

# ALVARO MUÑOZ

## LA COMPETITIVIDAD DE LA EMPRESA PUBLICA

Presidente de MUSINI, la Mutua de Seguros del Instituto Nacional de Industria, jurista por estudios y vocación, lleva quince años al frente del grupo asegurador. Dice hablar a tumba abierta para ACTUARIOS, pero siempre con la voz de la experiencia y la responsabilidad de una de las compañías aseguradoras más saneadas de nuestro país. Sus opiniones abren la vía en nuestras páginas a la visión empresarial del mundo del seguro.

**M**USINI es la segunda empresa más rentable del INI, después de ENDESA. ¿Cómo analiza este hecho?

—Muchas de las empresas del INI son grandes empresas, y muy bien dirigidas, pero la coyuntura económica es determinante. Por poner un ejemplo, la pasta de papel estaba a mitad de precio hace dos años, esto repercute mundialmente, y lo mismo puede decirse de la siderurgia o de la construcción naval.

En este contexto, MUSINI ha tenido en los últimos diez años una proyección histórica muy ascendente. De ser una empresa modesta con una facturación de primas en mil novecientos setenta y ocho de mil quinientos millones de pesetas, hemos pasado a registrar este año anterior treinta y cuatro mil millones.

Este despegue es debido a las propias características de la empresa. Estamos especializados en un importante nicho de mercado. Tenemos la ventaja frente a las grandes compañías de seguros generales que quieren hacer

todo al mismo tiempo, que no lo pueden hacer todo bien, es imposible.

MUSINI es una empresa volcada en un segmento de mercado muy concreto, el de los grandes riesgos industriales, y muy interesante por sí mismo. Es un segmento de mercado en transformación, en un país dinámico como ha sido España en estos últimos tiempos. También, la empresa no sólo tenía vocación de especialización, sino que en los últimos cinco años se ha tecnificado mucho, y nosotros hemos implantado métodos que todavía son novedosos en países mucho más avanzados que el nuestro.

**«Ha habido un cambio generacional profundo. Hemos tecnificado los recursos humanos»**

**I**NTRODUJIMOS conceptos como el de gerencia de riesgo, que hoy es un tópico hablar de él. Yo veo muchos reaseguradores extranjeros que me vienen a vender este tipo de productos y se quedan sorprendi-

dos cuando decimos que nosotros: ya estamos practicándolo. El partir de un concepto integral del seguro para el adquirente es parecido a la banca de grandes empresas, que no es lo mismo que la banca comercial. Es decir, en vez de tener muchas pólizas, que era lo que pasaba, existe una sola póliza integral, en la cual están los seguros de daños y otros. Y haciendo grandes paquetes con las sinergias conjuntas y practicando una política de autoseguro adecuada, combinada con retenciones y capas de franquicias calculadas, es cuando un cliente industrial se compromete a tomar medidas de prevención y de control del riesgo.

Esto quiere decir que tenemos éxito no sólo en las empresas del INI, del INH o el sector público en general, sino fuera de él también. Nosotros conservamos muchos clientes, o la mayor parte de los clientes en los que el sector público ha desinvertido, lo que significa que en España podemos prestar ese servicio. Participamos, yo diría, en la totalidad de los grandes sectores industriales españoles, sean del INI o no, sean empresas privadas o públicas.

También ha habido un cambio generacional profundo en la mutualidad. Hemos salido del tratamiento tradicional del seguro, basado en personas muy estimables, pero que han llegado a través del mundo de la práctica para tecnificar los recursos humanos. Tenemos un alto grado de licenciados universitarios, ingenieros industriales, que son capaces de dar una respuesta más mo-



derna que la tradicional, la cual consistía en aplicar la tarifa del antiguo sindicato, y ver cómo la violabas, porque ese era el planteamiento. Eso carece de sentido en las aseguradoras del sector industrial.

—MUSINI es una de las empresas que tienen una mejor gestión financiera. ¿Sus resultados no dependen más de su actividad financiera que de la propiamente aseguradora?

—Yo, aunque llevo quince años de experiencia empresarial, soy jurista, y todavía tengo la sensación de no ser del oficio, o quizá esa sensación la tengan los demás. Empecé en la siderurgia y he estado en las grandes empresas en esos momentos del país, y de allí viene mi experiencia completamente diversa con el mundo del seguro.

Siempre percibí que en las empresas de seguros, sobre todo en las compañías españolas de mediados de los años setenta, el aspecto financiero estaba absolutamente descuidado, no profesionalizado. Yo me encontré viniendo de una empresa que no es que fuera financiera, pero en una gran empresa industrial el tema financiero tiene mucha importancia. La mayor parte de las grandes empresas de seguros están ligadas a la banca, que es el intermediario financiero más importante en este país y, por tanto, estaban mediatizadas.

