

M. 7721  
K. 8271

LAR-156

IESE, Primer Encuentro del Sector Asegurador  
(Barcelona, 27 de febrero de 1997)



**EXPOSICION DE D. IGNACIO HERNANDO DE LARRAMENDI**  
**EN LA APERTURA DEL ENCUENTRO**

Queridos amigos:

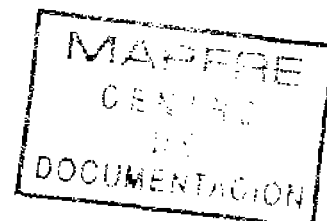
- I. Me han pedido que abra esta reunión, muy importante para los que dedican su vida profesional al seguro. En 1955 me hice responsable de una entidad que ha llegado a ocupar el primer puesto dentro del seguro español y de que fui responsable durante 35 años.

Voy a recoger aspectos de mi experiencia, pero quiero señalar que ni la empresa ni cualquier otra actividad se agota en lo específico de su cuenta de resultados o su crecimiento; hay algo más que muchos olvidan. Por ello, durante toda mi vida me he preocupado de las instituciones sociales y de la estructura general de la sociedad. Mi primer libro, en 1947, hace cincuenta años, se denominaba "Los riesgos catastróficos en los seguros personales", y hacía la salvedad de que no se podía resolver todo de modo administrativo y técnico y que el seguro estaba dentro de una estructura social a la que tenía que ser útil. Lo mismo pienso ahora e ininterrumpidamente lo he hecho toda mi vida, con cuatro libros de tipo sociopolítico que he alternado con trabajo puramente empresarial y últimamente fundacional.

En la empresa es necesario preocupación social y societaria. Una empresa vive en un ambiente, en una nación, y no puede jugar sola contra todos. Su actuación debe ser útil para la comunidad, aparte de que lo sea para todos sus componentes.

Después de muchos años en que ha faltado preocupación se abre camino la importancia de la ética en la empresa. Sobre ello hay tres posturas:

- Los que creen que la ética sólo es un estorbo para el éxito empresarial;
- Los que creen que puede ayudar.



- Los que como yo creemos que sólo con actitud y preocupación ética se puede conseguir una gran empresa perdurable.

Recientemente he escrito un artículo en la Revista SITUACION, que publica el Servicio de Estudios del Banco Bilbao Vizcaya, sobre temas de esta naturaleza. Entre otros aspectos señalo que la vida empresarial española, juzgándolo por el orden de capitalización bursátil o estimada de sus principales empresas independientes (exceptuando las de áreas bancarias o monopolísticas cuya evolución tiene otras razones), permite ver que las de mayor éxito han sido las de mayor preocupación social y ética. Merece la pena que os dé una copia de ese artículo. A fin de 1995 (el artículo lo escribí hace once meses), entre las quince primeras empresas españolas medidas por ese criterio las más importantes eran: El Corte Inglés, el Sistema MAPFRE y el Grupo Mondragón, caracterizadas por su "preocupación social" y "actuación ética". Estaban detrás, pero también en lugar prominente, la Mutua Madrileña Automovilística y la Cooperativa Remolachera ACOR.

El Corte Inglés es casi propiedad total de una gran Fundación (RAMON ARECES); el Sistema MAPFRE es propiedad de una Mutualidad; y el Grupo Mondragón es propiedad de una Cooperativa. En esas empresas ha habido también protagonismo gerencial de una persona.

Sin principios éticos y actuación social es difícil triunfar en la "vida empresarial", aunque sí pueda hacerse en la "vida de negocios" y en la acumulación especulativa de fortunas.

Esta preocupación ética se manifiesta de diferente formas; dentro de Cataluña tengo que citar "Catalana Occidente", de seguros, de creación también gerencial en su primera y en su última etapa, que ha tenido objetivos empresariales muy precisos y encomiables, y es la única empresa aseguradora española que por sí misma ha sabido pasar con éxito un período muy agitado en su mercado, manteniendo alta calidad y presencia. También es ejemplo reciente de actuación gerencial independiente el Banco de Sabadell, que en los últimos años ha sabido abrirse camino en el difícil mundo actual de la banca.

