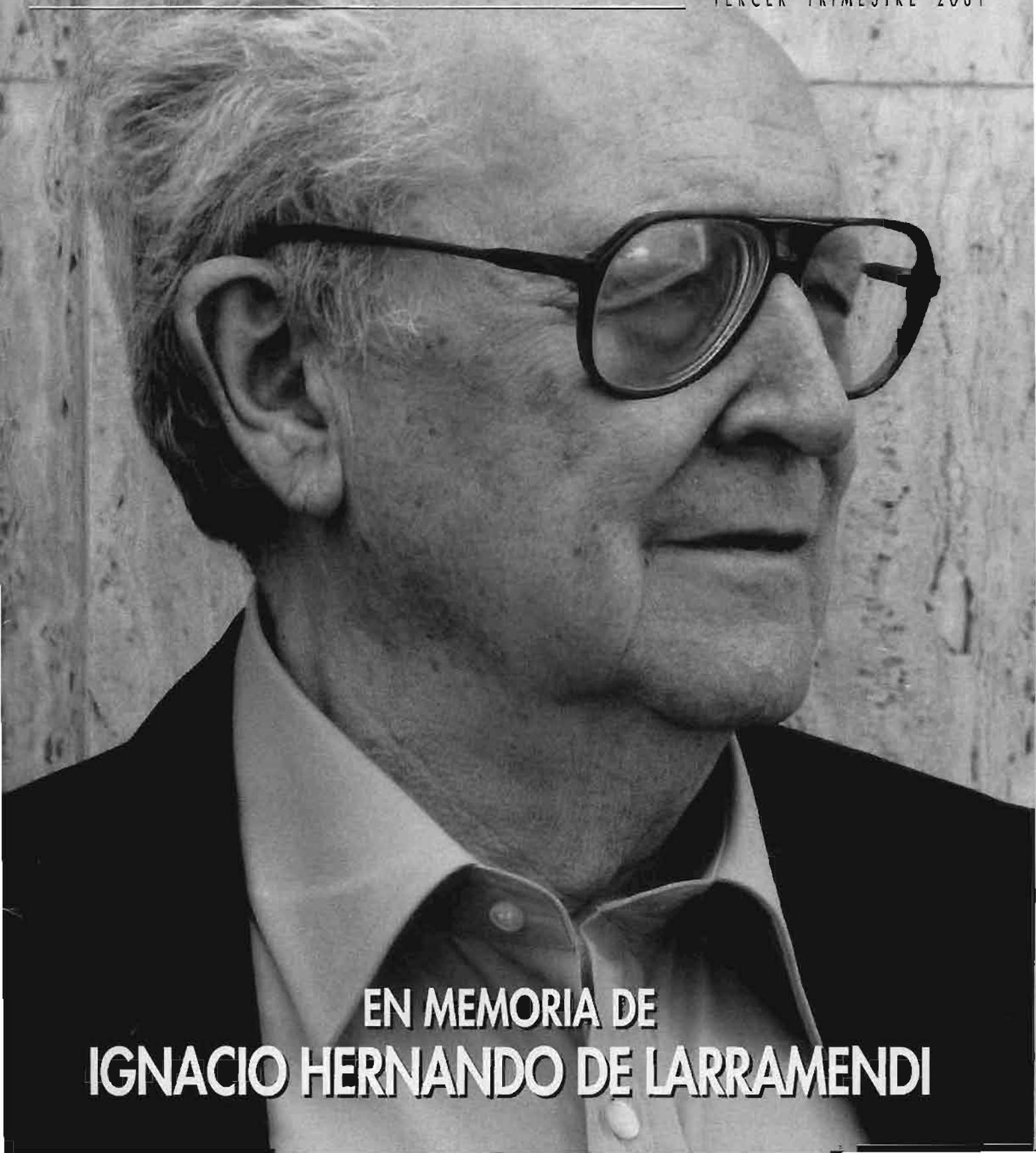


MUNDO MAPFRE



REVISTA INTERNA
DEL SISTEMA
M A P F R E

N.º 34 - AÑO IX
TERCER TRIMESTRE 2001



EN MEMORIA DE
IGNACIO HERNANDO DE LARRAMENDI

El pasado día 7 de septiembre falleció en Madrid Don Ignacio Hernando de Larramendi, fundador y presidente de honor del SISTEMA MAPFRE.

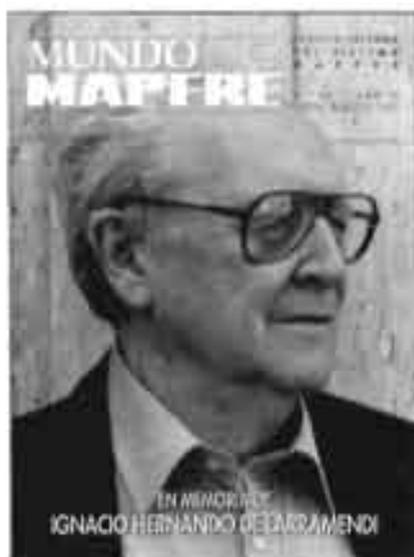
Muchos de los que trabajamos actualmente en MAPFRE –y prácticamente todos los jubilados– hemos sido testigos de excepción de sus virtudes humanas y de su dedicación sin límites al engrandecimiento de nuestro Grupo. Estas y otras virtudes le granjearon un amplio prestigio y el reconocimiento de la comunidad aseguradora internacional como uno de los grandes empresarios del seguro mundial. También hemos sido testigos de su incansable y desinteresada actividad en el desarrollo de proyectos de interés general, tanto a través de las Fundaciones MAPFRE –que él promovió– como –posteriormente y ya jubilado– a través de la Fundación Histórica Tavera y de la Fundación Hernando de Larramendi.

Con este número monográfico, MUNDO MAPFRE quiere rendir un homenaje póstumo a la persona excepcional que, con inteligencia y tesón, transformó una pequeña mutua en el primer grupo asegurador del mercado español; y sumarse a las numerosas muestras de reconocimiento que se han prodigado con motivo de su fallecimiento, tanto de las personas vinculadas a MAPFRE como de los medios de comunicación y de la sociedad en general.

Espero y deseo que, a quienes tuvimos la suerte de conocerle y trabajar junto a él, la lectura de este número monográfico sirva para recordar momentos entrañables de la vida de Don Ignacio, que siempre disfrutó trabajando en pro de una MAPFRE mejor y dando ejemplo permanente a sus colaboradores; a quienes no le conocieron, les permita apreciar mejor su dimensión humana, intelectual y empresarial; y para su familia, sea un cálido mensaje de afecto y solidaridad de toda la organización MAPFRE.

Pero, sin duda, el mejor homenaje que podemos hacer a la figura de Don Ignacio es seguir su ejemplo y continuar trabajando con ilusión en el futuro y bajo los mismos principios institucionales que él acuñó en MAPFRE.

José Manuel Martínez
Presidente del SISTEMA MAPFRE



■ Retrato Intramuros

TEXTOS DE CARÁCTER PERSONAL, ELABORADOS POR LA FAMILIA DE DON IGNACIO

Este «retrato» incluye los testimonios de algunos de los hijos de Ignacio Hernando de Larramendi, que dan muestra del cariño y la admiración que sienten por sus padres. El conjunto se cierra con la carta enviada por Lourdes Martínez, esposa de Don Ignacio, al presidente del SISTEMA MAPFRE, José Manuel Martínez, en la que agradece las muestras de afecto y reconocimiento de MAPFRE y sus gentes.



4

■ Vida y empresa

UN EMPRESARIO EXCEPCIONAL: LA OBRA DE MAPFRE

Semblanza de Ignacio Hernando de Larramendi: su infancia y juventud, sus primeros contactos con el mundo del seguro, su gran obra empresarial entre 1955 y 1990, MAPFRE. Se recogen, asimismo, las distinciones y premios recibidos a lo largo de su vida, algunas de sus ideas sobre la empresa y los principales viajes que le llevaron de un lado al otro del mundo.



11

■ Responsabilidad social

ACTIVIDADES FUNDACIONALES 1990/2001

Tras su jubilación de la actividad empresarial de MAPFRE, Ignacio Hernando de Larramendi dedicó su esfuerzo a promover las actividades de la FUNDACIÓN MAPFRE AMÉRICA, de la Fundación Histórica Tavera, de la Fundación Hernando de Larramendi y de la empresa DIGIBIS, vinculada a esta última Fundación. Su principal aportación fue contribuir a la consolidación de la Comunidad Cultural Iberoamericana mediante el conocimiento recíproco de la historia de los países que la forman: España, Portugal y los países iberoamericanos.



25

■ Escritor

CONFERENCIANTE Y ESCRITOR INFATIGABLE

Ignacio Hernando de Larramendi tuvo una amplia actividad como autor de libros, artículos y conferencias. Se incluye aquí un breve «recorrido» por los títulos y temas de sus libros y una relación de sus principales conferencias y artículos. Se reproduce la transcripción de las ideas para un nuevo libro, dictadas por Don Ignacio a finales de agosto de 2001.



34

■ Iberoamérica

IBEROAMÉRICA, UNA CONSTANTE EN SU PENSAMIENTO

Iberoamérica es una constante en el pensamiento de Ignacio Hernando de Larramendi, algo que se refleja especialmente en su libro *Utopía de la Nueva América*, del que se recogen algunas ideas. Para Larramendi, Iberoamérica es una pieza crucial de la humanidad en el futuro.

41

■ Cronología

FECHAS MÁS DESTACADAS DE SU VIDA

Recoge los momentos más destacados de su vida, desde su infancia y sus primeros estudios, pasando por su incorporación a MAPFRE y su actividad empresarial y fundacional.



43

■ Semblanzas

SEMBLANZAS EN PRENSA

Periódicos y revistas han dedicado un lugar en sus páginas a recordar su vida y su obra empresarial. Se reproduce una selección de estos artículos, así como la semblanza publicada por la revista *Plan Comercial*, de MAPFRE VIDA.

46

CONSEJO DE REDACCIÓN

Presidente:

Filomeno Mira Candel

Director:

José Luis Catalinas Calleja

Vocales:

Juan José Almagro García
Ángel Alonso Batres
Miguel Castrillo Criado
Antonio Estrada Roig
Arturo Fernández Pacheco
José Ángel Fernando Pablo
José Manuel González Porro
Carlos Hoyos Elizalde
Juan José López Peña
Miguel Ángel Martínez Martínez
José Antonio Moreno Rodríguez
Antonio Núñez Tovar
Juan Antonio Pardo Ortiz
Rafael Senén García

Jefa de Redacción y Coordinación:

Luz García Cajete

Corrección de estilo:

Violeta Mateo Román

Fotografía de la portada:

Margarita Hernando
de Larramendi

Producción y maquetación:

Santos de Antonio

EDITA Y DISTRIBUYE:

EDITORIAL MAPFRE, S. A.
Paseo de Recoletos, 25
28004 Madrid
Tel.: 91 581 53 57
Fax: 91 581 18 83
edimap@mapfre.com

Director general:

José Juanatey Viqueira

Diseño y fotocomposición:

DiScript, S. L.

Fotomecánica:

DiScript, S. L.

Imprime:

Monterreina, S. A.

Depósito Legal:

M. 1.017-1993

ISSN:

1132-9068

EDITORIAL MAPFRE no se hace responsable del contenido de ningún artículo y el hecho de que la edición propicie su difusión no implica conformidad con los trabajos expuestos en estas páginas. Está autorizada la reproducción de artículos y noticias, previa notificación a EDITORIAL MAPFRE y citando su procedencia.

IGNACIO HERNANDO DE LARRAMENDI Y MONTIANO

RETRATO INTRAMUROS

Son muchas las referencias que nuestro padre ha hecho a su familia en sus libros, y no pocas también las que libros a él dedicados han hecho de nuestra madre y de nosotros. Aquí, en este número extraordinario que, en su memoria, le dedica MAPFRE, desde el doloroso desgarró de su ausencia, queremos incluir los testimonios escritos de algunos de nosotros, que dan muestra del cariño y la admiración que todos, hijos y «pegotes», como con cariño él se refería a sus hijos políticos, sentimos por nuestros padres, a quienes van dirigidas estas letras que, también, y muy especialmente, van dirigidas a nuestra madre, que hablar de nuestro padre sin hablar de ella sería como olvidar que la luna tiene, además de la cara que muestra, otra cara oculta, no por ello menos luna, menos bella, menos buena... nuestra madre.

He tenido la fortuna de poder hablar en público de mi padre en no pocas ocasiones, tratando siempre de que mis palabras traslucieran no sólo el amor del hijo, sino la admiración del hombre ante la independencia, la genialidad y la grandeza humana, en obras y en principios, de una persona tan fecunda como Don Ignacio... ¡nombre con el que yo también, entre bromas y veras, le llamaba cuando le pedía consejo personal o profesional!

Hoy, que ya no puede como entonces escuchar mis palabras, todo cuanto dijera en este ejemplar de Mundo MAPFRE, con el que MAPFRE, «su» MAPFRE, quiere honrar su recuerdo y dolerse con su ausencia, hablando de sus logros, de su coherencia personal, de sus siempre renovadas ilusiones por todo y por todos... no podría tener para mí el mismo sentido que cuando él escuchaba, o le contaban, lo que de él decía, y se alegraba, y se emocionaba...

«Sus fechos grandes e claros, / non cumple que los alabe, / pues los vieron, / ni los quiero hacer caros, / pues que el mundo todo sabe, / cuáles fueron...»

decía Jorge Manrique de su padre, y yo, con él, del mío.

Mi contribución sólo quiere traer a la luz el sentimiento profundo que compartíamos mi madre, mis hermanos y todos quienes estábamos a su alrededor, durante los días de su última enfermedad, que dejé retratados en unos versos que hoy me gustaría poder compartir con todos aquellos que, desde la MAPFRE de ahora, han visto hacerse grandes esas quimeras de la empresa, la historia y la cultura que su genio un día concibió, y que su tesón y honestidad hicieron posibles.

Las líneas que yo escribí nacieron siete días antes de que mi padre muriera, cuando se esforzaba por hacer realidad aquellas palabras que a sus hijos dijo cuando ya no tuvo dudas de la gravedad de su dolencia:

«He vivido con dignidad y sólo espero poder morir también con dignidad.»

Por ello luchó desde la postración de su lecho, desde ese lecho tan lleno de recuerdos de su casa de General Oráa que por primera vez le dio cobijo un ya lejano día de octubre de 1950,



Retrato de Don Ignacio realizado por Julián Grau Santos en 1983.

desde ese lecho en el que oyó llorar y vio crecer a todos sus hijos, desde ese lecho donde compartió con mi madre tantos dolores y alegrías durante más de cincuenta años, desde ese lecho que al fin le vio nacer a la vida eterna que esperaba desde la incommovible firmeza de su fe.

Dios te bendijo con la gracia de una muerte tranquila, que, coincidencias del destino, o complicidades de la Providencia, en todo es igual a la que, otra vez Jorge Manrique, relata de su padre. Testigo soy con mi madre, mis ocho hermanos, su hermano José y Patricia.

«Y así, con tal entender, / con todos sentidos humanos / conservados, / cercado de su mujer, / e de sus hijos, hermanos / e criados, / dio el alma a quien se la dio, / el cual la ponga en el Cielo / en su Gloria, / que si la vida perdió, / dejónos harto consuelo, / su memoria.»

A nadie a quien mi padre conoció en vida su persona le fue indiferente. Nada me gustaría más que tampoco os hayan sido indiferentes estas líneas de homenaje último, esta revista *in memoriam* que las alberga, ni estos versos que su última gesta, la limpia mirada a la muerte que venía, me obligó a escribir una soleada mañana de agosto mientras pensaba en cómo ser capaz de imitar su ejemplo... ASÍ SEA.

Luis Hernando de Larramendi

EJEMPLO Y ESPERANZA

Para mi padre enfermo, que en su cuarto de siempre lucha con la muerte sin temer al mañana.

Como un Cristo yacente
en blanco lienzo tendido.

...los brazos en cruz,
un cenital de pureza,
la perfecta consciencia de la muerte
que viene,

la luz; tras las ventanas desplegadas.

Todo diría que la vida ya se ha ido.

Para una mano fuerte
-la mano de mi madre, tanto más fuerte
como más vulnerable-

de su mano prendida,
con su amor le insueta
la curva de su vida,
de esa vida que ha sido
siempre, y ahora más,
vida compartida.

