

Ignacio H. de Larramendi
y Montiano



II. PENSAMIENTO EMPRESARIAL

III. MAPFRE

2. MAPFRE BAJO LA DIRECCION DE IGNACIO HERNANDO DE LARRAMENDI

RECUPERACION DEL EQUILIBRIO EMPRESARIAL

Ignacio Hernando de Larramendi se enfrentó resueltamente con la grave situación que atravesaba la Mutualidad.

El problema más inmediato fue la tensión existente en las relaciones con los Delegados Provinciales y directivos que habían apoyado la candidatura de Ernesto Castaño. Las gestiones del nuevo Director General lograron un rápido acuerdo, posible en gran medida por la generosa actitud del Delegado de Salamanca, Joaquín González Coca, uno de los más entusiastas y leales colaboradores de MAPFRE hasta su fallecimiento en 1982, y del propio Ernesto Castaño, deseoso, como sus colegas de candidatura, de contribuir a la solución de la grave crisis de la Mutualidad.

En otra línea, hubo que hacer frente a la actitud de los reaseguradores, que anunciaron la cancelación de los contratos de reaseguro, con excepción de la compañía Suiza. Para sustituir a los demás reaseguradores, Larramendi acudió a la compañía inglesa Mercantile & General, con cuyo Director General, Charles Calburn, y uno de sus directivos, Donald Warrener, le unía una antigua amistad. Esta sociedad dio cobertura de reaseguro, pese a que fue advertida de la inseguridad de que MAPFRE pudiera pagar los saldos.

Al mismo tiempo, la nueva Dirección General tuvo que adoptar medidas para la continuidad normal de las operaciones y el cumplimiento de las obligaciones corrientes de la entidad, lo que sólo fue posible en algunos momentos por el apoyo económico del Presidente, Dionisio Martín, que prestó su aval personal para la obtención de operaciones crediticias e incluso anticipó cantidades en efectivo a la Mutualidad.

En el mismo otoño de 1955, a partir de una entrevista con el Presidente del Instituto Nacional de Previsión, se iniciaron negociaciones con este organismo y con los Colegios Farmacéuticos de España, que habían embargado la mayor parte de los fondos de la Mutualidad. Las conversaciones entre el Director de MAPFRE y Ramón Díaz Fanjul, Director de Asistencia Sanitaria e Instalaciones del Seguro Obligatorio de Enfermedad, permitieron llegar a la firma de un convenio con el Instituto Nacional de Previsión, que preveía el pago de una cantidad mensual y una parte de los beneficios de la Mutualidad.

En los primeros meses de 1957 se firmó otro convenio con el Consejo General de Colegios Farmacéuticos de España, acordando un plazo de siete años para la amortización de la deuda.

Se llevaron a cabo igualmente en esta época importantes reducciones de personal, ofreciendo una indemnización a quienes causaran baja voluntariamente.

En los primeros meses de 1958 se consiguió del Ministerio de Trabajo la constitución de una Comisión Liquidadora de la Entidad Colaboradora número 35, presidida por el Inspector de Previsión Social Jorge Ocón; en los primeros meses de 1961, la Dirección General de Previsión autorizó finalmente la liquidación de la Entidad Colaboradora número 35, cuya pérdida total ascendió a 26.774.570 pesetas.

En estos primeros años, Ignacio Hernando de Larramendi contó con la colaboración destacada de dos jóvenes empleados, cuya gestión fue decisiva en aquellos momentos: José García García, que llegó a ser Director General de la Mutualidad y que falleció en 1981, y Gaspar Fernanz Yubero, aún en activo, que ostentó, sucesivamente, los cargos de Director Administrativo, Director Financiero y Director General Adjunto del Grupo y máximo responsable, desde hace muchos años, del Area Inmobiliaria.

Ellos fueron testigos de excepción de cómo Larramendi imponía en MAPFRE un estilo gerencial peculiar, caracterizado por su intuición para detectar problemas y arbitrar soluciones imaginativas, su enorme tesón y capacidad para el trabajo, su preocupación por la continua modernización y simplificación de sistemas y procesos administrativos y su espíritu viajero, semilla de su futura actividad internacional, que en aquella época le llevaba a un continuo peregrinar por España, visitando las Delegaciones y promoviendo un clima de optimismo, trabajo y confianza en el futuro de MAPFRE.

AMPLIACION DE ACTIVIDADES

Al mismo tiempo que adoptaba las medidas de reestructuración y saneamiento antes detalladas, Ignacio Hernando de Larramendi prestó gran atención al crecimiento de las primas de la Mutualidad y al desarrollo de los seguros distintos al de Accidentes de Trabajo. En estos años ya existía gran preocupación en el sector asegurador por la posible incorporación de este ramo a la Seguridad Social estatal y el consiguiente cese de las entidades de seguros en el mismo o, como finalmente ocurrió, su separación en mutuas patronales independientes. Por ello, gestionó la autorización para trabajar en otros ramos, iniciándose en 1958 las operaciones de Vida, Transportes y Avería de Maquinarias, y en 1959 las de Cristales y Seguro Libre de Enfermedad. En 1966, cuando se aprobó el texto articulado de la Ley de Bases de la Seguridad Social, las primas de seguro de Accidentes de Trabajo representaban el 45 por 100 del total de MAPFRE frente al 75 por 100 en 1955, lo que muestra el esfuerzo realizado.

Merece destacarse la incorporación, en 1958 y 1959, de los directivos Fernando Sadornil del Río y Benito Tamayo Hernández, las dos primeras personas que Larramendi «fichó» para su ingreso en los servicios centrales de MAPFRE desde 1955. Fernando Sadornil, actuuario con amplia experiencia en el campo del seguro, aportó la técnica aseguradora que MAPFRE necesitaba en esta nueva etapa. Benito Tamayo, licenciado en derecho, tenía veintidós años de edad y fue el coordinador de la actuación comercial de la mutualidad hasta 1966, en que pasó a dirigir la sociedad COC (después, CIC).

Paralelamente, inició la implantación de las medidas básicas de la estrategia que permitiría la gran expansión futura de MAPFRE:

— Sustitución de las Delegaciones Provinciales a comisión por Sucursales con Directores y empleados en nómina de la Mutualidad.

— Creciente descentralización de funciones operativas y ampliación y reforzamiento de la red territorial, por considerar de importancia básica para MAPFRE contar con una potente estructura territorial con amplia autonomía respecto a la Central y alto grado de profesionalización. Una decisión clave en este proceso fue la creación, en 1963, de las Direcciones Regionales, antecedente de las actuales Subcentrales.

— Aplicación práctica del principio de especialización con la creación de servicios técnicos diferenciados para Riesgos Agrícolas, Riesgos Industriales y Automóviles, origen y antecedentes de la futura transforma-

ción de MAPFRE en un sistema orgánico de entidades que operan de forma altamente especializada en sectores operativos diferenciados.

— Creación de equipos de ejecutivos altamente profesionalizados, tanto para los Servicios Centrales como para la Organización Territorial, a partir de jóvenes universitarios sin experiencia profesional previa, que adquirirían la formación necesaria en la propia MAPFRE a través de su trabajo diario.

COLABORACION CON ENTIDADES MUTUAS

Desde 1960 Larramendi inició una política de acercamiento a mutualidades de ámbito provincial o local, para lograr una coordinación de los intereses de las entidades mutuas españolas, que permitiese constituir una importante fuerza de equilibrio en el mercado asegurador. Para ello, ofreció la experiencia administrativa y comercial de MAPFRE, que suscribió con algunas de tales mutuas convenios de colaboración, así como de asistencia de siniestros de automóviles por su red territorial.

En algunas mutualidades la colaboración alcanzó otros campos. En 1961 el departamento de mecanización de MAPFRE se transformó en la sociedad anónima SDOMSA, en la que participaron como accionistas y usuarios de sus servicios las entidades MESAI y Mutualidad General Agropecuaria. En 1963, cuando se creó la sociedad de inversión mobiliaria MUINSA, participó en su constitución la Mutualidad Maderera e Industrial de Oviedo.

En 1965 Ignacio Hernando de Larramendi promovió la constitución de la sociedad aseguradora GRAM, S. A. (siglas del Grupo Asegurador Mutuo), con participación accionarial de Mutua Guanarteme, de Las Palmas, y REDDIS, Sociedad de Seguros Mutuos, de Reus, cuyos directores y amigos personales suyos, Julio Caubín Hernández y Francisco Cailá Mestre, han sido miembros desde entonces de consejos de administración de entidades promovidas por MAPFRE, y en 1970 participarían igualmente, con cifras reducidas, en el capital de MAPFRE Vida.

En el plano internacional, Larramendi también mantuvo relaciones con entidades y asociaciones de carácter u origen mutuo, pudiendo citarse como ejemplo, además de los ya mencionados, convenios de asistencia recíproca de siniestros establecidos con mutuas de distintos países de Europa; la incorporación en 1963 a la Alianza Mutua Americana de Seguros; y la participación, desde su constitución en 1964, en la Asociación Internacional de Mutuas de Seguros (AISAM).

En 1971 la Dirección General de MAPFRE inició contactos con la Mutualidad belga ASSUBEL para una actuación coordinada con entidades mutuas en varios países de Europa, contactos que dieron lugar en 1972 a la firma de un convenio para la cesión recíproca de riesgos en coaseguro, que posteriormente se amplió a la mutua AGO de Holanda.

En 1975 se creó una sociedad en Bélgica para el desarrollo de operaciones de seguro y reaseguro a nivel europeo, Compagnie Internationale des Assurances et des Réassurances (CIAR), en cuyo capital participaron por partes iguales ASSUBEL, AGO, GAMF, de Francia, y MAPFRE, incorporándose posteriormente Mutuelle Vaudoise, de Suiza, e IDUNA, de Alemania. MAPFRE mantuvo su participación en CIAR hasta 1981, en que la vendió a los demás accionistas, por considerar difícil que en las áreas de operaciones de CIAR se obtuvieran resultados equilibrados en el futuro próximo. Algunos años más tarde, superado el desequilibrio técnico, MAPFRE asumiría una posición mayoritaria en esta sociedad, base para el desarrollo de su estrategia operativa en Europa.

Como ejemplos recientes de esta línea de colaboración con otras Mutuas, pueden citarse, en el plano nacional, los acuerdos con Mutua Guanteme, para la creación de MAPFRE Guanteme, S. A., y con Mutua Rural para la creación de MUTRAL, S. A.; y en el plano internacional, las relaciones de colaboración con Reale Mutua (Italia).

COLABORACION CON COOPERATIVAS

También llevó a cabo Larramendi en los años sesenta una política de colaboración con cooperativas, especialmente rurales, ofreciéndoles ayuda administrativa y técnica, para lo que llegó a publicarse un *Manual de Cooperativas* escrito por el directivo de la Mutualidad Enrique Tolosana.

Entre otras muchas cooperativas aseguradas en MAPFRE, merece destacarse el conjunto Cooperativo Olivarero de Jaén, institución destacada en la economía de esta provincia, que estuvo asegurado en MAPFRE y representado en su Consejo Directivo por su principal dirigente, Domingo Solís Ruiz, hasta 1979, en que estas cooperativas pasaron a asegurarse en la Mutua Rural.

Otra entidad con la que MAPFRE ha mantenido estrecha relación es la cooperativa remolachera ACOR, fundada en 1961, de especial significado para los agricultores de Castilla. Su anterior presidente, Adolfo Sánchez, gran impulsor de ACOR en su última etapa, ha sido consejero de MAPFRE desde 1975 a 1981, en que cesó por precepto estatutario al cum-

plir la edad de setenta años. Su actual presidente, Fausto Morales, es consejero de diversas sociedades MAPFRE.

Pero el conjunto cooperativo más importante asegurado en MAPFRE ha sido el de Mondragón, grupo de cooperativas coordinadas por la Caja Laboral Popular que surgió de una escuela profesional fundada en 1943 en Mondragón por el sacerdote José María Arizmendarrieta, con quien Larramendi tuvo gran amistad personal. Las relaciones entre las cooperativas de Mondragón y MAPFRE se iniciaron en 1960 y se han desarrollado desde entonces con especial satisfacción recíproca.

MAPFRE, de la mano de su Director General, mantuvo igualmente relaciones cordiales con la Federación Internacional de Seguros Cooperativos, con sede en Gran Bretaña, y especialmente con algunos de sus miembros, como Folksam de Suecia y Nationwide de Estados Unidos. También ha mantenido contacto con la Asociación Argentina de Cooperativas de Seguros y con las más importantes cooperativas de seguros de Chile, Puerto Rico, Ecuador, Colombia y otros países iberoamericanos.

CENTRAL DE INVERSION Y CREDITO, S. A. (CIC)

En mayo de 1962, MAPFRE y un grupo de personas vinculadas a ella adquirieron la mayoría del capital de la sociedad Central de Obras y Créditos, S. A. (COC), constituida en Barcelona en 1942 y dedicada a la promoción inmobiliaria y realización de operaciones de financiación, especialmente de automóviles, cuyas acciones tenían cotización oficial en las Bolsas de Madrid y Barcelona. La participación inicialmente adquirida por MAPFRE fue de 8.220 acciones, que representaban el 27,4 por 100 del capital, y supuso una inversión efectiva de 4.626.000 pesetas.

Como consecuencia de esta operación fueron nombrados Presidente de la sociedad Dionisio Martín, y Consejeros Ignacio Hernando de Larramendi, Javier Anduiza, Francisco Cailá, Carlos March y Marcos Sagrera. En fecha algo posterior se incorporó también al Consejo Manuel Martín Almendro, entonces delegado de MAPFRE en Málaga, recientemente fallecido.

