

LAR-75
R 10315

XVII JORNADAS DE ESTUDIO
PARA DIRECTORES GENERALES Y ALTOS EJECUTIVOS

Santiago de Compostela
10, 11 y 12 de Marzo de 1982

Ponente;
Ignacio Hernando de Larramendi

Como siempre que me dirijo a mis amigos de ICEA, tengo que decir que han hecho una mala elección, porque MAPFRE no es ejemplo de concentración de empresas, sino que las hemos segregado de nuestro núcleo inicial contribuyendo "a complicar" el mercado español de seguros.

En todo caso esto no es una anomalía dentro del seguro, y en Estados Unidos bastantes grupos han seguido procesos semejantes al nuestro y creado empresas con el mismo nombre y especializadas en áreas específicas funcionales e incluso territoriales: PRUDENTIAL, STATE - FARM y NATIONWIDE como mutuas, y ALLSTATE como sociedad anónima, tienen características relativamente semejantes a las de MAPFRE.

Esto constituye una fórmula conocida en la técnica empresarial como "spinning off"; es decir, dotación de autonomía empresarial a servicios internos que se abren al mercado general.

- I -

1. Nuestro sistema operativo exige una coordinación, ya que se compone de sociedades autónomas, con gerencias diferentes y problemas a veces interrelacionados. Esto ocurre igualmente en grupos creados por acumulación de empresas, para compra o asociación. Todo conjunto orgánico de sociedades autónomas necesita reglas de juego entre sus diferentes empleados y directivos y, por supuesto, frente al público, sólo su claridad y equidad hacen posible un éxito empresarial.

Siempre hay problemas en la relación entre hombres, más aún si son directivos acostumbrados a decidir con responsabilidad y lógica preocupación porque los resultados de su área no se perjudiquen por la actuación de las restantes. No oculto que una parte

de mi tiempo, casi la mayor parte de mis "relaciones públicas", se dedica a personas de MAPFRE y me alegro de confesar que en ello no he estado desafortunado y que hemos logrado gran armo-

...

nía interna, que se demuestra porque a pesar de nuestra complejidad, no tenemos incidencias que no sean las meramente circunstanciales e inevitables en una entidad dinámica.

2. La situación actual de MAPFRE ha surgido de un proceso de autonomía paulatina de áreas de operación, hasta dotarlas de completa autonomía jurídica. Este método lo conocí en mis viajes de estudio a Estados Unidos en 1959 y 1962, que probablemente dejaron una marcada influencia en mi filosofía empresarial. Pero esta política se fué perfilando más directamente como consecuencia de la separación legal, obligatoria y contraria a nuestra voluntad de MAPFRE-Mutua Patronal de Accidentes de Trabajo, con motivo de la reforma de la Seguridad Social en 1966, que nos obligó a la segregación, dolorosa en muchos aspectos, con trauma y dificultades económicas, supongo que semejantes a las de las entidades mercantiles que vieron suprimido su ramo de Accidentes de Trabajo.

Muy pronto advertí que MAPFRE-Patronal, bajo una dirección completamente desligada de mí, lograba una mecánica operativa y unos niveles de servicio muy superiores a los que había tenido cuando estaba integrada con otros ramos de seguro. Con ello comprendí que la ultraespecialización en un área específica, con equipos dedicados fundamentalmente a operar en ella y aislados de otros problemas, podría ser instrumento poderoso de eficacia, desarrollo y mejora de resultados.

3. A consecuencia de ello pensamos iniciar una especialización operativa en varias áreas y en 1970 promovimos MAPFRE-Vida y MAPFRE-Industrial, empresas que todos conocéis.

A lo largo de la década de los 70, cuando confirmamos el éxito de MAPFRE-Vida y MAPFRE-Industrial, y continuó el de la Mutua Patronal, comprendimos la conveniencia de seguir la línea iniciada y comenzamos dos acciones semejantes en relación a

reaseguro y fianzas, en que operábamos dentro de MAPFRE-Industrial. A este efecto procedimos a crear dos "sociedades de suscripción", "MAPFRE-Servicios de Reaseguro" y "MAPFRE-Servicios de Caucción", en las que se integraron los respectivos equipos de personal de estos ramos. Estas experiencias han resultado positivas y han sido la base que ha facilitado la promoción de MAPFRE-Reaseguro, S.A., que ha comenzado sus operaciones el 1 de Enero de este año, y de MAPFRE-Fianzas, que esperamos constituir en fecha próxima para comenzar a operar dentro de 1982. Estos son ejemplos

del método de creación paulatina de servicios que se transforman en entidades operativas completamente independientes.

La situación actual es que tenemos cuatro entidades aseguradoras -muy pronto cinco- y una reaseguradora que operan en áreas funcionales diferentes, cada una exclusiva respecto a las demás "MAPFRES"

4. Una característica de nuestro sistema de trabajo es el pragmatismo para adaptarnos en cualquier momento a cualquier situación favorable y cambiar rápidamente de línea de actuación, si resulta aconsejable por circunstancias generales o específicas, ya que no estamos comprometidos por planes o normas rígidas. Con arreglo a ello iniciamos este año, algunos amigos me dicen que lo hacemos demasiadas veces, una nueva línea estructural, aunque no operativa, con la CORPORACION MAPFRE.

