

# Entrevista con Ignacio H. de Larramendi

*Ignacio Hernando de Larramendi, a sus 63 años sigue siendo uno de los pesos pesados del Seguro español. Es el inventor de un fenómeno llamado MAPFRE que ha logrado colocarse a la cabeza del Seguro español con una política muy peculiar, huyendo de los moldes tradicionales y basando su estrategia en la formación de un gran equipo humano a su alrededor.*

*En 1984 la recaudación conjunta del grupo en seguro directo ha alcanzado la cifra de 26.377 millones de pesetas, con un incremento del 25,8% sobre el ejercicio anterior. Los ingresos financieros sumaron 4.193 millones de pesetas, con un incremento del 48% y el patrimonio agregado de las entidades que forman MAPFRE superan los 44.000 millones de pesetas.*



**Quisiera que me explicase en primer lugar si ha sido aprobada la operación de la Corporación MAPFRE, y ¿en qué ha consistido?**

La Corporación MAPFRE está preparando desde hace un año su transformación en entidad reaseguradora, y fusión con MAPFRE RE., de modo tal que los reasegurados en MAPFRE no estén reasegurados en una empresa con tres millones de dólares de Capital, sino en una empresa que tiene algo más de treinta millones de dólares en Capital, como es la Corporación MAPFRE. Por supuesto en MAPFRE existía implícita la garantía de responsabilizarse de cualquier error o cualquier desviación que pudiese tener MAPFRE Reaseguros y ahora lo que hacemos es ratificarlo. Ya teníamos la responsabilidad y el riesgo, pero es preferible decirlo claramente que no insinuarlo en conversaciones.

Por otra parte, la Corporación MAPFRE que en esta última etapa era una «holding» no operativa, se transforma en «holding» operativa, opera como entidad reaseguradora, y en este año se producirán los trámites para su fusión con MAPFRE RE., ésta desaparecerá y quedará exclusivamente la Corporación MAPFRE, reaseguradora con vocación internacional. Este es el objeto fundamental de la Corporación MAPFRE, una entidad que no queremos que crezca demasiado, queremos que tenga una relación muy alta entre capital propio y primas aceptadas, con lo cual no nos vamos a lanzar a crecimientos espectaculares. Es una entidad que tiene vocación de trabajar el reaseguro con servicio complementario de modo limitado. En algún momento ya he hablado del «reaseguro con alma», en el cuál todos nuestros clientes son amigos personales.

La Corporación MAPFRE no va a operar excesivamente, no va a tratar de «comerse» los mercados, sino todo lo contrario, va a tratar de mantener siempre un equilibrio técnico,

ya que MAPFRE REASEGURO en los tres años que tiene de vida lo ha conseguido, queremos mantener esa línea, y esto limita mucho el futuro y va a ser un contenido muy importante de la Corporación la situación de «holding» más que reaseguradora, aunque trabajando como reaseguradora.

**¿El reaseguro de todo el Grupo se va a canalizar a través de la Corporación?**

Sí, ya se está haciendo a través de Mapfre Reaseguros y vamos a continuar con la Corporación.

**En cuanto a la expansión internacional, tenemos noticias de que están establecidos en América en más de un país. ¿Qué podría contarnos sobre su expansión en América?**

Como queremos trabajar en reaseguro con servicio muy directo y personal, a la larga nos interesa tener oficinas en las cuales demos esa clase de servicio. Por lo tanto, iremos paulatinamente abriendo oficinas en sitios, cuando no tengamos muchos gastos, cuando encontremos el hombre adecuado, lo iremos haciendo buscando las fórmulas para que las oficinas no nos sean gravosas. MAPFRE trabaja con austeridad y seriedad, y espero que lo vayamos consiguiendo, pero siempre aprovechando oportunidades, no creando la obligación de hacer nada en ningún momento determinado, y manteniendo la posibilidad de hacer cualquier cosa en cualquier momento.

Actualmente tenemos oficina en México. En Colombia, hemos tomado una participación minoritaria, de un 25%, en

una compañía que está bien manejada, que es seria, y con la cual mantenemos esa posición de socios minoritarios, con independencia de nuestras relaciones de reaseguro en aquél país, que son importantes.

### **¿Hay un proyecto de fundar una nueva compañía?**

Hay algún proyecto de Vida. Pero nosotros no queremos actuar con agresividad. Si en alguna ocasión nos ofrecen condiciones satisfactorias de participación en una compañía en la que seamos muy amigos, lo estudiamos, pero siempre en esa línea de combinar la amistad y la relación personal por encima de otro interés, y siempre con una gran prudencia.

### **¿Qué idea tienen Uds. en cuanto a la política de asociaciones o fusiones?**

Nuestra política es no participar en fusiones, porque creemos que tenemos un alto ritmo de crecimiento con una presencia satisfactoria en toda España, y cualquier fusión de una compañía muy buena y a un precio muy adecuado puede originarnos perturbaciones. Como no sea algo que venga como un encaje pleno y absoluto con nuestra estructura, lo demás no nos interesa. Yo me atrevería a decir, que aún con la mejor compañía y regalada, uno tiene que cuidar mucho su estructura, y para nuestro caso concreto, sería difícil que a una buena compañía le interesase porque iba a quedar un poco destrozada, y a nosotros es difícil que nos interese porque también íbamos a tener que destrozarnos algo.