Durante los años siguientes, la sociedad continuó operando en Barcelona, con Ignacio Hernando de Larramendi como Consejero Delegado y Marcos Sagrera como Director General, nombrándose representantes en diversos puntos del territorio nacional, normalmente a los delegados de MAPFRE en cada ciudad. A mediados de 1965 se acordó trasladar la dirección de la sociedad a Madrid y fue nombrado Director General Benito

Tamayo, en aquellas fechas Subdirector General de MAPFRE. En 1966 se acordó cambiar la denominación social por la de Central de Inversión y Crédito, S. A. (CIC).

El capital de la sociedad, que en 1962 era de 15 millones de pesetas, fue objeto de sucesivas ampliaciones, centrándose sus operaciones principalmente en la financiación a compradores de automóviles, pues una de las razones que habían llevado a Larramendi a esta participación en CIC era la creencia en que esta actividad ayudaría a aumentar la penetración de MAPFRE en el seguro de automóviles, lo que pronto se vio no era del todo acertado, por el deficiente resultado técnico de las pólizas de seguros de nuevos conductores.

En los años posteriores CIC tuvo un crecimiento muy importante, promoviendo la creación de financieras de ámbito provincial en colaboración con accionistas locales como medio de multiplicar su capacidad económica y sus posibilidades operativas. Las acciones de CIC, que en 1968 obtuvieron la condición de «cotización calificada», tuvieron una amplia aceptación entre los inversores hasta la crisis bursátil de 1974, lo que permitió a la sociedad realizar importantes ampliaciones de su capital social, que en 1977 se situaba en 741.419.000 pesetas.

En esta etapa se redujo la participación relativa de MAPFRE en el capital de CIC, y aunque continuó estando representada en el Consejo de Administración, Larramendi dimitió como Consejero Delegado y dejó de ser Consejero desde 1971 hasta 1973. En 1972, al cesar Dionisio Martín como Presidente de MAPFRE, fue sustituido en la presidencia de CIC por José Joaquín Márquez y Álvarez de Toledo, entonces Marqués de Molina y ahora Duque de Santa Cristina.

En 1973 CIC inició una política de diversificación de actividades, adquiriendo participaciones en empresas industriales y promoviendo empresas inmobiliarias, cuyos resultados se vieron afectados por la crisis de la economía española iniciada en 1974, lo que llevó a Larramendi a asumir su Presidencia ejecutiva, para pilotar una profunda reestructuración de la sociedad, que dio lugar a su transformación en la Corporación MAPFRE, aspecto que se trata en un epígrafe posterior.

SEPARACION DE ACCIDENTES DE TRABAJO

La legislación del Seguro de Accidentes de Trabajo no sufrió apenas modificaciones después de la guerra civil hasta la ley de 22 de diciembre de 1955 y su reglamento de 22 de junio de 1956, que unificaron la re-

gulación del Seguro de Accidentes de Trabajo, suprimiendo las diferencias entre los tres regímenes antes existentes: industria, agricultura y mar. Otra disposición importante fue el decreto de 13 de abril de 1961 y su reglamento de mayo de 1962, que incluyeron en el seguro la cobertura de las enfermedades profesionales.

La aprobación de la Ley de Bases de 28 de diciembre de 1963 introdujo la concepción de la Seguridad Social como sistema público unitario de previsión social, que incluía la contingencia de los accidentes de trabajo. De acuerdo con dicha ley, la gestión de accidentes de trabajo y enfermedades profesionales quedó atribuida en el régimen general a las mutualidades laborales, y en los regímenes especiales a las entidades similares de estructura mutualista, como las mutuas patronales, en las condiciones que reglamentariamente se determinasen. Por otra parte, la ley potenció la recuperación física o fisiológica del inválido, cuando sea posible, y su readaptación para una nueva profesión.

La gestación de esta disposición legal provocó fuertes convulsiones en el sector asegurador, especialmente entre las compañías mercantiles, que perdían con ella la recaudación del ramo más importante de sus carteras, lo que afectaba igualmente a los agentes de seguros. En esta situación las entidades mutuas mantuvieron una actitud de respeto hacia los intereses de las compañías mercantiles, aunque aparentemente fueran contrarios a los suyos propios, e incluso no aceptaron adoptar una iniciativa de apoyo al cese de aquéllas en la práctica del Seguro de Accidentes de Trabajo.

Tres años después se publicó el texto articulado correspondiente (ley 21 de abril de 1966), que supuso el cese automático de las compañías mercantiles en el Seguro de Accidentes de Trabajo, mientras que la actuación de las mutuas patronales quedaba pendiente de que se regulasen los términos de su colaboración en la gestión de esta contingencia.

En la Junta General Extraordinaria de MAPFRE celebrada el 27 de junio de 1966 se dio cuenta de esta disposición y de la necesidad de esperar, como así se comprobó, a que se publicaran las normas reglamentarias correspondientes, que ya se previó podrían incluso obligar a que MAPFRE se separase en dos entidades distintas.

Durante 1966 y 1967 MAPFRE se mantuvo a la espera de que se regulase la actuación de las mutuas patronales, si bien conservó una completa independencia patrimonial y contable de las operaciones de Accidentes de Trabajo y empezó a crear una organización administrativa y territorial propia para este sector.

El 24 de noviembre de 1966 se publicó el reglamento provisional sobre mutuas patronales, que estableció el procedimiento y requisitos para

que éstas pudieran colaborar en la gestión de la cobertura de accidentes de trabajo, dando de plazo hasta el mes de diciembre para tramitar el expediente de aprobación. Al mismo tiempo reguló los gastos de administración autorizados a las mutuas patronales, sensiblemente inferiores a los considerados anteriormente normales, lo que creó una carga económica muy onerosa para MAPFRE, que de alguna forma tuvo que compensar, aun de modo limitado, a algunos de sus agentes que tuvieron un perjuicio importante e injusto, como los de las aseguradoras mercantiles, que a pesar de numerosas reclamaciones nunca fue compensado por el gobierno.

En cumplimiento de esta disposición, se formalizó el correspondiente expediente ante el Ministerio de Trabajo para seguir colaborando en la gestión de Accidentes de Trabajo, a cuyo efecto el Consejo Directivo de MAPFRE acordó el 8 de diciembre de 1966 solicitar la dispensa de ámbito para actuar en todo el territorio nacional, situación sólo reconocida a las que tuvieran ámbito nacional antes de 1966.

El 6 de julio de 1967 se aprobó el reglamento definitivo de colaboración de las mutuas patronales en la gestión de la Seguridad Social, desapareciendo las últimas esperanzas de que MAPFRE pudiese continuar siendo una sola entidad.

El 23 de abril de 1968, por resolución de la Dirección General de Previsión, el Ministerio autorizó a MAPFRE a continuar colaborando en la gestión en todo el territorio nacional. En cumplimiento de esta resolución, el 23 de junio de 1968 la Junta General Extraordinaria de MAPFRE Mutualidad de Seguros aprobó la escisión de MAPFRE Mutua Patronal de Accidentes de Trabajo en una entidad jurídicamente independiente, aprobó sus estatutos, designó su primera Junta Directiva y adoptó los acuerdos necesarios para la separación patrimonial de ambas entidades. Al mismo tiempo acordó «continuar operando en los ramos de seguro privado con el mismo nombre de MAPFRE, Mutualidad de Seguros».

La Junta Directiva de la «nueva MAPFRE» pasó a estar también presidida por Dionisio Martín, y de ella formó igualmente parte Ignacio Hernando de Larramendi.

CREDITO Y PREVISION

En el año 1967, dentro de su interés por ampliar las actividades de MAPFRE a otras áreas financieras, Larramendi estableció contacto con una pequeña cooperativa de crédito de Barcelona denominada Crédito y Pre-

visión, creada en 1923 pero que había tenido un desarrollo limitado. Los órganos rectores de la Cooperativa aceptaron su propuesta de coordinar la actuación de ésta con la Mutualidad para potenciar sus actividades y llegar a crear en el sector del crédito cooperativo una entidad de características institucionales similares a las de MAPFRE. Ignacio Hernando de Larramendi fue nombrado Presidente de Crédito y Previsión y se designó una nueva Junta Rectora, en la que participaron otros directivos de MAPFRE y personas relacionadas con ella.

En los años sucesivos, Crédito y Previsión llevó a cabo una importante expansión territorial. Y, aunque en los años 1973-74 la Cooperativa había alcanzado una situación de beneficio en su cuenta de explotación y superado los problemas que había originado la rápida expansión de sus actividades, se apreciaron dificultades para que una entidad de crédito cooperativo pudiera llegar a alcanzar una dimensión y volumen de negocio suficientes para asegurar su estabilidad futura, considerando previsibles los problemas que habían de atravesar en los años siguientes las entidades de crédito de pequeño tamaño.

En estas condiciones, en mayo de 1975 los órganos rectores de Crédito y Previsión, a propuesta de Larramendi, acordaron estudiar la posible fusión con otra cooperativa de crédito o la cesión de su negocio a una entidad bancaria, materializándose finalmente un acuerdo con el Banco de Gredos, que asumió el negocio, personal y sucursales de la Cooperativa. En virtud de este acuerdo, el Banco de Gredos ofreció a los socios de aquella unas condiciones muy favorables para el canje de sus aportaciones al capital social de la Cooperativa por acciones del Banco, y realizó una importante donación a una fundación benéfica constituida al efecto, la Fundación MAPFRE, sin duda una de las más importantes aportaciones creativas de Ignacio Hernando de Larramendi al conjunto MAPFRE, por lo que se hace particular referencia a ella más adelante.

CREACION DEL GRUPO ASEGURADOR MAPFRE

La separación de Accidentes de Trabajo tuvo una fuerte repercusión en MAPFRE en los años siguientes, especialmente por el incremento relativo de los gastos de administración, que sólo era posible situar en niveles satisfactorios mediante un aumento importante de la dimensión de la Mutualidad en los seguros privados.

Como consecuencia de ello, en octubre de 1969 el Consejo de Administración de la Mutualidad, a propuesta de Ignacio Hernando de Larra-

mendi, que continuaba siendo su Director General, aprobó un «Proyecto de reforma estructural de MAPFRE» destinado a analizar los sectores operativos susceptibles de mayor crecimiento y lograr en ellos un alto grado de especialización, adoptando la estructura empresarial que resultase más adecuada, de modo que MAPFRE alcanzase una clara posición de liderazgo en el mercado asegurador español.

Dicho proyecto, cuyo contenido fue ratificado por la Junta General de la Mutuality el 1 de marzo de 1970, representó la creación del Grupo MAPFRE, integrado por la propia Mutuality, como sociedad matriz que iniciaba su especialización en el Sector de Automóviles, y dos sociedades filiales: MAPFRE Industrial, la antigua GRAM, S. A., que se especializaría en Seguros Generales, y MAPFRE Vida, en los Seguros sobre la vida humana.

Como consecuencia de aquella reforma, Larramendi formuló los que habrían de ser *principios básicos de actuación* de la nueva estructura empresarial, para lograr las máximas ventajas de la autonomía en cada una de las distintas sociedades, aprovechando los servicios comunes que redujesen al máximo sus costes, y, por otro lado, para conseguir una actuación coordinada que diese fuerza recíproca a cada actividad individual. Tales principios pueden resumirse del siguiente modo:

A) ACTUACION INDEPENDIENTE

Básicamente, ésta existiría en todo aquello que pudiera promover especialización y adaptación máxima posible a los problemas y peculiaridades de cada sector, de modo que se adquiriese, dentro del mismo, una posición altamente competitiva. Esto ocurriría, especialmente, en los siguientes aspectos:

a) *Personalidad jurídica y empresarial independiente*, que a su vez permitiría:

— La creación de una imagen específica en cada uno de los sectores, sin perjudicar a los restantes.

— La mayor compenetración personal de los directores de cada empresa con sus problemas y resultados, y mayor posibilidad de establecer incentivos por este motivo.

b) *Máxima autonomía y especialización en sus actividades técnicas*. Los sectores en que se proponían actividades independientes tenían unas características técnicas muy acusadas: la organización masiva, en la Mutua del Au-

tomóvil; la organización empresarial, en MAPFRE Industrial; y la venta específicamente dirigida a cada cliente, en MAPFRE Vida.

c) *Independencia de actuación en el área comercial.* En este sentido:

— MAPFRE Automóviles debería llevar a cabo la prestación de un servicio muy eficiente que crease una vinculación de los asegurados con la entidad, con una política técnica y de costes muy satisfactoria para los usuarios o consumidores del servicio.

— MAPFRE Industrial debería poner el énfasis en sus servicios técnicos, que en lo territorial fuesen los que se relacionasen en gran parte con los clientes.

— MAPFRE Vida, en cambio, tendría que tener una estructura comercial muy desarrollada, puesto que en este tipo de empresa era preciso hacer una venta activa.

d) *Autonomía de investigación.* Con independencia de los aspectos de investigación administrativa y financiera, que dependerían de la «Organización del Grupo», en todo lo demás el crecimiento de cada una de las entidades dependería de la investigación que desarrollasen permanentemente para analizar las necesidades de su clientela real y posible y estudiar la forma de atenderla del modo más perfeccionado.

e) *Independencia en la selección de personal.* Las técnicas anteriores aconsejaban que existiera un personal muy especializado, por lo que parecía procedente que se seleccionase por quienes mejor conociesen las necesidades subjetivas y objetivas de los que trabajaran en su propio sector operativo.

f) *Responsabilidad autónoma en la política de gastos propios.* La reducción de gastos era fundamental para la determinación del beneficio. Por ello, en todo lo que no fueran gastos comunes, fundamentalmente en lo administrativo, la responsabilidad de los mismos debería consistir en que cada una de las empresas tuviera la máxima preocupación por reducirlos al máximo, y así poder ofrecer a sus clientes no sólo un servicio eficiente, sino a un coste verdaderamente reducido.

