

K. 10374

LAK-103

MARKETING ESTRUCTURAL

Ignacio Hernando de Larramendi
Consejero Delegado de MAPFRE

V Semana Internacional de Marketing de Seguros
C.A.P.A. - París, Junio 1984

1. Quiero dar las gracias a CAPA por pedirme la preparación de esta ponencia para la V Semana Internacional de Marketing del Seguro, pero me atrevo a decir que sus dirigentes están cometiendo demasiados errores; hace años me encargaron que en una reunión organizada por ellos con ICEA hablase de la planificación, cuando mi empresa no tiene ni ha tenido el más pequeño atisbo de Departamento de Planificación, lo cual, como es lógico, me produjo un cierto sonrojo en aquella ocasión en Perpignan, tan agradable por otros motivos. Ahora me piden, ante mi gran asombro, que participe en esta conferencia de Marketing, cuando igualmente MAPFRE no ha tenido, tiene ni probablemente tendrá ningún Departamento de Marketing, a lo que precisamente atribuyo que nuestro crecimiento haya sido en los últimos años superior a la media del mercado. Al decir esto no pretendo que CAPA deje de prestar atención a sus reuniones internacionales de Marketing, en que tanto entusiasmo demuestra su gentil promotora, Marie-Anne Philippe, que con Jacques Destombe ofrece siempre una organización excelente.

Para mí la idea básica del marketing, si es que no existen otras acepciones de esta palabra que ni siquiera llego a sospechar, es simplemente "la acción de poner a una entidad del mundo empresarial o incluso del social o político, en una posición de privilegio frente a los competidores, cualquiera que sean éstos, y una vez logrado, lo que puede resultar muy difícil, explotar hasta el máximo, implacablemente, la ventaja así obtenida para aumentar la penetración en el mercado que corresponda".

En todo caso, marketing o no, éste es un principio empresarial que siempre he utilizado y ofrezco a ustedes si en algo puede servirles mi experiencia o mi consejo.



Pero mis amigos de CAPA - siempre los franceses nos sorprenden con su clarividencia a los vecinos del otro lado de los Pirineos - han encontrado un área del Marketing en que sí estoy interesado, la del "marketing estructural", que ha caracterizado toda mi actuación empresarial, ya larga, y que incluso tiene un antecedente en el nombre de una ponencia, "Comercialismo estructural" que tuve el honor de presentar en otra reunión del mismo CAPA en Alicante en 1977 .

Personalmente me considero un estructuralista, por lo menos en la sociedad política y en la empresa, pues hoy esta palabra tiene acepciones muy distintas en áreas de la vida cultural e intelectual. En gran parte mi gestión gerencial ha estado orientada a hacer posible la transformación en cada momento de las estructuras empresariales por otras que se adaptasen más a nuestras circunstancias o las de nuestro entorno profesional o socio-económico.

Precisamente en este momento estoy intensamente dedicado personalmente - quizás sea el momento de mayor actividad de toda mi vida profesional - a otra nueva transformación estructural que debe permitir a MAPFRE un "salto adelante" en el mercado asegurador y en el de sus principales sectores.

Por eso acepté la propuesta y estoy en París con vosotros, sacrificio que comprenderéis no es de los mayores de mi vida, aunque sí esté quizás dentro de los que nos imponemos los aseguradores, que a algunas de nuestras esposas hacen exclamar ¡qué mala suerte tienen estos hombres con su profesión, siempre en ciudades maravillosas, playas espléndidas o estaciones de invierno incomparables!

Ha sido principio constante en mi vida profesional creer que una empresa no puede salir adelante si no cuenta con una filosofía y principios claros de actuación, que la diferencien, al menos en parte, del conjunto de sus competidoras y si carece de una permanente estrategia de crecimiento. El crecimiento, que a todos nos gusta aunque digamos que lo que nos importa es el beneficio, no es simplemente un objetivo de los "gerentes" o de los "emperadores", para presumir más con la familia y los amigos, o sorprender a la historia, sino una necesidad ineludible en la vida empresarial.