En el artículo citado decía que personalmente y en el conjunto MAPFRE había actuado de esta forma. Hace cerca de cuarenta años alguno de mis colegas, adversario pero buen amigo, me decía: "con los principios que has propuesto en esta reunión sobre la empresa no llegarás en ella muy arriba"; poco tiempo después tuvo graves problemas su

empresa, también él dentro de ella y hasta algunas personas de su entorno. Mientras tanto yo seguí adelante, aplicando principios que han llevado al éxito en nuestro entorno empresarial.

Las escuelas de negocios responsables como la vuestra lo deben tener muy en cuenta, pero me temo que hasta hace poco no existía en ellas especial preocupación por la formación ética de los futuros dirigentes de la vida económica española. En varias ocasiones lo he manifestado, incluso en foros semejantes a éste. Ahora esto ha cambiado y mis ideas y actitudes son compartidas.

II. Dentro de mi experiencia, quiero señalaros algunos aspectos "claves" y que en todo caso lo han sido para mí al frente de MAPFRE.

1. **Dedicación exclusiva de la dirección de empresa**, evitando compartir trabajo e intereses con otras en el modo que sea. Esta dedicación debe ir acompañada de exclusividad de ingresos y evitar que ni aun con entidades vinculadas y auxiliares se puedan obtener distintas y superpuestas clases de ingresos. Era frecuente en mi comienzo empresarial hace más de cuarenta años. En MAPFRE a todo incorporado se le requería exclusividad y se le señalaba un sueldo, con incentivo en general, pero que sirviese para todas sus actividades dentro de cualquier área, incluso en las empresas coordinadas y subordinadas, comprendiendo cualquier clase de dietas de consejo, internas o externas.
2. **Importancia de la selección objetiva de directivos y personal**. España en el siglo XV era una nación con gran corrupción pública y social, guerras y enfrentamientos de todas clases, y amenazada de desintegración. Cuando reinaron los Reyes Católicos durante unos veinte años cambiaron esto brutalmente y sólo seleccionaron para cargos públicos en interés general, nunca en razón de los deseos particulares, por gustos, caprichos, compensación de favores, etc., y que ellos indudablemente tenían.

Del mismo modo, las empresas en que durante un largo período ha existido esta actitud han acabado triunfando. Esta ha sido la principal razón del paso de MAPFRE de pequeña Mutua en quiebra, en 1955, a empresa líder del mercado en esta última década. En una gran empresa las decisiones de personal se deben hacer con objetividad que no pueda ser discutida y que

se acepte, aun con críticas en algún caso. Sólo así llegará el éxito permanente. Cuando en las empresas comienza el compadreo, luchas internas, favoritismo, amiguismo, endogamismo, pasa como en las naciones. En ocasiones los altos directivos de las empresas, colectivas, mercantiles o asociativas, abusan de su poder e inician el camino de su declive. Sólo con selección objetiva se promueve a los mejores y se consigue la adhesión y el respeto de todo el personal.

3. **Desdramatizar crisis.** En las empresas siempre hay situaciones delicadas por uno u otro motivo y conviene resolverlas con rapidez y sin escándalo, no solamente externo sino interno. Recuerdo que hace muchos años tenía un directivo a mis órdenes del que yo comentaba que no era apropiado para depender de una persona con riesgo de infarto de miocardio, porque las incidencias normales las complicaba y exageraba. Por supuesto en esto influía su juventud, enfermedad que siempre se cura.
4. **Velocidad de ejecución de decisiones.** Es necesario conseguir reducir al máximo el tiempo que transcurre desde que se reconoce la necesidad de una decisión hasta que se ejecuta. No hacerlo es defecto frecuente y lleva al anquilosamiento en un mercado tan competitivo como el actual (mucho más que en mi tiempo), en que una empresa debe ser permanentemente dinámica, tratar de detectar los problemas de futuro, las posibles dificultades, y afrontarlas, no solamente con energía sino con rapidez. Creo ha sido una de mis características, que algunos confundían con precipitación y que en algún caso ha conducido a errores, pero que en conjunto ha sido positiva. Naturalmente actuando con rapidez hay riesgo, pero sólo los que aceptan este riesgo sirven para la empresa.
5. **Reducción permanente e implacable de costes.** Cuando no hay monopolio jurídico, o simplemente de hecho, la vida empresarial gira sobre su coste de gestión, aunque hagan falta además buenos productos y otras actuaciones como las que estoy comentando. Hace bastantes años tuvimos una reunión en Santiago de Compostela los directivos más importantes del seguro español y en ella tuve una intervención breve, subrayando la importancia de los costes como elemento fundamental para una actuación competitiva. Pero después comprendí que a nadie le había importado y que entre los que allí estábamos -amigos, aunque fuésemos adversarios empresariales-, en nadie despertaron interés. Por supuesto ha sido clara la evolución de las empresas

que no se preocupaban por los costes y las que sí lo hicieron.

