

N^o 24215
E 10837

R. 19979

**CONFERENCIAS Y TRABAJOS DE INVESTIGACION
DEL INSTITUTO DE DIRECCION Y ORGANIZACION
DE EMPRESAS / Núm. 1^o TRIMESTRE
DIRECTOR : Prof. Dr. SANTIAGO GARCIA ECHEVARRIA**



EMPRESA Y DIRECTIVOS EN LA ESPAÑA ACTUAL

Sr. D. Ignacio H. de Larramendi
Presidente Fundación MAPFRE América

Alcalá de Henares, 1995

Consejo de Redacción :

Santiago García Echevarría (director)
María Teresa del Val
Susana Hita

Secretaría y Administración :

Elisa Moscoso

© Prof. Dr. Dr. Santiago García Echevarría

Dirección del I.D.O.E. : Plaza de la Victoria, 3
28802 - Alcalá de Henares.
Teléfono : 885.42.00
Fax : 885.42.06

EDITA:

I.D.O.E. UNIVERSIDAD DE ALCALÁ

I.S.B.N.: 84 - 8187 - 040 - 4

Depósito Legal: M- 4116 - 1996

Imprime: **CICAI REPRODUCCIONES, S.L.**
Pº de La Estación, 7 - 28807 Alcalá de Henares

INDICE

	<u>Pág.</u>
I. <i>CRISIS DE LA EMPRESA ESPAÑOLA</i>	6
1. <i>Características Generales</i>	6
2. <i>Características de las grandes empresas españolas</i> .	8
3. <i>Causas del cambio actual</i>	13
* <i>Causas Mundiales</i>	13
* <i>Causas Tecnológicas</i>	14
* <i>Causas Nacionales</i>	16
4. <i>El papel del directivo en la empresa : aspectos críticos</i>	19
II. <i>EXPERIENCIA DE MAPFRE</i>	22
1. <i>El desarrollo de MAPFRE</i>	22
2. <i>Principios de actuación en MAPFRE</i>	25
3. <i>Sistema de Valores de MAPFRE</i>	30
III. <i>CONCLUSION</i>	34

Mi ya viejo amigo, el Profesor Santiago García Echevarría, me ha pedido que os explique, alumnos de Ciencias Empresariales de la Universidad de Alcalá de Henares, lo que pienso de la crisis empresarial de estos años en España y la anomalía que en ella supone el éxito de MAPFRE. Como mejor puedo, accedo a esta petición, de modo simplista y sintético, para que pueda ser mejor comprendido y quizás ofrezca consideraciones útiles para el futuro de la empresa española.

Voy a dividir mi exposición en dos partes : la primera con consideraciones generales de y sobre la crisis de la empresa española, y la segunda con la experiencia MAPFRE.

I. CRISIS DE LA EMPRESA ESPAÑOLA ⁽¹⁾

I. Características Generales

"Mi" panorama de la situación general es el siguiente :

- * Son numerosas las *grandes empresas en crisis* y se manifiestan otras nuevas que perjudican nuestra presencia internacional, a pesar de que la economía haya mejorado en paralelo al conjunto del mundo occidental. Estas crisis llevan a desaparición práctica de empresas o integración en otras, generalmente no nacionales; casi sólo cabe presencia y estrategia exterior en algunas empresas públicas, TELEFONICA y REPSOL principalmente.
- * Con muy pocas excepciones, *no se inician acciones empresariales privadas* que pudieran llegar a tener proyección exterior, como convendría para la nueva economía universalizada, con libertad para inversión extranjera, que se

1. Conferencia pronunciada en la Facultad de CC.EE. de la Universidad de Alcalá de Henares con motivo de la entrega de los diplomas de Informática

debería compensar con nuestra presencia en otros países, movimiento en dos direcciones y no sólo en una.

- * El desempleo se ha estabilizado, no aumentando pero tampoco se reduce, manteniéndose en un nivel superior al veinte por ciento, hecho poco comprensible, con aparente estabilidad en un grado alto de desempleo, muy superior al de cualquier otra nación occidental, aunque afortunadamente, pero inexplicablemente, sin el trauma social que suele acompañar a un fenómeno de estas características. Se habla de que en una década se reducirá el desempleo en tres ó en cuatro puntos, pero siempre será más del doble del promedio de otras naciones europeas.
- * *La tensión por el empleo* se agudiza; me recuerda a la que conocí cuando entré en el "mercado de trabajo", a mediados de los años cuarenta, en que era imposible, al menos para mí, encontrar una "colocación", que no fuese demasiado modesta y rutinaria, salvo con "oposición" en la Administración Pública, bastante difícil, pero que aun en contra de mi deseo tuve que hacer. Años después, hacia 1960, cuando ya dirigía MAPFRE, quería reclutar futuros directivos y en muchas ocasiones *nadie se presentaba*. Un anuncio para licenciados en Derecho, que ahora obtendría más de quinientas respuestas, en varios casos no obtuvo *ninguna*. Ahora vuelven las grandes dificultades para el

empleo de jóvenes, del modo que ellos desean, que por cierto es muy distinto de lo que deseaban solamente hace tres años. También es más difícil encontrar un puesto de trabajo para quienes en la mitad de su vida lo han perdido.