MAPFRE adquirió en 1961 una pequeña sociedad de Barcelona denominada "CENTRAL DE OBRAS Y CREDITO" que promovió intensamente y transformó en "CENTRAL DE INVERSION Y CREDITO", y que ahora ha cambiado su nombre por el de CORPORACION MAPFRE. Esta entidad se dedicó desde 1962 a operaciones de financiación, fundamentalmente de automóviles, y en 1966 fue creando sociedades provinciales, con participación siempre mayoritaria, para operar en el área de financiación en cada una de las provincias españolas. Por una serie de circunstancias y porque MAPFRE no aceptaba seguros de operaciones de financiación por sus resultados deficitarios, perdimos nuestra posición mayoritaria en CENTRAL DE INVERSION Y CREDITO que inició una diversificación industrial e inmobiliaria que fué afectada por la crisis. En los últimos años volvimos a adquirir la mayoría en esa sociedad, cuya red de 38 sociedades provinciales de financiación tuvo en todo momento excelentes resultados. Recientemente hemos cambiado su nombre por el de CORPORACION MAPFRE ampliando su capital hasta 2.346 millones de pesetas y aportándole nuestras acciones en MAPFRE-Vida y MAPFRE -Industrial. Después la CORPORACION ha adquirido MAPFRE-Reaseguro y muy pronto constituirá MAPFRE-Fianzas y continúa participando mayoritariamente en las entidades provinciales de financiación, 40 en la actualidad.

Este paso de la CORPORACION, para mí muy importante, constituye la novedad básica de nuestra estructura de los 80, ya que la promoción de MAPFRE-Reaseguro y MAPFRE-Fianzas son simple continuación de la política de los años 70.

Mutualidad era la novena entidad del ranking, con una cuota de mercado del 1,67%; en 1980 era la octava entidad con un 1,93% de cuota de mercado; y en 1981 puede preverse que será la sexta o séptima entidad por volumen de primas. En el mismo período, sus reservas libres - han pasado de 75 millones en 1970, a más de 2.200 millones, según los datos provisionales que tenemos de 1981; y sus inversiones y fondos líquidos de 510 millones en 1970, a más de 7.730 en 1981.

Puede haber distintas fórmulas eficientes de actuar, pero hasta ahora la elegida por MAPFRE ha sido satisfactoria y mi impresión es que en esta década MAPFRE va a tener un desarrollo superior al del mercado, en parte como consecuencia de la estructura orgánica.

- II -

Hasta ahora he hablado de cómo MAPFRE ha llegado a la estructura actual, pero es probable que interese más a ICEA, y a vosotros, conocer el mecanismo para coordinar los objetivos comunes con la autonomía operativa de cada entidad. Sobre esto quiero citar algún aspecto con influencia en el equilibrio estructural.

1. RESPONSABILIDAD INDIVIDUAL.-

Cada persona de MAPFRE con función directiva, incluso en área funcional o territorial limitada, adopta decisiones bajo su responsabilidad, o con límites claros para consultar a un superior. Esto elimina prácticamente la "responsabilidad colectiva", que evita la pérdida de tiempo de personas de coste alto y, sobre todo, evita la dilución de responsabilidad. Existen "comisiones" poco frecuentes y de corta duración, para problemas específicos durante tiempo limitado, hasta que se resuelven o surge una decisión definitiva. La excepción es la "Comisión de Obras e Instalaciones Territoriales" en que participan las personas interesadas en los proyectos de instalaciones de oficinas territoriales. En la práctica es un órgano de supervisión y cumplimiento de fechas y trámites, función importante en MAPFRE con obras actuales de instalación de oficinas territoriales por valor de 300 millones de ptas. Ya dije en alguna ocasión ante ICEA que esta falta de "Comités" era básico para la agilidad operativa y causa de que no aprovechásemos al máximo nuestro tiempo de trabajo.

La coordinación se completa con reuniones informales de cada Di-

rector General conmigo y con sus principales colaboradores, y con muchas visitas, más y de cada Director Central operativo, a cada área territorial para conversaciones "frente a frente" con directivos territoriales generalmente para temas específicos.

Del mismo modo son frecuentes las visitas de directivos territoriales a Madrid para discutir con los distintos Directores los problemas de su área territorial. Con todo esto se produce una permanente intercomunicación de personas y se mantiene "viva" la puesta al día técnica y la relación personal, que es aún más importante.

Se suele hacer dos reuniones anuales de Directores de Subcentral con los Directores Generales de entidades y conmigo, para tratar temas políticos de empresa, normalmente a fin de año y con ocasión de la Junta General. Estas reuniones son muy importantes para que la organización territorial participe en la política general con diálogo abierto y franco y, por qué no decirlo, a veces bastante duro, igualmente eficaz para una comunicación recíproca y el análisis de fricciones interempresa.

2. SIMPLICIDAD ESTRUCTURAL.-

Con independencia de las Asambleas Generales y de los Consejos Directivos, con función muy semejante al Consejo de Supervisión de la legislación alemana, MAPFRE se rige por una Comisión Ejecutiva: casi único "Comité" de carácter permanente.