MAPFRE en el seguro de Automóviles ha tenido, y supongo que sigue teniendo, una diferencia favorable de coste de gestión, aproximadamente de diez puntos respecto a sus competidores. Hace bastantes años hice un viaje a Canarias con un importante colega competidor y muy amigo. El iba preocupado por los resultados negativos allí de su empresa, pues sus pérdidas eran del 5% de las primas; en cambio nosotros teníamos un beneficio operativo de más de un 5%, a pesar de que su gestión era acertada y estábamos en un mismo mercado. Todo era consecuencia de la diferencia de costes entre las dos. Mantener costes bajos es complejo y difícil, pero es objetivo principal de la empresa competitiva y solamente con costes bajos hay permanencia y éxito.

6. Máxima equidad interna entre todo el personal, con remuneraciones que se puedan considerar justificadas en razón de cada circunstancia y evitando "clasismos" entre trabajadores. Sin ello no es posible crear "cultura empresarial", que es necesaria en toda gran empresa con éxito estable, si los empleados en su conjunto no están orgullosos de pertenecer a ella, entre otros aspectos porque saben que no hay injusticias aunque pueda haber errores.
7. Ser parcos en la utilización de consultores externos. En ningún caso un consultor externo, de cualquier clase, puede sustituir la responsabilidad de los altos directivos, pero algunas veces cuando estos encuentran problemas creen resolverlos con un "mago" del exterior. Pero de nada sirve si la alta dirección no tiene capacidad, preparación y voluntad de resolver por sí misma los retos empresariales y preparar una estrategia adecuada a sus circunstancias. Las empresas que los utilizan con exceso encubren a veces clara deficiencia gerencial. Un consultor amigo me decía que su "drama" en algún caso, y supongo que el de otros, era que su recomendación debería ser cambiar de Director, pero el Director era quien le había seleccionado y le pagaba.
8. Exigir y conseguir transparencia completa, evitando secretismos operativos aunque pueda haber secretismos estratégicos. Esta ha sido una gran aportación mía, y perdonar la inmodestia, en la gestión empresarial, en especial en el seguro de Automóviles, más homogéneo en su actuación y fácil para comparar resultados.

En este momento, estoy dedicando parte de mi tiempo, no mucho desafortunadamente, a promover lo que yo llamo "presupuestismo público transparente", que consiste en proponer técnicas empresariales para la gestión pública. La empresa competitiva necesita conocer casi permanentemente sus resultados y tener cada mes la información para sus decisiones operativas. En la Administración Pública esto no existe, y me atrevo a decir, porque en ello he trabajado, que las informaciones que se ofrecen a los legisladores parlamentarios o a los gobernantes ejecutivos son completamente insuficientes y sería preciso en cada caso un trabajo tan grande de interpretación que nunca se tiene tiempo de preparar y se actúa sin ellas.

Siempre he sido "transparentista" frente a los "ocultistas". Recuerdo que hace años pronuncié una conferencia en otra reunión en Zaragoza y entregué a mis colegas competidores una información de cobros y crecimiento, distribuida en cerca de cien áreas, con los resultados de una semana antes; os he traído una copia para que la veáis. Se podía considerar como el máximo secreto de una empresa y me atreví a darla (algunos lo criticaron), pero no tuvo absolutamente ningún efecto negativo; quizás tampoco positivo.

9. Imaginación operativa; es necesario buscar fórmulas nuevas, sin conformarse con el "yo también". En ese aspecto, quiero citar tres casos del momento actual, no del seguro (estoy ahora poco impuesto en este mercado), que cito y que son de conocimiento público: el caso Zara, el caso Ikea y el caso Arriortúa.