B) ACTUACION COORDINADA

Aun cuando las diferentes entidades hubieran de trabajar autónomamente, su actuación habría de estar regida por el principio de que formaban parte de un Grupo cuya fuerza residiría en las ventajas que de esta situación se obtuvieran.

Los aspectos de más importante ejecución coordinada quedaron establecidos del modo siguiente:

a) *Utilización de servicios comunes.* En todos aquellos aspectos en que no existiera una razón específica contraria, debía haber servicios comunes que no solamente hicieran posible reducir los costes colectivos, sino que permitieran a los gerentes de las entidades del Grupo concentrarse específicamente en su labor técnica, comercial y de selección y formación del personal, despreocupándolos de problemas rutinarios casi de «retaguardia».

b) *Coordinación administrativa.* Indudablemente, éste era el sector más importante de los servicios comunes. La contabilidad, cobranza de recibos, administración de la tesorería, emisión de cartera, auditoría de operaciones, etc., deberían permanecer en común, constituyendo un conjunto con autonomía directiva y un equipo coordinado de investigación en sistemas.

c) *Información recíproca técnica.* La autonomía anteriormente señalada permitiría a los directivos de cada una de las empresas estar permanentemente informados de todos los estudios de aplicación y de investigación técnica para tratar de obtener de ellos alguna enseñanza que pudiera ser utilizada en sus respectivos sectores.

d) *Coordinación de la política financiera y de inversiones.* Era éste un aspecto importante del que dependería el éxito futuro del Grupo y el de cada una de las entidades que lo integraban. En principio, la política financiera y de inversiones debía estar coordinada y unificada, por lo menos en su administración, pero en MAPFRE Vida, por su propia naturaleza, no era posible privar a la gerencia de la empresa de una participación importante en la decisión financiera e incluso de una responsabilidad muy amplia en la política financiera propia.

e) *Régimen de auditorías.* Constituía la base fundamental para la creación del Grupo la utilización de un régimen de auditoría que permitiese la máxima descentralización funcional y territorial, pero que diese a los servicios comunes un control permanente y completo del cumplimiento de sus normas y de la eficiencia y veracidad de las operaciones.

f) *Coordinación regional.* La coordinación y servicios comunes del Grupo no sólo debían hacerse a nivel nacional, sino de modo muy importante a escala regional. El Director Regional del Grupo MAPFRE debía tener facultades de supervisión y de vigilancia sobre cada uno de los servicios autónomos, aunque especialmente se ocupase de MAPFRE Automóviles, que tendría los servicios territoriales más extendidos.

EL SECTOR DE AUTOMOVILES

En este contexto de Reforma Estructural, MAPFRE Mutualidad pasó a actuar de forma especializada en el Sector de Automóviles integrado no sólo por los seguros directamente relacionados con el automóvil sino también, por extensión, con todos los vinculados al patrimonio individual o familiar susceptible de tratamiento con arreglo a los objetivos básicos siguientes:

- Situar a MAPFRE en un puesto preeminente en el mercado asegurador.
- Conseguir asegurar un volumen de vehículos del Parque Nacional que representase el 10 por 100 de su cifra total.
- Que los gastos conjuntos de administración y gestión comercial no excediesen el 20 por 100 de las primas.

Para ello, el Director General de la Mutualidad estableció un Programa de Actuación basado en lo siguiente:

A) COBERTURAS FUNDAMENTALES DE MAPFRE MUTUALIDAD

a) El Seguro de Automóviles en todas sus garantías, así como aquellas otras accesorias del mismo, como las de accidentes de ocupantes, defensa criminal y otras análogas cuya conveniencia pudiera surgir en el futuro.

b) Seguros relacionados con el de Automóviles y que incluso se pudieran ofrecer con la misma propuesta, como el de Responsabilidad Civil Familiar, el Popular de Vida y el de compensaciones por Intervención Quirúrgica o Larga Enfermedad.

c) Seguros Patrimoniales, que pudieran venderse de modo masivo, como los relacionados con la propia vivienda (Incendio, Robo, Cristales, Responsabilidad Civil) y los de pequeñas empresas y establecimientos comerciales.

d) Seguros de Transporte Terrestre, vinculados al seguro de camiones.

e) Seguros Agrícolas, en que la Mutualidad operaría a título provisional y con carácter autónomo por su naturaleza completamente heterogénea en relación a sus operaciones principales.

B) ESTRUCTURA JURIDICA

MAPFRE Automóviles debería mantener su estructura de Mutua, continuando con su finalidad institucional de «prestaciones de servicio al precio más satisfactorio». Para el Seguro de Automóviles esta forma empresarial era la más apropiada y probablemente sólo con ella se podría conseguir el incremento de volumen que se esperaba en la década de los 70.

Por otra parte, había de tenerse en cuenta que la Mutua ostentaría, directamente o a través de entidades de ella dependientes, el control de las dos sociedades anónimas, MAPFRE Industrial y MAPFRE Vida, manteniéndose así el principio de que MAPFRE fuese un Grupo Asegurador de propiedad colectiva, creado para el servicio a sus asociados y a su clientela.

Otro aspecto que Larramendi consideró importante para el futuro fue la descentralización de operaciones a que se prestaban especialmente el Seguro de Automóviles y las otras coberturas que podían distribuirse con carácter masivo y con cierta homogeneidad de resultados. Esta descentralización debería alcanzarse al máximo posible, pero sin llegar a la creación de entidades absolutamente autónomas que pudieran acabar desmoronando el Grupo al ir adquiriendo independencia en el caso de que se produjesen fricciones. Para ello, se debería llegar a la máxima participación y vinculación de los mutualistas de cada región mediante la creación de *Consejos Regionales Asesores* y a la celebración de *Asambleas de Mutualistas* con carácter regional previamente a la Asamblea General de la entidad, que creasen una verdadera participación de todos los asociados en la gestión y las directrices del Grupo.

Estas ideas son claro antecedente de los Consejos y Asambleas Territoriales que se constituirían años más tarde en el seno de la Mutualidad.

C) EQUIPO TECNICO DE PERSONAL

El crecimiento de MAPFRE en el Sector de Automóviles obligaba a preparar equipos de personal eficaz en todos sus niveles y muy especialmente en los Servicios Centrales siguientes:

- a) Asesoría Jurídica, orientadora de la actuación de las Oficinas Regionales.
- b) Auditoría de Siniestros, como base de una gran descentralización administrativa.

c) Servicio de Expansión Comercial, para promoción de ideas nuevas, que mantuviese la tensión de crecimiento y diese un servicio de adaptación a las necesidades de los usuarios de automóviles en cada momento.

Por otra parte, en la Organización Territorial ya existente habrían de incorporarse personas muy especializadas en las diversas facetas del Seguro de Automóviles, que completarían el equipo actual de la empresa, en especial jefes de siniestros, abogados especialistas y peritos, trabajando todos ellos de modo coordinado y con exclusividad para MAPFRE.

D) TODA ESTA NUEVA ESTRUCTURA OFRECERÍA, A JUICIO DE LARRAMENDI,
LAS SIGUIENTES VENTAJAS

a) La especialización casi exclusiva en el Seguro de Automóviles, que pondría a MAPFRE en la línea de las Mutualidades que estaban teniendo más éxito en este seguro, como Mutua Madrileña, aislando a su equipo técnico de cualquier otro problema de seguros y concentrándolo en la prestación de un servicio eficiente a los mutualistas que permitiría la utilización de métodos administrativos específicamente adaptados a este seguro.

b) La posibilidad de descentralizar al máximo la actuación de las oficinas regionales, hasta entonces difícil por existir operaciones que, por su naturaleza, debían mantenerse centralizadas, y que eran fundamentalmente las que se irían trasvasando gradualmente a las nuevas sociedades MAPFRE Industrial y MAPFRE Vida.

c) Mayor eficacia en la preparación a coste reducido del personal, que lograría de este modo una mayor productividad.

E) POR ULTIMO, COMO PRINCIPALES ASPECTOS EN LOS QUE SE REQUERÍA
UNA ACTUACION INMEDIATA, SE ESTABLECIAN LOS SIGUIENTES

a) Un mayor grado de autonomía administrativa, eliminando la necesidad de enviar los siniestros y los justificantes de gastos a Central, operando con las direcciones regionales como si fuesen sociedades autónomas, e introduciendo un régimen permanente de auditoría interna.

b) Una reducción fuerte de gastos y de simplificación de muchos procesos administrativos.

c) Mayor tendencia a la relación directa con los asegurados, eliminando los intermediarios y sustituyéndolos por una contratación directa

o por la intervención de delegados capacitados profesionalmente que prestasen un servicio muy vinculado a los programas de actuación de MAPFRE.

d) Intensificar la preocupación por la obtención rápida y permanente de resultados, reestructurando a este efecto los procesos informáticos en el momento en que ello fuese posible sin implicar riesgos de retraso ni esfuerzo desproporcionado.

e) *Creación de Consejos Regionales*, junto con devoluciones en función de los resultados de cada Regional, que evitasen la injusticia de que los mutualistas de una Regional soportasen los resultados deficitarios de otras.

f) *Creación de servicios asistenciales* para los usuarios de automóviles a nivel regional, adaptados a las necesidades específicas de cada área territorial, colaborando en la reducción de su coste de utilización de vehículos e incluso llegando a proporcionarles ciertas facilidades en sus desplazamientos.

g) Máxima simplificación del modelaje para evitar un trabajo administrativo excesivo que aumentase el coste sin interés directo para la empresa o para el mutualista.

h) Establecimiento de talleres concertados a los cuales se exigiese un servicio muy eficiente e incluso la posibilidad de una relación directa con los clientes accidentados, siempre que se sometieran a un sistema de auditoría e intervención.

i) Creación de un equipo de investigación para el mejoramiento administrativo.

j) Proyección a Iberoamérica, manteniendo una preocupación para que, si fuese necesario, se pudieran proyectar algunos métodos administrativos, comerciales y técnicos de MAPFRE a aquellos países.

Con todo este gran proyecto de Reforma Estructural, Larramendi perseguía que MAPFRE Mutualidad pasase a desempeñar una doble función: por una parte, como propietaria de la mayoría absoluta del capital de las demás empresas del Grupo, constituiría el soporte jurídico de la alta dirección del mismo y de sus servicios comunes, Intervención General, Secretaría General, Inversiones, Coordinación Institucional, Personal, Contabilidad, etc., cuyo coste se distribuiría entre las distintas empresas, incluida la propia Mutualidad, de acuerdo con convenios basados en criterios objetivos; por otra parte, desde un punto de vista operativo, la Mutua pasaba a convertirse en la sociedad del Grupo especializada en Seguro de

Automóviles (de hecho, en fecha posterior se traspasaron a MAPFRE Industrial, S. A., las operaciones de Ramos Diversos), con alto grado de profesionalización y un nivel de gastos muy reducido comparativamente con los promedios del sector.

Esta doble función aconsejó separar la alta dirección del Grupo de la dirección operativa de la entidad. A tal efecto, el 13 de noviembre de 1975 el Consejo Directivo nombró Consejero Delegado a Ignacio Hernando de Larramendi, que ya venía ostentando el mismo cargo en MAPFRE Vida y MAPFRE Industrial, y Director General a José García. Al renunciar éste a su cargo, por la grave enfermedad de la que falleció años después, en 1978 le sucedió Julio Castelo.

Previamente a estos cambios en la Dirección General de la Mutualidad, a finales de 1972 se produjo un relevo en la presidencia del Consejo Directivo, que desde 1955 ostentaba Dionisio Martín. El motivo inicial de este relevo fueron diferencias de criterios entre el Presidente y el Director General de MAPFRE, Ignacio Hernando de Larramendi, quien recibió el apoyo de una amplia mayoría del Consejo Directivo, que el día 4 de diciembre de 1972 acordó nombrar nuevo Presidente a José Antonio Rebuelta. El 18 de enero de 1973 la Junta Directiva de MAPFRE Mutua Patronal nombró igualmente Presidente a José Antonio Rebuelta, y el día 15 de febrero del mismo año Dionisio Martín presentó su dimisión como Consejero, cerrando así una etapa durante la cual MAPFRE superó una delicada situación empresarial y sentó las bases de su evolución y prestigio actual.

El desarrollo posterior de MAPFRE Mutualidad ha confirmado el acierto de la decisión estratégica de especializarla en el Seguro de Automóviles. En 1990 la Mutualidad es, de forma destacada, la primera aseguradora española en dicho ramo, tanto por su volumen de primas (61.320 millones en 1990, frente a 653 millones en 1969), como por número de vehículos asegurados (1.550.294).

EL SECTOR DE SEGUROS GENERALES

En el Plan de Reforma Estructural de 1969, MAPFRE Industrial se configuró como una entidad especializada en grandes seguros industriales. No obstante, pronto se vio la conveniencia de que abarcase todo el área de seguros generales (tanto riesgos industriales como riesgos sencillos).

En 1985, en el marco del «Plan S. M. 85», al que se hará referencia más adelante, MAPFRE Industrial promovió la creación de cinco socieda-

des territoriales filiales (MAPFRE Andalucía, MAPFRE Cataluña y Baleares, MAPFRE Levante, MAPFRE Norte y MAPFRE Noroeste).

En 1988 creó, junto con la MUTUA Guanarteme, una sociedad canaria de seguros, MAPFRE Guanarteme, S. A., que ocupa el primer puesto en el mercado de seguros de dicha comunidad.