La Comisión Ejecutiva se compone de Consejeros exteriores vinculados a la historia de MAPFRE, el Director del área inmobiliaria, decano del equipo directivo con 36 años en la entidad, y los Directores Generales de las principales entidades. Esta Comisión autoriza las inversiones en inmuebles y las participaciones con carácter político, como las que recientemente han sido necesarias para constituir la CORPORACION MAPFRE. Al mismo tiempo aprueba la política de inversiones mobiliarias (que se ejecuta autónomamente), las líneas generales de política de empresa, y el nombramiento y retribución de altos directivos. En ella además se examina nuestra amplia serie de partes comparativos, casi todos los cuales se distribuyen en la organización.

La simplicidad la estamos consiguiendo concentrando nuestra estructura en un "plan de áreas" para facilitar una "supervisión informativa" a través del conocimiento general de costes y número de personas.

Acompaño como anejo esta estructura de áreas y su desarrollo - en los servicios centrales, precisamente donde siempre surge la - tendencia al burocratismo, punto débil y base del declive de mu-- chas empresas antiguas, actuales y, me temo, que futuras.

En el área de supervisión no operativa incluimos los gastos - de Juntas, Consejos y Comisiones Ejecutivas, los míos y de mis cola boradores personales.

Este sistema crea profunda tensión para la reducción de gastos y da confianza a las áreas operativas, centrales y territoriales, - de que no se produce despilfarro, aspecto de gran importancia en un grupo institucional como MAPFRE.

3. PRESUPUESTOS.-

Probablemente todas las entidades aseguradoras representadas en - esta reunión tienen política y actuación presupuestarias. Ha pasa do el tiempo en que esto constituía una novedad. Pero en nuestro caso quiero señalar dos aspectos:

- a) La elaboración de los presupuestos y cobros y gastos es eminen temente participativa. Cada Director operativo de MAPFRE-Vida, MAPFRE-Industrial o MAPFRE-Mutualidad se reúne con cada Direc tor de Subcentral para discutir la primera fase presupuestaria, partiendo del crecimiento histórico y objetivo general. Es te, con instrucciones concretas, se reúne con sus Directores - Provinciales o Subprovinciales y, después de reuniones esencial mente informales, surge el acuerdo de cada Director de Subcen tral con el Director operativo, que se convierte en el presu-- puesto general, con distribución territorial y periodificación por meses.

En los gastos, el proceso afecta casi exclusivamente a modifica ciones de sueldo, pocas, sobre los acuerdos generales, a los - servicios de mantenimiento y a peticiones para asuntos de per sonal. El resto de gastos son limitados y el sistema de compa ración porcentual evita por sí solo desviaciones.

- b) Seguimiento mensual.- MAPFRE difunde permanentemente y con "ge nerosidad" partes comparativos, en los que se recoge la evolu ción de cobros, siniestralidad, productividad, velocidad de li quidación de cada área territorial o central, comparándolas en tre sí, con las cifras análogas del año anterior y con el pre supuesto previsto. Esto ha logrado que el presupuesto sea un - elemento básico de atención gerencial, incluso de áreas limita

das, y que cada mes todo el mundo espere con impaciencia la información sobre su situación y, por supuesto, la de sus compañeros. También tiene esto influencia en la coordinación entre los diversos Directores Centrales que comparan su evolución con la de sus colegas. Os acompaño como ilustración el parte de fin de año de cobros, uno de los documentos que distribuimos regularmente.

4. CONVENIOS INTEREMPRESA.-

La existencia de empresas, cada una con resultados autónomos, exige una regulación objetiva del reparto de gastos de interés o naturaleza colectiva. Para ello utilizamos convenios interempresa que cada año adquieren mayor madurez, y que preparamos en reuniones entre Directores Generales, con participación en algún caso de directivos territoriales. Estamos mejorando continuamente en este campo de la imputación de costes, a lo que contribuye el sistema de áreas antes citado. En principio las áreas de alta supervisión se imputan en proporción a las primas, y las de inversión en proporción a los elementos de cada clase en cada empresa.

5. AUDITORIAS EXTERIORES.-

Llevamos varios años trabajando en ellas y en este año vamos a presentarlas en las Juntas Generales de MAPFRE-Vida y MAPFRE-Industrial y en las diversas entidades vinculadas a la CORPORACION. En MAPFRE-Mutualidad esperamos hacerlo el próximo ejercicio.

Resulta indispensable para una empresa moderna con vocación de crecimiento equilibrado la utilización de profesionales independientes que analicen su situación y cuyo informe contribuya a la equidad en el reparto de costes. Este es un procedimiento caro, pero lo es mucho más la consecuencia de no tenerlo.

Preveo que en los próximos cinco años la auditoría va a ser un instrumento indispensable para mantener ese equilibrio aparentemente inestable que muchos creen existe en MAPFRE, aunque afortunadamente se equivocan. El crecimiento y madurez institucional de nuestras diversas entidades, la mayor responsabilidad de los altos directivos autónomos y ahora la existencia de accionistas exteriores, exige acentuar la transparencia y equidad contable e informativa a través de una firma independiente que garantice interna y externamente la exactitud de la informaciones contables.