La empresa que carece de vocación de crecimiento no lo es en realidad, aunque tenga una forma jurídica, técnica y administrativa que se le asemeje. La empresa exige vocación y posibilidad de crecimiento, y si éstas faltan la empresa lleva en sí la semilla de su desaparición.

Como he sido ambicioso en lo que a MAPFRE, concierne he tenido forzosamente que preocuparme en todo momento de este problema y convertirme en un modesto estratega, militante de unos objetivos denigrados socialmente en los últimos años como culpables de los males de la humanidad, pero que resultan absolutamente imprescindibles para hacer viables las aspiraciones defendidas por los mismos que los denigran.

2. Para hablar de "marketing estructural" necesito señalaros la evolución de MAPFRE en estos años, porque mi intervención solamente se justifica si mi actuación ha conseguido realizaciones efectivas, ya que cada vez interesa menos la "pura teoría de lo que se puede hacer" y sí en cambio mucho más la "experiencia de lo que se ha hecho".

Por eso os presento un cuadro con la situación de MAPFRE en 1969, antes de la reforma estructural de que luego os hablaré, y la evolución de 1977 a 1983 en tres áreas principales, con su volumen de cobros, incremento en dólares, como moneda unitaria internacional, y evolución de su participación en el mercado. En otro cuadro expreso la evolución en las mismas fechas de nuestros ingresos financieros, fondos propios y conjunto patrimonial efectivo en cada una de las entidades, aspectos aleccionadores para el análisis vital de una empresa aseguradora dinámica, ya que la gestión financiera y la preocupación por el "conjunto del patrimonio efectivo" serán piezas indispensables futuras para lograr una presencia sólida y firme en el propio mercado y, más aún, cuando se pretende una modesta pero digna presencia internacional como ocurre con MAPFRE.

No veo motivos para que nuestra evolución en 1984 sea diferente a la de 1983, y creo probable que nuestro crecimiento conjunto medio sea del 28%, superior al que programamos al comienzo del ejercicio.

En este momento MAPFRE se encuentra a 15 años de su primera "reforma orgánica estructural", que comenzó en 1970 al transformar una Mutua, que el año anterior ocupaba el puesto nº 27 en el ranking español en tres unidades jurídicamente distintas: MAPFRE VIDA, S.A. especializada en dicho seguro; MAPFRE INDUSTRIAL S.A., dedicada exclusivamente a Seguros Diversos; y la MUTUALIDAD MAPFRE, propietaria de las acciones de las dos anteriores y limitada casi exclusivamente al seguro de Automóviles. Todo ello quedaba coordinado en sus servicios centrales por un conjunto de Departamentos comunes que administraban ciertos servicios de las tres empresas y que en algún momento denominamos ORCOCEN (ORGANOS COMUNES CENTRALES), supervisa-

dos por una Comisión Ejecutiva común que realmente gobernaba MAPFRE (los Consejos de cada entidad eran diferentes pero con muchos consejeros comunes).

Aquella reforma, que comenté en Alicante en 1977, fue una clara medida de "marketing estructural". Creíamos que para aumentar nuestra cuota de mercado necesitábamos una gran descentralización funcional, creando estructuras jurídicas diferentes en los sectores principales de seguro, con Directores muy autónomos dentro de algunas limitaciones de grupo, y con casi total posibilidad de acción gerencial plena, muy superior en todo caso a la de un Jefe de Departamento en una entidad unitaria. Un análisis profundo de nuestro pasado nos confirma que sin esa medida el desarrollo de MAPFRE hubiese sido muy inferior al que ha tenido.

