los numerosos Encuentros, Jornadas y Seminarios de diversa índole celebrados en España y en Iberoamérica.

También hay que destacar otras acciones en esta materia, como son la constitución, en 1970, de Editorial MAPFRE y la creación de los Centros de Documentación de Avila y El Plantío (Madrid).

En los primeros meses de 1989 cristaliza el deseo de enmarcar las actividades de Estudios en una entidad que las coordine, concentre e institucionalice, para lo que MAPFRE Mutualidad de Seguros constituye la Fundación MAPFRE Estudios en mayo de dicho año. Es clasificada e inscrita por Orden Ministerial de 18 de junio de 1990.

La Fundación MAPFRE Estudios se constituye con objeto de contribuir, de forma desinteresada y sin ánimo de lucro, al impulso y desarrollo de actividades educacionales en relación con el mundo del seguro, la seguridad, las finanzas y la administración de empresas en general, así como a la promoción, realización y difusión de todo tipo de estudios y programas de investigación de ámbito nacional e internacional relacionados con el riesgo, el seguro y la gerencia empresarial, destinados a instituciones, empresas o profesionales interesados.

Para el desarrollo de estos fines fundacionales se promoverán tareas formativas (Cursos, Seminarios, Encuentros Internacionales, etc.) y de divulgación documental (libros, publicaciones especiales y revistas), ayudas, estudios de investigación y cualesquiera otras actividades que redunden en el mejor cumplimiento de los mismos. Con este objeto actúa en los siguientes campos:

Area educacional.

— Instituto de Seguros: El fin primordial del mismo es la realización de actividades formativas de carácter superior referidas al Seguro Privado, la Seguridad Social y la gestión y organización de las entidades aseguradoras. La actividad más importante es la de los Estudios Superiores de Seguros, iniciados en 1989, que proporcionan formación teórica y práctica en todas las disciplinas del seguro y la gestión de las entidades aseguradoras. Es una carrera universitaria de 4 años de duración, con 3.000 horas lectivas, complementadas con prácticas y conferencias.

— Instituto de Seguridad Integral: La formación interdisciplinar que implica el concepto de seguridad integral es su objeto fundamental. Así pues, su área de actuación se centra en la organización de actividades docentes de seguridad y campos derivados de la conjunción del seguro con la seguridad y la prevención de pérdidas, como la gerencia de riesgos, la peritación de siniestros y otros. En el ámbito de este Instituto se encuadran los Cursos Superiores de Seguridad Integral.

— El Instituto organiza también Seminarios de Gerencia de Riesgos y proporciona becas para alumnos que participan en Cursos Superiores, como el Curso de Contaminación Ambiental, organizado por la Universidad Politécnica de Madrid.

— Instituto de Gerencia Internacional: Nace dentro del mundo empresarial para desarrollar las capacidades directivas en la empresa, en general, a través de la formación. Está dirigido a miembros de la alta dirección de las empresas y a directivos, así como a jóvenes ejecutivos en sus tareas de perfeccionamiento y adaptación al cambio empresarial.

La acción docente se estructurará principalmente alrededor de Cursos, Seminarios y Jornadas de ciclo corto, impartidos por profesores especializados en materias de ciencias gerenciales.

Area de Estudios, Investigación y Bibliográfica.

— Centro de Estudios: Sus actividades fundamentales son la promoción, realización y difusión de trabajos y estudios de seguros, económicos, actuariales y de gerencia de riesgos y de catástrofes.

— Centro de Documentación: En este Centro, de libre acceso, se recopila información y documentación sobre seguros, seguridad, finanzas y áreas de la gestión empresarial. Se caracteriza por servir de apoyo bibliográfico y documental a los Institutos y al Centro de Estudios de la Fundación, así como de centro especializado en la recopilación, tratamiento y búsqueda de publicaciones, libros, textos especializados y bases de datos. El Centro cuenta con un servicio de asociación a empresas y particulares interesados en recibir información técnica de seguros y seguridad, así como otros servicios.

Uno de los objetivos de la Fundación MAPFRE Estudios es el de intensificar las relaciones con otras instituciones análogas, sobre la base del intercambio de conocimientos y experiencias. Por ello, se pretende establecer acuerdos de cooperación con entidades de enseñanza universitaria o especializada de España y otros países, fundamentalmente de Iberoamérica.

Esta Fundación, al 31 de diciembre de 1990, contaba con un fondo patrimonial de 162 millones de pesetas.