Ya me toca acabar. No sé si habéis oído lo que queríais escuchar. En otro momento y con más tiempo no tendría inconveniente en que el equipo directivo de MAPFRE describiese exactamente su mecánica operativa y nuestros métodos para resolver con aceptable equilibrio las fricciones entre los distintos sectores y empresas.

Para finalizar quería deciros que nuestros resultados son consecuencia del trabajo de personas que creen desempeñar un servicio al público. MAPFRE es lo que es porque tiene espíritu de lo que ahora se denomina "sentido social de empresa" y cualquier entidad que actúe en esa línea acabará teniendo éxito, - probablemente más que el nuestro, pues no hay que olvidar que al frente de MAPFRE está una persona caracterizada por su capacidad ilimitada para la desorganización permanente. Gracias - por escucharle.

8-3-82

ip.

| LEVANTE | ANDALUCIA ORIENTAL | NORTE | ANDALUCIA OCCIDENTAL | GRUPO | | AUTOMOVILES | | | | DIVERSOS | | | | VIDA | | | | |
|---------|--------------------|-------|----------------------|-------------|-------------|-------------|----------|--------------------|-------------|------------------|---------------------|-------------|------------------|---------------------|-------------|------------------|---------------------|-----------------|
| | | | | Cobros 1979 | Cobros 1980 | Cobros 1981 | Año 1981 | | Cobros 1981 | Incrmento % 1980 | % sobre presupuesto | Cobros 1981 | Incrmento % 1980 | % sobre presupuesto | Cobros 1981 | Incrmento % 1980 | % sobre presupuesto | |
| | | | | | | | Cobros | % In-cremto s/1980 | | | | | | | | | | % s/Presu puest |
| | | | | Sevilla | 326.2 | 389.4 | 471.6 | 21 | 92 | 307.9 | 21 | 96 | 81.1 | 18 | 90 | 82.6 | 25 | 109 |
| | | | | Jerez | 62.4 | 73.7 | 89.4 | 21 | 94 | 46.7 | 25 | 95 | 26.3 | 26 | 97 | 16.4 | 7 | 84 |
| | | | | Algeciras | 52.5 | 64.1 | 76.0 | 19 | 89 | 60.4 | 21 | 92 | 8.9 | 9 | 74 | 6.7 | 14 | 92 |
| | | | | Cordoba | 131.8 | 124.8 | 209.1 | 20 | 94 | 147.7 | 31 | 102 | 37.6 | - | 74 | 28.8 | 2 | 98 |
| | | | | Huelva | 65.3 | 80.1 | 93.9 | 17 | 94 | 62.0 | 25 | 94 | 23.8 | 9 | 103 | 8.1 | - | 76 |
| | | | | TOTAL | 638.2 | 782.1 | 940.0 | 20 | 95 | 619.7 | 24 | 97 | 127.2 | 13 | 88 | 142.6 | 15 | 92 |
| | | | | Vizcaya | 232.3 | 314.3 | 410.2 | 30 | 112 | 124.9 | 41 | 104 | 128.2 | 17 | 131 | 107.1 | 44 | 115 |
| | | | | Durango | 48.1 | 77.1 | 82.7 | 45 | 116 | 63.0 | 42 | 115 | 12.2 | 69 | 127 | 7.5 | 36 | 109 |
| | | | | Baracaldo | 41.2 | 68.5 | 69.3 | 1 | 85 | 40.0 | 29 | 95 | 17.9 | 16 | 98 | 11.4 | -49 | 54 |
| | | | | Alava | 100.2 | 127.5 | 121.0 | 34 | 103 | 89.1 | 39 | 104 | 50.9 | 31 | 102 | 31.0 | 26 | 101 |
| | | | | Gulpuzcoa | 236.9 | 310.4 | 409.3 | 30 | 106 | 182.6 | 28 | 93 | 111.9 | 39 | 133 | 74.8 | 19 | 102 |
| | | | | Eibar | 73.0 | 111.6 | 147.1 | 32 | 101 | 98.8 | 35 | 99 | 20.9 | 27 | 101 | 27.4 | 25 | 110 |
| | | | | Beasain | 34.6 | 46.5 | 68.0 | 46 | 114 | 27.8 | 36 | 99 | 14.9 | 25 | 87 | 25.3 | 79 | 176 |
| | | | | Santander | 58.6 | 82.4 | 108.0 | 24 | 104 | 77.0 | 51 | 108 | 26.1 | -5 | 110 | 24.9 | 12 | 93 |
| | | | | Torrelavega | 60.5 | 73.1 | 92.4 | 26 | 92 | 74.5 | 30 | 98 | 9.8 | 31 | 98 | 7.1 | -4 | 87 |
| | | | | TOTAL | 885.4 | 1201.4 | 1578.0 | 30 | 107 | 758.7 | 35 | 100 | 481.8 | 25 | 121 | 316.5 | 24 | 106 |
| | | | | Málaga | 261.7 | 338.4 | 425.3 | 26 | 101 | 278.2 | 21 | 97 | 86.2 | 40 | 105 | 80.4 | 27 | 109 |
| | | | | Marbella | 77.8 | 107.7 | 142.5 | 32 | 102 | 92.1 | 27 | 100 | 32.8 | 42 | 106 | 17.6 | 44 | 105 |
| | | | | Almería | 64.1 | 83.6 | 115.5 | 38 | 105 | 94.3 | 39 | 111 | 11.7 | 52 | 98 | 5.5 | - | 63 |
| | | | | Granada | 108.2 | 149.1 | 198.2 | 33 | 103 | 118.0 | 24 | 98 | 41.2 | 46 | 105 | 39.0 | 50 | 111 |
| | | | | TOTAL | 511.8 | 678.8 | 881.5 | 30 | 102 | 563.1 | 25 | 100 | 175.9 | 43 | 105 | 142.5 | 33 | 106 |
| | | | | Valencia | 254.8 | 307.1 | 390.9 | 27 | 101 | 168.7 | 29 | 99 | 114.3 | 27 | 104 | 107.9 | 25 | 99 |
| | | | | Sagunto | 54.4 | 68.1 | 85.9 | 26 | 91 | 71.6 | 26 | 91 | 6.1 | 20 | 78 | 8.2 | 34 | 112 |
| | | | | Castellon | 36.4 | 51.0 | 67.0 | 31 | 99 | 34.6 | 41 | 108 | 23.0 | 35 | 102 | 9.4 | - | 70 |
| | | | | Cuenca | 49.3 | 78.8 | 98.5 | 25 | 94 | 78.4 | 32 | 96 | 24.6 | - | 82 | 15.5 | 52 | 110 |
| | | | | TOTAL | 394.9 | 505.0 | 642.3 | 27 | 98 | 333.3 | 30 | 97 | 168.0 | 23 | 99 | 141.0 | 26 | 98 |