Deseo señalar que no hemos limitado nuestra política de "marketing estructural" a los Servicios Centrales, puesto que prácticamente desde el principio de mi acción gerencial en MAPFRE ha existido una acción estructuralista territorial. Con cambios, avances y retrocesos que ahora no merece la pena comentar, hemos ido caminando permanentemente hacia una estructura operacional con características que creíamos óptimas para un desarrollo equilibrado y cuyo principal eje fue la creación de unidades de alta gerencia - "Subcentrales" - en las principales capitales de provincia, cuyos "Gerentes" ejercen una acción directa, administrativa y técnica sobre su propia provincia y supervisan la política de empresa y la acción comercial en las provincias limítrofes, que forman el área conjunta de la "Subcentral", aunque estas oficinas provinciales o comarcales se relacionan directamente en lo administrativo con los servicios centrales de Madrid para evitar duplicación de trabajo.

En este aspecto el cambio no fue una consecuencia específica de una decisión, como en la creación de las tres entidades a que antes he hecho referencia, sino un proceso permanente, iniciado desde 1958 hacia un aumento constante de descentralización territorial que tampoco es ahora momento de describir.

Mis amigos, muchos de los cuales están como yo interesados en estos temas, me han dicho repetidamente que les parecía peligrosa una estructura en la cual una persona recibiese órdenes, que podían ser contradictorias o superpuestas, de diferentes gerentes centrales, quienes incluso en nuestro caso están en sedes distanciadas físicamente entre sí. Probablemente tengan razón, pero en los quince años en que este sistema ha tenido vigencia no me he encontrado ningún problema grave, sólo incidencias na-

turales que se producen con cualquier clase de organización empresarial que se apoya en gerentes muy dinámicos.

Todo esto me sirve de introducción para daros cuenta -supongo ésa ha sido la razón que ha movido a CAPA a invitarme - de los nuevos cambios estructurales que estamos preparando para una etapa que confiamos pueda durar otros 15 años (de 1985 al año 2000) y que denominamos entre nosotros "SISTEMA MAPFRE 85" (SM/85) porque ha de comenzar su vigor en ese año, aunque es obvio que tendrá un proceso lento de creación, que alcanzará su verdadero cenit cuando mis sucesores comiencen a preparar otro nuevo cambio estructural, lo que espero ocurra y haré lo posible por alentar aún desde fuera de MAPFRE, si tengo la suerte de vivir al comienzo del próximo siglo.

3. Antes de comentar la futura estructura querría hacer unas consideraciones generales sobre la responsabilidad del alto gerente empresarial, quizás no excesivamente diferente de la del alto dirigente político, aunque afortunadamente para los empresarios es mayor nuestra estabilidad y no tenemos necesidad de hacernos populares cada cierto período de tiempo.

El aspecto más delicado dentro de un sistema descentralizado para una acción de crecimiento efectivo, justificación permanente del marketing, es la coordinación entre las diferentes personas, áreas e intereses que conviven en una empresa, que es una asociación de hombres. La empresa se paraliza cuando el alto directivo se preocupa excesivamente por coordinar al sistema y lo centraliza de facto.

Si hay gran centralización es más fácil coordinar, como es más fácil manejar esclavos que hombres libres, pero no se produce crecimiento por falta de tiempo de quienes absorben la toma de decisiones, y sólo cabe éxito con la gestión de un hombre excepcional que cuando desaparece desata tensiones que hacen perder lo ganado en la época de "dictadura", aunque ésta haya sido muy tolerable.

El centralismo es eminentemente anti-empresarial, y he pensado siempre, antes y después de ser empresario, que era anti-político, porque limita la capacidad de acción operativa a la de uno, o muy pocos hombres que le rodean que, por geniales que sean, no pueden competir con sistemas en que coexisten muchas unidades operativas autónomas y por lo tanto muchos hombres con capacidad de decisión, que ofrecen, en la empresa y en la comunidad política, una suma extraordinaria de energía física, intelectual y moral, como la que siempre aportan hombres libres coordinados por un objetivo común de servicio.