- * *Los ingresos personales promedios no especulativos* disminuyen, poco o mucho, pero de modo claro, como consecuencia de la globalización de la humanidad. Es necesario apuntarlo, no como negativo, sino como hecho que obliga a cambios profundos que en gran parte se están produciendo. La euforia de despilfarro, que llegó en España hasta 1992, se ha reducido, como también los gastos de gobernantes y directivos de empresa que se consideraban "normales", lo que, aun siendo positivo socialmente, origina desequilibrios individuales.

2. Características de las grandes empresas españolas

En el campo de las grandes empresas, lo siguiente protagoniza nuestro panorama de los últimos años:

- *Problemas y conmoción en empresas históricas*, de las que puedo citar:

- * **BANESTO**, antiguo y centenario primer banco español, ha perdido su independencia, aunque hoy afortunadamente se está recuperando dentro de la órbita del banco que parece más eficiente en nuestro panorama financiero.
- * **IBERIA**, emblema de España, que lleno con presencia extraordinaria Iberoamérica, atraviesa fuertes dificultades y no se sabe si ha de subsistir en el mercado competitivo y brutal de la navegación aérea del siglo XXI.
- * **ERCROS**, conjunto creado con empresas de máxima categoría y tradición, prácticamente ha desaparecido, quedando solamente algunas de sus plantas aisladas, prácticamente sin presencia en el mundo empresarial español.
- * **MINEROSIDERURGICA DE PONFERRADA**, antigua líder en la minería española, por diversas circunstancias, supongo en gran parte por deficiente gerencia, se encuentra en suspensión de pagos, habiendo estado en manos de especuladores que buscan un beneficio rápido, en éste y otros casos, con los restos de empresas mal gestionadas.

- * **GALERIAS PRECIADOS**, que fue joya del comercio español, en permanente agonía, aunque mantenga parte de sus puestos de trabajo será empresa secundaria, a diferencia de El Corte Inglés, ambas creadas en paralelo por la amistad y origen de sus respectivos fundadores.

Cada una de las anteriores y otras que cabría añadir podrían haber llegado a ser protagonistas españolas en el exterior, ocasión perdida en general por desidia, comodidad o abuso de directivos en beneficio propio, aun cuando la evolución haya sido diferente en cada caso, cuyo análisis comparado merece ser estudiado en tesis doctorales en universidades como ésta de Alcalá de Henares.

- * *Desaparición del carácter español* de antiguas empresas líderes, aun con diferente naturaleza y dimensión. Entre otras, las siguientes:
 - * **DOMECQ**, viejo símbolo de la actividad económica española, integrada ahora en el grupo mundial de bebidas ALLIED LYONS, y que aun manteniendo destacada personalidad propia ha pasado a ser simple operador secundario. Sus accionistas históricos han obtenido gran beneficio, pero es oportunidad perdida para España.

- * **CRUZ-CAMPO**, que parecía la mejor gerenciada de las empresas cerveceras españolas, que se ha integrado en el grupo GUINNESS, también con beneficio sustancial para sus accionistas.
- * **QUESERIAS IBERICAS**, que había llegado a ser la empresa más importante en su área alimenticia, adquirida por empresa no española.
- * **LA CASERA**, clásica empresa de bebidas gaseosas, que llegó a ser un símbolo en la vida social y familiar española, también adquirida por empresa extranjera.
- * **LA UNION Y EL FENIX** y el **BANCO VITALICIO**, empresas líderes en el área de seguros durante más de cien años, ambas ahora integradas en aseguradoras europeas.

Podrían citarse otros casos, pero estos son suficientemente representativos.

Me atrevo a decir que las causas de las situaciones anteriores se encuadran en dos áreas principales:

- * Empresas familiares o de pequeños accionistas, aceptablemente manejadas, pero sin liderazgo claro ni interés por continuar en esa condición, que aceptan liquidar su beneficio histórico con venta exterior, por no haber llegado a madurez institucional suficiente para aceptar riesgos de futuro.
- * Empresas con numerosos accionistas, con posibilidad muy limitada de influir en decisiones operativas y cuyo poder se ha deslizado a sus directivos, quizás después de algún liderazgo más o menos carismático que contribuyó a crearlas, que sin "control de cúpula" que los supervise acaban manejando la empresa por puro interés endogámico, a veces con métodos de ingeniería financiera para disimular la situación real y sus pérdidas, hasta que se produce algún trauma inesperado y aparece su crisis definitiva o cesión de acciones a un grupo exterior. En algún caso esto se produce después de especular y actuar en beneficio propio, con riesgo grave para la continuidad de su empresa.