A continuación se relacionan las más importantes actividades desarrolladas por la Fundación desde su constitución en 1990:

— Instituto de Seguros: Ha impartido el 1.º y 2.º Cursos de los Estudios Superiores de Seguros, con 53 alumnos cursando ya la carrera. El Instituto ha colaborado con otros seminarios universitarios y ha sido la plataforma para la publicación de dos libros especializados.

— Instituto de Seguridad Integral: Se impartieron los siguientes cursos: III Curso Internacional de Seguridad Integral (240 horas); Cursos de Gerencia de Riesgos; Cursos de Seguridad Integral, organizados con la Universidad Politécnica de Cataluña y el Gobierno Vasco.

— Instituto de Gerencia Internacional: Se impartieron los siguientes cursos: Curso de Dirección de Ventas (3 días) para empresas de servicios; II Curso de Formación de Formadores (4 días).

A estas actividades se destinaron 80 millones de pesetas.

FUNDACION MAPFRE MEDICINA

La constante preocupación de la Fundación MAPFRE por el fomento de la rehabilitación física y profesional y de la medicina preventiva en general, así como su decidido apoyo a la investigación en el área de salud, la condujeron a la organización de múltiples actividades científicas y a la

convocatoria de becas, tanto de especialización para postgraduados, como de investigación.

Por el impacto social conseguido con tal actuación, se hizo aconsejable la creación de la Fundación MAPFRE Medicina, especializada en el campo de la salud, que, recogiendo esa tradición, permitiera no sólo continuarla, sino ampliarla. Es con este propósito con el que, el 8 de julio de 1989, MAPFRE Mutualidad de Seguros otorga la escritura de constitución de la Fundación MAPFRE Medicina, e inicia los trámites para su clasificación por el Ministerio de Educación y Ciencia, que la inscribe en el Registro de Fundaciones, por Orden Ministerial de 22 de octubre de 1990.

El fin fundacional es la promoción de la investigación científica y la formación, docencia y divulgación en los campos de la traumatología-ortopedia y rehabilitación, la medicina clínico-laboral, la prevención cardiovascular y la gestión sanitaria. A fin de potenciar al máximo el desarrollo de estas áreas, se ha acordado crear cuatro Institutos especializados en las mismas.

El patrimonio de la Fundación al finalizar el año 1990 era de 144 millones de pesetas.

A pesar de su breve historia, la Fundación MAPFRE Medicina ha desarrollado actividades docentes, científicas y de apoyo a la investigación, destacando por su importancia las siguientes: becas de formación para minusválidos físicos, becas de especialización para postgraduados, ayudas al sostenimiento de la Escuela de Fisioterapia Salus Infirmorum-MAPFRE, curso de especialización de la rodilla, curso de biomecánica del aparato locomotor, organización y financiación de las VI Jornadas de Salud Laboral y del XVII Simposio Internacional de Traumatología-Ortopedia y acuerdos de colaboración para la investigación, con Instituciones, Fundaciones y Universidades.

En el apartado de publicaciones, destaca la edición de diferentes monografías y, fundamentalmente, de la Revista *MAPFRE Medicina*, con periodicidad trimestral, magníficamente acogida por los especialistas a los que se destina y con una tirada próxima a 10.000 ejemplares.

La Fundación intentará convertirse, en corto espacio de tiempo, en un elemento creador de ciencia médica, protector de la salud general, estimulador de la investigación científica e instrumento de formación, promoviendo cuantas acciones convengan a tales fines.

En los últimos meses del año 1990 en que la Fundación ha iniciado sus actividades, ha destinado a las mismas 15 millones de pesetas.

BANCO MAPFRE

La última gran iniciativa empresarial de Ignacio Hernando de Larramendi fue la creación del Banco MAPFRE, que, por su trascendencia para el futuro del Sistema, merece este apartado independiente.

A lo largo de las páginas precedentes se ha puesto de manifiesto cómo la visión estratégica y la permanente inquietud de Larramendi por conseguir que MAPFRE fuese algo más que una entidad o un grupo de entidades de seguros, le han llevado a adoptar iniciativas en los sectores financieros, que son exponentes de una visión anticipada de la actual concepción del seguro como parte integrante de una oferta global de productos financieros.

Refiriéndonos más específicamente a la actividad crediticia, ya se ha hecho referencia a la promoción y posterior cesión de la Cooperativa Crédito y Previsión y a las actividades del Sector MAPFRE Finanzas. El desarrollo de éste en los últimos años constituye precisamente una de las bases recientes de la decisión empresarial de crear el Banco MAPFRE; sin embargo, quienes conocen a Ignacio Hernando de Larramendi saben que la idea de crearlo está entre sus inquietudes y visiones desde el comienzo de la década de los 70 y que a mitad de dicha década ya se realizaron estudios concretos sobre la creación de un Banco que entonces sin duda eran difícilmente realizables con la dimensión de MAPFRE.