La descentralización tiene riesgos. MAPFRE y todas las empresas con su mecánica operativa tienen que aceptar iniciativas de personas con autonomía y estos en algún momento se "embriagan de poder" y olvidan normas o criterios de actuación común, perjudicando de algún modo al resto. Pero os aseguro que este riesgo nunca es suficiente para compensar el gran potencial de la "multiplicidad de capacidades individuales". A los que de verdad creemos en la libertad, sin utilizarla como pretexto para otros objetivos, nos satisface comprobar que no hay nada más creativo y positivo que el ejercicio de esa libertad, y que la fuerza de una empresa en su entorno y de un país en el concierto mundial, es mayor en cuanto hay más personas en condiciones de obrar libremente para una acción política dentro de unos objetivos generales.

Por otra parte, como la propia naturaleza de la empresa exige crecimiento, y este parece ser el objetivo del marketing, esto me lleva a afirmar que la libertad a través de la descentralización es un instrumento esencial de un marketing efectivo.

Partiendo del anterior supuesto hay dos actitudes para un alto gerente: preocuparse excesivamente por la coordinación entre las diversas unidades que existen, o dejarlas con gran autonomía, aun con riesgo de que las acciones de unos perjudiquen a otros. El ideal es el término medio, coordinar con prudencia es una pesada carga y alta responsabilidad permanente, y sólo se puede ejercer adecuadamente cuando se es capaz de admitir muchos criterios contrarios al propio y contemplar impávido equivocaciones, y además no pretender que los directores autónomos sean demasiado parecidos, ni demasiado amigos entre sí, ni las distintas unidades estén excesivamente coordinadas, aspirando sólo a la corrección rápida de las desviaciones graves, para que nunca tengan repercusión excesiva.

Naturalmente esto sólo es posible cuando se ha conseguido una auténtica "cultura de empresa" y los directivos conocen y aceptan unos principios claros de actuación, acompañados de unas normas éticas sobre las que en ningún caso puede haber transacción ni transigencia. Por eso, en nuestro nuevo plan pretendemos suprimir prácticamente todos los órganos de coordinación, aunque dejando una fuerte supervisión presupuestaria y de objetivos básicos y un sistema de auditorías regulares que adviertan de las desviaciones en uno u otro caso.

También hay otro aspecto fundamental en la alta gestión empresarial: "la administración del cambio". Cambiar es extraordinariamente incómodo. Como estoy ahora precisa-

mente dedicado intensamente a una acción de cambio interno, os puedo asegurar que esto me obliga a duplicar mi esfuerzo normal, a hacer que muchas personas lo dupliquen y a sufrir tensiones que de otro modo no tendría en esta etapa de mi vida profesional. Esto es consecuencia de que en lugar de conformarme con una evolución normal me propongo introducir cambios estructurales, que todo el mundo sin excepción trata de evitar y en bastantes casos se consideran como insultos personales, y estoy hablando de un colectivo de directivos de los que personalmente me siento extraordinariamente orgulloso y a los que valoro, con error o sin él, en un nivel excepcional.

La humanidad, cada hombre, tiende a la continuidad, a repetir lo que ha hecho la última vez, sobre todo si ha salido aceptablemente bien. Y por eso son necesarias ocasionalmente medidas estructurales que en el caso limitado de la empresa llamamos "marketing estructural", y que en realidad constituyen una necesidad vital de las instituciones sociales y políticas, igualmente necesarios que en la empresa, que si no se producen adecuadamente, acaban creando caldos de cultivo que producen revoluciones, intentos ciegos y algunas veces malintencionados de "marketing estructural" para los pueblos e incluso las civilizaciones.

4. Os hablaba anteriormente de que en estos meses MAPFRE prepara una nueva reforma estructural, que querríamos tuviese para los próximos quince años un efecto semejante al de la reforma de 1970 que antes os comenté.