3. Causas del cambio actual

Aparte de detectar *efectos* conviene señalar *causas* de esta situación, actual y futura, que podrían agruparse en tres áreas:

* CAUSAS MUNDIALES

Consecuencia del fenómeno de universalización o globalización que afecta a la vida económica y la empresarial de españoles, europeos y americanos. Las principales son:

- *Redistribución de la riqueza.* Los pueblos ricos se ven obligados a repartirla de modo paulatino con algunos pobres, aspecto positivo desde el punto de vista moral pero con efectos negativos concretos para amplias capas de ciudadanos occidentales.
- *Redistribución del trabajo.* Hace algunos siglos su competencia se limitaba a una ciudad o área relativamente limitada; hoy un trabajador en una región oscura de China compete con otro de Cataluña o de Sicilia. La entrada asiática, con utilización de trabajo

muy poco remunerado, pero más que antes, es el principal instrumento de este fenómeno.

- *Imposibilidad de competir* con costes altos, tanto empresas como naciones, con peligro para los que no pueden reducirlos de desaparición o pérdida de independencia, con negativas repercusiones subjetivas.
- *Entrada femenina* en el mercado del trabajo, fenómeno todavía poco estudiado. Si hace cincuenta años las mujeres casi sólo ocupaban trabajos secundarios, ahora tienen presencia creciente en todas sus áreas: Administración Pública, Judicatura, Gerencia Empresarial, Profesiones Liberales, etc., fenómeno que se acentuará en el próximo siglo y que inevitablemente aumenta la tensión laboral y reduce ingresos individuales promedios.

* CAUSAS TECNOLOGICAS

Una gran parte de los cambios actuales son consecuencia de avances científicos y tecnológicos, de difícil valoración pero que afectan al equilibrio de la empresa y por supuesto también de la humanidad.

- *Rápido desarrollo de la informática*, que modifica la distribución del trabajo, aparte de reducir su carga en la gestión administrativa, que incluso llega con él a áreas antes inalcanzables.
- *Desaparición de dinosaurios empresariales*, por lo anterior y otros avances tecnológicos. Han perdido su importancia y compiten con ellas favorablemente empresas con poca dimensión y sin inversiones costosas. La empresa está reduciendo la dimensión que se estimaba tanto óptima como inevitable.
- *Eliminación burocrática*, por la necesidad de prescindir de procesos gerenciales intermedios, de modo especial en las grandes empresas con larga historia, como ha ocurrido en IBM y en otras muchas, que se acentúa en situaciones de dificultad, cuando no se ha preparado con anticipación y prudencia.
- *Información de operaciones y resultados*, inmediata y automática, de forma absolutamente imprevisible aun hace muy poco. En la actividad del seguro recuerdo que hace bastantes años se empezaba desde marzo a estudiar paulatinamente resultados del ejercicio que había terminado en diciembre, y con frecuencia sólo en mayo se llegaba a conocer resultados

reales: pérdidas, beneficios, etc. Ahora se ofrecen de modo diario y automático, como en MAPFRE MUTUALIDAD. Las que no lo consigan en poco tiempo quedarán fuera del mercado.

- *Transparencia*, siempre muy conveniente, *ahora posible*, que ayuda al mantenimiento equilibrado de entidades, tanto públicas como privadas. Cada vez será más difícil evitarla, aunque muchos directivos se opongan por corrupción, por egoísmo endogámico o por objetivo de expoliación de propiedades y bienes bajo su gestión.
- *Modificación muy veloz de métodos y puestos de trabajo*, que obliga a un alto grado de flexibilidad para adaptarse rápidamente a cambios; mayor necesidad actual de las empresas, que deben evitar normas rígidas, dogmatismos y conformismo, que impiden competir.

* CAUSAS NACIONALES

A las anteriores causas se incorporan otras de naturaleza propiamente española, que agravan la situación relativa de nuestros problemas. Enumero algunas.

- *Interpretación propia subjetiva de corrientes mundiales de cambio de sociedad*, agudizando la destrucción de principios éticos, que debían exigirse en la vida empresarial y que permanentemente se ignoran, lo mismo que en la vida pública.
- *Actitud social de desprecio y ridículo del honor* y de aquellos a los que esto importa, pasando a prevalecer el ejemplo de lo que se denomina "beautiful people", aunque en apariencia se les critique.
- *Desconsideración del trabajo constante y responsable*, tanto de directivos como de empleados, que llega a avergonzar, influido por actitudes como la marxista de que el trabajador que no odia a su empresa es un traidor a la clase trabajadora.
- *Preocupación por el bienestar*, eliminación del dolor y toda clase de comodidad irresponsable, muy superior a la de otros países occidentales, con aumento que resulta difícil detener.
- *Populismo para triunfar en las elecciones*, ofreciendo lo que no es posible, salvo con déficits y desequilibrios públicos, que se rechazan aparentemente pero forman parte de la "ingeniería electoral",

con el resultado final de déficits no afrontados en tiempo oportuno.