En 1990 MAPFRE Industrial ha cambiado su nombre por el de MAPFRE Seguros Generales y creado otras dos nuevas filiales aseguradoras: MAPFRE Balear, S. A., en colaboración con MUTUA Balear, y MAPFRE Riesgos Industriales, S. A., que revive la vieja idea de crear una sociedad especializada en grandes riesgos industriales, ahora con propósitos de proyección europea.

En conjunto, MAPFRE Industrial y sus filiales han alcanzado en 1990 un volumen de primas de 24.306 millones, frente a los 225 millones que tenía la Mutualidad en estos ramos en 1969, cifra que es una nueva muestra del acierto de la decisión estratégica de especialización por sectores impulsada por Ignacio Hernando de Larramendi.

EL SECTOR DE VIDA

MAPFRE Mutualidad había comenzado a operar en el seguro de vida en 1958, pero el desarrollo importante en este sector no comenzó sino tras la creación de MAPFRE Vida, S. A., que fue constituida el 24 de octubre de 1969 con un capital inicial de 25 millones de pesetas y que comenzó a operar en enero de 1970.

Las circunstancias de mercado en aquella época eran muy desfavorables y, aunque se preveía un importantísimo potencial de crecimiento, el seguro de vida estaba subdesarrollado en nuestro país por una serie de circunstancias históricas, fundamentalmente la falta de entidades profesionales dedicadas en exclusividad al ramo de vida, la inexistencia de agentes profesionales de este ramo y la carencia de productos adecuados.

Teniendo en cuenta las circunstancias anteriores, MAPFRE Vida se preocupó desde el primer momento de tres aspectos fundamentales:

— *Productos.* Se diseñaron productos con verdadera participación en beneficios, mediante una cláusula que establece que los asegurados perciben el 90 por 100 de los resultados que produzca la inversión de las reservas matemáticas. Esto creó, por primera vez en España, un verdadero seguro de vida de ahorro, que permite que los capitales asegurados se mantengan actualizados a pesar de la inflación y que además el asegurado obtenga un beneficio razonable.

— *Red comercial.* Se creó una red comercial de profesionales de la venta de seguros de vida, a los que se les «bautizó» con el nombre de «Asesores», denominación que después ha sido asumida por todo el mercado español. En una primera etapa, el objetivo fue contar con una de estas personas en cada Dirección Regional, cuya misión fundamental consistía en formar en el seguro de vida a los Delegados y Agentes de la Mutua y convencerles de la necesidad que existía de esta cobertura para muchos de los asegurados de otros ramos; en definitiva, iniciar a estos Agentes como profesionales de la venta de seguros de vida.

En 1972 se creó un instrumento comercial, que se mantiene hasta hoy y ha sido muy útil para esta labor de formación y de difusión del seguro de vida: el *Plan Comercial Trimestral*, publicación que se envía con dicha periodicidad a toda la red, con información sobre productos, forma de comercializarlos, modo de captar clientes, etc.

Se arbitraron también otros instrumentos de formación y comenzaron a programarse cursos periódicos para la formación de nuevos agentes y para mantener actualizada la formación de los ya incorporados.

Al mismo tiempo se estableció la política de celebración de reuniones anuales («las reuniones de enero de MAPFRE Vida») con la red comercial y los Directores Territoriales del Sistema MAPFRE, para actualizar su formación, comentar nuevos productos y fijar objetivos de actuación.

— *Publicidad e imagen.* Consciente de que el seguro de vida es un producto que hay que vender, porque el público no lo compra espontáneamente, MAPFRE Vida desde el primer momento ha prestado una atención especial a la publicidad y a la imagen de marca. En 1972 se llevó a cabo la primera campaña de publicidad en televisión y desde entonces se han venido realizando anualmente campañas en este medio.

Otro instrumento comercial y de convivencia muy importante han sido las «Convenciones». A la primera, que se celebró en París, asistieron 48 personas; en la actualidad el número de asistentes supera los 1.000, habiéndose visitado un sinnúmero de países y contribuido a que la organización se conozca mejor y tenga un estímulo para su trabajo.

Este conjunto de actuaciones permitió un rápido crecimiento de las operaciones, que llevó a MAPFRE Vida, en un plazo muy breve, a una posición de liderazgo en el mercado español del seguro de vida, con alta especialización en seguros individuales. Al mismo tiempo, pese al largo período de maduración de resultados de este seguro, MAPFRE Vida equilibró resultados prácticamente desde el comienzo de su actividad y obtuvo su primer beneficio importante en 1976.

En 1990 ha alcanzado un volumen de primas de 36.297 millones de pesetas, frente a los 75,3 millones que tenía MAPFRE Mutualidad en el seguro de vida en 1969.

CORPORACION MAPFRE

La estructura empresarial creada en 1970 con la constitución de MAPFRE Vida y MAPFRE Industrial se mantuvo durante toda la década de los setenta y constituyó base sólida para la expansión en esos años. Pero en 1981 se produjeron importantes cambios, que prepararon a MAPFRE para afrontar adecuadamente la década de los 80.

La crisis de CIC de 1977 exigió que en 1978 se iniciara una profunda reestructuración de esta sociedad. Para ello fue designado Presidente ejecutivo Ignacio Hernando de Larramendi, ya que el Consejo de Administración consideró que el buen fin de esta operación sólo era posible con un decidido apoyo del principal ejecutivo de la Mutualidad, entidad que en los meses sucesivos fue aumentando su participación accionarial en CIC hasta alcanzar una posición ampliamente mayoritaria.

Durante los años 1978 a 1981, Larramendi llevó a cabo una política de saneamiento de la sociedad, liquidación de todas las participaciones en sectores distintos del de financiación, eliminación de su endeudamiento con entidades bancarias y reducción drástica de sus gastos de administración, en todo lo cual el nuevo Presidente contó con la colaboración directa de Luis Leguina, nombrado Director General de CIC en 1980. Esta reestructuración dio lugar a la salida de CIC de la mayor parte de su anterior equipo directivo.

Como fin del proceso de reestructuración de CIC, en 1981 se modificó su denominación por la de Corporación MAPFRE y se transfirieron a esta sociedad las participaciones mayoritarias que MAPFRE Mutualidad de Seguros tenía en MAPFRE Vida y MAPFRE Industrial, convirtiéndola así en *holding* de las sociedades mercantiles promovidas por MAPFRE en los sectores de seguros y financiero e instrumento para expansión futura a través de la distribución bursátil de sus acciones.

La condición de sociedad cotizada en Bolsa que tenía CIC, que continuó manteniendo Corporación MAPFRE, permitió en los años siguientes llevar a cabo una política de captación de recursos a través de la colocación de ampliaciones de capital con primas de emisión, reduciendo la Mutualidad paulatinamente su participación hasta el 51-52 por 100.

Esta política ha permitido financiar las iniciativas empresariales de

MAPFRE y su expansión internacional, que se desarrollan en los siguientes capítulos.

En 1985 Corporación MAPFRE absorbió a MAPFRE Reaseguro a fin de utilizar el patrimonio de la Corporación en una actividad como la reaseguradora, en la que la solvencia es esencial. Esta fase de *holding* reasegurador ha de considerarse de carácter coyuntural, ya que en el año 1992 está prevista nuevamente su transformación en *holding* puro de las sociedades anónimas del Sistema, pasando sus operaciones de reaseguro a MAPFRE Reaseguro, tal como se indica posteriormente.

En la actualidad, Corporación MAPFRE cuenta con unos recursos propios de 55.000 millones de pesetas (frente a 1.718 millones en 1980); sus ingresos consolidados alcanzaron los 114.063 millones, a los que hay que añadir otros 42.556 millones de sociedades en el exterior no consolidadas, y su capitalización bursátil supera los 120.000 millones. Estas cifras demuestran el evidente acierto de la apuesta de Ignacio Hernando de Larramendi por el futuro de la Corporación MAPFRE.

NUEVOS SECTORES OPERATIVOS

Durante las décadas de los 70 y los 80, la inquietud y dinamismo de Ignacio Hernando de Larramendi han llevado a MAPFRE a entrar en nuevos sectores operativos. Se destacan a continuación los principales:

A) REASEGURO

Como ya se ha señalado, el Programa aprobado por el Consejo Directivo en 1969 fijaba como objetivo de actuación para la década de los 70 el comienzo de una política de expansión de operaciones fuera del territorio nacional, considerándose que la zona más adecuada para iniciarla eran los países de idioma portugués y castellano. Entre otras posibles actividades a desarrollar, se consideraron la aceptación de reaseguro a través de MAPFRE Industrial y la adquisición de participaciones reducidas en empresas de seguros.

La primera iniciativa de Larramendi para el desarrollo de este objetivo fue un viaje suyo a todos los países de Iberoamérica, aprovechando la invitación recibida para participar en el II Congreso Panamericano de Derecho de Seguros y en la Conferencia Hemisférica de Seguros, celebrados en Buenos Aires y Viña del Mar, respectivamente, en 1969. Desde entonces se inició una intensa política de difusión del nombre de MAPFRE en

los países de ese continente a través de viajes y participación en congresos y reuniones internacionales, en que directivos de MAPFRE presentaban numerosas ponencias y pronunciaban conferencias, labor ésta que el propio Larramendi y sus principales colaboradores han continuado desarrollando desde entonces de modo intenso.

Un instrumento especialmente importante en esta tarea fue, y sigue siendo, la realización y difusión de publicaciones de seguros y temas empresariales por Editorial MAPFRE, cuyos primeros libros fueron escritos por Julio Castelo, director de esta sociedad desde su creación y durante varios años.

Este conjunto de actividades permitió un paulatino incremento de las primas de reaseguro aceptado de MAPFRE Industrial hasta el año 1975, en que se creó una sociedad auxiliar, MAPFRE, Servicios de Reaseguro (MAPREA), que desde el 1 de enero de 1976 actuó como suscriptora y administradora de estas operaciones, a fin de dotarlas de autonomía empresarial y sentar las bases de la futura creación de una reaseguradora profesional.

En 1981 se creó MAPFRE Reaseguro, que inició sus actividades como reaseguradora profesional en 1982 bajo la dirección de José Manuel Martínez, absorbiendo al equipo directivo de MAPREA y continuando las líneas de negocio desarrolladas por MAPFRE Industrial en los años precedentes, basadas en el establecimiento de relaciones profesionales con las compañías cedentes mediante el conocimiento directo de los mercados a través de viajes periódicos muy fomentados por el propio Larramendi.

En los últimos años, el sector de reaseguro de MAPFRE, que hoy constituye una Unidad Operativa autónoma, ha tenido un gran desarrollo debido a la política de apertura de oficinas en el exterior, que se comenzó en el año 1985 con la oficina de México, la toma de control de entidades regionales y la creación de entidades especializadas, como MAPFRE XL en el año 1987 para desarrollar el reaseguro no proporcional, y MAPFRE Luxemburgo en el año 1988 para iniciar la actividad de productos de reaseguro financiero.

En cuanto a las reaseguradoras regionales, debe mencionarse la adquisición del 88 % de la Caja Reaseguradora de Chile, la entidad de reaseguro privada mayor y más antigua de América Latina, así como la toma de una participación de control en CIAR, en cuya constitución ya había participado MAPFRE, y que ahora se pretende potenciar para el reaseguro europeo en colaboración con los otros socios de esta entidad.

Respecto a las oficinas en el exterior, eje de la política de MAPFRE respecto a la prestación de servicios vía reaseguro, después de la de México, antes citada, se han abierto oficinas en Manila, Milán, Caracas, Lisboa

y Buenos Aires, y a través de las reaseguradoras regionales se tiene presencia en Bruselas, Luxemburgo y Santiago de Chile.

En conjunto, estas entidades han contabilizado en 1990 un volumen de primas de 40.000 millones de pesetas, y su presupuesto para el año 1991 es superior a 50.000 millones.

B) CAUCION Y CREDITO

En 1976 MAPFRE Industrial empezó a operar en el seguro de caución, tradicionalmente reservado a la Compañía Española de Seguros de Crédito y Caución.

El desarrollo del ramo fue muy rápido y aconsejó crear en 1983 una entidad independiente: MAPFRE Caución y Crédito.

En 1989 esta sociedad amplió sus operaciones al Seguro de Crédito Interior y en 1991 ha empezado a comercializar Seguros de Crédito a la Exportación, aprovechando la reciente supresión del monopolio estatal sobre este ramo.

En 1990 MAPFRE Caución y Crédito alcanzó un volumen de primas de 2.191 millones de pesetas y ocupaba el segundo puesto en el mercado español por volumen de operaciones.

C) SEGUROS AGRICOLAS

En 1986, el Consejo de la Mutualidad General Agropecuaria, creada igualmente en 1933 por la Asociación de Ganaderos, pidió ayuda a MAPFRE para superar la grave crisis que atravesaba la entidad. A propuesta de MAPFRE y con el apoyo gerencial y económico de ésta, dicha Mutualidad se transformó en MAPFRE Agropecuaria, manteniendo su naturaleza de mutua, y se especializó en los seguros agrícolas y pecuarios.

En 1990 MAPFRE Agropecuaria ha alcanzado un volumen de primas de 2.783 millones, frente a 657 millones en 1986.

D) ASISTENCIA

En 1986 MAPFRE Mutualidad promovió un nuevo sector operativo, la Asistencia en Viaje, que ofreció a sus mutualistas como cobertura complementaria del Seguro de Automóviles.

El nuevo Departamento de Asistencia obtuvo un gran éxito, no sólo

por el elevado número de mutualistas que se acogieron a esta cobertura, sino también por la eficiencia alcanzada en la prestación de asistencias, factor esencial en una empresa que, como MAPFRE, ha hecho del servicio a sus asegurados y clientes su principio básico de actuación.