| Subcentra | Oficinas | GRUPO | | | | | AUTOMOVILES | | | DIVERSOS | | | VIDA | | |
|-----------|------------|----------------|----------------|----------|--------------------------|--------------------------|----------------|--------------------------|-----------------------------|----------------|---------------------------------|------------------------|----------------|----------------------------------|-----------------------------|
| | | Cobros 1979 | Cobros 1980 | Año 1981 | | | Cobros 1981 | % In- crem- s/1980 | % s/ Presu- puest. | Cobros 1981 | %In- cre- ment s/ 1980 | % sobre supuest. | Cobros 1981 | % In- cre- mento s/1980 | % sobre presup- ta |
| | | | | Cobros | % In- crem- s/1980 | % s/ Presu- puest. | | | | | | | | | |
| SURESTE | Alicante | 183.8 | 221.7 | 274.6 | 24 | 94 | 115.0 | 32 | 93 | 93.6 | 22 | 94 | 66.0 | 15 | 96 |
| | Elche | 41.0 | 50.0 | 70.8 | 42 | 99 | 43.8 | 41 | 97 | 19.4 | 48 | 102 | 7.6 | 29 | 103 |
| | Albacete | 71.2 | 99.2 | 122.0 | 23 | 97 | 67.7 | 28 | 97 | 26.9 | 14 | 90 | 27.4 | 19 | 104 |
| | Murcia | 108.8 | 136.2 | 176.0 | 29 | 100 | 101.1 | 28 | 99 | 41.1 | 35 | 103 | 33.8 | 27 | 101 |
| | TOTAL | 404.8 | 507.1 | 643.4 | 27 | 97 | 327.6 | 31 | 96 | 181.0 | 26 | 96 | 134.8 | 19 | 99 |
| CASTILLA | Valladolid | 156.9 | 194.0 | 219.3 | 13 | 92 | 149.4 | 15 | 91 | 41.6 | 20 | 106 | 28.3 | 96 | 81 |
| | Burgos | 80.5 | 99.8 | 117.3 | 18 | 93 | 59.7 | 16 | 88 | 26.6 | 17 | 88 | 31.0 | 22 | 108 |
| | León | 62.8 | 82.0 | 106.7 | 30 | 105 | 53.4 | 37 | 107 | 19.3 | 23 | 90 | 34.0 | 25 | 111 |
| | Palencia | 20.6 | 28.3 | 38.6 | 36 | 95 | 27.3 | 32 | 94 | 7.3 | 62 | 100 | 4.0 | 33 | 95 |
| | Salamanca | 53.7 | 69.6 | 83.3 | 20 | 93 | 47.2 | 18 | 89 | 10.4 | 46 | 95 | 25.7 | 14 | 100 |
| | Zamora | 12.1 | 14.7 | 20.9 | 42 | 75 | 16.2 | 38 | 81 | 3.1 | 41 | 52 | 1.6 | 100 | 94 |
| | Segovia | 42.1 | 52.8 | 67.7 | 28 | 100 | 55.1 | 27 | 100 | 8.2 | 26 | 98 | 4.4 | 57 | 110 |
| | Avila | 10.0 | 12.7 | 18.3 | 44 | 91 | 15.7 | 44 | 98 | 2.1 | 50 | 72 | 0.5 | 25 | 38 |
| | TOTAL | 438.7 | 553.9 | 672.1 | 21 | 94 | 424.0 | 22 | 93 | 118.6 | 25 | 94 | 129.5 | 16 | 99 |
| NORCENTRO | Navarra | 230.6 | 279.1 | 340.0 | 22 | 107 | 171.5 | 19 | 99 | 105.5 | 29 | 126 | 63.0 | 20 | 106 |
| | Huesca | 100.9 | 124.4 | 141.3 | 14 | 95 | 97.7 | 20 | 98 | 29.7 | -1 | 83 | 13.9 | 9 | 101 |
| | Logroño | 57.1 | 67.6 | 82.7 | 22 | 101 | 51.7 | 18 | 92 | 20.1 | 20 | 121 | 10.9 | 56 | 120 |
| | Soria | 32.9 | 42.5 | 54.5 | 28 | 100 | 39.3 | 32 | 101 | 12.1 | 15 | 97 | 3.1 | 35 | 111 |
| | TOTAL | 421.5 | 513.6 | 618.5 | 20 | 103 | 360.2 | 20 | 98 | 167.4 | 20 | 113 | 90.9 | 22 | 107 |
| GALICIA | Coruña | 106.6 | 123.8 | 155.7 | 26 | 100 | 83.3 | 32 | 97 | 44.3 | 12 | 106 | 28.1 | 31 | 101 |
| | Ferrol | 37.6 | 46.5 | 61.4 | 41 | 108 | 49.7 | 42 | 110 | 8.3 | 28 | 92 | 7.4 | 45 | 116 |
| | Santiago | 30.8 | 40.6 | 55.9 | 38 | 110 | 29.0 | 42 | 107 | 17.8 | 29 | 111 | 9.1 | 42 | 118 |
| | Lugo | 65.1 | 86.9 | 114.2 | 31 | 107 | 74.1 | 28 | 99 | 16.7 | 37 | 113 | 23.4 | 40 | 136 |
| | Orense | 36.9 | 52.5 | 70.5 | 34 | 105 | 30.4 | 54 | 109 | 21.1 | 34 | 102 | 19.0 | 12 | 104 |
| | Vigo | 80.2 | 117.8 | 155.2 | 32 | 102 | 85.2 | 37 | 104 | 37.6 | 17 | 93 | 32.4 | 38 | 111 |
| | Pontevedra | 42.1 | 61.4 | 82.5 | 34 | 104 | 34.9 | 41 | 106 | 25.8 | 37 | 96 | 21.8 | 22 | 113 |
| | TOTAL | 377.5 | 529.5 | 699.0 | 32 | 104 | 386.6 | 37 | 103 | 171.6 | 24 | 101 | 141.2 | 31 | 112 |