A finales de 1987 el «Plan S. M. 92» preveía la creación de un *holding* operativo autónomo, que agrupara a todas las actividades del Sistema MAPFRE en el sector de crédito y que obtuviera, además, el estatuto bancario para una de sus empresas. En julio de 1988, Larramendi definía este proyecto en los siguientes términos:

En la línea estratégica del Sistema MAPFRE de potenciar Unidades Operativas especializadas, la agrupación de todas las actividades financieras en un *holding* constituirá una base de partida fundamental para anticiparse al futuro y enfrentarse, con posibilidades de éxito, a la creciente competencia en el área de seguros, derivada de las actividades en este campo de las entidades bancarias, con el objetivo claro de dar un salto cuantitativo y cualitativo en el área financiera, que permita al Sistema MAPFRE:

- Afianzarse en el mercado como especialista en servicios parabancarios y bancarios.
- Alcanzar una situación competitiva en el Mercado Común Financiero de 1993, frente a entidades de financiación y crédito, bancos, cajas de ahorro y compañías de seguros.
- Acceder a un estatuto bancario, que le permita ampliar la gama de sus servicios financieros y las posibilidades de captación de recursos.

La necesidad de conseguir simultáneamente el doble objetivo de constituir un *holding* financiero y alcanzar el estatuto bancario, obligó a efectuar numerosos estudios, que debieron tener en cuenta las previsiones de cambios en las nuevas disposiciones legales sobre creación de Bancos privados y del Mercado de Valores.

La primera decisión importante fue la definición del Banco MAPFRE como banco comercial, primordialmente orientado a los particulares y a la pequeña y mediana empresa, clientes típicos de MAPFRE en el sector de seguros. En palabras del propio Larramendi:

Banco comercial y al detalle, con vocación de presencia en todo el territorio nacional y con una futura implantación bancaria basada en la red territorial de MAPFRE y que debería disponer de una informática avanzada que permitiera su funcionamiento con los mínimos costes posibles, para hacer frente a la competencia existente.

Partiendo de esta premisa, se analizaron las alternativas posibles: conversión de una Entidad de Financiación en Banco, creación de un nuevo Banco, compra de una ficha bancaria o compra de un banco pequeño.

Decidida la compra de un Banco pequeño y tras analizar diversas posibilidades, se optó por tomar una posición mayoritaria en el Banco de Inversión Herrero —INVHERBANK, S. A.—, que ofrecía las dimensiones y características adecuadas al proyecto y, además, implicaba contar como socios con una institución —el Banco Herrero— con cuyos dirigentes siempre se habían mantenido cordiales relaciones.

El 30 de mayo de 1989 se firmó el acuerdo con el Banco Herrero, en julio del mismo año se obtuvo la autorización definitiva del Banco de España y en septiembre, mediante la suscripción de una ampliación de capital, se llevó a cabo la adquisición de una participación del 75,95 por 100, posteriormente ampliada hasta el 89,25 por 100, en el capital del Banco, que adoptó la denominación Banco MAPFRE y trasladó su sede social a Madrid.

Pese a las dificultades que padeció en esas fechas en la vista, Ignacio Hernando de Larramendi dirigió personalmente todo este proceso y la preparación de los Planes Logístico, Informático y Territorial del Banco, que, bajo la presidencia de Luis Villar, empezó a operar con el nombre de Banco MAPFRE a principios de 1990, con tres oficinas territoriales, base de una organización futura que debe responder a la concepción empresarial de MAPFRE: máxima calidad de servicios y acercamiento al cliente, especialización técnico-administrativa, máxima informatización y objetivo de un servicio completo, con un desarrollo prudente y conservador que permita mantener la solidez de recursos de cada sociedad.

En la estructura final adoptada, todas las entidades de crédito de ámbito operativo limitado (MAPFRE Finanzas, MAPFRE Hipotecaria, MAPFRE Factoring, MAPFRE Leasing) se han integrado como filiales del Banco, que se configura de esta forma como cabeza de la Unidad Operativa «Crédito» del Sistema MAPFRE.

En la actualidad el Banco tiene 18.000 millones de recursos propios y 15 oficinas abiertas al público y está desarrollando un plan de expansión que le llevará a tener cincuenta oficinas a finales de 1992.