- **Zara** es una empresa gallega, creada por una persona que casi nadie sabe quien es, creo que nunca ha aparecido su fotografía en ningún medio de comunicación, pero que está teniendo un gran éxito en España y en el mundo; parece lleva camino de acercarse al Benetton italiano, también a su vez caso de "imaginación creativa". Zara tiene centenares de tiendas dentro y fuera de España para vender una clase de productos de confección, normalmente destinados a jovencitas.

Su método innovador es: cero publicidad y utilizar tejidos bonitos pero baratos, con diseñadores no siempre originales pero de excepcional calidad. Consigue vender trajes presentables creo que hasta en un tercio del valor normal de sus competidores, con renovación permanente de productos.

- **Ikea** es una empresa, me parece que sueca, que está transformando la distribución de cierta clase de mobiliario. En España comenzó en Cataluña y recientemente se ha instalado en Madrid, donde ha barrido a gran parte de la competencia. El mobiliario que ofrece, sin calidad de lujo, está perfectamente estructurado y organizado y es fácil de instalar en el propio domicilio, con lo que consigue reducciones importantes de costes. Parece va a transformar la distribución en su sector. Es otro caso de imaginación creativa.
  
- **Arriortúa** no tiene creatividad comercial como los anteriores sino de producción. Hace ochenta años la General Motors se "construyó" con las ideas gerenciales y de estructura de dos grandes figuras, Alfred Sloan y Henry Ford, creadores de la mecánica de construcción automovilística. Los dos fueron creativos y cambiaron su mercado y redujeron costes. Lo que ofrece López de Arriortúa, que ya ha tenido éxito en dos empresas y supongo lo tendrá en muchas más, son métodos imaginativos para la reducción sustancial del coste de gestión, adaptándose a las situaciones actuales de la tecnología. En realidad su método es el de "presupuesto base cero", pero en los proveedores, y demostrándoles que son posibles costes menores en su actividad.

Estos tres casos distintos, y estoy seguro que existen otros, han dado claro éxito y su característica es la "imaginación".

III. Os he dicho antes que estoy bastante alejado de la operativa actual aseguradora (mantengo más interés y preocupación por la gestión empresarial). Pero en esta reunión de aseguradores tengo que haceros algunas observaciones.

El seguro está, como todas las instituciones privadas y como deberían estar las públicas, en un momento de "crisis", entendiendo como tal la necesidad de cambios de métodos de actuación y de modificaciones profundas para enfrentarse con éxito en el próximo siglo. Cuando hay competencia se reducen costes. Cuando existe monopolismo de alguna clase las gerencias se acomodan y acaban perdiendo su posición de mercado. Ocurre lo mismo en la gestión pública, pero en ella se puede maniobrar y "permanecer" con promesas incumplidas y hábiles para seducir votantes, y esto no es posible dentro de la empresa libre y competitiva.

La operativa del seguro, con menor posibilidad de imaginación operativa, ha llegado a bastante madurez respecto a los tiempos de mis comienzos empresariales. Hoy tienden a igualarse sus mecánicas administrativas y técnicas, que dependen de los avances tecnológicos de la información, pero hay otros aspectos que merecen un comentario.

1. **Sustitución paulatina del seguro estricto de compensación**, que se extiende ofreciendo servicios complementarios al pago de siniestros. El seguro No Vida en el siglo XIX y primera mitad de éste casi se limitaba a la compensación correcta de siniestros, pagándolos rápidamente en caso de que se produjesen; un ejemplo ha sido Lloyds, con filosofía de pago inmediato. Pero paulatinamente se ha incorporado al seguro servicios complementarios a clientes, a los que se ayuda a conseguir que eviten y además se ofrecen por su conducto otros servicios, como los de Asistencia de diversa clase, aprovechando su ámbito de actuación y red de clientes.

Hace unos cuarenta años existía con gran éxito en España la compañía CAP, que aseguraba la defensa judicial en caso de siniestros de automóviles. Defendía que con esto eliminaba un problema a los aseguradores pues estos no eran capaces de gestionar bien esta clase de servicio. Una de mis primeras decisiones en MAPFRE, cuando alcanzamos en "Automóviles" una dimensión aceptable, fue la de incorporar a nuestras pólizas lo que ofrecía CAP en el mercado. Esto nos abrió la línea de los servicios complementarios. Por otra parte, entramos en el área de prevención industrial y desde 1962 tuvimos buenas relaciones con FACTORY MUTUAL, el gran grupo norteamericano para la protección de riesgos industriales. Con esto se acentuó nuestro modo diferente de actuar.