Para MAPFRE la estrategia estructural en nuestra política de crecimiento no es un instrumento pasajero para un momento determinado sino parte básica de su política, que personalmente considero indispensable para toda empresa institucionalizada, o sea, pasado su período inicial en que se actúa por intuición, "à taton", y en que cuentan especialmente el instinto y la intuición inmediata.

El "SISTEMA MAPFRE 85" no representa una ruptura con el pasado sino un paso adelante en nuestra política básica, esencial a la empresa, con la mayor utilización posible del gran potencial de nuestro equipo humano, que así dotaremos de una importante capacidad de acción positiva para el conjunto de nuestra sociedad.

Hasta ahora MAPFRE constituía un GRUPO ASEGURADOR ORGANICO, con alguna escapada fuera del sector asegurador. En el futuro nuestro propósito es que MAPFRE constituya un "SISTEMA" de unidades autónomas, en que vayan perdiendo importancia hasta casi desaparecer, los "órganos centrales comunes" (ese ORCOSEN de que antes he hablado) y en que se diferencien más los respectivos Consejos de Admi-

nistración. El "SM/85" prevé que además de tres unidades básicas estrictamente aseguradoras, en realidad continuación de las anteriores, que a su vez pueden establecer subsidiarias, cuente en el futuro con entidades "no aseguradoras", aunque sólo dentro del área de servicios financieros o de asistencia en protección. Todas las unidades actuales y otras que se puedan crear se coordinarán únicamente por su dependencia accionaria directa o indirecta de MAPFRE MUTUALIDAD, ya que consideramos indispensable que en toda entidad con el nombre MAPFRE tengamos permanentemente más del 51% de sus acciones, y no permitiremos en ningún momento que una "entidad MAPFRE" se aleje de lo que consideramos principios fundamentales de nuestra concepción de la empresa y de su inserción en el conjunto de la sociedad.

El SM/85 continúa nuestra política de descentralización a ultranza en que seguirá el aparente problema de fricciones como consecuencia de una estructura territorial de dependencias múltiples, si bien esto, que hace años pudo ser una actuación audaz, en este momento las personas que componen nuestro sistema y las que las hayan de sustituir en su momento, hacen y harán que no represente peligro mayor que el que ofrece, por mucho que se trate de "atar y bien atar", cualquier forma de estructura empresarial o política centralizada o descentralizada.

En algún modo podemos decir que el SM/85 ha de constituir un ensayo de "Zaitbatsu" o quizás de "galaxia" de entidades con una gran autonomía, en que la principal coordinación sean la cultura de la empresa y de sus altos principios de actuación, la integración y adhesión de sus respectivos directivos y de todo el conjunto de personal, que fundamentalmente comparten un mismo nombre al que respetan y al que quieren dejar una imagen y un prestigio superiores a los que habían recogido.

Es apasionante para mí poder hablar de esto en un momento tan preliminar, con riesgo de que en el futuro alguno me lo recuerde o se lo recuerde a mis colegas de MAPFRE. Se trata de un ensayo de fórmula empresarial original, creo, por lo menos fuera de Japón y aún con características muy diferentes de cualquiera de las que existen en aquel país. Subrayo la importancia que damos al nombre MAPFRE como pieza unitaria de una filosofía de acción empresarial, de mayor importancia de la que aparentemente representa, porque en nuestro caso tiene una propiedad única e indeclinable, la FUNDACION MAPFRE, de modo que si por cualquier circunstancia alguna entidad con el nombre MAPFRE se distancia de su orientación básica, ésta pueda hacerle perder este nombre y eliminarla de nuestra "comunidad".