3. LA REFORMA ESTRUCTURAL DE JUNIO DE 1990. «EL RELEVO GENERACIONAL»

El domingo 3 de junio de 1990, Ignacio Hernando de Larramendi convocó de modo inesperado a los miembros «mayores» de la Comisión de Control (José Antonio Rebuelta, el Duque de Santa Cristina y José M^a. Cobos) y les comunicó «el gran cambio»: su renuncia a todos los cargos ejecutivos de MAPFRE, adelantando en un año el cese que, por limitaciones estatutarias establecidas en su día por el propio Larramendi, habría de producirse cuando cumpliera los 70 años.

A esta generosa renuncia se unieron José Antonio Rebuelta y el Duque de Santa Cristina, en sus cargos respectivos de Presidente y Vicepresidente de MAPFRE Mutualidad, para facilitar de ese modo el «relevo generacional» en la cúpula del Sistema MAPFRE.

Como consecuencia de ello, e informados al día siguiente los restantes miembros de la Comisión de Control (Carlos Alvarez, Julio Castelo y Luis Leguina), esta Comisión propuso el día 15 de junio de 1990 a los Consejos de Administración de MAPFRE Mutualidad y de Corporación MAPFRE, y éstos aceptaron, los acuerdos siguientes:

1. Aceptar la petición formulada por D. Ignacio Hernando de Larramendi para cesar en todos sus cargos como Consejero o Presidente de empresas o fundaciones del Sistema MAPFRE, desde el día 16 de junio de 1990.

Con carácter excepcional, el Sr. Larramendi continuará como Presidente de la Fundación MAPFRE América hasta el día 1 de julio de 1991, fecha en que se propondrá al Patronato de esta Fundación la designación como Presidente de D. José Manuel Martínez y del Sr. Larramendi como Presidente de Honor hasta 1993.

2. Aceptar la petición formulada por D. José Antonio Rebuelta García y D. José Joaquín Márquez y Alvarez de Toledo, Duque de Santa Cristina, para cesar como Presidente y Vicepresidente, respectivamente, de MAPFRE Mutualidad, si bien en su condición de Consejeros de la Mutualidad y hasta su cese por edad, de acuerdo con los límites estatutarios, asumirán la Presidencia y Vicepresidencia de la Comisión de Control.

3. Designar Presidente de MAPFRE Mutualidad a D. Julio Castelo; Vicepresidente, a D. Luis Villar; Consejero Delegado, a D. Luis Leguina; y Director General, a D. Santiago Gayarre.

En estos nombramientos se ha tenido particularmente en cuenta la dilatada vinculación de los Sres. Castelo y Leguina a MAPFRE y a la Mutualidad; la del Sr. Villar a la industria automovilística nacional y extranjera; y la gran experiencia del Sr. Gayarre en la creación y promoción de estructuras territoriales, tanto en su etapa de Gerente de Subcentral como de Director General de la Sociedad Aconcagua, en Argentina, en la que ha culminado con éxito su proceso de implantación.

4. Designar a D. Francisco Giménez de Córdoba, en su condición de Presidente de la Mutualidad MAPFRE Agropecuaria, miembro de la Comisión de Control, de la que serán miembros natos el Presidente, el Vicepresidente y el Consejero Delegado de MAPFRE Mutualidad.

5. Designar a D. Domingo Sugranyes Consejero de MAPFRE Mutualidad, en la vacante correspondiente al cese de D. Ignacio Hernando de Larramendi.

6. Designar a D. Carlos Alvarez Presidente de la Fundación MAPFRE y, por esta condición, Presidente no ejecutivo de Corporación MAPFRE.

7. Designar a D. José Manuel Martínez Presidente de la Comisión Directiva de Corporación MAPFRE y, en su condición de Consejero Delegado y máximo responsable ejecutivo de esta Sociedad, miembro de la Comisión Directiva de cada una de las Unidades Operativas, así como de la de MAPFRE Mutualidad.

8. Designar a D. Alberto Manzano Vicepresidente segundo de Corporación MAPFRE.

9. Designar a D. Gaspar F. Yubero Consejero de Corporación MAPFRE y, junto con D. Carlos Alvarez y D. Luis Villar, nuevos miembros de la Comisión Directiva de esta Sociedad.

10. Designar a D. Filomeno Mira Presidente de la Fundación MAPFRE Estudios y de la Unidad Operativa MAPFRE Tecnología, en la que se designará Vicepresidente a D. José Luis Quílez.

11. Designar a D. Fausto Rodríguez del Coso Presidente de MAPFRE Inmuebles y de la Unidad Operativa Inmobiliaria.

12. Designar a D. Rafael Galarraga, en su condición de máximo responsable ejecutivo de la Unidad de Seguros Generales, Presidente de una Comisión Territorial, de nueva creación, específicamente orientada al desarrollo coordinado de la red estructural y capilar del Sistema MAPFRE. Formarán también parte de esta Comisión D. Luis Villar, D. Sebastián Homet, D. Santiago Gayarre y D. José Antonio Moreno, que actuará como Secretario.