El rápido desarrollo de este sector aconsejó transformarlo en 1989 en una sociedad independiente —MAPFRE Asistencia, S. A.—, que empezó a operar en 1990 y que, en su corta vida, ha llevado a cabo una intensa actividad para ampliar la gama de servicios ofrecidos al público en España y, al mismo tiempo, iniciar la creación de una red internacional de sociedades de asistencia en colaboración con aseguradores de distintos países.

En el momento actual MAPFRE Asistencia tiene dos filiales operativas, Iberoasistencia en Portugal y Veneasistencia en Venezuela, y están en trámite de apertura para el comienzo de actividades las de Argentina, Chile, México y Túnez.

El número de asegurados de MAPFRE Asistencia y sus filiales asciende a 1.433.736 y en 1990 se prestaron 77.486 servicios de asistencia.

E) CREDITO

Como se ha señalado anteriormente, la actividad tradicional de CIC había consistido en la financiación a compradores de automóviles, a través de una red de financieras de ámbito provincial (Centrales de Crédito).

Aunque en algún momento se pensó en la posibilidad de enajenar estas entidades, en 1980, al transformarse CIC en Corporación MAPFRE, se integraron plenamente en el Grupo como base de un sector operativo de Crédito.

Esta integración y la importancia que Larramendi daba a este futuro sector de crédito se reflejó en el «Plan S. M. 85» —del que se habla en otro momento— con las siguientes palabras:

La actividad financiera va a sufrir en los próximos años en nuestro país una importante transformación, que ha comenzado a eliminar a los operadores poco eficientes, poco profesionales y poco escrupulosos. MAPFRE puede encontrar en ella un lugar digno en los próximos años si mantiene firme la línea de subordinación al servicio público y gran transparencia e información en todas sus actividades.

En las mismas fechas se preparó un Plan de Reestructuración de las Financieras, para alcanzar las nuevas cifras de capital establecidas por la nueva legislación de entidades de financiación, que se presentó al Ministerio de Economía en noviembre de 1983, y se incorporó como Presidente Manuel Ocón, con amplia experiencia en el sector de Financiación.

De acuerdo con este Plan, las 48 Financieras provinciales existentes se fusionaron en 6 de ámbito pluriprovincial, que adoptaron la denominación de MAPFRE Finanzas.

En los años posteriores se fueron adoptando otras decisiones estratégicas importantes, como la especialización en la financiación al consumo, dejando paulatinamente la financiación de automóviles, dominado por las Financieras de marcas, y la creación de MAPFRE Hipotecaria (1988), MAPFRE Leasing (1989) y MAPFRE Factoring (1990), en una política de completar la presencia en el sector de crédito especializado.

En 1990 estas entidades, ahora integradas como filiales del Banco MAPFRE, alcanzaron un volumen de activos de 85.000 millones, frente a 7.500 en 1980. Su desarrollo ha sido una de las bases de la creación del Banco MAPFRE, a que haremos referencia más adelante.

F) PROMOCION Y SERVICIOS INMOBILIARIOS

La importante actividad de inversión inmobiliaria desarrollada por las aseguradoras de MAPFRE, cuyo patrimonio supera actualmente los 170.000 millones de pesetas a precio de mercado, ha ido exigiendo la creación de equipos técnicos propios que han alcanzado un alto nivel de especialización en el mercado inmobiliario español.

En 1990 estos equipos se han integrado en la sociedad INVERMAPFRE, S. A. (futura MAPFRE Inmuebles), antigua sociedad de cartera cotizada en Bolsa, con la finalidad de crear una compañía especializada en la promoción y servicios inmobiliarios.

La entidad ha iniciado sus operaciones en el mismo año 1990 y cuenta con dos sociedades filiales: MAPFRE Construcción, sociedad creada en 1975 para la construcción de los inmuebles de la propia MAPFRE, y PROMAPF, que presta a MAPFRE —y en el futuro a terceros— servicios de administración y mantenimiento de inmuebles.

En su primer año de actividad, INVERMAPFRE y sus filiales han alcanzado unos ingresos consolidados de 4.037 millones de pesetas.

G) SERVICIOS FINANCIEROS

El interés por las actividades financieras y bursátiles como complementarias del seguro —hoy tan en boga— es una constante en las decisiones de Ignacio Hernando de Larramendi desde el comienzo de la década de los sesenta.

Pese a la evidente limitación de la dimensión y recursos de MAPFRE en aquellas fechas, sus primeras incursiones en este campo se remontan al año 1963, en que, con SAFEI y varias Mutuas y Cooperativas, creó la Sociedad de Inversión Mobiliaria MUINSA. En 1964 MAPFRE y SAFEI crearon MUINVER, la primera gestora española de Fondos de Inversión Mobiliaria, que no llegó a iniciar sus actividades.

Otras iniciativas posteriores, después cedidas a otras entidades, fueron la promoción del Fondo de Inversión Mobiliaria SUMA; la creación de AGECO, sociedad de gestión y asesoramiento financiero, que llegó a alcanzar un gran prestigio profesional; y la creación de dos nuevas Sociedades de Inversión Mobiliaria (MAPFRIDA y MAPINCO).

En los últimos años MAPFRE ha llevado a cabo nuevas iniciativas empresariales en este campo. En 1989 se crearon la sociedad MAPFRE Indosuez, Sociedad de Valores, en asociación paritaria con Banque Indosuez, y Harwood Lawrence Ltd. (Londres), especializada en el asesoramiento en fusiones y adquisiciones de empresas.

En 1990 se ha creado MAP Securities Ltd., domiciliada en Londres, en un edificio propiedad de MAPFRE en la City, que ha iniciado en 1991 sus actividades de intermediación internacional en operaciones con valores.

H) TECNOLOGIA

A través de lo ya expuesto es fácil apreciar la inquietud empresarial de Larramendi y su interés por el desarrollo de nuevas áreas de actividades relacionadas con el seguro o con los servicios empresariales, anticipándose a ideas de globalizaciones y sinergia actualmente muy en boga.

Esta inquietud ha llevado a MAPFRE a promover diversas empresas que hoy se agrupan en la Unidad Operativa MAPFRE Tecnología:

— ITSEMAP Ambiental, heredera con ITSEMAP Fuego —integrada en el sector de Seguros Generales— y CESVIMAP —integrada en MAPFRE Mutualidad— de la sociedad Prevención Industrial MAPFRE, S. A. (PRIMAP), creada en 1977 para desarrollar investigaciones y prestar servicios en el campo de la prevención de riesgos.

— MAPFRE Soft, creada en 1990 para desarrollar y comercializar —a partir de la propia experiencia de MAPFRE— programas informáticos para la gestión aseguradora.

— COLEX Data y Editorial COLEX, que ofrecen a los profesionales del Derecho una base de datos de jurisprudencia y legislación y publicaciones especializadas en materias jurídicas.

— Editorial MAPFRE, que, como se ha señalado con anterioridad, fue constituida en 1969 y jugó un papel importante en la difusión de MAPFRE en América entre los ambientes aseguradores. Integrada ahora en la nueva Unidad de Tecnología, la idea de Larramendi es dotar a la misma de los equipos más sofisticados y modernos que permitan una acción editorial de primera línea, tanto en el campo del seguro como en el de la seguridad, la edición y distribución de las diversas revistas que han ido creando las Unidades Operativas y Fundacionales de MAPFRE y servir de centro productor y distribuidor de las obras de las Colecciones MAPFRE 1492 de la Fundación MAPFRE Amércia, de tanta proyección futura.

MAPFRE Tecnología es la más joven de las Unidades Operativas de MAPFRE, pero, en opinión de Larramendi, constituye un área con grandes perspectivas de desarrollo futuro.

EXPANSION INTERNACIONAL

Durante la década de los 80, la expansión internacional de MAPFRE, inicialmente limitada como se ha señalado a la aceptación de operaciones de reaseguro, se amplió al campo del seguro directo a través, principalmente, de la adquisición de participaciones, minoritarias unas veces y mayoritarias otras, en el exterior.

El vehículo principal de esta expansión ha sido MAPFRE Internacional, una sociedad de cartera extranjera que MAPFRE adquirió en 1976 con un capital de 50 millones de pesetas, que en la actualidad cuenta con 14.893 millones de fondos propios.

La primera participación significativa fue un 24 por 100 de la sociedad Seguros Caribe (Colombia), en 1984; posteriormente se fueron adquiriendo participaciones en entidades de seguros en otros países.

La implantación internacional de MAPFRE ha tenido tres grandes ejes de actuación:

— Proyección a Iberoamérica, en la que MAPFRE está presente a través de sociedades de seguros o de servicios conexos con el seguro en Argentina (Aconcagua MAPFRE), Brasil (MAPFRE do Brasil e ITSEMAP do Brasil), Colombia, Chile (Euroamérica), Guatemala (Seguros Universales), Paraguay (Aconcagua Paraguay), Uruguay (APOINT, S. A.) y Venezuela (Británica).

— Presencia en Europa, nuestro futuro mercado doméstico, no sólo a través de la participación ya comentada en CIAR, sino también en Portugal (con sucursales de MAPFRE Vida, MAPFRE Seguros Generales y MAPFRE Caución y Crédito) e Italia (con la filial MAPFRE Progress y la creación —en trámite— de una sucursal de MAPFRE Vida).

— Aproximación al gran mercado de América del Norte, con filiales en Puerto Rico (Grupo PRAICO), Florida (MAPFRE Florida, MAPFRE Insurance Company of America y AMSTAR Insurance) y la reciente adquisición de una participación del 49 por 100 en Seguros Tepeyac (México).

Junto a estas tres grandes áreas de expansión, existen participaciones menos significativas en sociedades en Túnez (Maghrebía) y Macao (Compañía de Seguros de Macao).

La inversión realizada en el exterior supera los 27.000 millones de pesetas y las entidades en que MAPFRE tiene participación han emitido, en 1990, 44.800 millones de pesetas de primas de seguro.

La frialdad de los datos no refleja sin duda la enorme actividad internacional desarrollada por MAPFRE en los últimos años, bajo el impulso personal de Ignacio Hernando de Larramendi, viajero infatigable, que, secundado por numerosos Directivos, ha conseguido que el nombre de MAPFRE sea conocido y prestigiado en todos los mercados aseguradores de todo el mundo.

Esta acción internacional se complementa con la intensa actividad desarrollada por las Fundaciones MAPFRE en Iberoamérica, coherente con el interés por estos países y con el sentido social de la actividad empresarial, que constituyen principios básicos que Larramendi ha inspirado en MAPFRE.

RELACIONES CORPORATIVAS Y ASOCIATIVAS

No obstante estar obligatoriamente afiliada al Sindicato Nacional del Seguro, MAPFRE no participó activamente en sus tareas ni su Director General fue, en general, consultado en las decisiones importantes, pero mantuvo relaciones cordiales con sus sucesivos presidentes, José Borrachero, Francisco Fornés, Emilio Junquera y Félix Mansilla.

En 1976, al desaparecer el Sindicato Nacional del Seguro, las principales empresas aseguradoras del mercado promovieron la creación de UNESPA como asociación unitaria del seguro español. Larramendi man-

tuvo una posición contraria a la línea y estatutos propuestos para esta asociación y propugnó como alternativa la constitución de una federación que permitiera la existencia en su seno de agrupaciones muy autónomas de entidades por ramos de actividad, características institucionales e incluso tamaño, lo que se consideraba necesario para que la nueva asociación fuese algo más que simple continuadora de la situación anterior.

Pese a que sus propuestas fundamentales no fueron recogidas en la versión final de los estatutos de UNESPA, MAPFRE se incorporó a esta asociación en enero de 1978 por razones de solidaridad con el sector, si bien advirtiendo la intención de reconsiderar la conveniencia de seguir participando a la vista de la actuación de UNESPA, especialmente si ésta afectaba a su línea de completa independencia empresarial.

Durante 1978 y 1979 MAPFRE estuvo representada por Julio Castelo en la Junta Directiva y en el Comité Ejecutivo de UNESPA y participó también en sus comisiones fiscal, laboral y de relaciones con Iberoamérica, así como en varias de sus agrupaciones, pero en diciembre de 1980 los Consejos de las tres entidades aseguradoras de MAPFRE consideraron conveniente causar baja en la asociación.

Esta decisión de MAPFRE tuvo bastante eco en el mundo asegurador y en la prensa, especulándose con la posibilidad de que Larramendi pretendiera promover una asociación distinta de empresas de seguros y provocar una escisión de UNESPA. Nunca fue ésta su intención, y su decisión estuvo motivada por disconformidad con la línea de UNESPA, expuesta en público con frecuencia, y especialmente con aspectos específicos que afectaban a los criterios empresariales de MAPFRE.

En cambio, MAPFRE, bajo la dirección de Larramendi, ha desarrollado una colaboración constante con diversas instituciones asociativas empresariales directa o indirectamente relacionadas con su actividad.

Cabe destacar a ICEA (Investigación Cooperativa entre Entidades Aseguradoras) y a CAPA (Comité d'Action pour la Productivité dans l'Assurance), organización francesa con la que MAPFRE viene manteniendo una relación directa permanente, así como las relaciones con la Asociación Internacional de Mutuas de Seguros (AISAM). También debe señalarse la participación de forma regular en el International Insurance Seminar, promovido por el Profesor John Bickley, del que en 1986 recibió Larramendi la Medalla de Oro, poco tiempo antes de que el Gobierno Español le concediese igualmente la Medalla de Oro al Mérito en el Seguro.