5. Sin entrar en detalles, el objetivo del SM/85 es mantener las tres unidades continuadoras de las actuales, pero dotándolas de más autonomía, casi eliminando los Servicios comunes centrales, pero conservando un "esqueleto" de organización territorial común, que dependa directamente del "Sistema" y en que los actuales Gerentes de Subcentral sean no sólo los altos coordinadores de los directores de las provincias limítrofes, sino también de las diferentes representaciones de cada unidad autónoma central y además supervisen la "red logística capilar" de pequeñas unidades territoriales con gran capacidad de actuación autónoma en diferentes grados, que estamos comenzando a desarrollar de modo intenso. En 1982 teníamos 420 oficinas profesionales, a fin de 1983 520 y supongo que en los próximos cuatro años nos acercaremos a 1.000.

Para vuestro mejor conocimiento os ofrezco un cuadro en que figura la estructura Central y Territorial del "GRUPO MAPFRE" y la que queremos crear en el futuro, cuando logre su madurez, en cinco o seis años, el nuevo "SISTEMA MAPFRE", al menos en el área de seguros, ya que no tenemos todavía claras las ideas respecto a lo que podemos hacer en las posibles áreas autónomas financieras o de "prevención" (todas con el nombre MAPFRE) que en todo caso no tienen para este momento especial interés, ya que el objeto de esta reunión es el marketing de seguros, y no el análisis de una estructura empresarial heterodoxa.

Nuestra idea básica es que la "ultraespecialización" es indispensable para una política de marketing agresivo, pues la concentración exclusiva de un equipo gerencial en un área específica permite descubrir matices que de otro modo se escapan, y así ofrecer servicios más sofisticados, acordes con las necesidades del usuario y con mejor calidad y precio que en una estructura unitaria.

"MAPFRE Automóviles" (la Mutualidad y sociedad madre del "Sistema") se alejará considerablemente del seguro clásico de Automóviles, que muchos aseguradores ofrecen como "accomodation line" y adquirirá un mayor contenido técnico, consecuencia del estudio minucioso de la naturaleza de la reparación de vehículos y de la utilización de la investigación propia para rebajar su coste, logrando igualmente alta especialización en el servicio de asistencia de lesionados y fórmulas muy simplificadas para un pago inmediato, sin burocracia, de siniestros a asegurados y terceros.

Creemos que esto nos va a permitir mejorar sustancialmente nuestro servicio (pago rápido y equitativo, sin regateos ni dilaciones pero con protección contra el fraude), reducir nuestras primas y obviamente aumentar nuestra penetración en el mercado.

El seguro de Vida ha de ofrecer excepcionales oportunidades en el futuro, aunque en esta predicción me equivoqué hace 10 años, pero sólo a los que se concentren en el estudio permanente de productos adecuados a las necesidades del público, sepan reducir sus costes para así reducir sus precios, y logren una auténtica especialización en la inversión, que les permita obtener rendimientos superiores a los promedios en el mercado, en beneficio de sus asegurados y de la propia empresa. Para conseguir esto nos parece indispensable una gran autonomía operativa, despreocupación de otros intereses de grupo o subordinación a necesidades de otras clases de seguro, e incluso, pienso, una orientación muy dirigida al seguro ordinario, amenazado por la competencia de productos no aseguradores. Por ello espero que la mayor autonomía permita a "MAPFRE VIDA" llevar con éxito la bandera del seguro en la competencia intersectorial que se avecina y mantener su situación de liderazgo entre los aseguradores de Vida.

En los Seguros Generales cabe una estrecha coordinación con el reaseguro, y nos conviene coordinar al máximo estos dos sectores, para hacer viable la proyección internacional que queremos dar a la CORPORACION MAPFRE que hasta ahora ha sido la entidad "holding" de nuestras sociedades mercantiles y que estamos transformando en una reaseguradora con alta capitalización (unos 22 millones de dólares) continuadora de la MAPFRE RE, que iniciamos hace dos años. Para hacer viable esa coordinación, queremos aumentar la descentralización del seguro directo, que reaseguramos en la CORPORACION MAPFRE, reduciendo el peso de sus servicios centrales que no deben costar más del 3% de las primas, dotando incluso a algunas áreas regionales de autonomía jurídica independiente, con lo que, como en la mayor parte de las grandes reaseguradoras actuales, se coordina una base sólida de negocio cautivo propio con una oferta de servicio de reaseguro y asistencia técnica.