Como resumen, pienso que las empresas que no sepan superar las anteriores situaciones acabarán desapareciendo, porque aumentarán sus costes, perderán su cuota de mercado al no saber competir y crecerá su burocratismo inútil y costoso que impide reacciones ante el cambio y acabarán en "finca" de sus directivos, que la consideran suya. Como en el caso de "TABACOS DE FILIPINAS", que podía haber sido verdadera "trading company" hispanoasiática y que ha ido desapareciendo en los últimos cincuenta años al orientarse únicamente a los intereses de sus respectivos directivos. En alguna reciente estadística parece que España ocupa en "competitividad" el puesto veinticinco, entre cuarenta y uno, cuando pensábamos situarnos entre los diez primeros.

Para compensar lo anterior, es probable que nos corresponda el puesto primero en buena vida, movida y ocio costoso. Es divertida esta clase de sociedad pero sus consecuencias negativas no se pueden ignorar, las que estamos sufriendo en estos últimos años. Ha sido elección de nuestra sociedad, lo que ella quiere, que no puede quejarse de que otras nos superen por aceptar sacrificios en la vida personal y de trabajo y que pasemos a posición inferior en el ranking de naciones del siglo XXI.

4. El papel del directivo en la empresa : aspectos críticos

En la sociedad humana las desviaciones proceden *siempre* de núcleos dirigentes. Del mismo modo, los problemas de las empresas son *siempre* "de directivos", que con alguna excepción digna, cuando no existen formas efectivas de control de cúpula, actúan del modo siguiente:

- * Les importa únicamente la evolución de "su carrera", cueste lo que cueste, saltando sobre principios éticos, no difícil cuando además se desconocen.
- * Están dominadas por hedonismo ambicioso de beneficio personal, aunque no convenga a la empresa, por supuesto afirmando constantemente lo contrario.
- * Están influidas por la presión consumista para ser "tanto como el de al lado", que les obliga a aspirar a compensaciones más elevadas, tanto por crecientes necesidades adquiridas como por "ranking" de vanidad.
- * Aspiran al poder absoluto para continuar en su posición, especialmente si consiguen, con fórmulas de ingeniería financiera (con depreciación paulatina del patrimonio de la

empresa), mantener aparente equilibrio, no difícil durante algún tiempo, pero siempre con final de "crisis".

- * Idealizan el "pelotazo", ganancia con golpe rápido; y el "contrato blindado", sofisticación del abuso, con proyección futura que antes apenas existía, salvo para los propietarios.
- * Alteran las "cuentas claras", con fórmulas de apariencia contable y de resultados, o sea ingeniería financiera, para disimular ante accionistas y público.
- * Acaban especializándose en "Ingeniería de trepa empresarial", como la de los que iban a la corte a "hacer carrera", Rastiñacs o pícaros del siglo XIX, antecedente de los actuales.

Partiendo de que la casi exclusiva causa de las crisis empresariales proceden de sus directivos⁽²⁾, se hace cada vez más necesario lo que denomino "control de cúpulas", o sea métodos institucionales para evitar en las empresas con accionariado difuso que los

2. Hay que distinguir las crisis de empresas destacadas, a que se refiere esta afirmación, de las crisis nacionales, surgidas principalmente de déficits públicos acumulados, consecuencia de actuación de gobiernos débiles y acomodaticios, que por ineptitud o por presión de su demagogia populista conducen al desequilibrio nacional, agudizado por el peso de su servicio de deuda, que no puede soportar un presupuesto normal sin aumento del déficit, además de los costes del servicio de deuda, también responsabilidad de "directivos gobernantes" aunque no sean empresarios.

ejecutivos puedan actuar en su propio beneficio y que erosionen el patrimonio de la empresa hasta crisis irremediables o su venta a empresas de otro país. Este "control de cúpula" es absolutamente indispensable para las grandes empresas, con directivos prepotentes; su ausencia es la principal causa de su declive. Los últimos escándalos han mostrado que las auditorías profesionales no son suficientes a este efecto. Una de las principales preocupaciones de mi vida empresarial, y en esto me impulsó el presidente Dionisio Martín Sanz, que en 1955 me designó, ha sido evitar la influencia endogámica y las desviaciones de los directivos en su propia comodidad, y compensación entre ellos de decisiones.

Si estos controles faltan es inevitable la tendencia a ingerencia "oficial", como el ejemplo de las instituciones bancarias, sujetas a un "control exterior de cúpula" por el Banco de España, que, aun con algún error, ha ejercido de modo aceptable, con capacidad para influir en las desviaciones cuando se ponían en peligro los intereses más de los depositantes que de los accionistas.