### **¿Cómo ve la nueva configuración del mercado, con todos estos movimientos que ha habido y que posiblemente siga habiendo de fusiones, liquidaciones, etc.?**

Creo que son movimientos extraordinariamente interesantes y positivos. En el año 1971, hablé en Santiago de ICEA, y dije qué iba a pasar en la década de los 70 y no pasó, y en el año 81 y 82 volví a hablar en ICEA y tuve que reconocer mi error. En cambio lo que yo entonces predije se está produciendo en la década de los 80, y creo que es positivo, aunque no conozco los detalles, como fenómeno general lo considero extraordinariamente positivo para el mercado. Creo que en el mercado hay un problema fundamental que es el de los excesos de gastos, y la manera de reducir el nivel de gastos es buscar fórmulas de concentración, para también mantener una presencia territorial amplia. Todas las compañías, salvo alguna muy especial, necesita tener una presencia a nivel nacional.

### **Otro aspecto que también está cambiando el mercado, es el de la liquidación de compañías. ¿Cómo cree que se está llevando a cabo esto? ¿Está Ud. de acuerdo con la política, con las líneas de actuación?**

Yo di el año pasado una conferencia en la Dirección General de Seguros, y no he rectificado ningún punto de mis ideas. Mis colegas piensan de un modo totalmente distinto. Yo creo que el mercado necesita eliminar a todos aquellos que estén operando sin garantías suficientes para los asegurados, y por supuesto aquellos que comienzan a operar sin garantía como un método de hacer dinero fácil. Para eso que se ha abandonado durante mucho tiempo, por circunstancias que no son del caso y que a mí no me corresponde señalar, es conveniente buscar una fórmula, una especie de reconversión que permita resolver esto con la menor sangre po-



sible respecto a asegurados que se queden sin cobrar, o a empleados que se queden sin percibir las indemnizaciones por despido.

### **¿Ud. sería más partidario de una UVI que de una Comisión Liquidadora?**

No tengo una idea concreta de qué es una UVI ni de qué es una Comisión Liquidadora. Soy partidario de que se haga por el procedimiento más satisfactorio, y sobre todo dividiendo las entidades que no tienen remedio y que lo que hay que hacer es una muerte suave, y tener en cuenta la responsabilidad que todos hemos tenido, empezando por los órganos del Ministerio de Hacienda, y por otra parte eso servirá para estimular que se produzcan agrupaciones entre entidades, puesto que muchas veces los intereses personales de algunos directivos retrasan la adopción de las medidas necesarias. Es en cierto modo una situación bastante similar a la de la Banca, aunque afortunadamente con una dimensión más pequeña, porque yo creo que no pasa de un 10% las empresas donde hay problemas reales, y nos conviene que esos problemas desaparezcan cuanto antes, y deje de haber listas, y que los asegurados no sepan dónde ir porque no saben si una compañía es solvente o no.

### **¿Cree que se están poniendo las bases para que no tengamos grandes traumas cuando se ingrese en el Mercado Común?**

Creo que el ingreso en el Mercado Común es poco importante para el sector. Los movimientos del mercado, en general, son positivos, y el Mercado Común es un símbolo, un momento, como fue la caída de Granada, para marcar la diferencia entre dos etapas, pero nada más, y que indudablemente el mercado español tiene que estar un poco más regularizado, pero creo que el Mercado Común no nos afecta a las compañías serias, y a las compañías poco serias o que no están en situación adecuada tampoco les va a afectar porque no nos hace falta entrar en el Mercado Común para resolver nuestros asuntos.



**Indudablemente todo este movimiento que ha habido de listas de liquidación de empresas ha afectado a la imagen de la institución. ¿En qué medida cree Ud. que ha afectado?**

No puedo juzgar. Creo que ha tenido que afectar pero yo no me muevo en el mercado para poder decir en qué cantidad.

**¿Cómo vería un movimiento de consumidores encaminado a mantener una política de crítica del sector y de perfeccionamiento de las estructuras desde el punto de vista del cliente?**

Como director y responsable de una empresa aseguradora, todo aquello que sea que me molesten y me den la lata me da un poco de miedo, pero en cierto modo sí veo que un movimiento de ese tipo puede ser necesario y debemos adaptarnos para convertir un movimiento de ese tipo en algo positivo que nos ayude a mejorar.

En nuestro grupo hemos establecido una Comisión de Defensa del Asegurado, que hemos creado inicialmente exclusivamente en la Mutualidad y para el ramo de Automóviles, para proteger contra los abusos que podamos cometer, ya que una organización tan grande y descentralizada como es MAPFRE puede cometer errores, que en algunas ocasiones se trata de abusos, como que en un pueblo uno es enemigo de otro y le molesta pagarle bien un siniestro, no es que la empresa no quiera, sino que hay motivos personales, y esto es inevitable.