Creo que con estos medios podremos para el año 2000 elevar nuestra penetración actual, del 5% aproximadamente, continuando con absoluta independencia y alto nivel de solvencia, sin absorciones ni fusiones. Es dudoso en cambio que lo que consigamos hubiera sido posible con la estructura actual.

6. Tengo que reconocer en este final que gracias a CAPA he podido darme cuenta de que estaba "haciendo marketing sin saberlo", como el Sr. Jourdan, aunque esto no servirá para que MAPFRE, al menos mientras de mí dependa, cree un Departamento formal de Marketing, que eliminaría nuestra ventaja actual en que todo su amplio equipo central y territorial está también haciendo "marketing sin darse

cuenta", lo que en definitiva podría denominarse "marketing integral", de más alcance que el estratégico y el estructural. Me atrevo a predecir que el éxito futuro estará en empresas que consigan este "marketing integral", que en el caso de una aseguradora se alcanza cuando más de un 20% de su equipo humano total está preparado para programar una acción de expansión y los altos gerentes participan directamente en el marketing como "animadores" de las pirámides de "marqueteadores autónomos".

Creo que con esto, os he dado una idea de nuestra política de empresa que, aunque pueda considerarse heterodoxa está resultando eficaz. Para acabar quiero referirme a dos aspectos por los que a veces me preguntan: "de qué medios nos valemos para lograr una coordinación firme con un sistema tan flexible" y "cómo hemos logrado crear una cultura de empresa "esprit maison", característica principal de MAPFRE.

A la primera pregunta respondo diciendo que, por supuesto, con una amplia gama de Manuales, pero sobre todo con una multiplicación extraordinaria, casi excesiva, de información frecuente comparada, que permite "a todas las personas de todas las unidades territoriales y centrales" conocer los resultados de cada área operativa, como en el día de hoy, 7 de Junio, ya conocen el crecimiento de cuatro áreas operativas y el resultado en Automóviles de 80 "centros territoriales de beneficio". Esto es posible porque hemos buscado y encontrado una absoluta transparencia informativa, sin secretos ni cajones cerrados y el control lo ejercen todos, que saben que sus fracasos y errores tienen centenares de ojos vigilantes y lo mismo sus éxitos, y ya sabéis que los españoles somos muy orgullosos y no nos gusta quedar mal.

A la segunda pregunta puedo decir que la "cultura MAPFRE" surge precisamente de un sistema de encuentros informales muy frecuentes, (por lo menos veo cuatro veces al año visito todas nuestras oficinas y casi lo mismo otros directivos centrales), y con muchos viajes colectivos de premio o incentivo, que establecen líneas profundas de amistad entre los componentes de nuestra organización especialmente territorial. Todo esto complementado con el convencimiento de que buscamos el servicio al cliente y además exigimos una línea de actuación ética que satisface y enorgullece a las personas dignas, como afortunadamente se encuentran ampliamente en nuestro país.

Perdonadme en este final algo el triunfalismo, pero lo tengo cuando me refiero al amplio equipo humano de MAPFRE que constituye mi mayor éxito profesional, pues no hay mejor marketing que el que se hace buscando la adhesión de todos los que colaboran en una empresa, desde los puestos más modestos a los más importantes. Pienso que ése ha sido el verdadero marketing de MAPFRE y el que a mí me gustaría que mis colegas de todo el mundo identificasen con mi vida profesional.