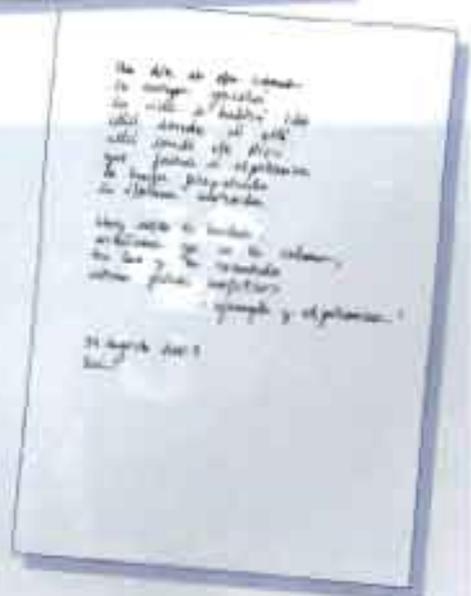
Como un Cristo yacente
de dignidad sin tacha,
de luz -y luz de vida-
al lecho en que descansas.

Un día en esa cama
tu cuerpo yacerá.
La vida se habrá ido
allá donde él está,
allá donde está Dios
que fuera su esperanza
le haya preparado
su última morada.

Hoy desde tu lecho,
mañana ya en la calma
ni luz y tu recuerdo
serán para nosotros

ejemplo y esperanza!

11 de agosto de 2001
Luis



Probablemente a estas alturas San Pedro esté pensando en pedir unas vacaciones, algo aturdido por las constantes preguntas de un joven de ochenta años —tocado con boina roja— que se presentó ante él el siete de septiembre a las once y cuarto de la mañana: «¿Qué vienen más, hombres o mujeres?, ¿cuánto se tarda de media en subir hasta aquí?, ¿quién fue el primero que llegó?, ¿hay un país en particular que destaque por su contribución?, ¿de qué forma se organizan las entradas?, ¿cómo va lo del Purgatorio?, ¿qué posibilidades tienen los del Infierno?...»

No puedo imaginar a mi padre sin su incommensurable curiosidad, sin su afán de saber, de conocer, de profundizar... espoleado siempre por el objetivo de la utilidad social, y convencido de la posibilidad de encontrar soluciones y de contribuir —en mayor o menor medida, en uno u otro ámbito— a la mejora del género humano. No puedo imaginarlo tibio, apático o indiferente; su inagotable capacidad de preguntar con acierto era hija del entusiasmo, del amor por la vida (que siempre es activo, nunca pasivo), del optimismo que irradia confianza y viste de verosimilitud las mayores innovaciones, las más flagrantes «heterodoxias».

La rica herencia de mi padre, una herencia no palpable pero sí perceptible, ha ido impregnando nuestra vida —la vida de sus hijos, de toda su familia— de manera en ocasiones no consciente pero siempre eficaz. Y así, en conjunto (de forma coral) hemos heredado algunas de las características y principios que han regido su vida: la firmeza de las convicciones, el peso de la dignidad personal, la tenacidad en el empeño, la lealtad a la palabra dada, el valor del compromiso, la confianza en uno mismo, el sentido de independencia, la originalidad, la asunción de riesgos, la valentía, la amplitud de miras, la curiosidad intelectual, la juventud de espíritu, el deseo de aportar algo a la sociedad, la nula importancia de lo material, el desprecio por la superficialidad, la capacidad de trabajo, el buen humor... Es responsabilidad nuestra la decisión de conservar esta herencia o dilapidarla.

Pero no son las palabras, sino los hechos, los que de verdad ilustran una actitud vital. A veces un detalle, aparentemente insignificante, ejemplifica una vida más que un discurso

bien trabajado. A papá le gustaba alardear de su independencia, y es indudable que la independencia implica libertad, existencia coherente desde la que opinar, visión personal del mundo, capacidad de juicio, mirada directa «a las cosas mismas». Es decir, todo lo contrario a la vida dependiente de los valores establecidos desde afuera por intereses espurios. Una persona independiente sabe lo que quiere y lo que valora y le gusta indagando en su interior, sin necesidad de pedir consenso a los santones cambiantes de la moda. Mi padre adoraba las corbatas (eran su mayor coquetería) y para él no eran nunca un regalo más en fechas señaladas sino algo apreciado y con lo que esperaba disfrutar. Cuando recibía una, abría el paquete con «golosería» y la miraba, sin molestarse en comprobar la marca. Como es fácilmente imaginable, tenía el armario lleno de corbatas (todas las que no había olvidado en alguna de las innumerables habitaciones de hotel en las que tan a gusto



El 18 de junio de 2001, día de su ochenta cumpleaños, dedicando a su hija Coro un ejemplar de su último libro, *Irreflexiones Provoedoras*.

se encontraba), corbatas de todas clases y colores, corbatas de las mejores marcas del mercado y corbatas inominadas. Pues bien, en uno de los actos personales y sociales más importantes de su vida se vistió para la ocasión y escogió, no Gucci, Hermès, Armani, Versace, Valentino, sino una corbata sin padre conocido, una corbata quizá de mercadillo, pero una corbata cuya apariencia le apetecía en ese día, para el ran especial.

De su valentía, de su entereza, de su dignidad, de su optimismo y de su poco aprecio por lo material dan cuenta sus comentarios de este recién terminado verano: «Aunque parezca mentira, este es el periodo más feliz de mi vida, no lo puede haber mejor, disfrutando como nunca de mi familia; todos unidos.» Pero no iba a ser todo placer (un deleite similar al de «las Termas de Cacacalla» —decía— forjado de atenciones, masajes, baños de colonia...), había que seguir trabajando hasta el final en el último proyecto, el que con más entusiasmo había acometido, un instrumento de agitación cultural, una muestra de haber comprendido la necesidad de conjugar tradición y modernidad: las Bibliotecas Virtuales. Un intento de hacer accesible a la comunidad internacional la obra completa de las figuras más importantes del pensamiento, una contribución personal al interés general, la tecnología más avanzada al servicio de la difusión de la cultura clásica que fundamenta la civilización.

Resulta extraño —por no decir insultante— hablar de él en pasado. En sus últimos días, en el lecho «si no del dolor, sí de la incomodidad» (palabras suyas) los tiempos verbales que siempre utilizaba eran el presente y el futuro; y ahora, tras el final de su «crisis» (como llamaba él a su enfermedad) nos ha dejado llenos de presente y con mucho futuro por delante. Él no «era»: él «es», él «sigue siendo» porque, verdaderamente, su espíritu reside entre nosotros.

Margarita Hernando de Larramendi



El día de su ochenta cumpleaños, viendo la página web que sobre él habían preparado sus hijos.

Nuestros padres nos educaron con la filosofía de que las cosas importantes de la vida no se compran con dinero y esta es la razón de que, en estos duros momentos, no sintamos orgullosos de ser hijos de alguien que, a lo largo de tantos años de máxima responsabilidad empresarial, ha colaborado con el desarrollo del país, creando miles de puestos de trabajo, y ha terminado sus días con la cabeza bien alta: sabiendo que ha hecho todo lo que ha podido para contribuir al «bienestar solidario» de nuestra sociedad, y dando gracias en todo momento por haber tenido la oportunidad de «jugar la vida» (de tener en ella un papel decisivo) en lugar de simplemente «vivirla».

Hemos recibido como herencia de nuestros padres el entusiasmo para disfrutar de la vida luchando por las cosas en las que creemos, ya sean grandes o pequeñas... y eso no tiene precio.

Carmen Hernando de Larramendi

¿Puedo hablar yo de mi suegro?

Quizás sí, o quizás no, porque él no era un suegro (palabra que me horroriza). Él, en primer lugar, era el abuelo de mis hijos, y en segundo lugar, y como le dije una vez, en la entrega de la Orden de Isabel la Católica, fue un padre para mí. Han sido casi treinta años a su lado y he vivido con él los acontecimientos más importantes y felices de mi vida, al igual que los más tristes.

Hoy ya no estás físicamente con nosotros, pero siempre permanecerás en nuestras vidas.

El otro día escuché una frase que me encantó y se la dije a tu hijo Luis: «si el dolor nos entristece, el amor permanece», y te digo, y te lo digo a ti porque sé que me estarás escuchando: es la pura verdad.

Quiero que sepas que siempre te querremos, cosa que tú ya sabes y sabías.

Gracias por haber sido el padre y el abuelo de las personas que yo más quiero en este mundo, y que sin ti no hubieran sido posibles.

Gracias por quererme, y por la paciencia, confianza y cariño que me has dado, y por el ejemplo y huella que nos has dejado.

Nunca te olvidaremos. Un beso muy fuerte de tu «nueva gallega».

Mercedes Varela Villafranca

ALourdes, nuestra madre, muchos (especialmente ese «requeté guapo» del que se enamoró hace ya sesenta años y que sin ella —palabras de él— «no hubiera hecho nada, pero nada de nada») la han identificado con la mujer fuerte del Evangelio, que acepta todo, soporta todo, sonríe y resuelve los innumerables problemas; pero hay muchos otros rasgos, otras virtudes, que la acompañan y caracterizan: sencillez, elegancia, belleza, serenidad, cultura, discreción, inteligencia...

Yo siempre la había llamado para mis adentros Sherlock Holmes o Hércules Poirot, por la constante actividad de «sus pequeñas células grises», por su extraordinario sentido lógico y su capacidad de percepción, hasta que un día, Moncho, a la vuelta de una de sus expediciones polares y hablando de ella con arrobado entusiasmo, dijo —como máximo elogio— que era como un cazador esquimal. Los cazadores esquimales —me explicó— tienen pocos medios y una vida muy dura, y se lo juegan todo a su habilidad para sopesar con juicio certero las situaciones y tomar decisiones vitales... Me di cuenta de lo que quería decir, de lo que él veía en nuestra madre: visión global de las situaciones, voluntad de enfrentarse a las dificultades, tenacidad para seguir en el empeño, discernimiento para distinguir lo esencial de lo superfluo, criterio para tomar decisiones, coherencia para mantener la acción emprendida y serenidad para aceptar las consecuencias.

Como los cazadores más avezados, ella ha logrado su objetivo, ella «ha triunfado». Pero decir que es una triunfadora es no dar suficiente información sobre su persona, es necesario —imprescindible— decir que es grande, decir que es admirable. Triunfar es tener éxito en un empeño, es decir, conseguir lo que uno se propone. Hay quienes dedican toda su vida a salir en el *Libro Guinness de los records*, o a mantener un cutis terso, o a desarrollar un cuerpo escultural, o a ser «famosos», o a evitar cuidadosamente todo compromiso, o a acumular millones, o incluso a ser los mayores criminales de todos los tiempos... y lo consiguen. Puede decirse que han triunfado, es cierto, pero ello no significa que sean grandes, ni dignos de admiración.



Portada de la publicación *Criterio* (revista editada durante la II República por Don Luis Hernando de Larrazendi), elaborada por sus hijos para Don Ignacio y Doña Lourdes con motivo de sus Bodas de Oro, el 5 de octubre de 2000.



Don Ignacio y Doña Lourdes con su hijo Ramón en el trineo en el que éste cubrió la Expedición Circumpolar MAPFRE, Alaska, 1993.



Con su esposa, en octubre de 1992, celebrando su 42.º Aniversario de boda.

La grandeza de una persona no reside tanto en el éxito en el empeño, como en la calidad de éste. Mi madre ha dedicado su vida a ser, como San Francisco de Asís, una generadora de amor, un instrumento de paz y concordia:

*¡Señor, haz de mí un instrumento de tu paz!
Que allí donde haya odio, ponga yo amor;
donde haya ofensa, ponga yo perdón,
donde haya discordia, ponga yo unión.*

Qué hermosa y qué difícil de cumplir, la oración franciscana. Qué difícil es olvidarse de uno mismo y actuar por el bien común y, sin embargo, nuestra madre lo ha logrado, ha hecho de su vida un perpetuo Jueves Santo, un eterno día del Amor Fraternal. El perdón, una de las actividades más humanas pero más difíciles de realizar, ha sido una constante en su quehacer cotidiano. Día a día, hora a hora, minuto a minuto ha luchado y sigue luchando —en una contienda que nunca acaba— por vivir una vida cristiana y crear una familia ejemplar. Y (aunque parezca una paradoja, no lo es) supeditando su «yo» a la consecución de la unidad familiar ha obtenido lo que muchos buscan en lugares inapropiados: la autoridad moral, un lugar relevante en los corazones (en su caso, no sólo de quienes la conocen sino incluso de quienes simplemente han oído hablar de ella). Porque no hay nadie que no perciba su influjo, que no se sienta reconfortado en su presencia; es el ejemplo viviente de que la coherencia tiene cabida en este mundo y, desde luego, para nosotros, sus hijos, sirve de modelo y de estímulo para no caer en la facilonería, en el egoísmo, en la mezquindad. Pensando siempre en los demás y olvidándose siempre de sí misma, ha adquirido una personalidad que imprime carácter, está presente en el mundo, es inolvidable, existe... puedo decir, como San Juan de la Cruz en el *Cántico espiritual*: «me hice perdidiza y fui ganada».



Con toda su familia, el día de sus Bodas de Oro, 5 de octubre de 2000, en el madrileño Colegio del Pilar, donde se casaron.

Margarita Hernando de Larramendi

Carta dirigida por Doña Lourdes Martínez, esposa de Don Ignacio Hernando de Larramendi, a Don José Manuel Martínez, presidente del SISTEMA MAPFRE

27-IX-01

Querido José Manuel: me han emocionado las muestras de cariño, delicadeza, afecto y reconocimiento de MAPFRE y sus gentes hacia Ignacio.

MAPFRE fue mucho para Ignacio, a la que dedicó prácticamente su vida, por eso me alegra ver que él también ha sido mucho para MAPFRE, como me habéis demostrado estos días.

A mí y a toda la familia nos ha llegado al alma, y a veces, hecho brotar las lágrimas.

Como sé que prepararéis un número extraordinario de la revista MUNDO MAPFRE dedicado a Ignacio, me gustaría que en él, a través de esta carta, llena de recuerdos, que te dirijo a ti, figurase mi agradecimiento a MAPFRE, a «todas» MAPFRE.

Que Ignacio desde su última morada, nos siga sirviendo de luz y ayuda a todos.

Dios os lo pague

Lourdes

+ 27-IX-01

Querido José Manuel, me
han emocionado las muestras de
cariño, delicadeza, afecto y
reconocimiento de MAPFRE y
sus gentes hacia Ignacio.
MAPFRE fue mucho para
Ignacio, a la que dedicó prácticamente
su vida, por eso me alegra
ver que él también ha sido mucho
para MAPFRE, como me habéis
demostrado estos días.
A mí y a toda la familia nos ha
llegado al alma, y a veces, hecho
brotar las lágrimas.
Como sé que prepararéis un
número extraordinario de la revista
MUNDO MAPFRE dedicado a
Ignacio, me gustaría que en él,
a través de esta carta, llena de
recuerdos, que te dirijo a ti,
figurase mi agradecimiento a
MAPFRE, a «todas» MAPFRE.
Que Ignacio desde su última
morada, nos siga sirviendo de
luz y ayuda a todos.
Dios os lo pague
Lourdes

Querido José Manuel, me
han emocionado las muestras de
cariño, delicadeza, afecto y
reconocimiento de MAPFRE y
sus gentes hacia Ignacio.
MAPFRE fue mucho para
Ignacio, a la que dedicó prácticamente
su vida, por eso me alegra
ver que él también ha sido mucho
para MAPFRE, como me habéis
demostrado estos días.
A mí y a toda la familia nos ha
llegado al alma, y a veces, hecho
brotar las lágrimas.
Como sé que prepararéis un
número extraordinario de la revista
MUNDO MAPFRE dedicado a
Ignacio, me gustaría que en él,
a través de esta carta, llena de
recuerdos, que te dirijo a ti,
figurase mi agradecimiento a
MAPFRE, a «todas» MAPFRE.
Que Ignacio desde su última
morada, nos siga sirviendo de
luz y ayuda a todos.
Dios os lo pague
Lourdes

UN EMPRESARIO EXCEPCIONAL: LA OBRA DE MAPFRE

Ignacio Hernando de Larramendi y Montiano, fundador y presidente de honor del SISTEMA MAPFRE, nació en Madrid el día 18 de junio de 1921, cuando María de Montiano y Uriarte, esposa del ilustre abogado Luis Hernando de Larramendi, secretario general político del pretendiente carlista a la corona de España, don Jaime de Borbón, dio a luz en Madrid, en su casa de la calle de Velázquez, 108 (actualmente Velázquez, 100), al primer varón de sus nueve hijos, un hombre que revolucionaría el mundo del seguro español. Entre sus antepasados ilustres se encuentran don Manuel de Montiano, gobernador de La Florida y vencedor del inglés Oglethorpe, que fuera luego fundador del Estado de Georgia y prohombre de lo que habrían de ser los Estados Unidos de América, y don Agustín de Montiano y Luyando, fundador y presidente perpetuo de la Real Academia de la Historia y miembro de la Real Academia Española.