En otros sitios, por la pequeñez de la unidad empresarial, no es posible para hacer una gestión financiera profesional. Entonces, creo que me di cuenta enseguida, tenía poco sentido contratar unos asesores externos, gestores de patrimonio, ya que todos son carísimos

y tampoco aportan demasiado. Merecía la pena crear una unidad especializada, una unidad modesta —lo sigue siendo— con poca gente, pero muy cualificada, que empezara a manejar el paquete financiero de la mutualidad de forma integrada y profesional.

Hemos tenido suerte con los mutualistas, siempre nos han dejado libertad absoluta en ese tema. Podría haber sido de otra manera, incluso nos podrían haber instrumentalizado para financiar otras empresas. Pero ya digo, siempre ha habido libertad absoluta, y la consecuencia ha sido fruto de esa libertad y de esa profesionalización. Inmediatamente empezamos a manejar aquí el paquete financiero con criterios de alta rentabilidad y de la perspectiva de una compañía de seguros. Aunque, también, esto de profesionalizar y de hacer una gestión integrada de las inversiones, estuvo influido por la liberalización de las inversiones en el seguro. Tuvimos la suerte de coincidir con la legislación del Reglamento de Seguros de mil novecientos ochenta y cuatro, que fue un instrumento muy importante en este sentido.

Nosotros disfrutamos de esa libertad, lo hicimos razonablemente, y tenemos unos resultados muy altos. Tenemos un buen manejo de la tesorería y de la inversión a medio y largo plazo, ya que en una compañía de seguros existen productos que tienen que funcionar a largo plazo. La ventaja de una empresa pequeña y especializada es que las decisiones son muy rápidas y fluidas.

### «El negocio es para el banco depositario»

**L**A banca y los seguros están haciendo productos integrales, se están confundiendo las funciones. Al final, la banca hace seguros, y las aseguradoras, productos financieros, ¿qué piensa de esta relación?

—Todo el mundo hace de todo, y en el mercado universal de los productos financieros se manejan cada uno con su óptica y con sus especializaciones. Nosotros, el mundo de las inversiones lo hemos cuidado mucho, y creo que he-

mos manejado bien el paquete financiero de la mutualidad.

Y esto nos introduce en el tema de lo que llamábamos fondos de pensiones, luego, la nueva ley los ha encorsetado y ha hecho la etiqueta de lo que son los fondos para la ley. Nosotros empezamos a captar lo que podrían ser los fondos de empleo de la época, estos eran los grandes seguros colectivos, aunque no eran en toda regla seguros. Entonces planteamos estos fondos, estos contratos de administración de capitales para seguros de jubilación, que son operaciones preparatorias de seguros y están contempladas en la Ley del Seguro, en el artículo dos, y tienen, a mi juicio, un claro componente de riesgo.

A partir del año setenta y ocho, nosotros elaboramos la primera nota técnica que se produce en el sector seguros, y a partir de los años ochenta se produce la eclosión de los llamados «planes de jubilación». Tuvimos un crecimiento enorme, y los manejamos con unos criterios de rentabilidad dura y estricta, y con unos márgenes muy estrechos. Devolvíamos el exceso de rentabilidad sobre el interés técnico-aplicado y hubo años en que dimos el diecisiete o el dieciocho por ciento.

Esto ha quedado muy afectado con la nueva legislación en materia de fondos de pensiones, y aunque las sociedades gestoras pueden ser las compañías de seguros, y nosotros lo somos, el negocio fundamental es para el banco depositario. El servicio de las sociedades gestoras, los bancos lo dan gratis prácticamente, y las aseguradoras lo único que pueden hacer es el seguro de esos fondos.

**«Se han hecho pocos planes por las rigideces de la nueva ley»**

**¿N** O cree que los planes de empleo se han implantado escasamente en la empresa pública y prácticamente nada en la privada?

—Sí, esto nos introduce en el tema general de la nueva ley que yo ya he estado tratando. Aunque el sector mu-



chas veces ha defendido que quería mayores beneficios fiscales, yo creo que la nueva ley, sobre todo en cuanto a planes de empleo, es suficiente.