| Oficinas | GRUPO | | | AÑO 1981 | | | | AUTOMOVILES | | | | DIVERSOS | | | | VIDA | | | | |
|----------------|----------------|----------------|----------------|----------|-------------------------|------------------------|----------------|-------------------------|----------------|-------------------------|----------------|-------------------------|----------------|-------------------------|----------------|-------------------------|----------------|-------------------------|----------------|-------------------------|
| | Cobros 1979 | Cobros 1980 | Cobros 1981 | Cobros | % In- crme s/1980 | % s/ Presu puest | Cobros 1981 | % In- crme s/1980 | Cobros 1981 | % In- crme s/1980 | Cobros 1981 | % In- crme s/1980 | Cobros 1981 | % In- crme s/1980 | Cobros 1981 | % In- crme s/1980 | Cobros 1981 | % In- crme s/1980 | Cobros 1981 | % In- crme s/1980 |
| | | | | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| Las Palmas | 287,7 | 346,1 | 387,8 | 12 | 98 | 88,6 | 45 | 111 | 134,0 | 5 | 90 | 164,2 | 14 | 98 | 109,5 | 17 | 98 | 273,7 | 15 | 78 |
| Tenerife | 187,7 | 244,9 | 306,7 | 25 | 101 | 127,4 | 33 | 106 | 69,8 | 26 | 98 | 109,5 | 17 | 98 | 109,5 | 17 | 98 | 273,7 | 15 | 78 |
| TOTAL | 475,4 | 591,0 | 694,5 | 18 | 99 | 216,0 | 37 | 108 | 204,8 | 4 | 93 | 273,7 | 15 | 78 | 209,0 | 17 | 98 | 547,4 | 15 | 78 |
| Oviedo | 147,2 | 208,1 | 272,3 | 31 | 97 | 164,0 | 35 | 96 | 63,5 | 26 | 99 | 44,8 | 23 | 97 | 1,6 | 14 | 97 | 23,1 | 5 | 87 |
| Mieres | 29,3 | 45,1 | 63,7 | 41 | 96 | 54,2 | 38 | 94 | 7,4 | 80 | 123 | 1,6 | 14 | 97 | 1,6 | 14 | 97 | 23,1 | 5 | 87 |
| Gijón | 79,4 | 112,5 | 131,5 | 17 | 85 | 94,3 | 18 | 82 | 14,1 | 34 | 101 | 23,1 | 5 | 87 | 23,1 | 5 | 87 | 23,1 | 5 | 87 |
| TOTAL | 255,9 | 365,7 | 467,5 | 28 | 93 | 313,0 | 30 | 91 | 85,0 | 31 | 101 | 67,5 | 16 | 92 | 46,9 | 16 | 91 | 67,5 | 16 | 92 |
| Zaragoza | 174,5 | 214,7 | 255,5 | 19 | 92 | 160,4 | 19 | 92 | 48,2 | 22 | 95 | 46,9 | 16 | 91 | 3,8 | 6 | 95 | 50,2 | 15 | 88 |
| Teruel | 10,5 | 17,7 | 31,2 | 76 | 104 | 23,1 | 86 | 100 | 4,3 | 153 | 143 | 3,8 | 6 | 95 | 3,8 | 6 | 95 | 50,2 | 15 | 88 |
| TOTAL | 185,0 | 232,4 | 286,7 | 23 | 93 | 183,5 | 25 | 93 | 52,5 | 27 | 98 | 50,2 | 15 | 88 | 52,5 | 27 | 98 | 50,2 | 15 | 88 |
| Badajoz | 67,3 | 86,9 | 102,6 | 18 | 96 | 69,9 | 25 | 98 | 17,4 | 17 | 92 | 15,3 | 14 | 88 | 15,3 | 14 | 88 | 15,3 | 14 | 88 |
| Cáceres | 60,4 | 73,5 | 85,7 | 17 | 93 | 53,1 | 14 | 99 | 13,6 | 31 | 101 | 15,3 | 14 | 88 | 15,3 | 14 | 88 | 15,3 | 14 | 88 |
| TOTAL | 127,7 | 160,4 | 188,3 | 17 | 94 | 123,1 | 20 | 94 | 31,0 | 23 | 95 | 34,2 | 5 | 94 | 34,2 | 5 | 94 | 34,2 | 5 | 94 |
| JAEH | 116,6 | 204,0 | 256,8 | 26 | 106 | 173,7 | 26 | 102 | 33,3 | 27 | 118 | 49,8 | 25 | 113 | 49,8 | 25 | 113 | 49,8 | 25 | 113 |
| CENTRAL | 108,5 | 208,0 | 272,6 | 130 | 120 | - | - | - | 591,2 | 130 | 119 | 1,4 | 133 | 280 | 1,4 | 133 | 280 | 1,4 | 133 | 280 |
| MADRID VIDA | 66,1 | 726,0 | 507,1 | 11 | 100 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| BARCELONA VIDA | 211,3 | 251,4 | 253,3 | 5 | 94 | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - | - |
| TOTAL GENERAL | 9069,5 | 11445,0 | 14788,0 | 25 | 99 | 7308,9 | 24 | 97 | 3712,8 | 36 | 103 | 3266,3 | 16 | 99 | 3266,3 | 16 | 99 | 3266,3 | 16 | 99 |