Así, nacido en el seno de una familia de ascendencia vasca, pasó sus años de infancia y primera juventud entre Madrid y San Sebastián. A la edad de 11 años, en 1932, acude al colegio de Nuestra Señora del Pilar, de Madrid. Hasta entonces, había sido educado a la antigua usanza, con una maestra particular. En este colegio, en el que cursará estu-

dios hasta 1936, coincidirá con José Antonio Reboelta, José Joaquín Márquez y Álvarez de Toledo, duque de Santa Cristina, y José María Cobos Bridgman, que también ocuparán posteriormente relevantes cargos en la alta dirección de MAPFRE. En julio de 1936 se inicia la Guerra Civil española y su familia se instaló durante varios años en San Sebastián, ciudad en la que, en 1937, finalizará la enseñanza secundaria en el colegio de Santa María. El joven Ignacio, con dieciséis años recién cumplidos, participó en las fuerzas voluntarias carlistas, alistándose en el verano de 1937 a un destacamento del requeté auxiliar. La vinculación de Don Ignacio con las ideas o principios carlistas continuó durante toda su vida.

Una vez finalizada la guerra, en octubre de 1939 inició sus estudios universitarios en la Universidad de Madrid; tras dos cursos intensivos, a los 19 años, obtuvo la licenciatura en Derecho en junio de 1941 y en el curso siguiente aprobó las asignaturas de doctorado. Regresó a San Sebastián y durante una temporada trabajó en el bufete de su padre, pero finalmente decidió trasladarse a Madrid para abrirse camino. En esta ciudad, además de ayudar a su padre en asuntos de su bufete, ejerció como abogado en dos pleitos importantes. Pero consideró que así «no iba a salir adelante» y decidió



Ignacio Hernando de Larramendi, primero por la derecha, tras recibir el premio Marín Lizaso en mayo de 1947.

preparar unas oposiciones. Entre varias posibilidades, abogado del Estado, técnico comercial del Estado e inspector de seguros, afortunadamente para el mundo del seguro, se decidió por la última mencionada.

En diciembre de 1940, en la Puerta del Sol de Madrid, conoció a quien andando el tiempo sería su esposa, Lourdes Martínez Gutiérrez, que ya sabía quién era él desde que en el verano de 1937 estuvo con el requeté auxiliar en Fuencarrabía. En 1941 se hicieron novios. Lourdes, que desde entonces ayudó a su novio —«porque tenía la difícil facultad de entender mis manuscritos», decía Don Ignacio—, trabajó durante bastantes años en el Instituto Geográfico y Catastral, organismo en el que llegó a tener un puesto destacado dentro del Cuerpo Administrativo Calculador.

PRIMEROS CONTACTOS CON EL MUNDO DEL SEGURO

En 1945 ingresó por oposición en el Cuerpo Superior de Inspección de la Dirección General de Seguros. Don Ignacio recordaba que Ricardo Iranzo, su primer jefe en este organismo, llegó a decirle que «iba a ser uno de los primeros aseguradores del mundo, cosa que me pareció absurda pero que de algún modo casi se ha confirmado». Durante más de cinco años desarrolló una sobresaliente labor profesional en este organismo y obtuvo, en 1947, el primer premio Marín Lázaro por su trabajo *El riesgo catastrófico en los seguros personales*.

En 1947 Don Ignacio colaboró en la organización de un Congreso Internacional sobre Riesgos Catastróficos, convocado por la Dirección General de Seguros, en Santander, para dar a conocer a personalidades relevantes del seguro mundial cómo se habían solucionado los problemas del seguro español como consecuencia de la Guerra Civil. Don Ignacio, que por primera vez participaba en una reunión de este tipo, pasado el tiempo consideró este congreso como decisivo para su posterior actividad internacional, ya que le permitió conocer a protagonistas importantes del seguro de diferentes países. Posteriormente ocupó en la Dirección General de Seguros, informalmente, el puesto de asesor jurídico internacional. «Quizás sin estos antecedentes no hubiese aparecido mi clara vocación internacional, aunque por ra-

zones distintas, también estaba latente en mi manera de ser: genio o "chip", como ahora se dice», escribía recientemente Don Ignacio.

Aunque continuó siendo funcionario de la Dirección General de Seguros, para mejorar sus conocimientos de inglés y del mercado asegurador británico residió en Londres desde septiembre de 1947 hasta abril de 1948, estancia que siempre consideró muy provechosa. Conoció entonces a muchos directivos del seguro inglés y trabajó durante algún tiempo sin remuneración en C.E. Heath, los corredores de Lloyd's más destacados de la época, y dos meses en la correduría del Dr. Hertfelder, que había sido el creador de la compañía Hermes, iniciadora del seguro de crédito en Alemania y prácticamente en Europa. Además, desde Londres, enviaba crónicas o artículos sobre seguros a su novia, Lourdes, para que los corrigiese y enviase para su publicación en el *Boletín Oficial de Seguros y Ahorro*.

El 5 de octubre de 1950 Don Ignacio y Doña Lourdes contrajeron matrimonio, celebrándose la boda en la capilla del colegio de Nuestra Señora del Pilar, de Madrid. La última etapa de su viaje de novios les llevó a Londres, en donde permanecieron casi dos meses. Esta nueva estancia en Londres permitió a Don Ignacio consolidar su conocimiento del idioma y del seguro inglés. También aprovechó para preparar el libro *Tres claves de la vida inglesa*, su primera obra no de seguros, que redactó inmediatamente después de su regreso a España y que se publicó en 1952. En diciembre de 1950, el matrimonio, que a lo largo de los años siguientes vio crecer a nueve hijos y cinco nietos, se instaló en Madrid, en la vivienda que ha sido su hogar desde entonces.

En 1951 Ignacio Hernando de Larramendi y Ernesto Caballero, amigos y compañeros del Cuerpo Superior de Inspección de la Dirección General de Seguros, prepararon un amplio estudio comparativo sobre la situación legal del seguro en todo el mundo, que no llegó a publicarse entonces y que, últimamente, Don Ignacio tenía previsto editar en CD-ROM, por considerarlo de interés para el conocimiento del seguro de la época. Por Don Ignacio sabemos que contaron con la colaboración de Lourdes: «Mi mujer lo escribía a máquina, embarazada, y le quedaron las uñas completamente gastadas».

También en 1951, cuando todavía no podía preverse la importancia que más adelante tendrían sus iniciativas como promotor de publicaciones profesionales y culturales, inició con sus amigos Rafael Gamba y Vicente Marrero su primera aventura editorial con la creación —«con poquísimo dinero mío», decía— de la Editorial Calamo, que, en su corta trayectoria, publicó tres libros de Vicente Marrero —uno de ellos, *Picasso y el toro*, fue un gran éxito, traducido a varios idiomas y con varias ediciones— y su libro *Tres claves de la vida inglesa*. La editorial tenía su sede en el domicilio particular del matrimonio Larramendi y, una vez más, Lourdes escribía a máquina los originales, corregía las pruebas de imprenta y llevaba la contabilidad.

Desde 1952 a 1955 fue jefe de la oficina en Madrid de la compañía aseguradora británica Royal Insurance, y realizó un interesante *stage* en su sede de Liverpool. Aunque no consideró totalmente satisfactoria esta experiencia, recono-

PREMIOS Y CONDECORACIONES

Premio Marín Lázaro, otorgado por la Dirección General de Seguros, por su trabajo *El riesgo catastrófico en los seguros personales* (1947).

Medalla de Plata al Mérito en el Seguro (1949).

Medalla de Oro del International Insurance Seminar, de Estados Unidos (1988).

Medalla de Oro del Seguro Español (1987).

Encomienda de la Orden de Isabel la Católica (1996).

Gran Cruz de la Orden del Mérito Civil (1998).

cia que «me fue útil porque sin esta experiencia de compañía de seguros, no habría sido director de MAPFRE». Durante esta etapa también escribió artículos sobre seguros en la revista *Assicurazioni*, de Roma, y en la del Instituto de Reaseguros de Brasil (IRB).

En 1955, tras la experiencia en la Royal Insurance y antes de asumir la dirección general de MAPFRE, se reincorporó durante tres meses a la Dirección General de Seguros.

MAPFRE: EL GRAN RETO

Ignacio Hernando de Larramendi, tras realizar en agosto de 1955 un estudio previo sobre la situación de MAPFRE, por encargo de su entonces presidente, Dionisio Martín Sanz, fue nombrado director general de MAPFRE y tomó posesión del cargo el día 2 de septiembre de ese mismo año. En el mencionado informe ya aparecen algunas de las líneas maestras gerenciales que perdurarán en toda su posterior trayectoria empresarial: su preocupación por la solvencia económica, la reducción del gasto, la mejora de la productividad a través de la «mecanización» y la necesidad del control de gestión. Don Ignacio ejercerá durante el período 1955-1990 la máxima responsabilidad ejecutiva de MAPFRE, primero como director general, desde 1975 como consejero delegado y, a partir de 1985 y hasta su renuncia en 1990, como presidente de la Comisión de Control Institucional.

Así tomó las riendas de una mutualidad aseguradora nacida en 1933 con el nombre de Mutualidad de Seguros de la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España (MAPFRE), dedicada en su origen al seguro de accidentes del trabajo en la agricultura. En 1944, con motivo del establecimiento en España del seguro obligatorio de enfermedad, MAPFRE optó por la colaboración con ámbito nacional en dicho ramo, desarrollando una importantísima labor en el sector agrícola, que pocos años más tarde daría lugar a una grave crisis económica por la insuficiencia de las primas, por lo que en 1954 se acordó el cese de operaciones en el mismo.

Pronto pudo verse que 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.

Al mismo tiempo que adoptaba las medidas de reestructuración y saneamiento de la entidad, Don Ignacio 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 español por la posible incorporación de este ramo a la Seguridad Social estatal y el consiguiente cese de las entida-



Junta General de MAPFRE en el año 1958, presidida por Dionisio Martín Sanz.

des de seguros en el mismo o, como finalmente ocurrió, su separación en mutuas patronales independientes. 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.
- Aplicación práctica del principio de especialización con la creación de servicios técnicos diferenciados para riesgos agrícolas, riesgos industriales y automóviles, origen y antecedente de la futura transformación de MAPFRE en un sistema orgánico de entidades que operan de forma altamente especializada en sectores 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.

COLABORACIÓN CON ENTIDADES MUTUAS Y COOPERATIVAS

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 le 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 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, y en 1965 promovió la sociedad aseguradora GRAM (siglas del Grupo Asegurador Mutuo), con participación accionarial de Mutua Guanarteme, de Las Palmas, y REDDIS, Sociedad de Seguros Mutuos de Reus.

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. Algunos años más tarde, MAPFRE asumiría una posición mayoritaria en esta sociedad, base para el desarrollo de su estrategia operativa en Europa.

Como ejemplo de especial trascendencia a largo plazo de esta línea de colaboración con otras mutuas, puede citarse el acuerdo con Mutua Guanarteme para la creación en 1989 de MAPFRE GUANARTEME en Canarias.

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 un directivo de la Mutualidad. Entre otras muchas cooperativas con las que MAPFRE ha mantenido estrecha relación, pueden destacarse el conjunto Cooperativo Olivarero de Jaén, la cooperativa remolachera ACOR y el grupo cooperativo Mondragón.

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 mantuvo contacto con las más importantes cooperativas de seguros de Argentina, Puerto Rico y otros países iberoamericanos.

CENTRAL DE INVERSIÓN Y CRÉDITO (CIC)

En mayo de 1962, MAPFRE y un grupo de personas vinculadas a ella adquirieron la mayoría del capital de la socie-

dad Central de Obras y Créditos (COC), constituida en Barcelona en 1942 y dedicada a la promoción inmobiliaria y realización de operaciones de financiación, especialmente de automóviles, actividad que se consideró que contribuiría a aumentar la penetración de MAPFRE en el seguro de automóviles, lo que pronto se vio que no era del todo acertado, por el deficiente resultado técnico de las pólizas de seguros de los conductores noveles. En 1966 se acordó cambiar la denominación por la de Central de Inversión y Crédito (CIC).

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. En 1973 CIC inició una política de diversificación de actividades, mediante la adquisición de participaciones en empresas industriales y la promoción 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 durante los años 1978 a 1981 una profunda reestructuración de la sociedad, que dio lugar a su transformación en la CORPORACIÓN MAPFRE.

SEPARACIÓN DE ACCIDENTES DE TRABAJO

En 1966 se produjo la esperada incorporación del Seguro de Accidentes de Trabajo a la Seguridad Social estatal, lo que dio lugar en 1968 a la escisión de MAPFRE en dos entidades jurídica y patrimonialmente independientes: MAPFRE MUTUA PATRONAL DE ACCIDENTES DE TRABAJO (la actual FREMAP, entidad colaboradora de la Seguridad Social) y MAPFRE MUTUALIDAD, que continuó operando en los restantes ramos. En esa fecha las primas del seguro de accidentes de trabajo representaban en MAPFRE el 45 por ciento de las primas totales frente al 75 por ciento en 1955, lo que muestra el esfuerzo de diversificación realizado en la nueva etapa empresarial.

CRÉDITO Y PREVISIÓN

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 Previsión, 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 y

1974 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 a MAPFRE.

CREACIÓN DEL GRUPO ASEGURADOR MAPFRE

La separación del ramo de accidentes de trabajo tuvo una fuerte repercusión en MAPFRE en los años siguientes, especialmente por el incremento relativo de los gastos de adminis-

tración, 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 Larramendi, 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 Mutualidad en marzo de 1970, representó la creación del GRUPO MAPFRE, integrado por la propia Mutualidad, como sociedad matriz que iniciaba su especialización en el sector de automóviles, y dos sociedades filiales: MAPFRE VIDA, en los seguros sobre la vida humana, y MAPFRE INDUSTRIAL (actualmente MAPFRE SEGUROS GENERALES), que cubriría el resto de los ramos.

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.

IGNACIO HERNANDO DE LARRAMENDI, UNO DE LOS 100 EMPRESARIOS ESPAÑOLES DEL SIGLO XX

En el año 2000 Ignacio Hernando de Larramendi fue seleccionado como uno de los empresarios españoles más destacados del siglo XX, cuyas biografías han sido publicadas recientemente en el libro *Los 100 Empresarios Españoles del siglo XX*, de más de 650 páginas, editado por LID Editorial Empresarial, dentro de su colección sobre historia empresarial española. La biografía de Ignacio Hernando de Larramendi ha sido elaborada por la historiadora Jerònia Pons. La obra, en cuya realización han participado más de 60 autores en su mayoría investigadores pertenecientes a casi 40 departamentos universitarios, ha sido dirigida por Eugenio Torres Villanueva, profesor de la Universidad Complutense.

Los cien empresarios seleccionados, que han desarrollado su actividad en numerosas áreas productivas, tanto del sector privado como del público y cooperativo, fueron ele-



gidos por trece especialistas en historia y expertos conocedores del mundo empresarial. Con las propuestas que hicieron todos ellos se elaboró una primera relación de casi 200 empresarios, que se sometió después a votación. La lista definitiva se confeccionó sobre la lista de los que tuvieron más apoyos, una vez eliminados los que recibieron al menos dos votos negativos.

Los criterios para seleccionar a los empresarios que se han considerado más destacados han sido los siguientes: desarrollo de iniciativas empresariales innovadoras, creación o impulso de empresas de importancia en su sector y contribución a su expansión y pervivencia en el tiempo.

Por tanto, el resultado más visible de la iniciativa empresarial, el relieve alcanzado por la empresa —MAPFRE, en el caso de Ignacio Hernando de Larramendi—, ha tenido una especial significación en el proceso de selección.



Junta General de MAPFRE en los años setenta, presidida por José Antonio Rebuelta García.

La actuación independiente 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: personalidad jurídica y empresarial independiente, máxima autonomía y especialización en sus actividades técnicas, independencia de actuación en el área comercial, autonomía de investigación, independencia en la selección de personal y responsabilidad autónoma en la política de gastos propios.

Por otra parte, 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: utilización de servicios comunes, coordinación administrativa, información recíproca técnica, coordinación de la política financiera y de inversiones, régimen de auditorías y coordinación regional.

Con 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; por otra parte, desde un punto de vista operativo, la Mutua pasaba a convertirse en la sociedad del grupo especializada en seguros de automóviles, con alto grado de profesionalización y un nivel de gastos muy reducido comparativamente con los promedios del sector. El desarrollo posterior de MAPFRE MUTUALIDAD ha confirmado el acierto de la decisión estratégica de especializarla en el seguro de automóviles.