Me sigo inclinando por la línea que entonces inicié y pienso que tendrán más éxito las aseguradoras que así lo entiendan, y que los que las utilizan lograrán mayor estabilidad, porque además para competir en servicios se necesita una estructura lenta y costosa de crear; en cambio, sólo en precio se compite fácilmente.

2. **Banca y seguros**. En los primeros cincuenta años de este siglo había diferencia marcada entre banca y seguros, como instituciones completamente distintas. Se hablaba de que la banca dominaba el seguro, imponiendo pólizas de seguros de vida u obligándoles a ser clientes de determinadas empresas, en cierto modo



coacción que eliminaba la libertad de elección a los clientes que recibían créditos. Por sentido ético y por ser independiente de los bancos estaba yo en contra de esa situación de mercado, y de ahí vino el éxito de MAPFRE VIDA, que abrió a la competencia el sector. Hoy la situación ha cambiado, pero bancos y cajas compiten con las aseguradoras de dos formas, con capacidad de sus redes y con productos financieros no muy diferenciados de los de seguros.

Es obvio que los bancos y cajas no soportan riesgos, ni tampoco "venden" generalmente con la agresividad y eficacia de las aseguradoras, pero en cambio tienen red, y la red cada día ha de ser más decisiva en estos servicios y ninguna aseguradora podrá tener éxito permanente si no cuenta con una red efectiva. Es otro planteamiento de futuro que llevará a diferentes orientaciones empresariales y creo que en cada una habrá entidades que tengan éxito.

3. Utilización operativa de comunicaciones, teléfono, fax, correo electrónico, INTERNET, etc., que llevan a un cambio de valor estratégico. Ha comenzado la competencia entre los que operan directamente y los que operan a distancia, tipo "línea directa". Será evolución que afectará a especialmente a entidades de reducida dimensión y que servirá para concentrar el mercado. Por teléfono se pueden reducir los costes, si la publicidad necesaria no lo tiene alto; pero seguirá la asistencia personal, de conocimiento directo del cliente con su agente, que se sentirá cómodo con él y con las redes bien implantadas. MAPFRE ha sido ejemplo de política de redes, una de las razones de su éxito, pero la solución que prospere en el futuro será la que permita gestionar con coste más reducido y dentro de un servicio de alta calidad.
4. Agentes. Hace cuarenta años el seguro estaba dominado por agentes, incluso en las compañías cuya vinculación bancaria llevaba a apoyarse en sucursales de banco, que en muchos casos ofrecían su influencia a un agente. Sobre todo había agentes provinciales y MAPFRE inició su sustitución por oficinas directas en provincias, municipios y comarcas de cierta importancia, acción que la llevó a ser considerada como compañía "anti agentes", lo que no es correcto, porque ya hace años, en mi época, se procedía intensamente a crear agencias, pero bien organizadas, con posibilidad de ingresos importantes pero evitando abusos para las aseguradoras. Algunos agentes decían que siendo empresarios independientes no tenían ninguna limitación, salvo quizás la selección de riesgos, y podían libremente actuar en otras actividades. Cuando

se ponía difícil el mercado de seguros dedicaban su tiempo a lo inmobiliario u otros negocios y prácticamente abandonaban su compañía, pero se sentían con derecho a exclusividad territorial. En mi opinión esto no procedía de un defecto de los agentes sino de la concepción de los contratos de agencia, que naturalmente se ha ido corrigiendo.

La política de MAPFRE fue trabajar sólo con intermediarios profesionales y eludir los no profesionales. Hoy de estos existen pocos y en cambio se ha profesionalizado a los agentes, como ha hecho siempre, con gran efectividad, "Catalana Occidente", y es razón de su éxito. La aseguradora No Vida más importantes del mundo, la State Farm Mutual, de Estados Unidos, que domina el mercado (número uno ó dos prácticamente en todos los estados de aquella nación), trabaja exclusivamente con agencias profesionales muy bien preparadas y sometidas a normas que les identifican con un director de sucursal eficiente.