Los datos de este cuadro son avances telefónicos. Los cobros definitivos de 1.981 han sido 14.314 millones de pts. (Automóviles, 7.316 mill.; Diversos, 3.713 mill.; y Vida 3.285 mill.).

FUNCIONES DE LAS AREAS CENTRALES DE MAPFRE

AREA SUPERVISION

- * Juntas Generales
- * Consejos
- * Comisiones Ejecutivas
- * Consejero Delegado

AREA JURIDICA

- * Estructural
- * Fiscal
- * Internacional
- * Inversiones
- * Operaciones

AREA COORDINACION INSTITUCIONAL

- * Relaciones Internacionales
- * Formación interna
- * Formación externa
- * Información receptiva
- * Información ofrecida
- * Comunicaciones

AREA INVERSION MOBILIARIA

- * Fondos Públicos
- * Colocaciones líquidas
- * Operaciones en bonos del Tesoro
- * Renta fija
- * Renta variable
- * Sociedades de Inversión Mobiliaria
- * Operaciones financieras

AREA INVERSION INMOBILIARIA

- * Adquisición de inmuebles para inversión
- * Arrendamiento de inmuebles
- * Adquisición de inmuebles para uso propio
- * Proyecto y ejecución de instalaciones
- * Administración patrimonio inmobiliario
- * Enajenación de inmuebles

AREA DE PERSONAL

- * Selección y contratación de personal
- * Elaboración y pago de nóminas
- * Elaboración y liquidación contratos agentes
- * Seguros Sociales
- * Redacción y liquidación contratos personal, Directivos y Comercial
- * Relación con Comités de Empresas
- * Actuación disciplinaria

AREA TERRITORIAL

- * Relación con la organización Territorial
- * Autorización apertura Oficinas Comerciales y Delegaciones
- * Supervisión tesorería territorial
- * Coordinación con Entidades de Financiación