En 1960 MAPFRE participó en la constitución de la Asociación Internacional de Derecho de Seguros (AIDA), a cuyo Congreso constituyente asistió entre los representantes españoles el entonces Director General de MAPFRE, Ignacio Hernando de Larramendi, quien, asimismo, tuvo una

participación activa en la creación en 1961 de la Sección Española de AIDA (SEAIDA), que tan importante labor ha llevado a cabo.

Entre las instituciones no directamente vinculadas al mundo del seguro merece destacarse la participación de Ignacio Hernando de Larramendi en la constitución del Instituto Español de Analistas de Inversiones en 1965 y su importante actividad posterior en la Federación Europea de Analistas Financieros, especialmente en la organización, con la excepcional colaboración de José García, del VII Congreso de dicha Federación, celebrado en Torremolinos en 1972 bajo la presidencia de Rafael Termes.

También debe resaltarse la relación que ha mantenido Larramendi con Acción Social Empresarial (ASE), sección española de la Unión Internacional Cristiana de Dirigentes de Empresa (UNIAPAC), de gran importancia en España y en el mundo en la promoción de la concordia y equidad en las relaciones dentro de la empresa. Esta participación ha sido especialmente intensa en los últimos años, en que Ignacio Hernando de Larramendi ocupó la presidencia de ASE y de UNIAPAC Europa.

Desde 1955 MAPFRE ha tenido una participación muy limitada en las organizaciones corporativas relacionadas con su actividad, quizás porque la línea empresarial independiente de Ignacio Hernando de Larramendi resultaba difícilmente compatible con la orientación de dichas organizaciones en la etapa política anterior. MAPFRE, en general, no estuvo representada en esas instituciones ni representó al seguro en organismos oficiales, pudiendo citarse como excepción que desde 1972 a 1977 Ignacio Hernando de Larramendi fue vocal del Fondo Nacional de Garantía de Riesgos de la Circulación en representación de las mutualidades.

CINCUENTENARIO DE MAPFRE. CREACION DEL «SISTEMA MAPFRE»

En mayo de 1983, para celebrar el cincuentenario de la creación de la Mutualidad, se organizaron una serie de actividades conmemorativas entre las que cabe destacar las siguientes:

— Publicación del libro *Cincuenta años. MAPFRE hacia el futuro*, que contenía un resumen de la historia de MAPFRE desde su constitución hasta ese año.

— Inauguración, en Avila, de las instalaciones del Instituto Tecnológico de Seguridad MAPFRE (ITSEMAP), así como del Centro de Experimentación y Seguridad Vial (CESVI).

— Celebración de la «Semana de Seguridad de la Fundación MAPFRE», integrada por un conjunto de Seminarios y Jornadas sobre temas relacionados con la prevención de accidentes.

— Celebración de un Seminario de Seguro de Automóviles, organizado para Aseguradores Iberoamericanos.

En su discurso de clausura de los actos conmemorativos del Cincuentenario de MAPFRE, el entonces Consejero Delegado de la Mutualidad, Ignacio Hernando de Larramendi, asumió el compromiso de elaborar, dentro del propio año 1983, un plan de orientación futura de MAPFRE.

Dicho plan, elaborado por el propio Larramendi y objeto de importantes debates en el seno de la Comisión Directiva de la Mutualidad y de comentarios por parte del equipo de Alta Dirección de MAPFRE, quedó plasmado con carácter definitivo en el documento que, bajo el título «Sistema MAPFRE 85» («S. M. 85»), fue aprobado por el Consejo de Administración de MAPFRE Mutualidad en su reunión del día 7 de octubre de 1983.

Dicho plan, así llamado porque estaba referido a todo el conjunto de Sociedades MAPFRE y porque comenzaría a ser operativo a partir de 1985, suponía una sustitución de la Reforma Estructural llevada a cabo en 1969 —por la que se creó el Grupo MAPFRE—, y estableció como *líneas básicas* de actuación las siguientes:

a) Acentuar la división de MAPFRE en tres grandes unidades de gestión autónoma: «Automóviles», «Riesgos Diversos y Reaseguro» y «Vida».

b) Desarrollar al máximo todas las posibilidades de actuación de MAPFRE Mutualidad como unidad operativa del área de «Automóviles». Con independencia de la actividad operativa, la Mutualidad seguiría siendo propietaria de la mayoría absoluta de Corporación MAPFRE.

c) Transformar la Corporación, *holding* sin operaciones directas, en:

— Soporte de la Unidad Operativa «Reaseguro y Riesgos Diversos».

— Titular de nuevas participaciones mayoritarias en entidades promovidas por MAPFRE, además de las ya existentes en MAPFRE Industrial, MAPFRE Vida y MAPFRE Caución.

— Centro de la expansión internacional de MAPFRE.

d) Conseguir un importante desarrollo equilibrado de las operaciones de «Riesgos Diversos y Reaseguro».

e) Reforzar el liderazgo de MAPFRE Vida en el mercado español.

Como *líneas complementarias* de actuación se establecieron las siguientes:

a) Crecimiento dinámico del Instituto Tecnológico de Seguridad MAPFRE (ITSEMAP).

b) Decisión definitiva sobre la orientación futura de las Entidades de Financiación.

c) Posible acción dinámica en los Seguros Agrícolas.

Una de las directrices generales establecidas por Larramendi en el «Sistema MAPFRE 85» se refería a la elaboración de un sistema de control presupuestario de gestión y resultados que, aunque especialmente referido a Automóviles, fuese común en lo posible para cada una de las sociedades básicas MAPFRE.

Dicho proyecto, que a lo largo de 1986 fue desarrollado por Julio Castelo en el seno de la Mutualidad con la colaboración de Angel Alonso Batres por el Sector de Seguros Generales, estaba integrado por tres capítulos fundamentales (Presupuestos Básicos, Control Presupuestario y Control de Gestión y Resultados), en cada uno de los cuales se establecían como niveles de información los siguientes:

— En lo *operativo*: la Entidad en su conjunto; los Sectores, dentro de cada Entidad; los Ramos, dentro de cada Sector; y las Coberturas, dentro de cada Ramo.

— En lo *funcional*: las Subcentrales, dentro de cada Entidad; las Oficinas Estructurales, dentro de cada Subcentral; y las Oficinas Comerciales, dentro de cada Oficina Estructural.

Este Plan de Control fue el antecedente inmediato de los sistemas de control que se desarrollarían en la Mutualidad Automóviles a lo largo de los años siguientes con el nombre de «Bop's» (resultados por áreas geográficas) y «Bopitos» (resultados por coberturas y clases de vehículos), también creaciones originales de Ignacio Hernando de Larramendi, que aún perduran como instrumento de control y gestión empresarial en las principales sociedades del Sistema MAPFRE.

EL PLAN «SISTEMA MAPFRE 92»

En octubre de 1988 Larramendi presentó al Consejo de MAPFRE Mutualidad un nuevo Plan de Estructuración del Sistema (el «Plan S. M. 92»), que venía a sustituir al «Plan S. M. 85».

En palabras del propio Larramendi, el objetivo de este nuevo Plan era «permitir al Sistema MAPFRE, a pesar de la renovación de su cúpula, una situación de primera línea en el conjunto de actividades aseguradoras, financieras e inmobiliarias, tanto en el mercado español como en el europeo y americano».

Para ello, las entidades del Sistema se agruparon en Unidades Operativas, que pueden alcanzar su máximo desarrollo dentro de una línea de *autosuficiencia, autonomía y descentralización*, en el siguiente sentido:

AUTOSUFICIENCIA

Cada unidad operativa, especialmente las que alcancen el carácter de *holding*, debe tener autosuficiencia en los siguientes aspectos:

— *Autosuficiencia gerencial*, de modo que cuenten con un equipo directivo de primera calidad que actúe en régimen de «práctica exclusividad» para promover el máximo desarrollo del área cuya gerencia tengan encomendada, en interés de esa unidad y en interés del Sistema MAPFRE en su conjunto.

— *Autosuficiencia de supervisión operativa*, mediante la existencia en cada unidad operativa de Comisiones Directivas representantes de los Consejos de Administración, compuestas por personas (de la propia unidad y alguna de otras unidades) de gran confianza de MAPFRE, con experiencia y capacidad para supervisar de modo inmediato y práctico a los propios equipos directivos anteriormente citados y evitar desviaciones por exceso de personalismo.

— *Autosuficiencia jurídica*, de modo que la mayoría de los servicios jurídicos que cada unidad precise para su gestión se halle dentro de su propia esfera de actuación, aunque bajo la coordinación y supervisión de una gran Unidad Jurídica Central del Sistema.

— *Autosuficiencia informática*, de modo que las unidades cuenten con servicios informáticos autónomos que permitan el máximo crecimiento de los ambiciosos objetivos que se tienen del modo más independiente posi-

ble, aunque bajo la supervisión de la alta unidad consultiva y coordinadora del Sistema en este sector.

— *Autosuficiencia financiera*, a fin de que cada unidad esté en condiciones de mantener parte del crecimiento que exceda de su generación interna de recursos, con una financiación propia bursátil, sin depender de modo exclusivo de los fondos de la Corporación.

AUTONOMIA OPERATIVA

Esta idea quiere expresar la necesidad de que cada unidad no dependa de otras unidades del Sistema en sus propias operaciones y sus áreas sectoriales o territoriales, salvo en lo realmente imprescindible, de modo que pueda llevar a cabo una estrategia propia dentro de un régimen claro de relaciones con otras unidades, *aprobado* por la *Comisión de Control*, al igual que el necesario conjunto de normas de actuación en posibles casos de intereses contrapuestos o fricciones, incluso llegando a la creación de un alto órgano de arbitraje.

DESCENTRALIZACION

El tercer aspecto básico ha de ser la descentralización, que al estar en contraposición con la política de unidades operativas autónomas ya comentada, exige el establecimiento de fórmulas de coordinación territorial, a cuyo efecto se prevé la existencia de Comisiones Directivas Territoriales, (aparte de las Comisiones Operativas de cada unidad), que de una parte absorban determinadas funciones específicas de los Servicios Centrales y, de otra, promuevan y coordinen las actividades de distintas unidades en la misma demarcación geográfica, consiguiéndose con ello la máxima sinergia recíproca.

Para «garantizar la unidad del Sistema y la calidad de sus servicios y evitar que posibles actuaciones incorrectas de cualquier Unidad Operativa pudiesen perjudicar a las restantes», el Plan proponía la creación de una serie de «Unidades Funcionales» de alta supervisión, que se completarían con la futura creación de la Unidad de Control Interno.

El Plan incluía asimismo una nueva estructura territorial basada en seis grandes áreas geográficas (Andalucía, Cataluña, Centro, Levante, Norte y Noroeste) y una Subcentral (Canarias) con *status* especial, en las que la actuación de los responsables de las distintas Unidades Operativas se

coordinaría a través de Comisiones Directivas Territoriales. Con ello se pretendía conseguir los siguientes objetivos:

a) Potenciar la cohesión y sinergia de las diferentes unidades territoriales actuales y futuras y promover la coordinación y cooperación de sus equipos directivos, mediante una nueva configuración territorial de la Mutualidad *en seis áreas geográficas*, coincidentes con el ámbito territorial de las actuales Sociedades Territoriales de Diversos, las previstas de MAPFRE Vida y, con alguna excepción, las de MAPFRE Finanzas.

b) Institucionalizar, dentro de esta estructura territorial, los órganos encargados de *coordinar las actuaciones no operativas* de las entidades MAPFRE con representación en la red territorial, creando a este efecto seis Comisiones Directivas Territoriales del Sistema.

c) Impulsar, en cada una de las nuevas áreas territoriales, el desarrollo de una *organización específica y autónoma de Automóviles*, que actúe muy coordinadamente y con una línea común de trabajo. A este efecto, se prevé la creación de seis Comisiones Operativas de Automóviles en la estructura territorial.

d) Promover la creación de *equipos profesionales* en las diferentes áreas operativas y de servicio del Seguro de Automóviles, que serán supervisados y coordinados por un Director-Interventor de Automóviles encargado también de dirigir la actuación de los Especialistas Técnicos de Automóviles, cuya creación y desarrollo deberán impulsar especialmente los Gerentes de Subcentral, intensificando su participación en la gestión de Automóviles.

En la estructura definida por el «Plan S. M. 92», que básicamente es la actual del Sistema, MAPFRE Mutualidad continúa siendo, desde el punto de vista operativo, la Unidad Automóviles, y, al mismo tiempo, sigue siendo la entidad matriz del Sistema y propietaria mayoritaria de Corporación MAPFRE.

La Corporación tiende a eliminar su actividad operativa de reaseguro para configurarse como un puro *holding* empresarial, sin actividad operativa directa. De ella —calificada expresamente por Larramendi como *holding de holdings*— dependen las restantes Unidades Operativas, cada una de ellas con una entidad principal, que es *holding* y propietaria mayoritaria de las restantes sociedades que la integran.

FUNDACIONES MAPFRE

Ignacio Hernando de Larramendi manifestó en su discurso de 16 de junio de 1990 que el Sistema MAPFRE es un conjunto institucional vinculado al servicio y financiación de un gran conjunto fundacional. Esta afirmación es uno de los más claros exponentes de la preocupación social y responsabilidad institucional que han inspirado su actividad profesional.

Las Fundaciones son una más de sus aportaciones a MAPFRE y, como él mismo señaló, «serán en el próximo siglo una pieza decisiva en la vida social de España e Iberoamérica, pues nuestro propósito es extender al máximo su acción a los países de nuestra propia cultura y van a ir adquiriendo personalidad propia en varias naciones americanas, mediante la constitución de Sucursales o la creación de Fundaciones nacionales».