Esta doble función aconsejó separar la alta dirección del Grupo de la dirección operativa de MAPFRE MUTUALI-

DAD. A tal efecto, en noviembre de 1975, Ignacio Hernando de Larramendi, que hasta entonces había ocupado la dirección general, fue nombrado por el Consejo Directivo consejero delegado, cargo que ya venía desempeñando en MAPFRE VIDA y MAPFRE INDUSTRIAL.

Previamente a este cambio, a finales de 1972 se produjo un relevo en la presidencia del Consejo Directivo de MAPFRE MUTUALIDAD, que desde 1955 ocupaba Dionisio Martín Sanz. 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, cerrando así una etapa durante la cual MAPFRE superó una delicada situación empresarial y sentó las bases de su evolución y prestigio actual.

CORPORACIÓN MAPFRE

La estructura empresarial creada en 1970 con la constitución del GRUPO MAPFRE se mantuvo durante toda la década de los setenta y constituyó una 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 ochenta. Como fin del proceso de reestructuración del grupo financiero CIC promovido por MAPFRE desde 1962, en 1981 se modificó la denominación de su empresa matriz por la de CORPORACIÓN MAPFRE, convirtiéndola así en holding de las sociedades mercantiles promovidas por MAPFRE en los sectores de seguros y financiero e instrumento para la expansión futura a través de la distribución bursátil de sus acciones. La condición de sociedad cotizada en Bolsa permitiría financiar las iniciativas empresariales de MAPFRE y el inicio de su expansión internacional.

NUEVOS SECTORES OPERATIVOS Y EXPANSIÓN INTERNACIONAL

Durante las décadas de los setenta y los ochenta, la inquietud y dinamismo de Ignacio Hernando de Larramendi llevaron a MAPFRE a entrar en nuevos sectores operativos: reaseguro, caución y crédito, seguros agrícolas, asistencia, crédito, promoción y servicios inmobiliarios, servicios financieros y tecnología.

El programa aprobado por el Consejo Directivo en 1969 fijaba como objetivo de actuación para la década de los setenta el comienzo de una política de expansión de operaciones fuera del territorio nacional, considerándose que la zona más adecuada para iniciarla era Iberoamérica, los países de idioma portugués y castellano. Entre otras posibles activida-

des a desarrollar, se consideraron la aceptación de reaseguro 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 continuaron desarrollando desde entonces de modo intenso.

Un instrumento especialmente importante en esta tarea fue la realización y difusión de publicaciones de seguros y temas empresariales por EDITORIAL MAPFRE, entidad constituida en 1972, que se ponían a disposición de los aseguradores iberoamericanos. Estas acciones hicieron a MAPFRE muy conocida en Iberoamérica.

Simultáneamente comenzó la implantación de MAPFRE en Iberoamérica mediante la aceptación de reaseguro, como ya se hacía en Portugal.

Durante la década de los ochenta, la expansión internacional de MAPFRE, inicialmente limitada a la aceptación de operaciones de reaseguro, se amplió al campo del seguro directo a través de la adquisición de participaciones en empresas fundamentalmente de Iberoamérica. El vehículo principal de esta expansión fue la sociedad holding MAPFRE INTERNACIONAL, actualmente desdoblada en MAPFRE AMÉRICA y MAPFRE AMÉRICA VIDA. En 1990 la implantación internacional de MAPFRE había alcanzado el siguiente desarrollo:

- Presencia en Iberoamérica a través de sociedades de seguros o de servicios relacionados con el seguro en Argentina, Brasil, Chile, Colombia, Guatemala, México, Paraguay, Uruguay y Venezuela.
- Presencia en Europa a través de la participación antes mencionada en CIAR, así como en Italia y Portugal.
- Aproximación al gran mercado asegurador de Estados Unidos mediante filiales en Puerto Rico y Florida.

Esta acción internacional se complementaba 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

En 1976, al desaparecer el Sindicato Nacional del Seguro, las principales empresas aseguradoras del mercado promovieron la creación de UNESPA (Unión Española de Entidades Aseguradoras y Reaseguradoras) como asociación

unitaria del seguro español. Larramendi 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 una 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. 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 relacio-



En 1980, al cumplirse los 25 años de su incorporación a MAPFRE.

nes 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 ésa 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.

Ignacio Fernando de Larramendi tuvo durante toda su vida un acentuado espíritu viajero que, sumado a su inquietud y curiosidad intelectual, le llevaron a un continuo peregrinar por España y por todo el mundo, acompañando su actividad de empresario con la participación en foros y asociedades empresariales — y en lo último etapa cultural —, y con la observación directa de las realidades y experiencias de otros países.

Trenes, autobuses, aviones... todos los medios de transporte fueron testigos de esta pasión de Don Ignacio por recorrer el mundo. Las incómodidades no le asustaban, como se puede ver en muchos de los itinerarios elegidos. Es más, él tenía a gala hacer sus viajes de avión en la clase turista, y los que mejor le conocieron saben que él tren era uno de sus medios de transporte favoritos.

Precisamente por la alta frecuencia de sus viajes no es posible mencionar todos los itinerarios recorridos a lo largo de casi cinco décadas de viajes profesionales, pero sí pueden destacarse algunos de especial interés.

En los años cincuenta y sesenta viajaron mar cada intensidad sus viajes por España para seleccionar personal y crear la nueva organización territorial de MAPFRE; estas visitas se convirtieron en una constante a lo largo de su vida. Pero en los años cincuenta, además de sus viajes por España, también se iniciaron sus viajes internacionales, con visitas a Portugal y a los reaseguradores en Londres y París. En este contexto hay que destacar la importancia para MAPFRE de su primer viaje a Estados Unidos, en 1959, con un grupo de empresarios españoles — el era el único asegurador —, para conocer nuevos métodos gerenciales.

Es necesario destacar que este viaje — del que Larramendi afirma: «fue muy provechoso» e «inició mis relaciones aseguradoras mundiales» — supuso un hito para MAPFRE, pues hay que considerar el contexto en el que se efectuó, que Espoza de los años cincuenta. Es difícil comprender en un momento como el actual, en el que los viajes internacionales están a la orden del día y en el que los directivos cruzan vanos aventuras como la emprendida por Larramendi en este su primer viaje a Estados Unidos. De hecho, todos los altos directivos de MAPFRE de esa época fueron a despedirse al aeropuerto de Barajas. El viaje lo hizo en un avión de hélice, un super-constellation, con escala en las Azores.

En los años sesenta realizó diversas visitas a diferentes países europeos. A Francia, Suiza e Italia le llevaron temas relacionados con el seguro del pedrisco y reuniones con los reaseguradores. Otros viajes sirvieron para establecer contactos con la Asociación Internacional de Mutualidades de Seguros, AISAM, y con la Federación Internacional de Seguros Cooperativos, con sede en Manchester, o Bélgica acu-



El matrimonio Larramendi en Mozambique, en 1973, en un recordado viaje con consejeros y directivos de MAPFRE.

dió con motivo de la Expo de Bruselas, y para preparar un plan de colaboración con mutualidades europeas; la asistencia a un seminario de la Federación Europea de Entidades Financieras le llevó a Estocolmo; y a Roma acudir para asistir al Congreso Mundial de la Asociación Internacional de Derecho del Seguro, AIDA, en el que se creó la sección española SEALDA. También en esta década se inició su presencia regular durante muchos años en el «rendez-vous» de Montecarlo, la reunión anual de los reaseguradores.

En 1962 realizó otra interesante visita a Estados Unidos, continuada de la realizada en 1959, aunque en esta ocasión fue solo y con un programa orientado fundamentalmente al conocimiento del seguro estadounidense, cuyo desarrollo seguirá siempre con atención. Ton un momento pensó en escribir un libro sobre el seguro en Estados Unidos. Asistió también a las reuniones del International Insurance Seminar (IIS) primero en Austin, en 1962, y después en Londres y París.

Si el primero de sus viajes a Estados Unidos es un hito destacado en su historia, no lo será menos su visita a Iberoamérica en 1969, año en el que viajó a Buenos Aires para asistir al Congreso Panamericano de Derecho de Seguros. Este será el primero de los muchos viajes que Larramendi hará al «continente hermano», como el denomina a Iberoamérica, y servirá como punto de partida para la futura implantación de MAPFRE en esos países.

En los setenta continuarán sus viajes a Estados Unidos y todo Iberoamérica. Pero también habrá otros destinos. En 1970, visitó por primera vez Japón con motivo de su participación en la reunión del IIS; aprovechará la ocasión para acudir a la Expo de Osaka. Este viaje le permitió dar por primera vez la vuelta al mundo, algo que causó auténtica emoción a Don Ignacio. En 1975 visitó, también por primera vez, Moscú, visita que repetirá en 1978, año en el que llegó también a Leningrado. Nuevo Delhi será otro de los destinos de esta década.

Su asistencia a las reuniones del IIS será regular. En los setenta le llevarán, además de a Tokio, a Berlín (1971), México (1972), Taipei (1974), San Francisco (1976), Oslo (1977), Montilla (1978) y Dallas (1979). Asistirá también a las reuniones de la Unión Internacional de Empresarios Cristianos, UNIPAC, en Costa de Marfil (1975) y Manila (1979), y al Congreso Panamericano de Derecho de Seguros en Río de Janeiro, en 1971.

En los años ochenta asistió al Congreso de UNIPAC en HongKong (1981) y a las reuniones de la Asociación de Seguros para el Tercer Mundo, TWIC, en Casablanca (1984) y Pekín (1986). Coincidiendo con esta última, Larramendi organizó desde España una reunión especial a la que asistieron aseguradores agri-

colas de todo Oriente y algunos europeos. La visita a Pekín le permitió dar otra vez la vuelta al mundo, comenzando por Nueva York. San Francisco y Tokio, y siguiendo desde Pekín en el Transmongoliano hasta Ulan Bator, en Mongolia Exterior, y en el Transiberiano hasta Irkutsk (en el lago Baikal), después a Novosibirsk y, en avión, a Tashkent y Samarkanda, Tiflis, Kiel, Fraga y Madrid. Su esposa le acompañó en este periplo, como en muchos otros de su vida; de hecho, ella será su compañera inseparable en gran parte de sus aventuras por el mundo.

En los ochenta continuarán también sus viajes a Iberoamérica para pronunciar conferencias y tratar de la adquisición de inmuebles y empresas en Argentina, Brasil y Chile. En Panamá, en 1984, asistirá a una reunión sobre el seguro de pedrisco, en gran parte organizado por él mismo. La expansión iberoamericana de MAPFRE estaba tomando cuerpo.

En esta década también hay que resaltar sus viajes para asistir a las reuniones del IIS en París (1980), Río de Janeiro (1981), Toronto (1982), Singapur (1983), Viena (1985) y Orlando (1986). En el curso de esta última reunión recibió la Medalla de Oro de esta institución.

Su último viaje trasatlántico como máximo ejecutivo de MAPFRE fue en 1990 a Chile, para asistir a un seminario sobre Gerencia de Riesgos, tema al que siempre prestó una especial atención. Pero con él no acabará, ni mucho menos, los viajes de Don Ignacio; su actividad fundacional le seguirá teniendo de un lado a otro del Atlántico aun por muchos años.

Como se puede ver, muy pocos fueron los lugares que Don Ignacio se perdió, su enorme curiosidad no estuvo jamás satisfecha, y él consideraba una asignatura pendiente el conocer Libano — «esa gran ciudad de Beirut» — y Egipto. Sin embargo, estas visitas no pudieron realizarse nunca; otro viaje más importante le reclamó para siempre.

ESPIRITU VIAJERO

MAPFRE, bajo la dirección de Larramendi, desarrolló 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 ha mantenido 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 en 1987 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 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 del VII Congreso de dicha federación, celebrado en Torremolinos en 1972 bajo la presidencia de Rafael Termes.

También debe resaltarse la relación que mantuvo 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 fue especialmente intensa durante los años en que ocupó la presidencia de ASE (1978 a 1984) y de UNIAPAC Europa (1981 a 1983).

CREACIÓN DEL SISTEMA MAPFRE

En mayo de 1983, para celebrar el cincuentenario de la creación de la Mutualidad, se organizaron por iniciativa de Larramendi una serie de actividades conmemorativas, a las que asistieron amigos de MAPFRE de todo el mundo, y se publicó el libro *Cincuenta años. MAPFRE hacia el futuro*. En su discurso de clausura de los actos que se celebraron, 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, que fue objeto de importantes debates en el seno de la Comisión Directiva de la Mutualidad y de comen-



Reunión del Consejo de Administración de MAPFRE MUTUALIDAD, en la propiedad sevillana de Rafael Beca, con motivo de la jubilación de éste, en 1980.



Ignacio Hernando de Larramendi durante su intervención en el Encuentro Internacional de Seguros celebrado en mayo de 1983, coincidiendo con el 50.º Aniversario de MAPFRE.



Ignacio Hernando de Larramendi y José Manuel Martínez, con Horst K. Jannott y Dieter Göbel, de Munich Re, en 1987.

tarios por parte del equipo de alta dirección de MAPFRE, quedó plasmado con carácter definitivo en el documento que, con el título de «Sistema MAPFRE 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:

- Acentuar la división de MAPFRE en tres grandes unidades de gestión autónoma: automóviles, riesgos diversos y reaseguro, y vida.
- 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.
- 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.
- Conseguir un importante desarrollo equilibrado de las operaciones de riesgos diversos y reaseguro.
- Reforzar el liderazgo de MAPFRE VIDA en el mercado español.

Una de las directrices generales del «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.

COMISIÓN DE DEFENSA DEL ASEGURADO

Con la intención de proteger los intereses de los asegurados, MAPFRE Mutualidad, adelantándose a lo que luego la legislación y otras compañías, pasados los años, llevarían a cabo, decidió crear en 1985, por iniciativa de Larramendi, la Comisión de Defensa del Asegurado, que en los años siguientes fue ampliando sus competencias a otras empresas MAPFRE.

Cuando MAPFRE creó la Comisión de Defensa del Asegurado se preocupó especialmente de conocer lo que ocurría en otros países y promovió en 1986 la I Reunión Internacional de Defensores del Asegurado, celebrada en Madrid, que contó con la presencia de defensores del asegurado de diversos países europeos que no se conocían hasta ese momento.

«PLAN SISTEMA MAPFRE 92»

En octubre de 1988, Larramendi presentó al Consejo de MAPFRE MUTUALIDAD un nuevo Plan de Estructuración del Sistema (el «Plan Sistema MAPFRE 92»), que venía a sustituir al «Plan Sistema MAPFRE 85». El objetivo de este nuevo plan era permitir al SISTEMA MAPFRE 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. El plan incluía asimismo una nueva estructura territorial basada en grandes áreas geográficas, en la que la actuación de los responsables de las distintas unidades operativas se coordinaría a través de Comisiones Directivas Territoriales.

En la estructura definida por el «Plan Sistema MAPFRE 92», MAPFRE MUTUALIDAD continúa siendo, desde el punto de vista operativo, la Unidad Automóviles y, al mismo tiempo, 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 de holdings, sin actividad operativa directa. De ella 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.

El «Plan Sistema MAPFRE 92» preveía la creación de un holding operativo autónomo, que agrupara a todas las actividades del SISTEMA MAPFRE en el sector de crédito

to y que obtuviera, además, el estatuto bancario para una de sus empresas. La creación del BANCO MAPFRE, que empezó a operar en 1990, fue una de las últimas iniciativas empresariales de Larramendi y se enmarca dentro de su visión estratégica y su permanente inquietud por conseguir que MAPFRE fuese algo más que una entidad o un grupo de entidades de seguros, que le llevaron en distintos momentos de su larga trayectoria empresarial 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.

FUNDACIONES MAPFRE

La promoción de las Fundaciones MAPFRE es uno de los más claros exponentes de la preocupación social y responsabilidad institucional que han inspirado la actividad profesional de Ignacio Hernando de Larramendi. 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 mediante la creación de diversas fundaciones, cuyas actividades son posibles por las aportaciones económicas de las empresas de MAPFRE, que, a través de aquellas, devuelven a la sociedad parte de los excedentes obtenidos como consecuencia de la confianza depositada por los asegurados.

Debe destacarse la creación, en 1975, de la FUNDACIÓN MAPFRE, la primera de las Fundaciones MAPFRE, que tiene por objeto el fomento de la seguridad, la prevención de



Tras recibir la Medalla de Oro del IIS, Orlando (Florida), 1986, con José Manuel Martínez y Julio Castelo.

accidentes y la reducción de sus consecuencias. Con posterioridad se constituyeron, en 1988 —con motivo de la entonces próxima conmemoración del V Centenario del Descubrimiento de América—, la FUNDACIÓN MAPFRE AMÉRICA, cuyos ambiciosos objetivos difícilmente hubieran podido alcanzarse sin el esfuerzo y la dedicación de Don Ignacio durante los años 1988 a 1995, en los que fue presidente de la institución; en 1989, la FUNDACIÓN MAPFRE ESTUDIOS, que tiene por objeto el desarrollo de actividades educativas y de investigación relacionadas con las áreas de seguros, seguridad y dirección y administración de empresas; en 1989, la FUNDACIÓN MAPFRE MEDICINA, cuyos objetivos son el apoyo a la investigación, docencia y divulgación científica en el área de la salud; en 1989, la FUNDACIÓN CULTURAL MAPFRE VIDA, que tiene por objeto desarrollar actividades destinadas a fomentar y difundir la cultura, las artes y las letras, y en 1984, la FUNDACIÓN MAPFRE GUANARTEME, que promueve actividades que contribuyan al desarrollo cultural y social de las Islas Canarias.