AREA CONTABILIDAD

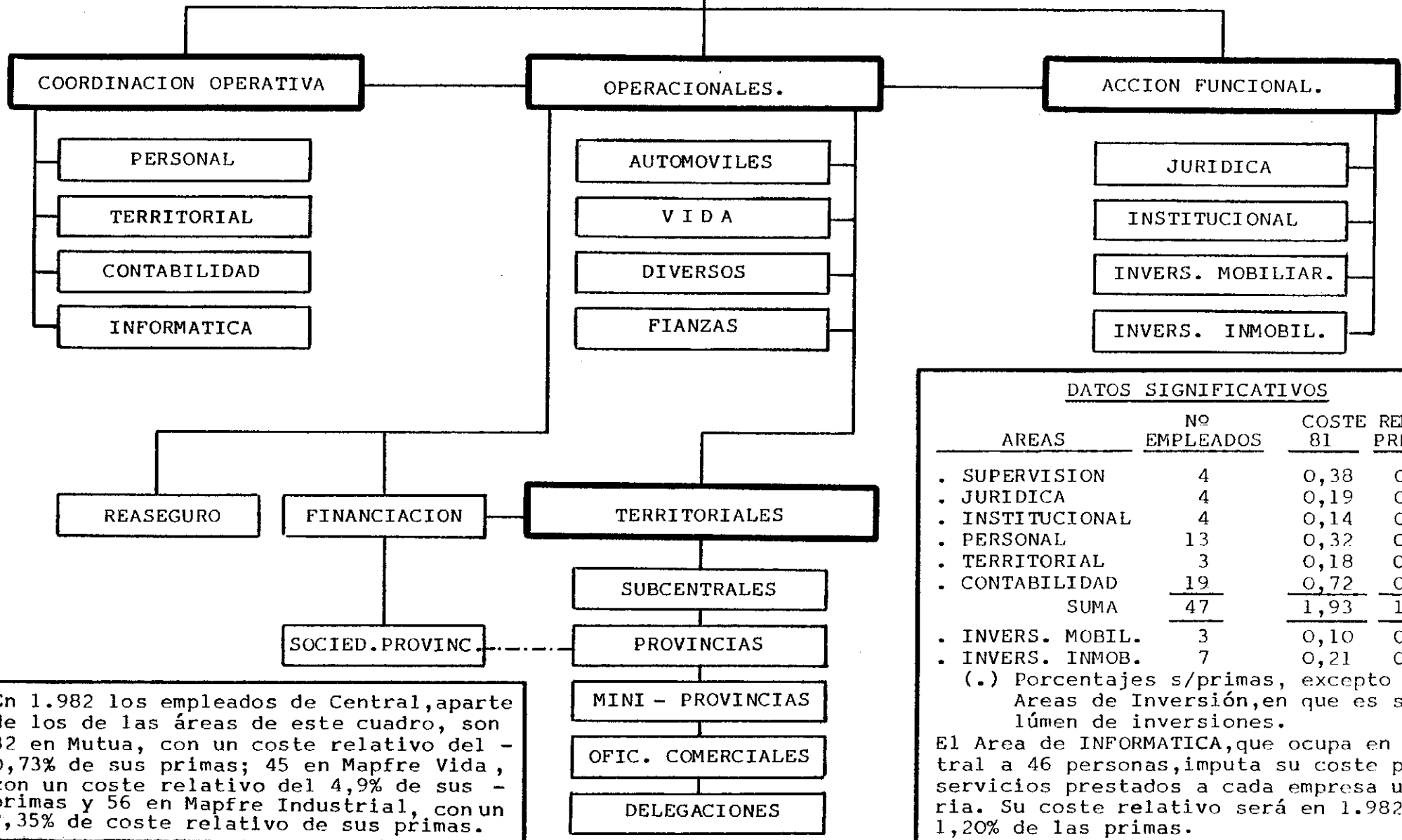
- * Contabilidad Central de las distintas empresas
- * Elaboración de Balances y Cuentas de Resultados
- * Elaboración y seguimiento de Presupuestos

AREA INFORMATICA

- * Programación en ordenadores Central
- * Procesamiento de datos Central
- * Microfilm
- * Organización y control informática territorial
- * Sistemas de comunicaciones.

PLAN DE AREAS EJECUTIVAS DE MAPFRE

SUPERVISION
(Comisión Ejecutiva - Consejero Delegado)



DATOS SIGNIFICATIVOS

| AREAS | Nº EMPLEADOS | COSTE RELAT. (%) 81 | PREV. 82 |
|------------------|--------------|---------------------|----------|
| • SUPERVISION | 4 | 0,38 | 0,34 |
| • JURIDICA | 4 | 0,19 | 0,17 |
| • INSTITUCIONAL | 4 | 0,14 | 0,15 |
| • PERSONAL | 13 | 0,32 | 0,29 |
| • TERRITORIAL | 3 | 0,18 | 0,17 |
| • CONTABILIDAD | 19 | 0,72 | 0,67 |
| SUMA | 47 | 1,93 | 1,79 |
| • INVERS. MOBIL. | 3 | 0,10 | 0,09 |
| • INVERS. INMOB. | 7 | 0,21 | 0,19 |

(.) Porcentajes s/primas, excepto en - Areas de Inversión, en que es s/volumen de inversiones.

El Area de INFORMATICA, que ocupa en Central a 46 personas, imputa su coste por - servicios prestados a cada empresa usuaria. Su coste relativo será en 1.982 del 1,20% de las primas.

En 1.982 los empleados de Central, aparte de los de las áreas de este cuadro, son 32 en Mutua, con un coste relativo del - 0,73% de sus primas; 45 en Mapfre Vida, con un coste relativo del 4,9% de sus primas y 56 en Mapfre Industrial, con un 2,35% de coste relativo de sus primas.