Las empresas de servicios monopolísticos, protegidas por su mayor beneficio porcentual (con perjuicio de usuarios) y prácticamente carácter público, están sujetas a supervisión de gobiernos, de algún modo control de cúpula, aunque esto a veces da lugar a desviación por politización, con empleo inútil de amigos de gobernantes y compañeros políticos y cauces de corrupción

como en Italia, que también ha empobrecido a España pues ha dificultado que alguna empresa pública haya sabido acumular recursos en períodos favorables para afrontar situaciones difíciles y prepararse para expansión al exterior.

II. EXPERIENCIA DE MAPFRE

Ahora me refiero a MAPFRE, casi una excepción entre las empresas independientes; por eso, cuento brevemente algunos aspectos de su historia, en cierto modo la mía.

1. El desarrollo de MAPFRE

En 1955 la Mutualidad MAPFRE, destacada en el mundo rural y agrícola desde hacía veinte años, tenía graves problemas, muchos de ellos procedentes de haber aceptado operaciones en áreas no bien definidas de colaboración con el Gobierno en la creación del Seguro Obligatorio Agrícola de Enfermedad, que merece recordarse fue paso decisivo en la evolución social española. La inexperiencia del Gobierno y de MAPFRE no permitió anticipar problemas, quizás inevitables en una actuación audaz ante lo desconocido. Como consecuencia de ello se produjeron fuertes

pérdidas que llevaron que en 1955 su patrimonio disponible fuese inferior a un millón de pesetas; el resto estaba embargado por todos los colegios farmacéuticos de España y por el Instituto Nacional de Previsión. Además existía un Consejo de Administración "en el exilio", protegido por el Ministro de Trabajo, José Antonio Girón, y el Director General de Previsión, Fernando Coca de la Piñera, en que también participaban personas de la oposición, como Ernesto Castaño, con el apoyo de José María Gil Robles y la Banca Coca, asegurados antiguos de MAPFRE. Me designó como Director General el presidente antes citado, Dionisio Martín Sanz, que había obtenido mayoría en una asamblea de mutualistas por procedimientos criticados, dentro de lo que fue un modesto escándalo del momento. Algunas compañías aseguradoras tenían inspectores permanentes en las zonas de mayor presencia de MAPFRE, esperando el aviso de la suspensión de pagos para acercarse rápidamente a nuestra clientela.

Acepté el cargo con promesa escrita de un sueldo de doscientas cincuenta mil pesetas al año, aproximadamente un cincuenta por ciento superior a los ingresos que entonces tenía. Al conocer los problemas gravísimos, que no me habían sido explicados, porque en realidad nadie los conocía con precisión, y teniendo en cuenta que los mejores empleados estaban vinculados al "Consejo en el exilio", me creí incapaz de resolverlos y temí el ridículo por haber entrado sin precaución en una situación de esa clase. Como no podía retirarme, traté de luchar desesperadamente; co-

mencé por reducirme el sueldo en un cuarenta por ciento, que no recuperaría hasta que la Mutualidad tuvo, tres años más tarde, una situación equilibrada. Veinte años después, con el Sistema MAPFRE ya iniciado, más que contrato tuve "condiciones", creo discretas, de jubilación, que son las que ahora disfruto, pero siempre tuve el riesgo de una decisión de cese por el Consejo, en el período final suavizada por una prejubilación.

Mi actuación podría resumirse diciendo que desde el principio acepté y promoví el riesgo, sobre todo el mío personal, que me llevo en algún momento a aceptar la responsabilidad de decisiones en la empresa CIC (Central de Inversión y Crédito), en que la Mutualidad participaba en un veinticinco por ciento, que luego se transformó en la CORPORACION MAPFRE. Con esto evite un escándalo que hubiese impedido supervivir tanto a CIC como a la propia MAPFRE. Gracias a ese riesgo, que no pude compartir *con nadie*, se creó el actual Sistema MAPFRE. Creo, por el contrario, que el fin de las empresas es inevitable cuando los directivos buscan protegerse, quedar bien con los Consejeros, enriquecerse o favorecer intereses sectoriales. Eso ha ocurrido en varios casos en España, en las empresas citadas y en otras, con directivos que prosperan cuando sus empresas se perjudican.

Mi principal conclusión es que sin amplio riesgo personal de personas que deciden sin "paracaídas" no puede haber éxito empresarial, y que ese riesgo no se enseña en ninguna universi-

dad, es fundamentalmente ético y de propio sentido de responsabilidad, y siempre aparece en las empresas que triunfan en un mercado competitivo. Ha existido en El Corte Inglés, en el Grupo MONDRAGON, en la Cooperativa ACOR, en DRAGADOS y en FOMENTO DE OBRAS Y CONSTRUCCIONES, empresas que en el cuadro que incluyo más adelante figuran entre las líderes independientes españolas.