Estos importantes acuerdos, promovidos personalmente, como se ha indicado, por Ignacio Hernando de Larramendi y comunicados formalmente a las Juntas Generales de MAPFRE Mutualidad y Corporación MAPFRE

que se celebraron al día siguiente, 16 de junio (fecha en que *tomaron efecto*), supusieron el citado «relevo generacional» del Sistema MAPFRE, al que hizo referencia Ignacio Hernando de Larramendi en su discurso de despedida pronunciado ante las citadas Asambleas.

Como consecuencia de ello, la Comisión de Control Institucional asumió la tarea de reestructurar los órganos de Alta Dirección del Sistema MAPFRE y de sus principales Unidades y Sociedades, cuya nueva configuración fue aprobada por el Consejo de Administración de MAPFRE Mutualidad en su sesión del 19 de septiembre de 1990, con arreglo a los siguientes principios:

INFORME DEL PRESIDENTE DE LA COMISION DE CONTROL INSTITUCIONAL

PROPUESTA DE REESTRUCTURACION DE LOS ORGANOS DE ALTA REPRESENTACION Y DIRECCION DEL SISTEMA MAPFRE

Los cambios estructurales que, a propuesta de la Comisión de Control Institucional, han adoptado en sus reuniones del pasado 15 de junio de 1990 los Consejos de Administración de MAPFRE Mutualidad y Corporación MAPFRE, dados a conocer en las Juntas Generales de ambas Sociedades del 16.6.90, aconsejan llevar a cabo una reestructuración de los Organos de Alta Representación y Dirección de las principales Sociedades del Sistema MAPFRE para adecuarlos a la nueva situación.

Dicha reestructuración, claramente inspirada en las directrices establecidas en los últimos años, está fundamentada en los siguientes principios básicos:

1. Se reconoce la posición de MAPFRE Mutualidad como Entidad Matriz del conjunto del Sistema MAPFRE (además de Sociedad Principal de la Unidad Operativa de Auromóviles), la de MAPFRE Agropecuaria como Mutualidad jurídicamente independiente aunque integrada en el Sistema MAPFRE, y la de Corporación MAPFRE como Entidad *holding* de las restantes Sociedades Principales del Sistema.
2. En consecuencia con ello, se reconoce el carácter de máximos órganos de representación, gobierno y gestión que legal y estatutariamente corresponde a los Consejos de Administración de tales Entidades y de sus Sociedades Filiales, en sus respectivas áreas de competencia.
3. Asimismo se reconocen las funciones estatutariamente asignadas a la Comisión de Control Institucional como órgano encargado, bajo la dependencia del Consejo de Administración de la Mutualidad, de la alta coordinación y supervisión de la actuación de la propia Mutualidad y de sus Sociedades Filiales.
4. Se reconocen igualmente las funciones y competencias que por razones legales o de carácter estatutario corresponden al Patronato de la Fundación MAPFRE y a los restantes Patronatos Fundacionales.

5. Se reconoce también la función estatutaria de las Comisiones Directivas, como órganos colegiados de Alta Dirección de sus respectivas Sociedades, y en particular las de Mutuality y Corporación, en relación con la Unidad Operativa de Automóviles, y las restantes Unidades Operativas, respectivamente.

6. Se reconoce, por último, a las Unidades Funcionales y a las Comisiones de Coordinación como órganos de apoyo común a las diferentes Unidades Operativas del Sistema MAPFRE.

En consecuencia con ello, y respetando igualmente el principio de que el desarrollo conjunto del sistema MAPFRE debe estar basado en la máxima autonomía de actuación de las distintas unidades operativas que lo integran, resulta no obstante necesario establecer un régimen de control y coordinación del sistema con arreglo al esquema que se expone a continuación:

- I. Organigrama General del Sistema MAPFRE.
- II. Consejo de Administración de MAPFRE Mutuality.
- III. Consejo de Administración de Corporación.
- IV. Patronato de la Fundación MAPFRE y de otras Fundaciones.
- V. Comisión de Control Institucional.
- VI. Comisión Directiva de MAPFRE Mutuality.
- VII. Comisión Directiva de Corporación MAPFRE.
- VIII. Comisiones Directivas de las Unidades Operativas.
- IX. Comisiones Directivas de las Unidades Funcionales.
- X. Comisiones de Coordinación.