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.

RENUNCIA A TODOS SUS CARGOS EN MAPFRE

En junio de 1990 se produjo la jubilación de Ignacio Hernando de Larramendi al comunicar a la Comisión de Control Institucional su renuncia a todos los cargos ejecutivos de MAPFRE, adelantando en un año el cese que, por limitaciones estatutarias establecidas en su día por él mismo, habría de producirse cuando cumpliera los 70 años. Esta renuncia fue aceptada por los Consejos de Administración de MAPFRE MUTUALIDAD y de CORPORACIÓN MAPFRE, con efecto 16 de junio de 1990, aunque, con carácter excepcional. Don Ignacio continuó ejerciendo la presidencia de la FUNDACIÓN MAPFRE AMÉRICA hasta 1995. Su renuncia fue comunicada formalmente a las Juntas Generales de MAPFRE MUTUALIDAD y CORPORACIÓN MAPFRE que se celebraron el día 16 de junio de 1990, en el curso de las cuales Ignacio Hernando de Larramendi pronunció su discurso de despedida del SISTEMA MAPFRE.



En la inauguración del Puente MAPFRE, en Sevilla, construido con motivo de la Expo 92, acompañado de José Rodríguez de la Borbolla, presidente de la Junta de Andalucía y Manuel Olivencia, primer Comisario de la Expo 92.



Don Ignacio recibe la Gran Cruz del Mérito Civil y el Título firmado por el rey don Juan Carlos de manos del entonces vicepresidente del Gobierno, Francisco Álvarez-Cascos.



RECONOCIMIENTOS RECIENTES

Durante los últimos años Ignacio Hernando de Larramendi recibió importantes reconocimientos. Como muestra de la profunda huella profesional y humana dejada durante casi cinco décadas de actividad en el sector asegura-

dor, puede mencionarse que en 1991, a los pocos meses de su renuncia a todos los cargos en MAPFRE, fue promovida por Julio Castelo, entonces presidente de MAPFRE MUTUALIDAD, la remisión a Don Ignacio de cartas de reconocimiento de amigos y colaboradores. Entre las más de mil cartas recibidas se encontraban las enviadas por personalidades del seguro de los cinco continentes, que ponen de manifiesto la importancia de las aportaciones efectuadas por Ignacio Hernando de Larramendi en el ámbito del seguro.

Por otra parte, el día 9 de septiembre de 1998 le fue impuesta la Gran Cruz de la Orden del Mérito Civil, que le había sido concedida por su majestad el rey don Juan Carlos por Real Decreto de fecha 24 de abril de 1998, previa deliberación del Consejo de Ministros de España. La imposición de la Gran Cruz fue realizada por el entonces vicepresidente primero del Gobierno, Francisco Álvarez-Cascos, en un solemne acto convocado por Julio Castelo, entonces presidente de MAPFRE MUTUALIDAD, y celebrado en la sede social de esta entidad.

Por último, en el año 2000 fue seleccionado como uno de «Los 100 Empresarios Españoles del siglo XX» por un prestigioso equipo de historiadores y expertos conocedores del mundo empresarial; y también como uno de los empresarios que figura en la *Historia del Seguro Mundial*, actualmente en preparación, en Estados Unidos, por el profesor John S. Bickley.

Ignacio Hernando de Larramendi ha paseado genio y figura por el panorama empresarial y asegurador. Durante déca-

das ha sabido demostrar que con esfuerzo (más allá del exigido), un excelente equipo de colaboradores y su especial manera de hacer empresa, de la nada era posible edificar un gran grupo asegurador multinacional. MAPFRE es desde 1983 el primer grupo asegurador español, actualmente tiene presencia operativa en 35 países y es la empresa extranjera de mayor penetración en seguro directo en Iberoamérica y

empresa líder en reaseguro y asistencia en aquel continente, con más de 1,1 billones de pesetas de ingresos totales consolidados en el año 2000 y más de 15.600 puestos de trabajo, frente a los 200 empleados y los 33 millones de pesetas en primas de 1955. Ignacio Hernando de Larramendi fue artífice e impulsor del SISTEMA MAPFRE y creó las bases empresariales que han hecho posible la MAPFRE actual.

La empresa, principal instrumento de producción de riqueza y de equilibrio social

IDEAS SOBRE LA EMPRESA

Desde su incorporación a MAPFRE, Ignacio Hernando de Larramendi emprende una difícil labor de construcción empresarial, que tiene como fruto lo que hoy conocemos como el SISTEMA MAPFRE. En esta construcción aplica sus ideas sobre la empresa, muchas de las cuales se van desarrollando de forma paralela a la creación de esta gran empresa. Así, a lo largo de las décadas de los 60, 70 y 80, va desgranando los principios que rigen su pensamiento sobre la empresa en la sociedad moderna, siempre profundamente unidos al momento en que le tocó vivir y a la realidad española en la que tuvo que desenvolverse. Algunas de estas ideas se reflejan en estas páginas.

Desde la labor que estaba realizando, no es extraño que el centro del pensamiento empresarial de Larramendi sea la empresa, considerada ésta como principal instrumento actual de producción de riqueza. Para él la empresa económica, como institución social, ocupa en la actualidad un puesto casi tan preeminente como en otros momentos históricos han alcanzado la organización tribal, las instituciones religiosas, la comunidad municipal o el ejército. Además, Larramendi la concibe como una unidad al servicio de la comunidad. Según él, la empresa, especialmente la privada, ha contribuido a lo largo del siglo XX de modo fundamental, no sólo a la creación de riqueza, sino al desarrollo de los países más pobres y a la mejora de las condiciones humanas.

Este hecho por sí solo ya justifica suficientemente, en su opinión, la existencia de la empresa privada, por lo que considera que toda tendencia sociopolítica que limite su actuación «constituye una reducción de la esperanza de mejora material de miles de millones de personas».

Sin embargo, Larramendi es consciente de que se han producido abusos, que vienen de la acumulación excesiva de riqueza

y poder político en las mismas manos, por lo que aboga por la idea de una empresa económica que no sea fuente de injusticia o desigualdad. «De ello depende», afirma, «el desarrollo equilibrado de cada pueblo».

Una de las características esenciales de la empresa para Larramendi es su responsabilidad social. En su opinión, la empresa está obligada a convertirse, en proporción a sus medios, en benefactor social y a promover iniciativas de interés general.

En esta consideración de la empresa como creadora de equilibrio social, entra también la idea de que debe existir una relación positiva entre el personal de la compañía y la empresa, una vinculación sentimental y no únicamente laboral. Lograr esto será no sólo una política social adecuada, sino una cuestión de supervivencia, ya que la capacidad de trabajo de cada persona al servicio de la empresa es, en opinión de Larramendi, el principal activo de la misma.

La empresa cristiana que él concibe no considera al empleado como un mero objeto económico, sino que trata de implicarlo en la gestión. La misma tendencia cabe seguirse con los clientes, a los que deben subordinarse realmente las actuaciones de la empresa. Sólo consiguiendo este clima de concordia podrán prosperar las empresas. Para lograrlo, es necesaria una actuación regida por el humanismo, la ética y la transparencia; Larramendi insiste especialmente en la necesidad de transparencia, de la que afirma que engendra por sí misma eficacia e impide la corrupción.

La empresa, además, debe aspirar siempre al crecimiento. Éste es para Don Ignacio el objetivo básico en la vida empresarial. Siempre que sea sostenido sobre unas bases firmes, es síntoma de éxito. No debe buscarse, sin embargo, el crecimiento por sí mismo, sino como voluntad de per-

feccionamiento y de supervivencia, como búsqueda de nuevas oportunidades.

Esta transformación de la empresa que propone Larramendi en los años setenta tiene que poner un énfasis especial en las obligaciones frente a la comunidad, con el fin de que se logre una mayor justicia social. La reforma tiene que pasar por establecer una mayor equidad interna en la empresa, extendiendo la participación en su gestión a un mayor número de personas. Así se logrará una mayor satisfacción de los empleados y una auténtica contribución al desarrollo económico.

La nueva clase de los gerentes

Desde 1965 Larramendi considera que la creación de una gran empresa está vinculada a la aparición de una nueva clase directiva, la de los gerentes, que no incluye sólo al más alto ejecutivo, sino a los que colaboran con él en funciones de alta responsabilidad. El verdadero gerente considera que el capital y el trabajo deben estar al servicio de la empresa.

El gerente más eficiente es el capaz de seleccionar y preparar al mayor número de personas, asignarles tareas específicas con autonomía funcional y formarles para que sepan hacer lo mismo con terceras personas y promuevan nuevos centros de iniciativas o decisiones autónomas dentro de su esfera de actuación.

Y ello es tan importante para Larramendi porque sienta las bases de uno de sus principios de actuación empresarial más destacados: la descentralización. La delegación de funciones es, para él, indispensable para la eficacia de una dirección empresarial. Esta descentralización exige la creación de verdaderos puestos directivos, con responsabilidad sobre su gestión.

ACTIVIDADES FUNDACIONALES 1990/2001

«Después de mi jubilación, no he perdido el tiempo»

(Ignacio Hernando de Larramendi)

Los principios de responsabilidad social, que inspiraron a Ignacio Hernando de Larramendi durante toda su vida empresarial, le llevaron a promover la creación de las Fundaciones MAPFRE, a cuyos objetivos fundacionales se ha hecho referencia en otro apartado.

Después de su jubilación en la actividad empresarial de MAPFRE, dedicó su esfuerzo durante los últimos once años a promover las actividades de la FUNDACIÓN MAPFRE AMÉRICA (1990-1995), institución de la que era presidente desde su constitución en 1988; de la Fundación Histórica Tavera (1996-1999); de la Fundación Hernando de Larramendi que, a título personal, promovió en 1986, en memoria de su padre, y de la empresa DIGIBIS, vinculada a la Fundación Hernando de Larramendi y creada en 1997 con objeto de editar publicaciones electrónicas de carácter cultural, entre las que se encuentran las publicaciones de la Fundación Histórica Tavera y de la Fundación Hernando de Larramendi. Sobre DIGIBIS escribía recientemente Don Ignacio: «para mí es muy importante que la última actividad empresarial que he emprendido en mi vida, de un carácter original e innovador, se desarrolle con éxito y constituye mi última acción en el área empresarial, a que me he dedicado desde 1952».

Con independencia de las actividades específicas de la Fundación Hernando de Larramendi, puede considerarse que el conjunto de actividades fundacionales promovidas por Ignacio Hernando de Larramendi desde 1990, las principales de las cuales se tratan de reflejar en estas páginas, tenían los siguientes objetivos comunes:

- Contribuir a la consolidación de la Comunidad Cultural Iberoamericana

mediante el conocimiento recíproco de la historia de los países que la forman: España, Portugal y los países iberoamericanos.

- La investigación histórica y la conservación y difusión del patrimonio documental y bibliográfico iberoamericano.

- La utilización de las nuevas tecnologías —fundamentalmente el CD-ROM, pero Don Ignacio ya señalaba recientemente que tan pronto como fuera posible DIGIBIS utilizaría discos DVD— para contribuir a la preservación y difusión de documentación histórica útil para la investigación.

En esos once años de dedicación al tucenazgo en el ámbito de la historia, con su inagotable y creativa capacidad de relacionar y movilizar ideas, personas e instituciones, Ignacio Hernando de Larramendi se labró un espacio y, sobre todo, el máximo prestigio en los círculos del americanismo científico. Sus empresas culturales alcanzaron el reconocimiento de universidades, academias, bibliotecas, archivos y centros de investigación de España, Portugal, Estados Unidos y, muy especialmente, de los países iberoamericanos.

FUNDACIÓN MAPFRE AMÉRICA

La FUNDACIÓN MAPFRE AMÉRICA fue constituida en mayo de 1988 y sus objetivos fundacionales eran el desarrollo de todo tipo de actividades científicas y culturales que contribuyesen, 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 america-

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

Ignacio Hernando de Larramendi fue presidente de esta Fundación desde su constitución hasta julio de 1995.

En abril de 1991 se constituyó en el seno de la Fundación el Instituto Histórico Tavera, con el objetivo de canalizar el desarrollo del proyecto de digitalización y almacenamiento en CD-ROM de archivos históricos (que exigió durante varios años una compleja preparación de los equipos informáticos y programas adecuados) y, posteriormente, nuevas actividades relacionadas con la bibliografía y la documentación americanista. En 1996 este Instituto se transformó en la Fundación Histórica Tavera.

Colecciones MAPFRE

Las Colecciones MAPFRE fueron el principal proyecto editorial desarrollado por la Fundación, integrado por 19 colecciones y 246 libros relacionados fundamentalmente con la historia de América y sus relaciones con diferentes países y etnias, en cuya realización colaboraron más de 300 historiadores de 40 países. Tres de las colecciones están dedicadas al estudio de la presencia histórica de árabes y judíos en España, y al Magreb.

Los libros fueron temáticamente agrupados en las siguientes colecciones: Indios de



Libros de las Colecciones MAPFRE.

América, Mar y América, Idioma e Iberoamérica, Lenguas y literaturas indígenas, Iglesia Católica en el Nuevo Mundo, Derecho y derechos humanos en Hispanoamérica, Realidades americanas, Ciudades de Iberoamérica, Portugal y el mundo, Relaciones entre España y América, Las Españas y América, España y Estados Unidos, Armas y América, Independencia de Iberoamérica, Europa y América, América, crisol de pueblos, Sefarad, Al-Andalus y El Magreb.

Las Colecciones MAPFRE fueron configurándose paulatinamente, a medida que Ignacio Hernando de Larramendi, con su gran curiosidad intelectual, «descubría» casi cada día horizontes temáticos más amplios que le parecía interesante incorporar a su proyecto inicial de publicar una colección de diecisiete libros para recoger las aportaciones de las diversas comunidades autónomas españolas al conjunto de América.

No es posible mencionar en estas páginas a todos los autores de las Colecciones MAPFRE, con la mayoría de los cuales contactó personalmente Ignacio Hernando de Larramendi durante sus innumerables viajes por España y otros países o durante estancias de los autores en Madrid.

En 1992, en el catálogo de las Colecciones MAPFRE, Ignacio Hernando de Larramendi escribía que «este proyecto sólo ha sido posible gracias a la ayuda que ha supuesto la red de oficinas, servicios y amigos de MAPFRE en todo el mundo, que han actuado como colaboradores desinteresados; y también, en otro aspecto, por la facilidad de comunicaciones telefónicas directas, automáticas e inmediatas con el continente americano, incluso en áreas muy remotas; por el fax,

gran medio nuevo de comunicación, protagonista especial de esta empresa histórico-editorial; por la coordinación de mecanografía con ordenador personal y por la acción tipográfica informatizada».

Los libros de las Colecciones MAPFRE y de los restantes proyectos editoriales de la Fundación fueron publicados por EDITORIAL MAPFRE, entidad que tuvo que

reforzar su estructura para proceder a su edición y, posteriormente, a su distribución.

Presentación de las Colecciones MAPFRE

Las Colecciones MAPFRE fueron presentadas en la Exposición Universal de Sevilla, el día 24 de septiembre de 1992, dentro de los actos celebrados con motivo del Día de Honor MAPFRE en la misma, en un acto en el que intervinieron Julio Castelo Matrán, presidente de MAPFRE MUTUALIDAD DE SEGUROS; Ignacio Hernando de Larramendi, presidente de la

TORIAL MAPFRE, entidad que tuvo que



Acto de presentación de las Colecciones MAPFRE 1492 en el Día de Honor MAPFRE, en la Expo de Sevilla, en septiembre de 1992, presidido por Julio Castelo, presidente de MAPFRE MUTUALIDAD.

FUNDACIÓN MAPFRE AMÉRICA: Jacinto Pellón, presidente de la Sociedad Estatal EXPO 92; Miguel de La Madrid, ex-presidente de México y director del Fondo de Cultura Económica, y José Andrés-Gallego, director coordinador de las Colecciones MAPFRE.