P R I M A S

AÑOS	P R I M A S (*)								CUOTA MERCADO
	AUTOMOVILES		VIDA		OTROS		TOTAL		
	IMPORTE	% AUMEN- TO	IMPORTE	% AUMEN- TO	IMPORTE	% AUMEN- TO	IMPORTE	% AUMEN- TO	
1969	443	37	45	36	170	27	658	34	1,9
1977	2.497	464	1.704	3.687	1.034	508	5.235	696	3,4
1978	3.497	40	2.042	20	1.467	42	7.006	34	3,6
1979	4.576	31	2.385	17	1.968	34	8.929	27	3,8
1980	5.806	27	2.753	15	2.639	34	11.198	25	3,9
1981	6.993	20	3.666	33	3.553	34	14.192	27	4,2
1982	8.053	15	3.752	2	4.225	20	16.030	13	4,2
1983	10.374	29	4.373	17	5.443	29	20.190	26	4,7

PATRIMONIO EFECTIVO E INGRESOS DE INVERSIONES

AÑOS	FONDOS PROPIOS		PATRIMONIO EFECTIVO (**)		INGRESOS DE INVERS.	
	(*) IMPORTE	% PRIMAS	(*) IMPORTE	% PRIMAS	(*) IMPORTE	% PRIMAS
1969	60	9	422	64	11	2
1977	1.012	19	6.812	130	312	6
1978	1.617	23	9.170	131	541	8
1979	2.317	26	12.712	142	659	7
1980	2.905	26	16.525	148	1.000	9
1981	3.725	26	21.215	149	1.683	12
1982	4.979	31	26.918	168	2.196	14
1983	9.156	45	33.857	168	2.755	14

(*) Datos en millones de PESETAS.

(**) Tesorería, obligaciones, acciones, préstamos de pólizas, inmuebles.

EVOLUCION ESTRUCTURA MAPFRE

I. Hasta 1970

Una sola entidad: MAPFRE MUTUALIDAD DE SEGUROS

II. Desde 1970 hasta 1985

Tres entidades jurídicamente independientes y operativamente autónomas en aspectos comerciales y técnicos.

Existencia servicios centrales comunes importantes (ORCOCEN).

Fuerte coordinación: gran número de consejeros comunes y Comisión Ejecutiva única.

Organización Territorial común, estructurada en Subcentrales, cuyos gerentes dirigen su propia provincia y supervisan otras.

III. PLAN "SISTEMA MAPFRE 85"

A) En lo funcional

Unidades (Automóviles, Vida, Diversos/Reaseguro/Caución) plenamente autónomas, con Consejos diferentes y Comités de Dirección propios.

Control del Sistema por aprobación de presupuestos, objetivos y límites de decisión de cada unidad, y auditoría regular.

Comisiones conjuntas para "Control", "Política de Evaluación y Retribución de Directivos" y "Política de Inversiones".

B) En lo patrimonial

MAPFRE MUTUALIDAD propietaria de la mayoría de las acciones (85%) de CORPORACION MAPFRE.

CORPORACION MAPFRE, además de operar en reaseguro, actúa como "holding" de las demás empresas del Sistema.

C) En lo territorial

Paulatina separación de la red territorial, con direcciones autónomas de Automóviles, Vida y Riesgos Diversos/Caución a nivel de Subcentral, supervisadas por los Gerentes de Subcentral que controlan la "red logística capilar", pequeñas oficinas profesionales que representan a las diversas unidades del Sistema.

D) Entidades relacionadas con el Sistema

FUNDACION MAPFRE es propietaria del nombre de MAPFRE y vela por la pureza institucional de todas las entidades que lo utilizan.

INSTITUTO TECNOLOGICO DE SEGURIDAD MAPFRE (ITSEMAP), dependiente de la Fundación MAPFRE, órgano dedicado a la investigación en materias relacionadas con la seguridad y la prevención con el fin de contribuir a los intereses generales de las sociedades española y latinoamericana.

Red de entidades de financiación MAPFRE FINANZAS (una de ámbito nacional y doce de ámbito pluriprovincial) especializadas en financiación de vehículos.

Todo el Sistema consolidado y auditado por la firma "Arthur Young & Co."