Esta nueva estructura precisa ser completada en cuanto se refiere a determinados órganos que todavía no están adecuadamente definidos ni reglamentados por falta de antecedentes en su funcionamiento y coordinación.

De cualquier forma, en su conjunto y en el detalle la organización se establece como perfectible de modo permanente, especialmente en esta primera etapa, y susceptible de ser modificada por las enmiendas que se considere oportuno introducir como fruto de la experiencia.

Para ello, en cada órgano se estudiarán las propuestas más convenientes, que se adoptarán de inmediato si se tiene competencia para ello o se elevarán, en caso necesario, a estamentos superiores, que estarán siempre informados de los cambios que se produzcan en las competencias y normas de funcionamiento establecidas.

Fdo: José Antonio Rebuelta
Presidente de la Comisión de Control Institucional

En la aplicación de los principios básicos citados y en el desarrollo de la nueva estructura orgánica del Sistema MAPFRE continúan trabajando quienes durante tantos años han conocido y colaborado con Larramendi en el crecimiento de MAPFRE, para continuar su desarrollo futuro.

4. MAPFRE EN 1990. ALGUNAS CIFRAS SIGNIFICATIVAS

Durante los 35 años en que ha desempeñado la máxima responsabilidad ejecutiva de MAPFRE, Larramendi ha impulsado y dirigido la transformación de una pequeña Mutua que en 1956 recaudó 10.000 millones de primas de seguros (excluido el Ramo de Accidentes de Trabajo) en un complejo «Sistema» que agrupa a 105 empresas en España y en el extranjero, más 5 Fundaciones.

En 1990, fecha de la retirada voluntaria de Larramendi de todos sus cargos, MAPFRE es el primer Grupo Asegurador español independiente, con un volumen total de 197.666 millones de pesetas de primas totales (de los que 130.458 millones corresponden al negocio español de seguro directo, 40.036 millones corresponden a reaseguro aceptado y 27.172 millones a las filiales o participadas en el exterior).

Los recursos propios del Sistema MAPFRE exceden de 50.000 millones de pesetas, sus ingresos totales han superado ampliamente en 1990 los 200.000 millones, y sus activos consolidados, los 500.000 millones.

Las 40 Delegaciones Provinciales que tenía MAPFRE en 1955 se han transformado en una red de 1.648 oficinas abiertas al público en todo el territorio nacional, que se apoyan en la colaboración de más de 12.000 Delegados y Agentes.

Las reducciones de personal que necesariamente tuvo que llevar a cabo Ignacio Hernando de Larramendi en 1955 para salvar a una pequeña Mutua de la quiebra, se han compensado ampliamente con la creación de más de 4.000 puestos de trabajo en España (MAPFRE emplea actualmente a 4.462 personas en nuestro país).

Las anteriores cifras no incluyen, obviamente, a MAPFRE Mutua Patronal, escindida en 1968 como entidad colaboradora de la Seguridad Social y, en consecuencia, completamente independiente jurídica y económicamente. MAPFRE Mutua Patronal ocupa actualmente el primer lugar en su sector, con 54.690 millones de pesetas de cuotas recaudadas y 1.500.000 trabajadores asegurados.

IV. PRINCIPALES PUBLICACIONES Y CONFERENCIAS

Recogemos a continuación los títulos de las principales publicaciones y conferencias de Ignacio Hernando de Larramendi:

1. LIBROS

- *El Riesgo Catastrófico en los Seguros Personales.*
- *Tres claves de la vida inglesa.*
- *Anotaciones de Sociopolítica Independiente.*

2. CONFERENCIAS Y ARTICULOS

————— 1947 —————

- España, vanguardia en el Seguro.
- El Seguro en la crisis económica inglesa.
- El Chartered Insurance Institute.
- Organización del Seguro Inglés.
- El estatuto definitivo de los Agentes Generales de Seguros.

————— 1948 —————

- Hacia una política en la Agencia de Seguros.
- Los Agentes Productores de Seguros.
- El Seguro de Vida británico en 1947.

- El Seguro de Incendios en la Gran Bretaña.
- El Seguro Británico de Accidentes.
- Lloyd's.
- La Inflación y el Seguro.
- Características esenciales de la Industria del Seguro Privado.
- La Conferencia Hemisférica de Seguros.

————— 1949 —————

- Vigilancia estatal y régimen del Mercado de Seguros.
- Concepto del Seguro.
- Situazione del Mercato Assicurativo Inglese.

————— 1950 —————

- El Seguro Español en 1949.
- Seguro Popular de Vida.

————— 1951 —————

- Notas para una teoría de la Seguridad Social.
- Justicia y Abogacía en Inglaterra.
- Clases de Reaseguro.