**La promulgación de la Ley de Seguros ha supuesto una fecha importante en cuanto a concienciar al sector, y a tratar de resolver algunos problemas que por pasividad y por falta de mecanismo legal no se estaban resolviendo. ¿Cómo ve los efectos más o menos inmediatos de la Ley de Seguros, en su Grupo y en el sector?**

Sinceramente en el Grupo no veo ningún efecto negativo, al contrario, aunque a lo mejor no me convenga decirlo, veo un efecto positivo, y también lo es en el sector. Aunque creo que muchas veces es más la actitud de la Administración la que puede contar, más que una Ley, pero a la Administración le facilita el tener la nueva Ley para adoptar una actitud nueva.

**En cuanto a los reglamentos, ya que creo que se están elaborando tres reglamentos diferentes, ¿qué es lo que espera Ud. de ellos?**

No tengo ninguna noticia de los reglamentos, por primera vez sé que va a haber más de uno. Nuestra empresa, por una serie de circunstancias ha estado siempre completamente alejada de todo núcleo de poder o de influencia en la Administración y en las asociaciones, y no sé nada de nada. Yo lo único que espero es que sean unos reglamentos correctos y serios, y que nuestra empresa tratará de cumplirlos de un modo rígido, como siempre cumple las leyes.

**Otro de los grandes temas que afectan muy directamente al sector es el de la reforma de la Seguridad Social. Especulando un poco, ¿cómo piensa que se va a desarrollar esta reforma, y cómo piensa que puede incidir directamente en el sector, potenciando las prestaciones de las compañías privadas?**

La reforma de las estructuras de la Seguridad Social es un hecho importantísimo en la vida futura, creo que es ab-

solutamente inevitable, y doy gracias a Dios por no tener que participar en él, porque creo que el gobierno que tenga que enfrentarse con eso tiene una tarea muy difícil. Por lo demás entiendo que todo lo que sea regularizar, clarificar, hacer transparentes las situaciones, es bueno. Creo que todo gobierno, si tiene un poco de sensatez y sentido común, hará lo posible por pasárselo al siguiente, porque no es fácil que pueda resolverse de un modo satisfactorio sin muchas críticas. Es una de esas decisiones difíciles del país que hay que adoptar. Entiendo que el día en que se adopte, respecto a nosotros ocurrirá lo mismo que con los reglamentos, nuestra política será adaptarnos lo mejor a ella, y creo que puede ser beneficioso a un incremento de la influencia del seguro, porque creo que indudablemente hay áreas en las que afectarán al seguro, pero creo que están completamente equivocados quienes creen que eso va a servir, y debe servir a que unos cuantos se enriquezcan o aumenten su poder a costa de los demás, y mucho más si los demás son la comunidad de los hombres españoles.

**¿En cuanto a las instituciones y movimientos corporativos, quisiera conocer su opinión concretamente sobre el tema de UNESPA, ICEA, REUNISA, y AGROSEGUROS.**

Es un tema delicado para mí, porque en varias de ellas no participo y solamente en este momento participa mi empresa, en ICEA. De ICEA pienso que funciona muy satisfactoriamente en España y que es muy útil, y supongo que para los demás también pero para la propia Mapfre resulta muy útil.

En las demás se mezclan una serie de conceptos políticos por los cuales Mapfre ha decidido no participar, fue una decisión quizás equivocada pero también hay que reconocer que es gallarda, ya que en lugar de hablar a espaldas de las cosas, se dicen en público y con claridad, y manifiesta una postura valiente de las que siempre suelen tener inconvenientes, pero yo nunca he tenido en mi vida profesional ningún miedo a adoptar las decisiones que mi conciencia me ha señalado.

**Ya que hablamos de ICEA, ¿no cree que quizás en alguna medida ICEA está desaprovechando su potencial, de cara a un desarrollo internacional, sobre todo en los países de habla hispana?**

Mi experiencia con ICEA es que es una entidad muy prudente, muy discreta, muy modesta, e indudablemente tiene Ud. razón, y debería hacerlo, pero yo no me atrevo a recomendarles nada porque lo que hacen lo hacen bien, con su discreción, a lo mejor si quieren hacer mucho más tienen problemas. Creo que más vale pájaro en mano que ciento volando; tener una ICEA modesta y discreta pero eficiente, aunque realmente creo que sería importante hacerlo.

Yo no me atrevo a recomendarles y mucho menos a presionarles para que lo hagan, pero sí sería importante.

**¿Tiene algún otro tema al que referirse?**

Estos días se han producido acontecimientos importantes en la estructura de MAPFRE, ya que ha habido cambios y ha sido designado Consejero-Delegado de MAPFRE Mutualidad Julio Castelo, y Director General de MAPFRE Mutualidad Manuel Ocón Terrasa, lo que supone un paso adelante en mi retiro en las funciones ejecutivas dentro del Grupo.