2. Principios de actuación en MAPFRE

Para que comprendáis bien las características de MAPFRE, objeto de la última parte de esta exposición, os señalo alguno de sus principios básicos de actuación, que complementa la política de riesgo personal a que me acabo de referir.

- * MAPFRE en su historia, y sobre todo en la mía, estuvo siempre ajena e incluso fue adversaria de los complejos financieros que entonces parecía dominaban la nación y en todo caso la actividad aseguradora. Nadie podía suponer que acabase superando a todos ellos.
- * MAPFRE se mantuvo siempre aislada de toda pretensión o acción política, (aunque en su comienzo, en 1933, tuvo protagonismo de oposición a alguna actuación de la Repú-

blica). Pero desde 1955 su gestión fue "rabiosamente" técnica y apolítica, sin divisiones ni fricciones interiores, con un gran equipo de trabajo unido en el objetivo de ofrecer un servicio excelente a sus asegurados y mantener un alto grado de solvencia económica, y sobre todo de objetividad con empleados y clientes.

- * MAPFRE estuvo enfrentada, casi violentamente, con el Sindicato Vertical del Seguro y *en cuanto fue legalmente posible* abandonó su continuadora, la "patronal" UNESPA, que centraba parte de su actividad en detener por cualquier medio, no siempre ortodoxo, el crecimiento de nuestra Mutuality y posteriormente Sistema.
- * MAPFRE nunca dependió, ni técnica ni financieramente, de ningún grupo internacional, y en cambio aportó ideas utilizadas en el exterior y posteriormente ha exportado sus métodos a Portugal e Iberoamérica.
- * MAPFRE nunca estuvo vinculada ideológicamente a ningún grupo o tendencia. Aunque la mayor parte de los dirigentes nos considerábamos activamente católicos, introdujo en sus estatutos la prohibición de cualquier aportación con fines políticos, ideológicos o religiosos, gracias a lo cual ningún grupo, social o político, solicitó su ayuda

en la época de la transición española, y por supuesto no se vio mezclada en ninguno de los escándalos posteriores.

- * MAPFRE se mantuvo estrictamente dentro de la ley y la fiscalidad, aun en los momentos en que esto último no era rígidamente exigido. Ha cumplido la legislación, compartiendo o no su acierto, y ha actuado dentro de las normas tributarias, hasta el punto de que cuando en el comienzo de la "transición" se ofreció una moratoria fiscal se estudió si merecía la pena acogerse a ella, puesto que había conciencia de haber cumplido todas las obligaciones, casi con escándalo de algunos competidores que consideraban poco inteligente nuestra actuación. Al fin nos acogimos a la moratoria, evitando llamar la atención y la posible reacción negativa oficial por un hecho tan insólito. Del mismo modo, MAPFRE quedó fuera de las supuestas "primas únicas opacas", pues nunca pensó que lo eran.

En estas condiciones, con mero esfuerzo interno, de empleados y directivos, MAPFRE ha llegado a la situación que reflejan los cuadros de "capitalización" bursátil o estimada de empresas que presento a continuación. Me ha parecido interesante ofrecer en este acto cuadros de las principales empresas por orden de su capitalización bursátil o estimada, factor éste que me ha parecido más adecuado y fácil de comprender para calificar lo que es una "gran empresa".

**CAPITALIZACIÓN BURSÁTIL O ESTIMADA DE EMPRESAS
EN EL MERCADO ESPAÑOL
(MILES DE MILLONES DE PESETAS)⁽³⁾**

A) EMPRESAS DE SERVICIOS PÚBLICOS

1. TELEFONICA	1.460	8. U.E. FENOSA	160
2. ENDESA	1.390	9. FECSA	150
3. REPSOL	1.070	10. HIDROCANTABRICO	140
4. IBERDROLA	740	11. TABACALERA	130
5. GAS NATURAL	420	12. AGUAS BARCELONA	100
6. ACESA	210	13. AUMAR	80
7. SEVILLANA	190	14. GESA	60

B) EMPRESAS BANCARIAS O DE AHORRO

1. B.SANTANDER	770	7. LA CAIXA	370
2. BBV	760	8. CAJA MADRID	290
3. ARGENTARIA	590	9. BANKINTER	170
4. BANESTO	570	10. BBK (Caja Vizcaya)	120
5. B.CENTRAL HISPANO	520	11. CAJA GALICIA	110
6. B.POPULAR	450		