————— 1953 —————

- El Seguro Español en 1952.
- Productividad y relaciones públicas en el Seguro.

————— 1954 —————

- El Seguro Español en 1953.

————— 1955 —————

- El Seguro Español en 1954.

————— 1956 —————

- Seguridad Social y Seguro Privado.

1961

- Presupuestos Técnicos de los Seguros Sociales.

1963

- Notas sobre la implantación del Seguro Obligatorio de Automóviles en España.

1965

- La estructuración y reforma de la Gran Empresa.
- La formación de Inspectores y Agentes.

1966

- Observaciones sobre el futuro del Seguro Privado.
- La Nueva Dirección.

1967

- El momento del Seguro Español.
- La empresa como cuerpo social intermedio.

1968

- Instituciones Financieras y Mercado de Valores.

1969

- Seguro e Inflación.

1970

- Orientaciones prácticas para la reforma de la empresa capitalista española.
- El Proyecto de Ley sobre Uso y Circulación de los Vehículos a Motor.

————— 1971 —————

- Perspectiva del Seguro Español hasta el año 80.
- La educación profesional en la empresa aseguradora.
- El Seguro y la Violencia.

————— 1972 —————

- El Seguro y los Actos de Violencia cometidos contra una comunidad y que causan lesiones a personas y daños materiales.
- Some examples of management policy.

————— 1974 —————

- Crisis in Spanish Insurance.

————— 1975 —————

- Cooperación entre las empresas y posibilidades de vinculación a través del Reaseguro.

————— 1977 —————

- Empresa 1978.
- Prólogo a *Manual de Prevención para Operaciones Industriales*.

————— 1978 —————

- La renta fija privada en la inversión de las Entidades de Seguros.
- Prólogo a *Manual de Protección contra Incendios*.

————— 1979 —————

- Nuevas perspectivas del Seguro en la empresa.

————— 1980 —————

- El Seguro en los Ochenta: una fuerza social.
- Balance Social en la empresa actual.

1981

- The role of the broker in international reinsurance.
- Qué queremos los Aseguradores.
- Aspectos generales del futuro del desempleo.

1982

- MAPFRE como grupo orgánico.
- La Encíclica *Laborem Exercens*.
- UNIAPAC en el mundo e implantación en Europa.
- El Seguro en el mundo.
- La legislación de seguros y el órgano de control.

1983

- El Seguro en el año 2000.
- Política y estrategia de crecimiento de un grupo asegurador.
- Exposición en el acto de clausura de la «Semana de Seguridad» organizada por la Fundación MAPFRE.
- La nueva empresa de seguros: consideraciones de un asegurador para el año 2000.
- Comentarios a la ponencia «A quel type de crise appartient la notre?», del profesor Vittorio Mathieu.
- Concordia social y riesgo empresarial.
- Estrategia de crecimiento de un grupo asegurador.
- La empresa, motor de recuperación económica.

1984

- El reto de la nueva empresa: experiencias de un asegurador.
- El Seguro en el mundo y en España.
- Exposición en el «I Encuentro Iberoamericano sobre Seguridad e Higiene Ocupacional».
- Punto de equilibrio del Reaseguro.
- Marketing estructural.
- Empresa y recuperación económica.
- Formación en el Seguro Español.
- Capital, Riesgo y Seguro.
- Una estrategia simple del Seguro ante el futuro.
- El futuro de las Mutuas de Seguro en España.

- El Seguro de Cosechas en los países del Tercer Mundo.
- Ante la industrialización.

1985

- Prólogo a *Previdencia privada*.
- Hacia un nuevo Reaseguro.
- Algunos comentarios sobre el Seguro en el año 2000.
- Evolución del Grupo MAPFRE y ordenamiento legal del Seguro en España.
- Empresas líderes en un mercado asegurador.
- Descentralización y Seguro de Automóviles.
- «Deregulation». Punto de vista de un asegurador continental.
- El Seguro Español y la Comunidad Económica Europea.

1986

- El Seguro en el cambio: la estrategia MAPFRE.
- Investigación, Seguridad y Seguro.
- Seguro Agrícola y desarrollo: presente y futuro.
- Seguro y desarrollo agrícola: presente y futuro.
- Riesgos Catastróficos y su definición jurídica.

1987

- Años para afianzarse.
- Intervención en la reunión convocada por la Asociación Brasileña para la Ciencia del Seguro y la Sección Brasileña de AIDA.
- Social Security and Private Sickness Insurance in Spain.