Una vez que MAPFRE superó los años en que fue necesario atender a su fortalecimiento económico y reestructuración organizativa, pudo prestar mayor dedicación a institucionalizar su vocación social, para lo que inicialmente creó la Fundación MAPFRE y, más tarde, otras cuatro Fundaciones, cuyas actividades son posibles por las aportaciones económicas de las empresas de MAPFRE, que, a través de aquéllas, devuelven a la sociedad parte de los excedentes obtenidos como consecuencia de la confianza depositada por los asegurados.

No obstante, más importante que la constitución de estas entidades o que las empresas del Sistema las financien, es que el «espíritu» fundacional y la sensibilidad por las actividades sociales se hayan extendido entre los empleados de MAPFRE que prestan su desinteresada colaboración para el logro de los objetivos de las Fundaciones, consolidando la filosofía de empresa que inspiró Ignacio Hernando de Larramendi.

Se informa a continuación sobre cada una de las Fundaciones que promovió:

FUNDACION MAPFRE

Los antecedentes de esta Fundación se remontan al año 1965, cuando MAPFRE Mutualidad de Seguros estableció, en sus nuevos estatutos, la necesidad de promover dos Fundaciones de interés público, inspiradas en el espíritu de servicio que promovió la creación de MAPFRE.

En el año 1969, coincidiendo con la creación del «Grupo Asegurador MAPFRE», sus órganos directivos acordaron la constitución conjunta de una sola Fundación que desarrollase los fines de las dos previstas en sus estatutos.

La constitución de la Fundación fue aprobada por la Junta General de MAPFRE Mutualidad de Seguros el 1 de marzo de 1970, y por la Junta Directiva de MAPFRE Mutua Patronal de Accidentes de Trabajo el 2 de julio siguiente, otorgándose la escritura fundacional el día 9 de julio de 1970.

En 1974 se modificó el fin social de la Fundación, ya que se valoró la importancia de ésta como único vínculo institucional entre el área de seguros privados de MAPFRE y la Mutua Patronal, y el amplio campo que ofrecían para la Fundación las actividades de prevención de accidentes y reparación de sus consecuencias. A estos efectos, se adoptaron los oportunos acuerdos por el Consejo Directivo de MAPFRE Mutualidad de Seguros, el día 5 de septiembre de 1975, y la Junta Directiva de MAPFRE Mutua Patronal, el 24 de octubre siguiente.

La nueva Fundación fue constituida el 5 de noviembre de 1975, con un capital fundacional de 25 millones de pesetas, siendo reconocida, clasificada e inscrita como Fundación Cultural Privada, por Orden del Ministerio de Educación y Ciencia de 4 de mayo de 1976, e inició sus actividades ese mismo año.

Las empresas MAPFRE, dentro del amplio marco del desarrollo de finalidades de interés general para la sociedad, delimitaron su fin fundacional al fomento de la seguridad en todas sus formas, la prevención de accidentes humanos y materiales y la reducción de sus consecuencias, configurando el concepto integral de seguridad en el trabajo, formulado en 1976, como símbolo de su filosofía de actuación.

Desde sus orígenes hasta la nueva configuración del Sistema de Fundaciones MAPFRE, llevado a cabo en los años 1988 a 1990, ha estado presente, además, en los campos de la medicina preventiva, la rehabilitación, la formación profesional y la traumatología, áreas que han pasado a depender de la Fundación MAPFRE Medicina, a la que más adelante se hace referencia.

De acuerdo con el objeto social, su actividad está orientada a las siguientes materias:

- Prevención de accidentes de trabajo.
- Higiene industrial.
- Ergonomía.
- Prevención de incendios y otros daños materiales.
- Protección del medio ambiente.
- Prevención de accidentes de tráfico.

Sus actividades se desarrollan tanto en España como en Portugal e Iberoamérica, a través de las representaciones de la Fundación MAPFRE

en estos países, donde mantiene una amplia presencia institucional, abriendo nuevos cauces de investigación y divulgación, en aras del desarrollo de su fin fundacional: la seguridad.

En sus quince años de vida social, la Fundación ha incrementado sus actividades y prestaciones, que se han desarrollado en las siguientes áreas:

a) Organización de actividades científicas: En estos quince años, la Fundación ha participado en la organización de más de 50 simposios, se han celebrado 12 jornadas médicas y de rehabilitación, 7 cursos de traumatología, 2 jornadas de fisioterapia, 2 jornadas sobre ergonomía y 3 cursos de actualización para psicólogos, con una asistencia a estos certámenes de más de 15.000 profesionales en las distintas materias.

b) Fomento de la investigación mediante la concesión de becas, premios de interés general, así como la firma de acuerdos de colaboración dirigidos a la promoción y fomento de la investigación. Destacan, entre otros, los suscritos con ITSEMAP Fuego, el Instituto de Ergonomía, el CERCHAR de Francia y el Instituto de Información y Documentación en Ciencia y Tecnología. Se han concedido en estos años 120 becas y 91 premios, y se ha establecido la beca bienal «Miguel Virgós» para premiar trabajos sobre temas sociales.

c) Premio Fundación MAPFRE a la Seguridad Integral: Se creó en 1990 con objeto de expresar el reconocimiento público por parte de la Fundación a aquellas empresas con labor excepcional en los diferentes campos de la seguridad. El primer premio fue concedido a la empresa General Motors España, S. A.

d) Encuentros para una Sociedad Responsable: Orientados a temas sociales, se han celebrado los referidos a «Centros de Investigación de Incendios», «Centros de Rehabilitación de Minusválidos Físicos», «Pensiones de Funcionarios» y «Catástrofes y Sociedad».

e) Rehabilitación de minusválidos: Mediante la concesión anual de becas para su readaptación social en el Centro de Rehabilitación de MAPFRE, Mutua de Accidentes de Trabajo, de las que se han otorgado 341.

f) Publicación de 70 obras de carácter científico sobre temas monográficos, en materia de seguridad y medicina.

g) Publicación de la Revista *MAPFRE Seguridad*, de contenido científico y periodicidad trimestral. Se han publicado 40 números, con una tirada en la actualidad de 18.000 ejemplares en cada edición.

h) Relaciones Institucionales: En este campo se han establecido acuerdos de colaboración dirigidos al intercambio de publicaciones, formación de profesionales y organización conjunta de actividades. Destacan los firmados con el Consejo Superior de Investigaciones Científicas (CSIC), el Instituto Nacional de Seguridad e Higiene del Trabajo y la Asociación de Medicina y Seguridad en el Trabajo de UNESA para la Industria Eléctrica (AMYS).

i) Instituto Tecnológico de Seguridad MAPFRE: Fue creado en 1983 por la Fundación MAPFRE, y ha sido el origen de diferentes empresas que, como ITSEMAP Ambiental, ITSEMAP Fuego o CESVIMAP, prestan servicios de investigación, consultoría y asesoramiento técnico en temas de seguridad.

j) Instituto de Ergonomía: Con fecha 6 de abril de 1990 se firmó un acuerdo de intenciones entre Fundación MAPFRE y General Motors España, S. A., mediante el cual se acordaba la creación para la prestación de servicios de asistencia técnica y desarrollo de programas de formación, información e investigación dentro del amplio campo de la ergonomía. Dicho Instituto está ubicado en la factoría de General Motors España, S. A., en Figueruelas (Zaragoza), y cuenta con un capital social de 125 millones de pesetas.

k) Actuación en Iberoamérica y Portugal: Desde el inicio de sus actividades, la Fundación MAPFRE ha prestado atención preferente a la cooperación con instituciones iberoamericanas, comenzando en 1984 las actividades en los países de habla hispana y portuguesa, que se encauzaron en las siguientes áreas:

— Simposios, cursos y jornadas: Dichas actividades se han organizado en colaboración con diversas entidades, con las que se han suscrito acuerdos de colaboración, destacando entre otros los firmados con el Instituto Argentino de Seguridad (IAS), la Asociación Brasileña para la Prevención de Accidentes (ABPA), la Asociación Uruguaya para la Prevención de Accidentes (AUSPA), la Asociación Portuguesa de Técnicos de Prevención (APTPS), el Instituto Universitario Tecnológico de Seguridad Industrial, de Venezuela (IUTSI), el Consejo Colombiano de Seguridad (CCS) y las Mutuales Chilenas.

— Becas de especialización en España: Convocadas con el propósito de potenciar la formación continuada, la especialización y el intercambio de experiencias en temas de prevención de riesgos humanos y materiales de los profesionales iberoamericanos y portugueses. Se han concedido hasta la fecha 184 becas.

El capital social de la Fundación al 31 de diciembre de 1990 era de 1.605 millones de pesetas, habiendo dedicado a actividades, durante el ejercicio 1990, 88 millones de pesetas.

FUNDACION CULTURAL MAPFRE VIDA

Esta Fundación tiene sus antecedentes en el Premio González-Ruano de Periodismo, que se creó en el año 1975, y en el Premio Penagos de Dibujo, que se otorgó por primera vez en el año 1982, premios que convocaba MAPFRE Vida y que permitieron el contacto de la Compañía con el mundo cultural y artístico. La Fundación se autoriza por Orden Ministerial de 2 de junio de 1988, e inicia sus actividades el 1 de diciembre de 1988 con la exposición «7 Escultores con el Premio Penagos».

La Fundación Cultural MAPFRE Vida tiene por objeto desarrollar, con carácter desinteresado y sin ánimo de lucro, todo tipo de actividades destinadas a fomentar y difundir la cultura, las artes y las letras. El patrimonio al 31 de diciembre de 1990 era de 77 millones de pesetas.

Las principales actividades desarrolladas son las siguientes:

— *Exposiciones:* «Antología de Eugenio Granell»; «Penagos 1889/1954»; «Andreu Alfaro»; «De Goethe y nuestro tiempo»; «El Surrealismo entre el Viejo y Nuevo Mundo»; «Maestros en la Colección de la Polígrafa» y «Daniel Buren. El color y su reflejo».

— *Cursos:* «Antonio Machado a los 50 años de su muerte» y «Goethe, primer ciudadano europeo moderno».

— *Conciertos:* «Cuarteto Orlando» y «Anner Bijlsma».

A las actividades realizadas en 1990 se destinaron 89 millones de pesetas.

FUNDACION MAPFRE AMERICA

Esta Fundación fue constituida el 6 de mayo de 1988 con un capital fundacional de 50 millones de pesetas, aportado por MAPFRE Mutuallidad de Seguros, MAPFRE Mutua Patronal de Accidentes de Trabajo, Corporación MAPFRE, MAPFRE Vida y MAPFRE Industrial. Fue reconocida, clasificada e inscrita como Fundación Cultural Privada, por orden del Ministerio de Cultura de 2 de noviembre de 1988, e inició sus actividades en el mismo año.

El objeto social de la Fundación MAPFRE América es el desarrollo de todo tipo de actividades científicas y culturales que contribuyan, con

carácter desinteresado y sin ánimo de lucro, a las siguientes finalidades de interés general:

— Promoción del sentido de solidaridad entre los pueblos y culturas ibéricos y americanos y establecimiento de vínculos de hermandad entre ellos.

— Defensa y divulgación del legado histórico, sociológico y cultural de España, Portugal y países americanos en sus etapas pre y postcolombina.

— Promoción de relaciones e intercambios culturales, técnicos y científicos entre España, Portugal y otros países de la Comunidad Económica Europea y los países americanos.

— Otras actividades que determine el Patronato de la Fundación dentro del espíritu de los apartados precedentes.

Las anteriores finalidades podrán extenderse también a los países de Africa y Asia en los que Portugal y España han dejado profunda huella cultural e histórica.

Su capital social a 31 de diciembre de 1990 era de 181 millones de pesetas. En 1990 se han destinado 40 millones de pesetas a los proyectos en curso.

Esta fundación es la manifestación más patente de la gran importancia que Ignacio Hernando de Larramendi ha concedido a la actuación de MAPFRE en Iberoamérica, y es una notable aportación a la conmemoración del V Centenario del Descubrimiento. Prueba de ello es que, cuando en junio de 1990 renunció a sus cargos en las empresas MAPFRE, únicamente conservó el de Presidente de esta Fundación, que difícilmente podría alcanzar sus ambiciosos objetivos sin el esfuerzo y la dedicación que le está prestando.

Señalamos a continuación algunos de los proyectos editoriales que está promoviendo la Fundación:

— Colecciones MAPFRE 1492, integradas por 270 títulos, referidos fundamentalmente a la historia de América y sus relaciones con diferentes países y etnias. Participan en este proyecto más de 300 historiadores de 40 países.

— Colección Documental del Descubrimiento (1479-1506), edición crítica de documentos colombinos y estudio histórico de los mismos, que se publicará en colaboración con la Real Academia de la Historia y el Consejo Superior de Investigaciones Científicas.

— Catálogo Concordado de los Repertorios Bibliográficos de Hernando Colón, que recogerá en diez volúmenes toda la información bibliográfica elaborada por Hernando Colón sobre los 16.000 libros publicados en los siglos XV y XVI que formaron parte de su biblioteca.

Asimismo, la Fundación ha financiado la investigación necesaria para conseguir los equipos informáticos y programas adecuados para la digitalización y almacenamiento en disco óptico de archivos históricos. Para desarrollar esta actividad se creará un Instituto de Documentación Histórica.

FUNDACION MAPFRE ESTUDIOS

Ignacio Hernando de Larramendi siempre ha prestado atención preferente a la actividad educacional y sus áreas anexas (estudios, programas de investigación y publicaciones, entre otras), que, en consecuencia, han sido promovidas regularmente en las diversas entidades MAPFRE en el marco de sus objetivos y planes de actuación, especialmente desde la vertiente aseguradora y en materia de seguridad y prevención de accidentes humanos y materiales.