3. La confección de los cuadros se ha efectuado de manera muy simple. Para los valores cotizados en el mercado bursátil ha bastado su cotización al cierre del ejercicio 1994 para obtener su cifra de capitalización. Para los valores que no cotizan se ha utilizado el PER medio del sector en que pudieran encuadrarse, para lo cual se ha estimado su beneficio del ejercicio 1994 de la mejor forma posible, por informaciones directas en poder del servicio o por datos publicados en los medios de comunicación especializados, ya que aún no se dispone de memorias de dicho ejercicio. En todos los casos las cifras se han redondeado para que el conjunto resulte más homogéneo. En la valoración global del Sistema MAPFRE se han depurado posibles duplicidades. De cuatrocientas treinta mil millones acumuladas se ha pasado a una cifra de trescientos mil millones de pesetas. No figuran empresas como FERROVIAL y ENTRECANALES por no existir en el mercado información que hubiese permitido una estimación, aunque se puede pensar que por su dimensión las hubiese correspondido estar en ellos.

Esta información ha sido obtenida en el Servicio de Documentación y Análisis de SERFIMAP.

C) EMPRESAS CON MAYORÍA EXTERIOR

1. PRYCA	380	4. RENAULT	100
2. CONTINENTE	254	5. ASLAND	80
3. ZARDOYA OTIS	100		

D) EMPRESAS INDEPENDIENTES

1. EL CORTE INGLÉS-HIPERCOR	560	12. MAPFRE VIDA	90
2. MONDRAGÓN-EROSKI	300	13. CORTEFIEL	70
3. CEPESA	290	14. VALDERRIVAS	70
4. MAPFRE MUTUALIDAD	200	15. PRISA-EL PAIS	70
5. F.C.C.	190	16. URALITA	70
6. ACERINOX	150	17. OSBORNE	60
7. CORP. MAPFRE	140	18. COOPERATIVA ACOR	50
8. DRAGADOS	110	19. CANAL PLUS	50
9. CORP. FINAN. ALBA	100	20. CUBIERTAS	50
10. VALLEHERMOSO	100	21. VISCOFAN	50
11. METROVACESA	100		

E) PRINCIPALES EMPRESAS DE TODAS LAS CLASES ANTERIORES

1. TELEFÓNICA	1.460	19. CONTINENTE	254
2. ENDESA	1.390	20. ACESA	210
3. REPSOL	1.070	21. FCC	190
4. B. SANTANDER	770	22. SEVILLANA	190
5. B. BILBAO VIZCAYA (BBV)	760	23. BANKINTER	170
6. IBERDROLA	740	24. U.E. FENOSA	160
7. ARGENTARIA	590	25. ACERINOX	150
8. BANESTO	570	26. FECSA	150
9. EL CORTE INGLÉS-HIPERC. (est.)	560	27. HIDROCANTABRICO	140
10. B. CENTRAL HISPANO	520	28. TABACALERA	130
11. B. POPULAR	450	29. BBK (Caja Vizcaya)(est.)	120
12. GAS NATURAL	420	30. DRAGADOS	110
13. PRYCA	380	31. CAJA GALICIA	110
14. LA CAIXA (est.)	370	32. CORPORACIÓN ALBA	100
15. SISTEMA MAPFRE (est.)	300	33. VALLEHERMOSO	100
16. MONDRAGÓN-EROSKI (est.)	300	34. AGUAS BARCELONA	100
17. CAJA MADRID (est.)	290	35. ZARDOYA OTIS	100
18. CEPESA	290		

Como veréis, entre las doce primeras empresas españolas "independientes" hay tres MAPFRE, aunque existe solapamiento y a efectos del ranking general se ha reducido sustancialmente su valor acumulado. Pienso que esto es un verdadero triunfo para un equipo de gestores independientes, en actividad muy competitiva y además "limitado" por preocupaciones éticas, aunque para mi es ésta la principal causa de su éxito. Tengo que añadir que El Corte Inglés es propiedad casi exclusiva de una Fundación, creada por un gran hombre, y que MONDRAGON Y ACOR tienen origen y carácter asociativo independiente muy similar al de MAPFRE, con protagonistas individuales de muy distinta orientación política: un sacerdote vasco antifranquista y una familia castellana de vinculación jonsista. Me enorgullece que ambos y sus empresas tuvieron gran relación, siempre independiente, con MAPFRE y han participado en sus Consejos.