Durante el período comprendido entre octubre de 1992 y febrero de 1993, con la colaboración para su organización de las empresas MAPFRE en los distintos países iberoamericanos. Don Ignacio presidió los siguientes actos de presentación de las Colecciones MAPFRE en Iberoamérica y de donación de las mismas a instituciones universitarias y académicas locales: Chile, en la Biblioteca Nacional de Santiago; Argentina, en la sede de MAPFRE ACONCAGUA en Buenos Aires; Río de Janeiro, en la Fundación Getulio Vargas; São Paulo, en la Universidad de São Paulo y en el Memorial de América Latina; México, en el Colegio de las Vizcaínas y en la Universidad Nacional Autónoma de México (UNAM); Colombia, en la Pontificia Universidad Javeriana, de Bogotá; Perú, en la Pontificia Universidad Católica del Perú, y Venezuela, en la Fundación Eugenio Mendoza, de Caracas. Además, se convocaron actos de presentación y donación de las Colecciones MAPFRE en Uruguay, en la sede del Ministerio de Cultura en Montevideo; El Salvador, para el conjunto de países de Centroamérica, en la Universidad Centroamericana (UCA), de San Salvador, y Cuba, en la Universidad de La Habana.

Asimismo, en noviembre/diciembre de 1992, con la participación personal de Ignacio Hernando de Larramendi, las Colecciones MAPFRE —junto con el facsímil del *Abecedarium B* a que se hace referencia más adelante— fueron presentadas en las siguientes instituciones universitarias y académicas de Estados Unidos: Universidad de Berkeley; Biblioteca del Congreso de los Estados Unidos (Washington); Spanish Institute (Nueva York) y Universidad de Harvard. Por otra parte, en febrero de 1993, en un acto celebrado en la sede de la UNESCO, en París, presidido por Federico Mayor Zaragoza, director general de la UNESCO, se efectuó la presentación de la FUNDACIÓN MAPFRE AMÉRICA y sus proyectos.

Donación de las Colecciones MAPFRE a universidades españolas e instituciones americanistas internacionales

Para Ignacio Hernando de Larramendi un aspecto fundamental de las Colecciones MAPFRE fue su donación a instituciones universitarias y académicas para facilitar su difusión entre investigadores y estudiosos. A este respecto, puede señalarse que las Colecciones MAPFRE, dentro de un plan financiado por MAPFRE MUTUALIDAD, fueron donadas a todas las universidades y a otras instituciones culturales españolas, así como a más de trescientas instituciones universitarias y académicas internacionales, entre las que se encontraban fundamentalmente instituciones de todos los países iberoamericanos.

CD-ROM de las Colecciones MAPFRE

Para ampliar la difusión de las Colecciones MAPFRE, 228 de los libros que forman parte de las mismas fueron publicados también en cinco CD-ROM, que permiten visualizar en la pantalla de un ordenador e imprimir las páginas de cada uno de los libros y consultar sus índices.

Los CD-ROM de las Colecciones MAPFRE fueron donados a instituciones universitarias y académicas españolas y de otros países, especialmente de Iberoamérica.

Colección Documental del Descubrimiento (1470-1506)

En diciembre de 1994 se publicó la *Colección Documental del Descubrimiento (1470-1506)*, obra en tres volúmenes, con un total de casi 2.500 páginas, promovida por la Real Academia de la Historia y el Consejo Superior de Investigaciones Científicas, instituciones vinculadas a su elaboración durante casi cinco décadas, y la FUNDACIÓN MAPFRE AMÉRICA, que en 1989 asumió el compromiso de su publicación al tener conocimiento Ignacio Hernando de Larramendi de la existencia de este antiguo proyecto.

El objetivo fundamental de la obra es la edición crítica de 839 documentos relativos al Descubrimiento de América y a su época (300 de los cuales pueden considerarse inéditos). Los documentos son de carácter muy diverso (privados, relaciones y memoriales, correspondencia, disposiciones oficiales, etc.) y proceden tanto de archivos españoles como portugueses e italianos. Hasta entonces no existía una edición moderna y rigurosamente transcrita de este conjunto documental.

En suma, la *Colección Documental del Descubrimiento (1470-1506)* puso a disposición de investigadores y estudiosos un instrumento de trabajo que desde muy atrás se echaba de menos por los especialistas, en cuanto a poseer en un conjunto completo, ordenado cronológicamente, fidedigno y dotado de información crítica, los documentos relativos a la primera etapa del Descubrimiento del Nuevo Mundo.

La *Colección Documental del Descubrimiento (1470-1506)* fue presentada en diciembre de 1994 en un acto celebrado en la Real Academia de la Historia, en el que, además de Ignacio Hernando de Larramendi, intervinieron Emilio García Gómez, director de la Real Academia de la Historia; José M. Mato de la Paz, presidente del Consejo Superior de Investigaciones Científicas, así como los autores de la obra.

La *Colección Documental del Descubrimiento (1470-1506)* fue presentada también en el IV Congreso de Academias de Historia Iberoamericanas, celebrado en Lisboa en noviembre de 1994, acto durante el cual la obra fue donada a todas las Academias de Historia Iberoamericanas.

Entrega al rey Juan Carlos I y al papa Juan Pablo II de la Colección Documental del Descubrimiento (1470-1506)

Ignacio Hernando de Larramendi, que valoraba especialmente la trascendencia de la *Colección Documental del Descubrimiento (1470-1506)* para el conocimiento de la acción desarrollada en América por España y por la Iglesia Católica durante ese período, consideró que debía entregarse un ejemplar de la obra al rey Juan Carlos I y al papa Juan Pablo II. El rey don Juan Carlos recibió la obra el día 12 de enero de 1995 y le fue entregada por



Larramendi se dirige al rey Juan Carlos I en el acto de entrega de la Colección Documental del Descubrimiento, en presencia de representantes de la FUNDACIÓN MAPFRE AMÉRICA, de la Real Academia de la Historia, del Consejo Superior de Investigaciones Científicas y de los autores, el día 12 de enero de 1995.

Ignacio Hernando de Larramendi, en nombre de las tres instituciones relacionadas

con la misma. El papa Juan Pablo II recibió la obra el día 3 de mayo de 1995 y la

entrega se llevó a cabo en el curso de la Audiencia General celebrada en la plaza de San Pedro.



Acto de entrega al papa Juan Pablo II de la Colección Documental del Descubrimiento, en la Audiencia General celebrada en la Plaza de San Pedro (Roma), el día 3 de mayo de 1995.

Obras relacionadas con Hernando Colón y la Biblioteca Colombina

La FUNDACIÓN MAPFRE AMÉRICA, con la colaboración del Cabildo de la Catedral de Sevilla, institución propietaria de la Biblioteca Colombina, promovió dos proyectos editoriales — *Catálogo Concordado de la Biblioteca de Hernando Colón* y facsímil del *Abecedarium B* y su *Supplementum*— con la aspiración de dar a conocer los ricos fondos que en su día constituyeron la Biblioteca Colombina y facilitar a los especialistas el acceso a la valiosa información que contienen los diferentes Repertorios Bibliográficos elaborados por Hernando Colón (1488-1539), hijo del almirante.



Facsimil del Abecedarium B de Hernando Colón.

El *Catálogo Concordado de la Biblioteca de Hernando Colón* pondrá a disposición de los investigadores y estudiosos la transcripción paleográfica de toda la información bibliográfica recogida por Hernando Colón en los repertorios manuscritos elaborados por él y sus colaboradores sobre las cerca de 17.000 publicaciones editadas antes de 1540 que formaron parte de su biblioteca: se trata de una riquísima información sobre el contenido de las obras, lugares y fechas de edición, impresores, precios, etc., que contribuye a un mejor conocimiento de la cultura y del mundo del libro en Europa en el siglo XVI. Hasta el momento se han editado los dos primeros volúmenes, incluyéndose en el primero un amplio estudio histórico sobre la figura de Hernando Colón y su biblioteca.

La segunda obra relacionada con la Biblioteca Colombina es la edición facsimil —publicada en 1992— del *Abecedarium B* con su *Supplementum*, que es el repertorio bibliográfico más importante elaborado por Hernando Colón para la organización de su biblioteca. Con esta publicación se alcanzaron dos objetivos: facilitar a los investigadores la consulta de este importante repertorio y contribuir a preservar el manuscrito original conservado en la Biblioteca Colombina.

En 1996 la Fundación efectuó la donación del facsimil del *Abecedarium B* a más de cien bibliotecas e instituciones internacionales especializadas en la cultura y el mundo del libro del siglo XVI.

El primer volumen del *Catálogo Concordado de la Biblioteca de Hernando Colón* y el facsimil del *Abecedarium B* fueron presentados, en junio de 1993, en un acto celebrado con la participación de

Ignacio Hernando de Larramendi en la Sala Noble de la Biblioteca Colombina. Centro del recinto de la catedral de Sevilla, presidido por fray Carlos Amigo, arzobispo de Sevilla.

Otras actividades

La FUNDACIÓN MAPFRE AMÉRICA, además de colaborar en la financiación de más de cuarenta proyectos o actividades desarrollados por otras

instituciones en España y América, promovió con el impulso personal de Ignacio Hernando de Larramendi, que participó activamente en su diseño, la realización de dos investigaciones sobre pobreza en Buenos Aires y Lima, realizadas por el Instituto Internacional de Medio Ambiente y Desarrollo (IIED-ALA) de Buenos Aires, y el Centro de Estudios y Promoción del Desarrollo (DESCO), de Lima, respectivamente.

INSTITUTO HISTÓRICO TAVERA

Digitalización de archivos históricos

Dentro del plan de digitalización y almacenamiento en CD-ROM de archivos históricos, para contribuir a su preservación y difusión entre los investigadores, fue digitalizada la siguiente documentación:

- Archivo de la familia Montiano, relacionada con don Manuel de Montiano y Soplana, que fue gobernador de La Florida en el siglo XVIII.
- La sección Lazcano del Archivo Histórico de los Duques del Infantado, cuya documentación es muy importante para la historia del País Vasco.
- Series documentales del Archivo Histórico del Museo Naval relacionadas, entre otros aspectos, con la historia de la Marina española: Viajes y Expediciones, que incluye documentación americanista de gran importancia, y la independencia de Cuba, Puerto Rico y Filipinas.

La documentación digitalizada fue de un millón de imágenes aproximadamente en 220 CD-ROM.

Centro de Referencias

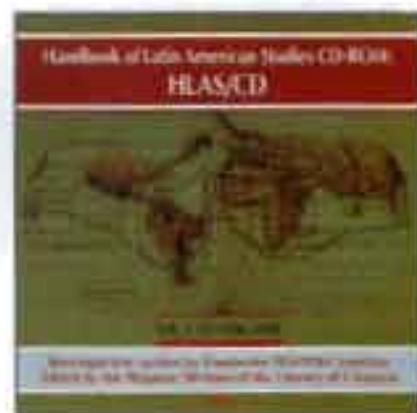
Las actividades del Centro de Referencias y de su Biblioteca de Referencias, que alcanzaron un notable desarrollo dentro del Instituto Histórico Tavera, se describen dentro del apartado correspondiente a la Fundación Histórica Tavera, institución en la que continuaron desarrollándose desde 1996.

En 1995 se publicó la obra *Fuentes Manuscritas para la Historia de Iberoamérica: Guía de Instrumentos de Investigación*, que pone a disposición de los investigadores más de 3.700 referencias de catálogos, inventarios, guías, etc., sobre fondos documentales manuscritos de interés para la historia iberoamericana conservados en archivos, bibliotecas, universidades y otras instituciones fundamentalmente de América y Europa.

Centro de Publicaciones Digitales. CD-ROM del Handbook of Latin American Studies (1936-1994)

El objetivo de este centro, antecedente de la empresa DIGIBIS promovida con posterioridad por Ignacio Hernando de Larramendi, era la edición en CD-ROM de publicaciones americanistas.

La FUNDACIÓN MAPFRE AMÉRICA, en colaboración con la Biblioteca del Congreso de los Estados Unidos y The University of Texas Press, publicó en CD-ROM, en septiembre de 1995, los 53 volúmenes del *Handbook of Latin American Studies (HLAS/CD)*, publicados en más de 25.000 páginas entre 1936 y 1994, que contienen unos 250.000 registros bibliográficos.



CD-ROM del Handbook of Latin American Studies, 1936-1994.

El *Handbook of Latin American Studies* es un repertorio bibliográfico relativo a América Latina en las áreas de ciencias sociales y humanidades, que ha venido siendo publicado anualmente desde 1936 por University of Harvard Press, University Press of Florida y The University of Texas Press, con la dirección editorial de la Hispanic Division de la Biblioteca del Congreso de los Estados Unidos.

El HLAS/CD, cuya actualización con información bibliográfica hasta 1996 fue promovida por la Fundación Histórica Tavera en 1999, es una herramienta fundamental para el conocimiento de la bibliografía sobre América Latina. Su base de datos, cuya elaboración supuso una compleja labor informática y documental, permite a los investigadores consultar con rapidez toda la información bibliográfica contenida en los volúmenes impresos del Handbook.

El HLAS/CD fue presentado en septiembre de 1995, en un acto celebrado en la División Hispánica de la Biblioteca del Congreso de los Estados Unidos, en Washington, en el que intervino Ignacio Hernando de Larramendi.

Transformación del Instituto Histórico Tavera en Fundación Histórica Tavera

En julio de 1995, Ignacio Hernando de Larramendi, simultáneamente a la presentación de su dimisión como presidente de la FUNDACIÓN MAPFRE AMÉRICA, presentó una propuesta para la transformación del Instituto Histórico Tavera en una Fundación no integrada en el SISTEMA MAPFRE denominada Fundación Histórica Tavera.

En relación con esta propuesta, el Consejo de Administración de MAPFRE MUTUALIDAD, en octubre de 1995, acordó «promover la creación de la Fundación Histórica Tavera, por transformación del actual Instituto Histórico Tavera de la FUNDACIÓN MAPFRE AMÉRICA, con personalidad jurídica propia, no integrada en el SISTEMA MAPFRE y en cuyo gobierno y financiación participen otras instituciones o empresas».

Asimismo, el Patronato de la FUNDACIÓN MAPFRE AMÉRICA, en diciembre de 1995, acordó participar en la constitución de la Fundación Histórica Tavera,

aportándole el patrimonio adscrito al Instituto Histórico Tavera y, posteriormente, la fusión de la FUNDACIÓN MAPFRE AMÉRICA y la FUNDACIÓN MAPFRE ESTUDIOS, que se materializó en junio de 1997.

FUNDACIÓN HISTÓRICA TAVERA

La Fundación Histórica Tavera, continuadora de las actividades desarrolladas por el Instituto Histórico Tavera en el seno de la FUNDACIÓN MAPFRE AMÉRICA, fue creada en marzo de 1996 con el objetivo de contribuir a la consolidación de la Comunidad Cultural Iberoamericana mediante el conocimiento de su memoria histórica, para lo que desarrolla un conjunto de actividades y proyectos que potencian la preservación y divulgación del patrimonio documental y bibliográfico de los países que componen esta comunidad. La Fundación financia sus actividades principalmente mediante aportaciones de MAPFRE MUTUALIDAD, así como de otras instituciones españolas y de otros países.

Ignacio Hernando de Larramendi ocupó la vicepresidencia ejecutiva y la presidencia de la Comisión Directiva de esta Fundación desde su creación hasta enero de 1999, fecha en que presentó su dimisión

para centrar sus actividades a partir de ese momento en la Fundación Hernando de Larramendi y en la elaboración de varios libros. El presidente de la Fundación desde su constitución es Ignacio de Medina y Fernández de Córdoba, duque de Segorbe, que con anterioridad había sido presidente del Instituto Histórico Tavera.

Clásicos Tavera

El objetivo de este proyecto es la reproducción en CD-ROM de unas 4.000 obras impresas entre los siglos XVI y XIX, básicas para el conocimiento de la cultura y de la historia de los países de la Comunidad Cultural Iberoamericana e Iberoasiática. El proyecto, para cuya realización se ha contado con el patrocinio de MAPFRE MUTUALIDAD, está estructurado en once series temáticas, cada una de las cuales contempla la edición de varios volúmenes de CD-ROM. La selección de las obras que se van a reproducir es realizada por especialistas en cada una de las áreas temáticas que abarcan.

Las series temáticas son las siguientes: Iberoamérica en la historia, Temáticas para la historia de Iberoamérica, Historia de España, Historia de España en sus regiones históricas, Temáticas para la historia de España, Historia lingüística portuguesa,



Intervención en un seminario sobre el Centenario del 98, celebrado en la Casa de América (Madrid).



Uno de los CD ROM de la colección Clásicos Tavera.

Historia de Italia en relación con España, Lingüística y antecedentes literarios en la península Ibérica, Fuentes lingüísticas indígenas, Ciudades representativas del mundo ibérico y Fuentes históricas de la bibliografía iberoamericana.