5. Valoración de siniestros pendientes. Es un aspecto importante de mi experiencia. Nunca me gustaron los cálculos por promedios y luché para implantar un sistema que permitiese la valoración, uno a uno, de todos los siniestros pendientes, para evitar lo que ha conducido a los problemas del seguro de Automóviles, que siempre han procedido de "manejos" en las reservas de siniestros para ocultar un desequilibrio que al traspasarse a cada nuevo año acababa siendo imposible ocultar.

Muchos siniestros son suma de reclamaciones diferentes (muertes, lesionados, daños de vehículos propios y ajenos), y esto retrasa su cierre y complica las valoraciones. Y por eso ideé un sistema que muchos de mis colaboradores criticaron internamente (me temo que en especial en Barcelona), que era valorar los siniestros no en conjunto sino por reclamaciones dentro de cada uno. De ese modo se sustituía un expediente de siniestro por varios, a veces muchos, expedientes de reclamación. Pero comprendí que con la informática esto carecía de importancia y que era deseable la claridad de información homogénea que permitía calcular con efectividad las reservas, utilizando para ello el "conteo" y no el "compadreo", de otro modo inevitable. Gracias a ello MAPFRE calculó con precisión sus reservas de siniestros, lo que la permitió adoptar decisiones convenientes en el momento adecuado. De esa política procede la excelente situación patrimonial de MAPFRE Mutualidad en todos estos años.

Este criterio de "conteo" lo aprendí en el seguro de Pedrisco, utilizando el método de la "Suiza de Pedrisco". Cuando me incorporé al seguro privado, el perito de la compañía discutía con el asegurado si su pérdida era del veinte ó treinta por ciento de la cosecha dañada; nunca se ponían de acuerdo, pero se "compadrebbeaba" y de algún modo se llegaba a una cifra, que no satisfacía el asegurado que creía podría haber obtenido más. La Suiza de Pedrisco tiraba un aro en un campo dañado y contaba las espigas; si no había acuerdo se tiraba otra u otras veces. Esto era "conteo". En los siniestros de automóviles, cuando hay "conteo", caso por caso, sólo es posible la modificación dolosa de valoración que hace posible una escalada de mentiras, balances, siniestros y al final la CLEA, aunque ahora prácticamente todos los aseguradores son solventes y sus pérdidas van a cargo de los accionistas y lo único que se produce es el cambio de algún gerente.

-----

Acabo estas impresiones y comentarios con una nota personal y familiar. Mi hijo Ignacio, biólogo y marino mercante, decidió abrirse camino hace unos ocho años montando una "correduría de buzos", actividad con la que él disfruta. Se ha transformado en MEDITERRANEA DE SERVICIOS MARITIMOS, empresa estable, responsable, que trabaja desde Alicante en el triángulo Baleares - Cataluña - Almería, como líder en su sector limitado. Mi hijo Ramón, dedicado al hielo, está creando una empresa que podría definirse de "safaris árticos", hasta el Polo Norte, con implantaciones en Madrid, en la calle del Pez, y en Thule (Groenlandia), la ciudad más en su norte. Para ello necesita entrenar perros groenlandeses, en lo que es especialista. Creo que triunfará aceptablemente.

Yo mismo, el mes pasado, he promovido una empresa, DIGIBIS, de "publicaciones electrónicas", aprovechando la experiencia de un equipo anterior bajo mi supervisión, que trata de lograr estabilidad y beneficio en un nicho especial de ese área, para vender no sólo en España sino en Estados Unidos productos y servicios; (mi hija Lourdes, licenciada en Informática, es una de las directivas). Ya veremos qué pasa a finales de este año, cuando veamos cómo se desenvuelve. Es un reto personal muy curioso a mis setenta y cinco años. Aprovechando algún viaje de José María Serra a Madrid en diciembre le contaré lo bueno o malo de esta experiencia.

No creo se pueda decir que a los Larramendi nos disguste el riesgo, ni que estemos en contra de la libertad de empresa. A ver si esto tiene algún interés para los que quieren hacer de la empresa su profesión, dándose cuenta que no sólo existen grandes empresas sino que sigue siendo necesaria la libertad y riesgo de creación de las pequeñas, de donde en realidad surge el progreso, siempre consecuencia de desafíos, salpicados de fracasos.

Muchas gracias.

27.02.97  
IHL\ds