En la nueva ley para las empresas, los planes de empleo son deducibles del impuesto de sociedades, que es un gran atractivo. Antes existía una problemática acerca de si los bienes eran administrados por los trabajadores o por la propia empresa, no siendo deducibles en el último caso. La nueva ley lo ha aclarado, ya que el que se ajuste al modelo del régimen de pensiones, se puede acoger a las deducciones, lo cual es una gran ventaja tributaria para las empresas. Para los trabajadores también, ya que hay un diferimiento para cuando cobren las pensiones, y tienen unas ventajas fiscales manifiestas. Y en la empresa pública, un valor añadido más, ya que evitan la concurrencia de pensiones con la Seguridad Social, de tal manera que cuando el trabajador cobra su pensión de la Se-

guridad Social, suma la obtenida con el fondo de pensiones.

¿Por qué no se han hecho demasiados? A mi juicio por dos razones, primero porque la ley emplea criterios de capitalización estricta, lo cual es muy sano y muy deseable pero plantea inconvenientes tremendos a las empresas que tienen compromisos adquiridos, derechos consolidados, etcétera, y, por tanto, las empresas que están en condiciones de hacer la provisión son muy pocas. En España son los sectores públicos o semipúblicos quienes lo han hecho, Cajas de Ahorro, el INH, Banco Exterior...

Y, segundo, en el sector privado por qué se han hecho pocos planes de empleo, salvo pequeñas excepciones, como el Banco de Sabadell, debido a las rigideces de la nueva ley, derivadas de las comisiones de control cuyo componente sindical es mayoritario. De ahí las explicaciones que dan los grandes bancos o las grandes empresas pri-



*Alvaro Muñoz,  
junto a José  
Boada, secretario  
del Instituto, y  
Javier Casas,  
director de  
ACTUARIOS.*

vadas, que estos fondos prefieren manejarlos ellos, y ni siquiera el aliciente fiscal de deducirlo del impuesto de sociedades es suficiente para ceder el control de miles de millones de pesetas.

—¿Piensa que debería cambiar la normativa?

—Yo creo que sí. Y no se piense que es una fobia hacia los sindicatos, sino que esta rigidez repercute en contra de los propios trabajadores. Esto es lo que explica un poco el que los fondos se hayan hecho, fundamentalmente, en el sector público y poquísimos en el sector privado.

Los fondos individuales tampoco han progresado lo que debieran. Las exenciones fiscales son bastante razonables, todos deseáramos que fueran mayores, pero eso tiene sus límites. ¿De dónde viene que no se hayan hecho demasiados? A mi juicio, los fondos indivi-

duales son muy poco transparentes, y si en los otros fondos quienes mandan son los trabajadores, en éstos son los propios promotores. El inversor no puede conocer la marcha de sus inversiones ni tener la más mínima posibilidad de algún día formar parte de esas comisiones de control. Ha habido bancos que lo han hecho muy bien y han dado alta rentabilidad, pero algunos la han dado bajísima, y no ha sido por torpeza profesional, ha sido un fenómeno calculado, han dicho «¡bueno!, como éstos tienen exenciones fiscales, que se conformen, porque aquí la rentabilidad que vamos a dar es menor que en las supercuentas». **Increíble**, pero al final el mercado pondrá a cada uno en su sitio.

Y otro problema del producto es que te quedas casado con él para toda la vida, salvo en las excepcionales hipótesis contempladas en la ley. Aunque en el mercado gane la selección, para irse a otro fondo es muy complicado.

## «Con los fondos de inversión, los fondos de pensiones van a pasar a la historia»

**Y** la mejor demostración de que esto ha fracasado es que está saliendo un producto alternativo que son los fondos de inversión, mucho más flexibles y fiscalmente, casi, mejor tratados. Existe libertad para salir y entrar, probablemente alta rentabilidad, y son productos mucho más transparentes. Se tributa sin retención y sólo como incremento de patrimonio cuando se retira el dinero. Si los fondos individuales ya habían fracasado, ahora con este nuevo producto financiero van a pasar a la historia, ya que los fondos de inversión tienen todas las ventajas de los otros y además existe mayor rapidez y flexibilidad para tomar decisiones. O se cambia la ley de fondos de pensiones, y estoy hablando ahora de fondos individuales, o habrá fondos de inversión que sustituirán ese producto.

## «La CLEA es un instrumento puramente técnico»

**H**ABLEMOS de la CLEA, usted fue el impulsor y presidente desde su creación. ¿Cuál es el balance de estos años de actividad?

—Fue un instrumento que nació en un momento de crisis del sector asegurador. De explosión de una serie de temas que habían quedado durante muchos años en hibernación y que nadie trataba, y de repente se pone todo sobre la mesa. Y quizá explotaron, en el año ochenta y cuatro, porque los asegurados aparecieron ante las autoridades haciendo pintadas y tirando botellas.