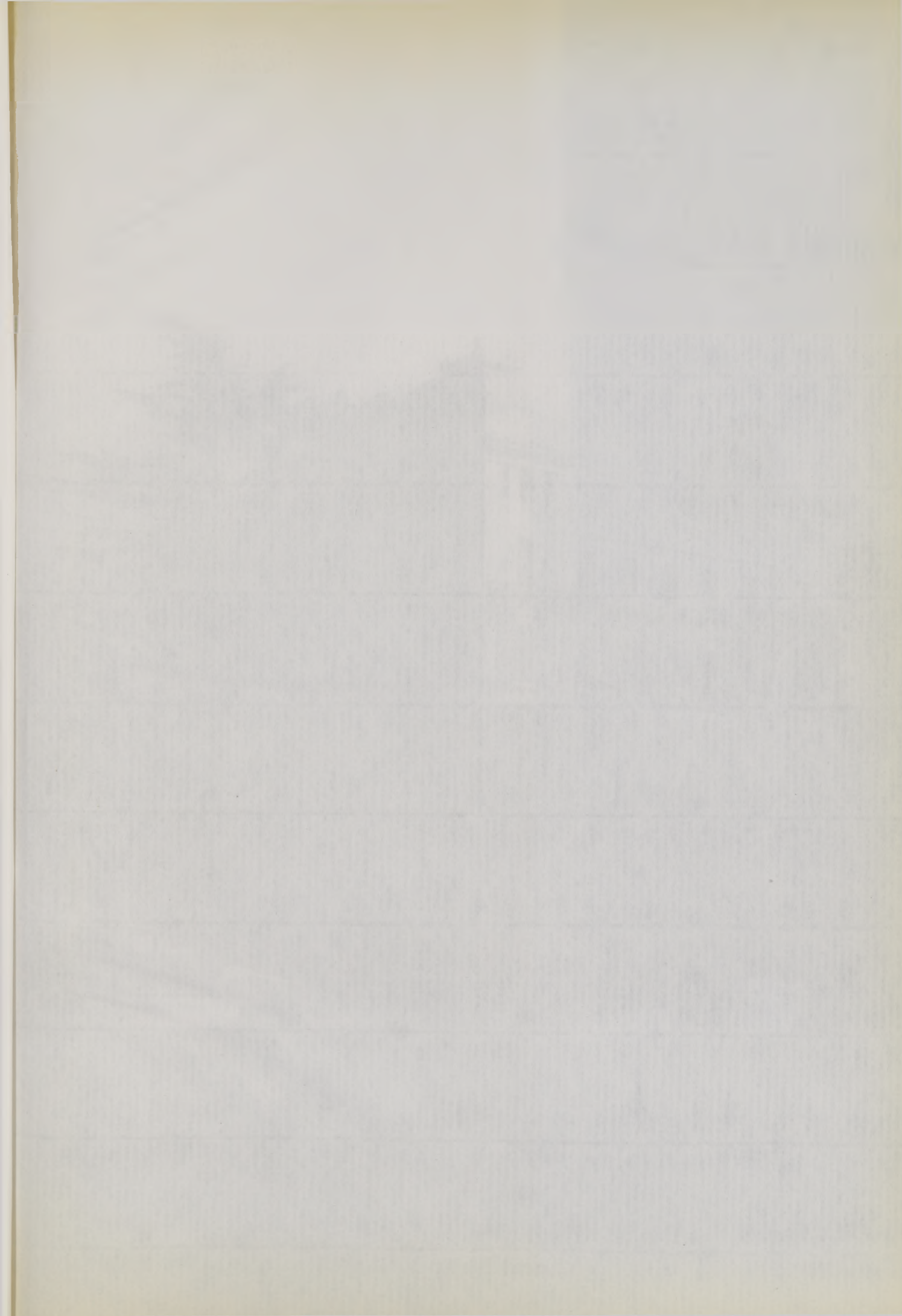
1988

- Comentarios sobre el futuro del Reaseguro.
- Repercusiones en el Sector de Seguros del nuevo marco del Mercado Unico Europeo.

1989

- Investigación, Desarrollo y Seguro.
- Riesgos estratégicos de Alta Dirección.
- Estrategia internacional de MAPFRE.
- MAPFRE: principios y estrategia internacional.
- Seguro y Equilibrio Social en Iberoamérica.

Este libro se terminó de imprimir
en los talleres de Mateu Cromo Artes Gráficas, S. A.,
el día 6 de abril de 1991,
fecha del homenaje a D. Ignacio
Hernando de Larramendi y Montiano,
creador del Sistema MAPFRE









MAPFRE

⑧

Ignacio H. de Larrañe y Montiano