Hasta el momento se han publicado 62 CD-ROM, que incluyen unas 2.000 obras digitalizadas y que han sido donados a 150 instituciones académicas y culturales de todo el mundo, fundamentalmente de Iberoamérica, como medio de potenciar el acceso y la investigación sobre las diferentes temáticas que abarca esta biblioteca digital.

Centro de Referencias

El Centro de Referencias fue creado en 1993, en el seno de la FUNDACIÓN

MAPFRE AMÉRICA, con el objetivo de llevar a cabo proyectos de recopilación y difusión de información bibliográfica de interés para la investigación histórica iberoamericana.

Desde entonces el Centro de Referencias ha trabajado sistemáticamente en la compilación y organización de referencias bibliográficas sobre guías, catálogos, inventarios y otros instrumentos descriptivos. Estas bibliografías ofrecen al investigador una herramienta esencial para conocer las fuentes manuscritas susceptibles de ser utilizadas en sus trabajos.

En 1997 se ha publicado *Fuentes manuscritas para la historia de Iberoamérica. Guía de Instrumentos de Investigación. Suplemento*, que complementa el repertorio publicado anteriormente en la FUNDACIÓN MAPFRE AMÉRICA. Asimismo, se han publicado obras similares sobre fuentes manuscritas de Portugal y Filipinas.

Simultáneamente a la recopilación de información, el Centro de Referencias procura la adquisición de los fondos objeto de sus proyectos. De este modo, se ha creado una singular Biblioteca de Referencias, situada en la sede de la Fundación y abierta a los investigadores, en la que éstos pueden consultar un gran número de obras de referencia y, así, planificar adecuadamente el desarrollo de sus investigaciones.

La Biblioteca de Referencias se compone de dos fondos diferentes:

- Fondo Iberoamericano, de más de 3.500 títulos de guías, catálogos, inventarios y otros instrumentos descriptivos de manuscritos de temática iberoamericana.

- Fondo Portugal, que reúne en la actualidad más de 600 títulos de instrumentos descriptivos de manuscritos relativos a la historia de Portugal y sus territorios de influencia histórica.

Asimismo, el Centro de Referencias desarrolla una significativa actividad editorial mediante la que difunde investigaciones desarrolladas en su seno o por otras instituciones vinculadas con sus objetivos. Debe destacarse la serie *Documentos Tavera* que, con una periodicidad cuatrimestral, publica trabajos originales sobre bibliografía, catálogos de manuscritos, repertorios documentales e índices de publicaciones periódicas, relativos a la historia de Iberoamérica, Portugal y España, cuyos ejemplares se distribuyen mediante donación fundamentalmente a universidades, archivos y bibliotecas de todo el mundo.

Proyectos Históricos Tavera

Los Proyectos Históricos Tavera contemplan la elaboración y publicación en CD-ROM de unas sesenta monografías, encargadas expresamente a diversos especialistas, sobre los siguientes cuatro temas fundamentales para la historia de Iberoamérica:

- Derecho y Justicia en Iberoamérica
- Impacto en Iberoamérica de la expulsión de los jesuitas
- Afroamérica, la tercera raíz
- Indígenas de Iberoamérica

Para su realización se cuenta con el apoyo de la Fundación Hernando de Larrañendi.

En el año 2000 se ha publicado el primer CD-ROM de este proyecto, *Nuevas aportaciones a la historia jurídica de Iberoamérica*, que incluye veinticinco estudios monográficos del área Derecho y Justicia en Iberoamérica.

Como antecedentes del área Indígenas de Iberoamérica, la FUNDACIÓN MAPFRE AMÉRICA publicó en 1995 *Introducción a las fuentes etnográficas y la*



Biblioteca de Referencias de la Fundación Histórica Tavera.

América indígena y, en 1996, la Fundación Histórica Tavera publicó la *Guía preliminar de fuentes documentales etnográficas para el estudio de los pueblos indígenas de Iberoamérica*, obra cuya elaboración fue realizada en el Instituto Histórico Tavera a partir de 1991; esta guía recoge diversos informes sobre fondos documentales manuscritos, civiles y eclesiásticos, fundamentalmente de los siglos XVI a XIX, susceptibles de contener información etnográfica de interés para el estudio de los pueblos indígenas de Iberoamérica, conservados en más de 270 archivos americanos y europeos.

Otras publicaciones digitales

En 1999 se publicó la actualización del *Handbook of Latin American Studies* (HLAS/CD), cuya primera edición fue realizada en su día por la FUNDACIÓN MAPFRE AMÉRICA.

También en 1999 se ha publicado el CD-ROM *Menéndez Pelayo digital: obras completas, epistolario y bibliografía*, que incluye los 90 volúmenes publicados en su día con toda la obra impresa y el epistolario del polígrafo español, cuya edición fue promovida por la Fundación Histórica Tavera y la Biblioteca Menéndez Pelayo, de Santander, con la colaboración de otras instituciones.

Programas internacionales

Ignacio Hernando de Larramendi promovió el desarrollo de actividades y proyectos en coordinación con importantes instituciones internacionales. Puede destacarse que, como consecuencia de una primera reunión promovida por él cuando era presidente de la FUNDACIÓN MAPFRE AMÉRICA, celebrada en Nueva York, en 1994, entre especialistas y representantes de fundaciones, se constituyó el Program for Latin American Libraries and Archives (PLALA), coordinado por el David Rockefeller Center for Latin American Studies de la Universidad de Harvard, que ofrece ayudas para el desarrollo de proyectos en archivos y bibliotecas de América Latina y actualmente lleva a cabo una intensa actividad.

FUNDACIÓN HERNANDO DE LARRAMENDI

Ignacio Hernando de Larramendi, en la última etapa de su vida empresarial, constituyó, a título personal, en 1986, la Fundación que lleva su apellido para honrar con ella la memoria de su padre, Luis Hernando de Larramendi, que fue ilustre tradicionalista, tribuno forense y político y escritor.

Los objetivos de esta Fundación son: fomento de la caridad en las relaciones sociales, como expresión concreta de amor, base de la doctrina de la Iglesia Católica, en su opción preferencial por los pobres; impulso de estudios sobre la influencia histórica del carlismo en la sociedad española; análisis del papel de las instituciones sociales independientes como medio de optimización de recursos sociales, y apoyo a su establecimiento y desarrollo, y promoción de investigaciones y actividades científicas no lucrativas.

Ignacio Hernando de Larramendi fue presidente del Patronato de esta Fundación, que está formado por miembros de su familia, desde su constitución hasta su reciente fallecimiento.



Intervención en el Ayuntamiento de Villarreal de Urrecho (Guipúzcoa), en una sesión de contenido histórico, junio de 1999.

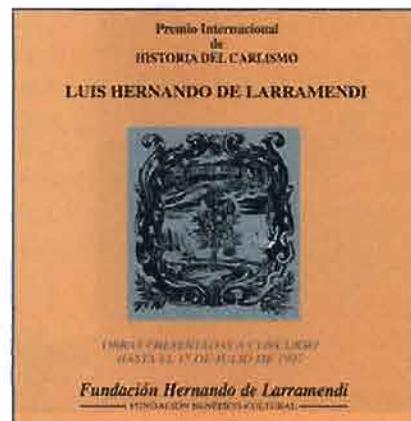


Imagen del CD ROM con obras presentadas al Premio Internacional de Historia del Carlismo Luis Hernando de Larramendi.

Con independencia de los numerosos donativos que periódicamente se distribuyen, la Fundación realiza y/o ha realizado, hasta la fecha, las siguientes actividades principales:

- Creación del Premio Internacional de Historia del Carlismo Luis Hernando de Larramendi, ya en su novena convocatoria, dotado actualmente con 750.000 pesetas y la publicación de la obra premiada. La Fundación ha promovido la publicación de dieciséis libros sobre este tema, así como la de un CD-ROM que incluye las obras presentadas a concurso hasta julio de 1997.

- Participación en la financiación de la Expedición Circumpolar realizada entre 1990 y 1993 por Ramón Hernando de Larramendi, que efectuó la más larga travesía polar jamás realizada sin ayuda de medios mecánicos, desde el sur de Groenlandia hasta la ciudad de Valdés en Alaska, en trineos tirados por perros, en kayak y a pie, conviviendo con las poblaciones esquimales, estudiando su lengua y profundizando en sus costumbres e historia.

- Colaboración en 1992 con la expedición a América de la carabela *La Niña III* que, para conmemorar el V Centenario del Descubrimiento y evangelización de América, navegó hasta el Nuevo Mundo, con marinería voluntaria y no retribuida, utilizando los mismos sistemas de navegación y comodidades a bordo que Cristóbal Colón.

- Contribución al sostenimiento del humilde convento de las Carmelitas

Descalzas de Duruelo, en Ávila, fundado por San Juan de la Cruz.

- Concesión anual de una beca para estudios de un seminarista de la congregación religiosa mexicana de los Cruzados de Cristo Rey.

- Contribución para la construcción del Colegio San Ignacio de Loyola, en Torrelodones (Madrid), promovido por el párroco de la Colonia de Torrelodones.

- Colaboración con la Fundación Histórica Tavera en el desarrollo de los Proyectos Históricos Tavera.

- Contribución para la creación y puesta en funcionamiento del Museo Carlista de Navarra, en curso de instalación por el Gobierno de Navarra, que albergará como fondo principal objetos y documentos cedidos por el Partido Carlista.

ÚLTIMOS PROYECTOS: LAS BIBLIOTECAS VIRTUALES FHL

En el momento de producirse su fallecimiento las actividades fundacionales de Ignacio Hernando de Larramendi estaban centradas en promover, como una excepcional aportación a la historia del pensamiento, las Bibliotecas Virtuales FHL (Fundación Hernando de Larramendi), para cuyo desarrollo consideraba necesaria la participación de otras instituciones que completasen las aportaciones de la Fundación Hernando de Larramendi.

En la introducción del folleto de presentación de las Bibliotecas Virtuales FHL, publicado el pasado mes de mayo y cuya lectura resultará especialmente emotiva a quienes han conocido a Don Ignacio, éste consideraba que «este proyecto me garantiza personalmente una actividad ilimitada en una labor útil socialmente en tanto conserve capacidad para ello».

Biblioteca Virtual de Polígrafos

Con el nombre de Biblioteca Virtual de Polígrafos —considerando polígrafos a aquellos pensadores cuya obra resume mejor el estado de la cultura en sus respectivas épocas— se pretende hacer accesible mediante publicaciones en CD-ROM el

pensamiento de figuras españolas, portuguesas, brasileñas e hispanoamericanas, que a lo largo de la historia hayan sido autores de una obra amplia, diversa temáticamente y trascendente en el desarrollo cultural o cuyo conocimiento pueda considerarse de interés en el siglo XXI.

El primer volumen de esta biblioteca es el CD-ROM *Meméndez Pelayo digital. Obras completas, epistolario y bibliografía* antes mencionado.

Biblioteca Virtual de Documentación Histórica en Catedrales

Como contribución historiográfica a la difusión de una parte de la extraordinaria

Cabildos Catedrales. Los primeros constituyen la huella principal de la historia catedralicia anterior al siglo XVI y, desde esta centuria, las Actas Capitulares forman el hilo conductor en el acercamiento a la historia particular y general que vivieron las catedrales y sus hombres.

Biblioteca Virtual de Aristóteles y sus Comentaristas

Este proyecto pretende la creación de una biblioteca virtual selectiva sobre Aristóteles, sus comentaristas y su influencia en la historia del pensamiento occidental, mediante la reproducción digital de la obra de Aristóteles y, como objetivo fundamental, de las obras más importantes de los comentaristas de Aristóteles sobre sus obras *Política*, *Ética a Nicómaco* y *Retórica*, que desde la Edad Media hasta el siglo XVIII sumaron más de 600 comentarios. En definitiva se trata de poner a disposición de los investigadores materiales fundamentales para entender la historia intelectual de Europa, de las dos grandes tradiciones cristianas que usaron a Aristóteles para elaborar una filosofía práctica (jurídica, política y moral): el protestantismo y el catolicismo.

Biblioteca Virtual de Pensadores Tradicionalistas Hispanos

Esta biblioteca pretende presentar un panorama completo del tradicionalismo mediante una antología de autores (escritores, oradores y profesores, pero sólo excepcionalmente políticos) y obras tradicionalistas, situando a estos efectos el origen del tradicionalismo en los albores del régimen liberal, en el siglo XIX, como opositor del mismo.

La biblioteca, que presta una atención especial a la última generación del tradicionalismo, por considerar que ha ofrecido una teorización rica, variada y acabada del mismo, se ha iniciado precisamente con la publicación del CD-ROM con la obra de un autor contemporáneo, uno de los amigos con quien Ignacio Hernando de Larramendi llevó a cabo su primera aventura editorial en la década de los cincuenta. ■



Portada del catálogo de las Bibliotecas Virtuales de la Fundación Hernando de Larramendi.

documentación histórica conservada en las catedrales, fundamental legado histórico — y no solo eclesástico — de nuestra cultura, esta biblioteca se propone la reproducción restringida de los Libros de Privilegios y documentos similares anteriores al siglo XVI, y de las Actas Capitulares del siglo XVI al siglo XIX de catedrales de España, Portugal, Brasil e Hispanoamérica, previa autorización de los respectivos Prelados y

CONFERENCIANTE Y ESCRITOR INFATIGABLE

La obra de Ignacio Hernando de Larramendi es amplia y variada. Conferenciante incansable, articulista y autor de nueve libros, Larramendi analizó minuciosamente el mundo del seguro y de la empresa, temas que dominaba en profundidad. Pero su obra no se agota ahí. Conocedor insaciable, su infatigable curiosidad le llevó a profundizar en materias muy variadas. Desde la organización del estado y la sociedad civil hasta el futuro del castellano, pasando por muchos otros asuntos, todo tuvo lugar en la inquieta mente de Larramendi y reflejo en su obra.

La faceta de Larramendi como empresario es, sin duda, la más importante y conocida, pero no la única. Junto al hombre de empresa convivía un pensador incansable, con un impulso irresistible por compartir sus reflexiones acerca de muy diversas materias, principalmente del mundo empresarial y de seguros que tan bien conocía.

Así, entre 1947 y 1990 su producción, tanto de conferencias y ponencias como de artículos, se centra en los temas de su especialidad. Precisamente será uno de sus trabajos de esta época, *El riesgo catastrófico en los seguros personales*, el que le haga merecedor en 1947 del Primer Premio del Seguro Marín Lázaro, otorgado por la Dirección General de Seguros. Esta obra será publicada en ese mismo año y es el primero de sus libros.

En este período Larramendi analizará todos los aspectos del seguro, tanto en España como en otras partes del mundo, con atención especial a Inglaterra —en una primera etapa—, donde residió varias temporadas. A este país dedicará, además de múltiples conferencias y artículos, uno de sus libros, *Tres claves de la vida inglesa*, publicado en 1952, en el que analiza diversas facetas de la estructura social inglesa y recoge el funcionamiento de la compañía de seguros Lloyd's.

Otro de los temas constantes en su obra es MAPFRE. A medida que la compañía va adquiriendo relevancia en el panorama empresarial será objeto de interés creciente y, por tanto, tema central de numerosas conferencias. Su dedicación al Sistema culminará con la publicación, ya en el año 2000, de la obra *Así se hizo MAPFRE. Mi tiempo*, donde analiza la historia de la compañía, desde su constitución en 1933 hasta su propia jubilación en 1990. El libro tiene también una fuerte carga autobiográfica, ya que recoge parte de la historia personal de Don Ignacio y su familia, así como sus actividades entre 1990 y la fecha de publicación de la obra.

MAPFRE, el mundo del seguro y su experiencia empresarial serán temas siempre presentes en el pensamiento de Ignacio Hernando de Larramendi, que no le abandonarán en

toda su vida, ni siquiera tras su jubilación, aunque entonces dedique gran parte de su tiempo a profundizar en otras materias.

ESTUDIOSO INCANSABLE

Uno de los rasgos más acusados de la personalidad de Ignacio Hernando de Larramendi era, quizá, su inquietud por conocer. Esta curiosidad le llevó a formarse en campos muy variados y diversos, a los que dedicó la mayor parte de su producción bibliográfica tras su jubilación en MAPFRE. Desde temas como la historia de América, el mundo del libro antiguo o los archivos históricos, hasta otros como los ciudadanos y la filantropía, todos tendrán cabida en la insaciable curiosidad intelectual del estudioso y viajero infatigable que fue Don Ignacio.