Buena prueba de ello son, en el campo educativo, las actividades exteriores, tales como los Cursos Superiores de Seguridad Integral en la Empresa, los Seminarios de Gerencia de Riesgos y Solvencia de Entidades Aseguradoras, los Cursos de Peritos de Incendios y de Automóviles y los numerosos Encuentros, Jornadas y Seminarios de diversa índole celebrados en España y en Iberoamérica.

También hay que destacar otras acciones en esta materia, como son la constitución, en 1970, de Editorial MAPFRE y la creación de los Centros de Documentación de Avila y El Plantío (Madrid).

En los primeros meses de 1989 cristaliza el deseo de enmarcar las actividades de Estudios en una entidad que las coordine, concentre e institucionalice, para lo que MAPFRE Mutualidad de Seguros constituye la Fundación MAPFRE Estudios en mayo de dicho año. Es clasificada e inscrita por Orden Ministerial de 18 de junio de 1990.

La Fundación MAPFRE Estudios se constituye con objeto de contribuir, de forma desinteresada y sin ánimo de lucro, al impulso y desarrollo de actividades educacionales en relación con el mundo del seguro, la seguridad, las finanzas y la administración de empresas en general, así como a la promoción, realización y difusión de todo tipo de estudios y programas de investigación de ámbito nacional e internacional relacionados con el riesgo, el seguro y la gerencia empresarial, destinados a instituciones, empresas o profesionales interesados.

Para el desarrollo de estos fines fundacionales se promoverán tareas formativas (Cursos, Seminarios, Encuentros Internacionales, etc.) y de divulgación documental (libros, publicaciones especiales y revistas), ayudas, estudios de investigación y cualesquiera otras actividades que redunden en el mejor cumplimiento de los mismos. Con este objeto actúa en los siguientes campos:

Area educacional.

— Instituto de Seguros: El fin primordial del mismo es la realización de actividades formativas de carácter superior referidas al Seguro Privado, la Seguridad Social y la gestión y organización de las entidades aseguradoras. La actividad más importante es la de los Estudios Superiores de Seguros, iniciados en 1989, que proporcionan formación teórica y práctica en todas las disciplinas del seguro y la gestión de las entidades aseguradoras. Es una carrera universitaria de 4 años de duración, con 3.000 horas lectivas, complementadas con prácticas y conferencias.

— Instituto de Seguridad Integral: La formación interdisciplinar que implica el concepto de seguridad integral es su objeto fundamental. Así pues, su área de actuación se centra en la organización de actividades docentes de seguridad y campos derivados de la conjunción del seguro con la seguridad y la prevención de pérdidas, como la gerencia de riesgos, la peritación de siniestros y otros. En el ámbito de este Instituto se encuadran los Cursos Superiores de Seguridad Integral.

— El Instituto organiza también Seminarios de Gerencia de Riesgos y proporciona becas para alumnos que participan en Cursos Superiores, como el Curso de Contaminación Ambiental, organizado por la Universidad Politécnica de Madrid.

— Instituto de Gerencia Internacional: Nace dentro del mundo empresarial para desarrollar las capacidades directivas en la empresa, en general, a través de la formación. Está dirigido a miembros de la alta dirección de las empresas y a directivos, así como a jóvenes ejecutivos en sus tareas de perfeccionamiento y adaptación al cambio empresarial.

La acción docente se estructurará principalmente alrededor de Cursos, Seminarios y Jornadas de ciclo corto, impartidos por profesores especializados en materias de ciencias gerenciales.

Area de Estudios, Investigación y Bibliográfica.

— Centro de Estudios: Sus actividades fundamentales son la promoción, realización y difusión de trabajos y estudios de seguros, económicos, actuariales y de gerencia de riesgos y de catástrofes.

— Centro de Documentación: En este Centro, de libre acceso, se recopila información y documentación sobre seguros, seguridad, finanzas y áreas de la gestión empresarial. Se caracteriza por servir de apoyo bibliográfico y documental a los Institutos y al Centro de Estudios de la Fundación, así como de centro especializado en la recopilación, tratamiento y búsqueda de publicaciones, libros, textos especializados y bases de datos. El Centro cuenta con un servicio de asociación a empresas y particulares interesados en recibir información técnica de seguros y seguridad, así como otros servicios.

Uno de los objetivos de la Fundación MAPFRE Estudios es el de intensificar las relaciones con otras instituciones análogas, sobre la base del intercambio de conocimientos y experiencias. Por ello, se pretende establecer acuerdos de cooperación con entidades de enseñanza universitaria o especializada de España y otros países, fundamentalmente de Iberoamérica.

Esta Fundación, al 31 de diciembre de 1990, contaba con un fondo patrimonial de 162 millones de pesetas.

A continuación se relacionan las más importantes actividades desarrolladas por la Fundación desde su constitución en 1990:

— Instituto de Seguros: Ha impartido el 1.º y 2.º Cursos de los Estudios Superiores de Seguros, con 53 alumnos cursando ya la carrera. El Instituto ha colaborado con otros seminarios universitarios y ha sido la plataforma para la publicación de dos libros especializados.

— Instituto de Seguridad Integral: Se impartieron los siguientes cursos: III Curso Internacional de Seguridad Integral (240 horas); Cursos de Gerencia de Riesgos; Cursos de Seguridad Integral, organizados con la Universidad Politécnica de Cataluña y el Gobierno Vasco.

— Instituto de Gerencia Internacional: Se impartieron los siguientes cursos: Curso de Dirección de Ventas (3 días) para empresas de servicios; II Curso de Formación de Formadores (4 días).

A estas actividades se destinaron 80 millones de pesetas.

FUNDACION MAPFRE MEDICINA

La constante preocupación de la Fundación MAPFRE por el fomento de la rehabilitación física y profesional y de la medicina preventiva en general, así como su decidido apoyo a la investigación en el área de salud, la condujeron a la organización de múltiples actividades científicas y a la

convocatoria de becas, tanto de especialización para postgraduados, como de investigación.

Por el impacto social conseguido con tal actuación, se hizo aconsejable la creación de la Fundación MAPFRE Medicina, especializada en el campo de la salud, que, recogiendo esa tradición, permitiera no sólo continuarla, sino ampliarla. Es con este propósito con el que, el 8 de julio de 1989, MAPFRE Mutualidad de Seguros otorga la escritura de constitución de la Fundación MAPFRE Medicina, e inicia los trámites para su clasificación por el Ministerio de Educación y Ciencia, que la inscribe en el Registro de Fundaciones, por Orden Ministerial de 22 de octubre de 1990.

El fin fundacional es la promoción de la investigación científica y la formación, docencia y divulgación en los campos de la traumatología-ortopedia y rehabilitación, la medicina clínico-laboral, la prevención cardiovascular y la gestión sanitaria. A fin de potenciar al máximo el desarrollo de estas áreas, se ha acordado crear cuatro Institutos especializados en las mismas.

El patrimonio de la Fundación al finalizar el año 1990 era de 144 millones de pesetas.

A pesar de su breve historia, la Fundación MAPFRE Medicina ha desarrollado actividades docentes, científicas y de apoyo a la investigación, destacando por su importancia las siguientes: becas de formación para minusválidos físicos, becas de especialización para postgraduados, ayudas al sostenimiento de la Escuela de Fisioterapia Salus Infirmorum-MAPFRE, curso de especialización de la rodilla, curso de biomecánica del aparato locomotor, organización y financiación de las VI Jornadas de Salud Laboral y del XVII Simposio Internacional de Traumatología-Ortopedia y acuerdos de colaboración para la investigación, con Instituciones, Fundaciones y Universidades.

En el apartado de publicaciones, destaca la edición de diferentes monografías y, fundamentalmente, de la Revista *MAPFRE Medicina*, con periodicidad trimestral, magníficamente acogida por los especialistas a los que se destina y con una tirada próxima a 10.000 ejemplares.

La Fundación intentará convertirse, en corto espacio de tiempo, en un elemento creador de ciencia médica, protector de la salud general, estimulador de la investigación científica e instrumento de formación, promoviendo cuantas acciones convengan a tales fines.

En los últimos meses del año 1990 en que la Fundación ha iniciado sus actividades, ha destinado a las mismas 15 millones de pesetas.

BANCO MAPFRE

La última gran iniciativa empresarial de Ignacio Hernando de Larramendi fue la creación del Banco MAPFRE, que, por su trascendencia para el futuro del Sistema, merece este apartado independiente.

A lo largo de las páginas precedentes se ha puesto de manifiesto cómo la visión estratégica y la permanente inquietud de Larramendi por conseguir que MAPFRE fuese algo más que una entidad o un grupo de entidades de seguros, le han llevado a adoptar iniciativas en los sectores financieros, que son exponentes de una visión anticipada de la actual concepción del seguro como parte integrante de una oferta global de productos financieros.

Refiriéndonos más específicamente a la actividad crediticia, ya se ha hecho referencia a la promoción y posterior cesión de la Cooperativa Crédito y Previsión y a las actividades del Sector MAPFRE Finanzas. El desarrollo de éste en los últimos años constituye precisamente una de las bases recientes de la decisión empresarial de crear el Banco MAPFRE; sin embargo, quienes conocen a Ignacio Hernando de Larramendi saben que la idea de crearlo está entre sus inquietudes y visiones desde el comienzo de la década de los 70 y que a mitad de dicha década ya se realizaron estudios concretos sobre la creación de un Banco que entonces sin duda eran difícilmente realizables con la dimensión de MAPFRE.

A finales de 1987 el «Plan S. M. 92» preveía la creación de un *holding* operativo autónomo, que agrupara a todas las actividades del Sistema MAPFRE en el sector de crédito y que obtuviera, además, el estatuto bancario para una de sus empresas. En julio de 1988, Larramendi definía este proyecto en los siguientes términos:

En la línea estratégica del Sistema MAPFRE de potenciar Unidades Operativas especializadas, la agrupación de todas las actividades financieras en un *holding* constituirá una base de partida fundamental para anticiparse al futuro y enfrentarse, con posibilidades de éxito, a la creciente competencia en el área de seguros, derivada de las actividades en este campo de las entidades bancarias, con el objetivo claro de dar un salto cuantitativo y cualitativo en el área financiera, que permita al Sistema MAPFRE:

- Afianzarse en el mercado como especialista en servicios parabancarios y bancarios.
- Alcanzar una situación competitiva en el Mercado Común Financiero de 1993, frente a entidades de financiación y crédito, bancos, cajas de ahorro y compañías de seguros.
- Acceder a un estatuto bancario, que le permita ampliar la gama de sus servicios financieros y las posibilidades de captación de recursos.

La necesidad de conseguir simultáneamente el doble objetivo de constituir un *holding* financiero y alcanzar el estatuto bancario, obligó a efectuar numerosos estudios, que debieron tener en cuenta las previsiones de cambios en las nuevas disposiciones legales sobre creación de Bancos privados y del Mercado de Valores.

La primera decisión importante fue la definición del Banco MAPFRE como banco comercial, primordialmente orientado a los particulares y a la pequeña y mediana empresa, clientes típicos de MAPFRE en el sector de seguros. En palabras del propio Larramendi:

Banco comercial y al detalle, con vocación de presencia en todo el territorio nacional y con una futura implantación bancaria basada en la red territorial de MAPFRE y que debería disponer de una informática avanzada que permitiera su funcionamiento con los mínimos costes posibles, para hacer frente a la competencia existente.

Partiendo de esta premisa, se analizaron las alternativas posibles: conversión de una Entidad de Financiación en Banco, creación de un nuevo Banco, compra de una ficha bancaria o compra de un banco pequeño.

Decidida la compra de un Banco pequeño y tras analizar diversas posibilidades, se optó por tomar una posición mayoritaria en el Banco de Inversión Herrero —INVHERBANK, S. A.—, que ofrecía las dimensiones y características adecuadas al proyecto y, además, implicaba contar como socios con una institución —el Banco Herrero— con cuyos dirigentes siempre se habían mantenido cordiales relaciones.

El 30 de mayo de 1989 se firmó el acuerdo con el Banco Herrero, en julio del mismo año se obtuvo la autorización definitiva del Banco de España y en septiembre, mediante la suscripción de una ampliación de capital, se llevó a cabo la adquisición de una participación del 75,95 por 100, posteriormente ampliada hasta el 89,25 por 100, en el capital del Banco, que adoptó la denominación Banco MAPFRE y trasladó su sede social a Madrid.

Pese a las dificultades que padeció en esas fechas en la vista, Ignacio Hernando de Larramendi dirigió personalmente todo este proceso y la preparación de los Planes Logístico, Informático y Territorial del Banco, que, bajo la presidencia de Luis Villar, empezó a operar con el nombre de Banco MAPFRE a principios de 1990, con tres oficinas territoriales, base de una organización futura que debe responder a la concepción empresarial de MAPFRE: máxima calidad de servicios y acercamiento al cliente, especialización técnico-administrativa, máxima informatización y objetivo de un servicio completo, con un desarrollo prudente y conservador que permita mantener la solidez de recursos de cada sociedad.

En la estructura final adoptada, todas las entidades de crédito de ámbito operativo limitado (MAPFRE Finanzas, MAPFRE Hipotecaria, MAPFRE Factoring, MAPFRE Leasing) se han integrado como filiales del Banco, que se configura de esta forma como cabeza de la Unidad Operativa «Crédito» del Sistema MAPFRE.

En la actualidad el Banco tiene 18.000 millones de recursos propios y 15 oficinas abiertas al público y está desarrollando un plan de expansión que le llevará a tener cincuenta oficinas a finales de 1992.