Se barajaron varias terapéuticas, una de ellas era revitalizar todas las compañías y devolverlas al mercado, cosa que luego se demostró inviable; algunos tuvimos esa visión desde el principio y luego la práctica nos ha dado completamente la razón. Estas compañías llevaban difuntas cinco o seis años,

pero nadie las liquidaba porque no había dinero ni para eso. Entonces, se vio claramente, que estas compañías estaban perjudicando a sus acreedores y perturbando el mercado.

El diagnóstico que se hizo fue crear un instrumento especializado cuyo objetivo era tutelar a los asegurados que habían contratado en sociedades de este tipo.

En definitiva, la CLEA es una herramienta de contenido puramente técnico, capaz de liquidar compañías. A la Comisión las compañías ya le llegan disueltas. La disolución es una decisión jurídica que puede ser por una sanción o por un acto voluntario, pero la liquidación es un proceso. Una compañía se disuelve y se abre todo un proceso de liquidación complejo, que requiere reconstruir su balance, su pasivo e identificar a los acreedores. Eso en compañías disueltas hace cinco o seis años, con todos los documentos repartidos por juzgados, ayuntamientos, etcétera. Los primeros momentos fueron dramáticos porque había sociedades de las que sólo conocíamos el nombre, teníamos que empezar poniendo anuncios para ver quiénes eran los acreedores.

La CLEA fue una idea polémica porque había conceptos diferentes, entre los distintos agentes económicos que intervienen en el sector del seguro, e incluso, dentro de las propias compañías privadas, se ha presentado como una lucha entre el sector privado y la Administración. Esto no fue así, en absoluto. La Administración, aunque había posturas diferentes, era consciente de cuáles eran los fines fundamentales y que devolver las entidades al mercado, a costa del dinero público, era un verdadero disparate. Por ello fue una decisión acertada liquidar las compañías que no eran mercantilmente viables. Después de siete años de experiencia puede decirse que ha sido un gran servicio al sector asegurador. Como instrumento técnico va a existir siempre, ya que en la actualidad las situaciones que nos llegan no son solamente patológicas, sino compañías vivas, y en plena operatividad. Además, la CLEA, legislativamente, tiene la función de ser interventor en suspensiones y quiebras.

—Sin embargo, los asegurados no están muy satisfechos con las liquidaciones que ha efectuado la CLEA. ¿No cree que el problema es que algo falla, o quizá son los controles previos a lo que llega la CLEA?

—Hay que tener en cuenta que los asegurados de una compañía disuelta hace cinco años no están contentos con lo sucedido. Pero no están descontentos con la CLEA, que es la única que les ha solucionado el problema, y la demostración es que en todas las juntas de acreedores, todas, en las cuales comparecen los asegurados y el resto de los acreedores, prácticamente no ha habido votos en contra. Todos los planes de liquidación han sido aprobados. Hemos aprobado más de cien planes de liquidación.

Los asegurados con respecto a la CLEA no han manifestado la más mínima discrepancia, al revés, hay muchos datos y actuaciones de las juntas de acreedores que demuestran su agradecimiento. Expresiones como ¡ya era hora de que alguien nos pagara algo!, son comunes, o los asegurados de INTERNACIONAL cuando vieron que se les pagaba el cien por cien, no se lo podían creer. Otra cosa es que estén descontentos con lo que les ha sucedido, pero no con la CLEA, sino con las compañías que contrataron, y eso depende de la situación económica individual de cada una. Aquellas que estaban absolutamente quebradas, en las que los socios anteriores habían depredado todo, sólo hemos podido aplicar unas medidas de mejora modestas, y han cobrado menos.

Pero no hemos tenido problemas, ni con los asegurados, ni con los sindicatos, ni con las organizaciones de consumidores, ni con los trabajadores. Al revés, han visto en la CLEA el único camino para cobrar sus créditos o salarios. Los únicos disconformes han sido los que se opusieron al nacimiento de la CLEA y que han manipulado el tema a través de algunos medios de información, presentándolo como un instrumento polémico, cuando realmente no lo ha sido.



### «Determinadas empresas extranjeras practican el dumping»

—¿Cómo ve el futuro del sector asegurador español ante la liberalización de los mercados europeos? ¿Cómo le afectará al asegurado español?

—La verdad es que el sector asegurador español se ha visto estos últimos años con un gran optimismo. Ha sido uno de los sectores más dinámicos del crecimiento de la economía española. Pienso, no obstante, que hay que ser cauteloso ya que hay una competencia desmedida y una política de «dumping», claramente manifestada y de fácil prueba, que realizan determinadas entidades extranjeras. Van a intentar ganar cuota de mercado vendiendo a pérdida.