3. Sistema de Valores de MAPFRE

Naturalmente, MAPFRE no ha sido sólo consecuencia de unos principios éticos y de responsabilidad social, aunque haya sido lo más importante, sino también de métodos propios de actuación, que han contribuido a su éxito. Aunque resulte difícil para mí juzgarlos con objetividad e incluso ordenarlos adecuadamente, creo que los principales han sido los siguientes:

- * *Respeto al hombre*, a los directivos y empleados, actitud reconocida con muy pocas excepciones, que ha permitido la creación de una cultura de empresa, aspecto básico para estimular el trabajo generoso cuando se reconoce la objetividad y seriedad, tanto de los jefes como de los objetivos empresariales que a estos animan.
- * *Preocupación por el servicio a los asegurados*, con devoluciones de primas cuando esto procedía y con reducción de coste y tratamiento correcto y rápido de siniestros en todo momento. Ha sido la primera empresa española de cualquier actividad, y casi de Europa, que en el seguro de automóviles ha visitado a los lesionados (terceros de sus asegurados) para ofrecerles asistencia y orientar su tratamiento. Esto, que escandaliza en Estados Unidos, ha contribuido a resolver fácilmente diferencias en indemnizaciones y al mayor prestigio ante el público, que reconoce en MAPFRE actuación muy diferente a la que se considera habitual en su área de competencia.
- * *Máxima descentralización operativa*, en la idea expresada por mi en muchas ocasiones de que un tonto "in situ" decide mejor que un listo a cuatrocientos kilómetros, entre otros aspectos porque el listo decide con la información del tonto, que sabe lo que hay que hacer a la vista de los hechos, pero quizás no siempre sabe explicarlos con precisión. Esta descentralización ha sido una aportación de

MAPFRE al mercado de seguros, español y de otros países; de ella se ha beneficiado cuando ha aparecido la "informática distribuida" que facilita la operación autónoma a distancia.

- * *Ultrainformatización.* Me incorporé a MAPFRE en septiembre de 1955, con gravísimos problemas, antes comentados, pero ya en el mes de diciembre se empezó a utilizar un equipo de fichas perforadas. Desde entonces, ininterrumpidamente, se han incorporado los máximos adelantos sin preocuparse de estudios de reducción alternativa de costes, en la convicción de que era una tendencia inevitable a la que había que adelantarse. Esta actitud siempre se ha mantenido, utilizando antes que nadie la informática distribuida, con microordenadores, sistemas de video para emisión de pólizas y equipos de fax en todas sus organizaciones, creo que más de tres mil en la actualidad. El segundo equipo de fax en España lo utilizó MAPFRE; el primero el Banco de Santander. Supongo que ahora MAPFRE prepara la introducción del correo electrónico para operaciones internas.
- * *Preocupación aguda por los costes operativos,* entendiéndolo que la competencia de futuro, cuando desaparezcan las apoyadas por corrupción o "protección" (de poca repercusión en el seguro), solamente supervivirán aquellas empresas con costes inferiores al promedio. En el seguro de

automóviles MAPFRE ha llegado a un coste integral de gestión inferior al veinte por ciento, probablemente inferior en más de diez puntos al promedio del mercado y en más de quince al de muchas entidades.

- * *Conocimiento permanente de resultados,* no sólo en su conjunto, sino de las unidades descentralizadas, más de trescientas en el territorio nacional, lo que estimula la competencia permanente entre unidades de MAPFRE, con más impacto que la exterior: "mi oficina tiene un índice de crecimiento sustancialmente inferior a Orense o a Gandía, o el de gastos es superior o inferior al de ellos, o al promedio nacional, o al de un área determinada". Esta información permite detectar fácilmente desviaciones y, por supuesto, corregirlas.
- * *Máxima transparencia,* aspecto primordial para el futuro. Se ha buscado transparencia porque se actuaba con legalidad, no tratando de ocultar datos ni a autoridades ni a asegurados, que al estar dispersos en toda la organización exigía un alto nivel de calidad, sometido a permanente análisis. MAPFRE fue la primera empresa de cualquier clase que utilizó en España voluntariamente servicios de "auditoría internacional", cuando solamente aparecía en empresas de propiedad extranjera.

III. CONCLUSION

Todo lo anterior, *realmente aplicado*, no propaganda aparente, sirve para toda clase de empresas. Es un modo de ejercer con éxito la función gerencial. Hace más de treinta y cinco años, en una reunión financiera comenté mis ideas, las que ahora tengo, sobre el método de actuar en la empresa, y un colega, buen amigo, mucho más importante en volumen de primas que yo, me dijo: "*Ignacio, por este camino no llegarás muy lejos en la vida de la empresa*". El acabó siendo destituido, su empresa prácticamente en quiebra, precisamente por no seguir la línea que yo entonces intuía como indispensable y que luego la experiencia me ha demostrado que no sólo es la mejor sino la única: la que en líneas generales os he expuesto.

Espero que lo que he dicho llegue a ser de algún modo utilizado por los jóvenes que en este momento me escuchan. El futuro de la empresa española depende de todos vosotros, de vuestra acción, de vuestra dedicación y también, tengo que reconocer, de vuestra suerte; la mía ha sido mucha.

Para acabar, simplemente decir:

*la vida es riesgo,
por eso es bella,
pero no es un lecho de rosas.*

Tenerlo en cuenta y olvidar objetivos fáciles y rápidos, los de comodidad y especulación, que no sirven para crear empresas efectivas, de dimensión suficiente para la expansión exterior.