Eso me hace pensar que en los próximos años vamos a vivir tensiones, que se tiene que reestructurar el sector, afinar precios bajar los costes de gestión interna y externa. Porque el seguro español siempre ha sido muy débil, no ha tenido capacidad de control,



ni financiera, ni el volumen suficiente para retener cantidades importantes, incluso en los riesgos españoles, ni la capacidad de planificación para ser el líder.

La creación del *pool* español de grandes riesgos supone retener cantidades sin precedentes en la historia del seguro español, en este segmento del mercado. Confirmamos, así, una capacidad financiera multiplicada, y una capacidad técnica y de gestión para tariffar riesgos españoles desde España sin que suframos la influencia colonialista de los grandes macro-aseguradores internacionales en los riesgos españoles.

**«Luxemburgo, que no es un paraíso fiscal, sí tiene regulaciones en materia de reservas»**

**M**USINI ha constituido una compañía de seguros en Luxemburgo. ¿Cuál es la finalidad de su creación?

—INDUSTRIAL RE es técnicamente una compañía de reaseguros, muy interesante para el manejo de una cartera como la nuestra. Su finalidad pri-

mera es ponerla a disposición de nuestros grandes clientes industriales. En todo el mundo los grandes grupos industriales practican una política adecuada de autoseguro. Esto no significa que no gasten el dinero, porque el hacer un autoseguro significa constituir fondos para hacer frente a las primeras capas del riesgo. Con arreglo a la legislación fiscal española esto no es gasto deducible, sin embargo, en Luxemburgo, que no es un paraíso fiscal, si tiene regulaciones en materia de reservas a largo plazo por fluctuaciones de siniestralidad.

Este tipo de legislación de Luxemburgo permite la constitución de los fondos de autoseguro, a largo plazo, y en condiciones fiscales favorables que resultan deducibles del impuesto de sociedades.

Y para la propia MUSINI, en cuanto a su retención, pues el mismo concepto.

El otro carácter, el de reaseguradora, viene dado por el negocio internacional. Todo el planteamiento de seguros muy internacionalizados, como, por ejemplo, el seguro de aviación, se puede manejar de una manera muy flexible a través de una reaseguradora situada en Luxemburgo.

**«HUNOSA no se puede pedir que se financie con criterios de derecho mercantil»**

**A** HORA se ha estado hablando en los medios de comunicación del tema de la empresa pública. ¿Es viable jurídicamente la quiebra en una empresa pública?

—Jurídicamente sí que es viable. La quiebra es un fenómeno mercantil y con la despersonalización de la Administración pública a través de sociedades mercantiles, reduce estos fenómenos a figuras contempladas en el derecho privado. INESPAL estuvo hace unos años en suspensión de pagos, aunque ésta era más estratégica, encaminada a negociar la salida a una situación difícil con otros socios implicados. Es decir, jurídicamente no hay obstáculos y es viable. Lo que sí creo es que

hay dificultades de tipo político y sociológico, sólo es posible en situaciones límite. Lo que se puede pensar es que hay que cerrar, pero hay métodos de cerrar una empresa sin llegar a la quiebra. Son situaciones absolutamente atípicas, anormales, con una resistencia extraordinaria de las fuerzas sociales.

Lo deseable es que las empresas se rijan por las reglas del mercado y por la cuenta de resultados. Y los que sean servicios públicos encubiertos de mantenimiento de empleo, de tecnología punta, de una estructura industrial básica en España o de una política de Estado, se financien por otros caminos, que normalmente son los presupuestos.

Como resumen de esta pregunta yo espero que no veamos quebrar a ninguna empresa pública.

**«Es una batalla que los actuarios tenéis que ganar»**

**E**STA última es la pregunta de nuestra corporación. Ahora que estamos peleando por el reconocimiento oficial de la titulación de actuario, dentro de las carreras universitarias, ¿no es un contrasentido su no inclusión cuando toda la legislación del sector hace referencia a los mismos como los responsables técnicos?

—Me parece una clarísima contradicción, toda la normativa y toda la realidad sociológica de las compañías de seguros habla del actuario con unas responsabilidades específicas y aludidas de una manera muy concreta. Es una carrera que tiene muchas posibilidades, hay una gran demanda de servicios.

El que no haya salido en los dos paquetes de la reforma universitaria es un retroceso, incompatible con la realidad social y la realidad jurídica, pero si esta profesión ya existía, cuando se quieren ampliar los títulos, resulta que se reducen. Y, además, hoy necesitamos actuarios en las empresas de seguros, igual que necesitamos ingenieros industriales en vez de profesionales que sólo conocen los aspectos prácticos del negocio. Me parece que es una batalla que tenéis que ganarla. ■