Una constante de su pensamiento —no sólo en este período, sino a lo largo de toda su vida— es Iberoamérica. Pero será una vez «liberado» de ocupaciones empresariales cuando se convierta en lo que él mismo califica de «su obsesión». Sobre Iberoamérica impartirá múltiples conferencias y escribirá un libro, *Utopía de la Nueva América*, publicado en 1992, dentro de las Colecciones MAPFRE 1492, recoge su gran apasionamiento por este continente, así como su visión de la Nueva América como protagonista del mundo en los siglos venideros.

Como elemento indisoluble de su preocupación por Iberoamérica, Larramendi dedicará su atención a la proyección internacional del idioma castellano, cuyo papel en el futuro será objeto especial de su producción bibliográfica.

EL «ESTADISTA»

La amplia experiencia profesional y vital de Don Ignacio, su claridad de ideas, su incesante búsqueda de conocimientos y su interés por todas las facetas de la vida pública hacen que sea un conferenciante muy solicitado. Sus opiniones

acerca de la organización del estado y de la sociedad serán tema de diversas obras, la primera de las cuales se publica ya en 1977, bajo el título *Anotaciones de sociopolítica independiente*. Tras ella vendrán *Crisis de Sociedad* (1995), *Panorama para una reforma del Estado* (1996), *Bienestar solidario* (1998) e *Irreflexiones provocadoras* (2001). En ellas se recogen sus reflexiones acerca de temas como el poder, la corrupción, la sanidad o el empleo, entre otros. Su independencia de cualquier poder o partido político le permiten expresar con claridad sus ideas acerca de estas cuestiones.

Don Ignacio nunca se detuvo. Trabajador incansable, su mente estuvo ocupada hasta el último momento y su curio-

sidad, siempre despierta. No reparó en emprender tareas, por largas que fuesen, ni hubo materia que, habiendo despertado su interés, quedase sin ser atendida. Por ello, su obra es tan amplia y variada, y también por ello los últimos años de su vida fueron tan productivos, como si Don Ignacio hubiese emprendido una carrera contra el tiempo: tenía demasiadas reflexiones que compartir como para marcharse sin hacerlo.

De hecho, en sus últimos días Don Ignacio continuaba trabajando en el esbozo de las ideas básicas de una nueva obra. Estos principios han quedado recogidos en una grabación del 27 de agosto de 2001, cuya transcripción se reproduce a continuación.

IDEAS PARA UN NUEVO LIBRO

Transcripción de la cinta magnetofónica dictada por Ignacio Hernando de Larromendi a su secretaria, Dori Sanz, el día 27 de agosto de 2001

«Tengo que señalar que en los días anteriores a mi crisis, cuando ésta no se había producido, o yo no la podía suponer, estaba comenzando a pensar en trabajar en un nuevo libro, que consideraba importante y continuación en realidad del último.

Por supuesto todo esto necesita quedar en "agua de borrajas", porque requiere tiempo, dedicación, etc., fuera de mis posibilidades. Pero si quiero señalar las ideas que yo podía ya tener sobre ese nuevo libro, que hubiese ido desarrollando durante bastantes meses, y no sé si hubiese tenido capacidad intelectual para ejecutarlo.

Se trata de un análisis de la humanidad y su pasado, de los principales factores que en ella han influido, que yo los defino como: Violencia, Paz, Grandes Religiones y Amor de Cristo.

El tema básico de la historia de la humanidad es La Violencia. Todo se ha hecho en relación con ella, para ella, para protegerla, aunque se diga que para impugnarla. Realmente la historia de la humanidad es la historia de la violencia, institucional, constitucional, doméstica, etc. Es lo que ha llevado a la humanidad donde está, para bien o para mal; regarlo o no estudiarlo profundamente es negar la realidad. Naturalmente todos creen que luchan contra la violencia, pero en realidad todas las instituciones públicas están hechas para proteger la violencia, para protegerlo de sus causas, para hacer que sus directivos y responsables la puedan utilizar con mayor eficacia y comodidad. Esa es una realidad. Es un factor no

suficientemente estudiado y analizado en el que convendría profundizar muchísima más.

Junto al de la violencia hay otro gran factor, La Paz. No creo en ella, los pacifistas siempre buscan el modo de engañar para obtener ventajas de poder de alguna clase, pero no buscan auténticamente la paz, que sólo surge del amor entre los hombres. Por eso tengo que impugnar todo pacifismo y deberíamos impugnarlo todos por estas razones.

En cambio, si hay otro gran factor a estudiar es el de Las Grandes Religiones, si ponga que también las pequeñas. En el fondo han sido movimientos de origen cultural individual para proteger a los hombres, o los súbditos, contra los abusos y la violencia de los demás. Lo habrán conseguido o no, pero ése es el objetivo. Las grandes religiones son la obra de Dios para tratar de introducir un poco de orden y limitar un poco la violencia. En el fondo son la búsqueda por los hombres del reconocimiento de su dependencia de Dios y de su dependencia de sus instituciones. Podría decirse que las grandes religiones son las aportaciones de Dios para ir ayudando a la estabilidad de los humanos, naturalmente no siempre conseguida, no exenta de violencia, etc.

Para por detrás de ella se va a la gran obra final, que es la del Amor. Si ha sido de algún modo necesaria la violencia para la creación de la humanidad, ésta no podría dejar de estar compensada con el amor, con los esfuerzos de personas, y por supuesto de Dios, para proteger a los hombres individualmente, como sea. Ésta es la

gran culminación de la humanidad, que tampoco se reconoce, puesto que se apoya en una palabra completamente destructiva, que se considera insulta. El amor está desacreditado en todos los aspectos, y los que lo practican —de un modo especial: Francisco de Asís, Teresa de Calcuta, etc.— no son considerados más que como seres débiles que no han tenido capacidad para enfrentarse con los graves problemas de los demás, cuando para mí son los únicos que lo han hecho.

La humanidad siempre ha estado y estará distribuida en dos grandes conceptos, la violencia y el amor. El primero es el que domina, en el que todos creen, al que todos buscan. El amor es más de los modestos, de los humildes, de los que entregan todo sin saber ni por qué lo hacen.

La creación hubiese sido injusta, hubiese sido limitada, si no se hubiese compensado en todas las posibles derivaciones de la violencia, a que la libertad de expresión lleva, con un amor limitado, con una dosis extraordinaria de amor caritativo de Dios. Lo que ocurre es que términos como Dios, Amor y otros semejantes se han transformado en absurdos y sin sentido, despreciados por todos aquellos que disfrutan en algún grado de la violencia.

Pero buscar la verdad es buscarla en todos sus aspectos, no sólo en los que nos conviene en algún momento determinado.

La creación es Dios, Dios es amor y nuestra obligación es compartirlo y hacerlo llegar a todos los hombres, con las limitaciones involuntarias que sean.»

SUS LIBROS

El riesgo catastrófico en los seguros personales

Publicaciones de los Consorcios de Compensación de Seguros, 1947

Este trabajo, que recibió en 1947 el Primer Premio del Seguro Marín Lázaro, otorgado por la Dirección General de Seguros, comienza con una exposición de la teoría general del riesgo para situar dentro de éste al denominado catastrófico. Establece después una serie de razones que justifican la necesidad de la cobertura de los riesgos extraordinarios, desarrollando la evolución de los mismos en el campo internacional, a la vez que analiza con detalle la conveniencia de resolver las consecuencias que el riesgo de catástrofe trae consigo. La obra dedica una especial atención a la siniestralidad causada por la guerra civil española.



nicar deben hacerlo. Por ello escribe esta obra, en la que aporta sus opiniones acerca de cuál debe ser el camino que ha de seguir la sociedad.

Utopía de la Nueva América. Reflexiones para la Edad Universal

Editorial MAPFRE, 1992

Aquí Larramendi desarrolla toda una teoría de futuro para el Universo, reuniendo las orientaciones que prevé para el mundo a partir del próximo siglo XXI. La obra recoge su fe en el futuro del continente americano visto en su integridad, así como su enorme apasionamiento por Iberoamérica y sus naciones, a las cuales se refiere como «hermanas».



Tres claves de la vida inglesa

Editorial Cálamo. Colección Esplandián, 1952

En esta obra se recoge la experiencia de las estancias de Larramendi en Londres, donde residió para ampliar sus conocimientos profesionales. El autor estudia en él la estructura social inglesa, en especial la organización de su sistema de abogacía y justicia, las raíces mismas de su vida comercial, así como la estructura y funcionamiento de la compañía inglesa de seguros Lloyd's.



Crisis de sociedad. Reflexiones para el siglo XXI

Actos, 1995

Larramendi aplica su amplia experiencia empresarial y vital para comentar algunos aspectos de la sociedad española del siglo XXI, cuestiones de las que tiene conocimiento y en las que cree que puede aportar opiniones útiles. Así, la obra recoge reflexiones acerca de temas como el poder, la corrupción, el empleo o la solidaridad, que podrían tener repercusiones claves para el futuro de España.



Anotaciones de sociopolítica independiente

Plaza & Janés, 1977

Este libro, escrito en 1976, aparece en un momento en el que España atraviesa por una fase de cambio profundo. Larramendi opina que no sólo los profesionales de la política deben expresar sus ideas de lo que creen que es mejor para el país, sino que todos aquellos que tengan alguna experiencia útil que comu-



Panorama para una reforma del Estado

Actos, 1996

En este libro el autor recoge las necesidades o conveniencias inmediatas para emprender una reforma del estado que haga frente a la crisis general, no sólo española, ante problemas del año 2000



en adelante. Su finalidad es exigir que la Administración Pública sea transparente y comprensible, tanto para los que la tengan que dirigir como para los que la tengan que utilizar. Larramendi reflexiona en esta obra sobre el cambio, la mejora y la modernización operativa del Estado español, de forma independiente a cualquier partido político.

Bienestar solidario. Cementerio de buenas intenciones

Actas, 1998

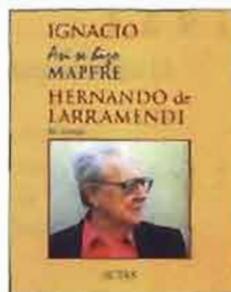
Este libro apunta una serie de ideas y sugerencias para ayudar a los responsables públicos a un mejor conocimiento de sus obligaciones. El autor trata de promover una sociedad más efectiva, con participación decisiva de ciudadanos e instituciones sociales y menor protagonismo de lo oficial. La obra trata solamente de las áreas de la sociedad española que el autor considera solidarias, como son las de educación, sanidad, pensiones y desempleo.



Así se hizo MAPFRE. Mi tiempo

Actas, 2000

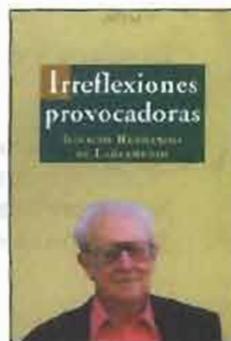
Esta obra permite conocer con gran detalle un importante período de la historia de MAPFRE. A lo largo de sus 800 páginas, el libro recoge, tras un primer capítulo autobiográfico y familiar, la historia de la compañía, analizando su evolución desde su constitución en 1933 hasta 1955, y la nueva etapa empresarial iniciada ese año con su nombramiento como director general de MAPFRE.



Irreflexiones provocadoras

Actas, 2001

En *Irreflexiones provocadoras*, su última obra, Ignacio Hernando de Larramendi desvela las convicciones que le han guiado en su vida personal y profesional. Temas como la fe, la caridad, el socialismo y el capitalismo, entre otros, son analizados desde su óptica personal. Además, apunta algunas ideas sobre Occidente y Oriente, Europa y España. Y adelanta algunos pronósticos sobre lo que nos puede deparar el futuro, a medio y largo plazo.



SUS PRINCIPALES CONFERENCIAS Y ARTÍCULOS

1947

- España, vanguardia en el seguro
- El seguro en la crisis económica inglesa
- El Chartered Insurance Institute
- Organización del seguro inglés
- El estatuto definitivo de los Agentes Generales de Seguros

1948

- Hacia una política en la agencia de seguros
- Los agentes productores de seguros
- El seguro de vida británico en 1947
- El seguro de incendios en la Gran Bretaña
- El seguro británico de accidentes
- Lloyd's
- La inflación y el seguro
- Características esenciales de la industria del seguro privado.
- La Conferencia Hemisférica de Seguros.

1949

- Vigilancia estatal y régimen del mercado de seguros
- Concepto del seguro
- Situazione del mercato assicurativo inglese

1950

- El seguro español en 1949
- Seguro popular de vida.

1951

- Notas para una teoría de la seguridad social
- Justicia y abogacía en Inglaterra
- Clases de reaseguro
- Religión de ricos

1953

- El seguro español en 1952
- Productividad y relaciones públicas en el seguro

1 9 5 4

- El seguro español en 1953

1 9 5 5

- El seguro español en 1954

1 9 5 6

- Seguridad social y seguro privado

1 9 6 1

- Presupuestos técnicos de los seguros sociales

1 9 6 3

- Notas sobre la implantación del seguro obligatorio de automóviles en España

1 9 6 5

- La estructuración y reforma de la gran empresa
- La formación de inspectores y agentes

1 9 6 6

- Observaciones sobre el futuro del seguro privado
- La nueva dirección

1 9 6 7

- El momento del seguro español
- La empresa como cuerpo social intermedio

1 9 6 8

- Instituciones financieras y mercado de valores

1 9 6 9

- Seguro e inflación

1 9 7 0

- Orientaciones prácticas para la reforma de la empresa capitalista española
- El proyecto de Ley sobre Uso y Circulación de los Vehículos a Motor

1 9 7 1

- Perspectiva del seguro español hasta el año 80
- La educación profesional en la empresa aseguradora
- El seguro y la violencia

1 9 7 2

- El seguro y los actos de violencia cometidos contra una comunidad y que causan lesiones a personas y daños materiales.
- Some examples of management policy

1 9 7 4

- Crisis in Spanish Insurance

1 9 7 5

- Cooperación entre las empresas y posibilidades de vinculación a través del reaseguro

1 9 7 7

- Empresa 1978
- Prólogo al *Manual de prevención para operaciones industriales*
- Comercialismo estructural. La experiencia del grupo asegurador MAPFRE

1 9 7 8

- La renta fija privada en la inversión de las entidades de seguros
- Prólogo al *Manual de protección contra incendios*

1 9 7 9

- Nuevas perspectivas del seguro en la empresa

1 9 8 0

- El seguro en los ochenta: una fuerza social
- Balance social en la empresa actual

1 9 8 1

- The role of the broker in international reinsurance
- Qué queremos los aseguradores
- Aspectos generales del futuro del desempleo

1 9 8 2

- MAPFRE como grupo orgánico
- La encíclica *Laborem Exercens*
- UNIAPAC en el mundo e implantación en Europa
- El seguro en el mundo
- La legislación de seguros y el órgano de control

1 9 8 3

- El seguro en el año 2000
- Política y estrategia de crecimiento de un grupo asegurador
- Exposición en el acto de clausura de la «Semana de la Seguridad», organizada por la FUNDACIÓN MAPFRE
- La nueva empresa de seguros: consideraciones de un asegurador para el año 2000
- Comentarios a la ponencia «A quel type de crise appartient la notre?», del profesor Vittorio Mathieu
- Concordia social y riesgo empresarial
- Estrategia de crecimiento de un grupo asegurador
- La empresa, motor de recuperación económica

1 9 8 4

- El reto de la nueva empresa: experiencias de un asegurador
- El seguro en el mundo y en España
- Exposición en el «I Encuentro Iberoamericano sobre Seguridad e Higiene Ocupacional»
- Punto de equilibrio del reaseguro
- Marketing estructural
- Empresa y recuperación económica
- Formación en el seguro español
- Capital, riesgo y seguro
- Una estrategia simple del seguro ante el futuro
- El futuro de las mutuas de seguro en España
- El seguro de cosechas en los países del Tercer Mundo
- Ante la industrialización

1 9 8 5

- Prólogo a *Providencia privada*
- Hacia un nuevo reaseguro
- Algunos comentarios sobre el seguro en el año 2000
- Evolución del Grupo MAPFRE y ordenamiento legal del Seguro en España
- Empresas líderes en un mercado asegurador
- Descentralización y seguro de automóviles
- «Deregulation». Punto de vista de un asegurador continental
- El seguro español y la Comunidad Económica Europea

1 9 8 6

- El seguro en el cambio: la estrategia MAPFRE
- Investigación, seguridad y seguro
- Seguro agrícola y desarrollo: presente y futuro
- Seguro y desarrollo agrícola: presente y futuro
- Riesgos catastróficos y su definición jurídica

1 9 8 7

- Años para afianzarse
- Intervención en la reunión convocada por la Asociación Brasileña para la Ciencia del Seguro y la Sección Brasileña de AIDA
- Social Security and Private Sickness Insurance in Spain

1 9 8 8

- Comentarios sobre el futuro del reaseguro
- Repercusiones en el sector de seguros del nuevo marco del Mercado Único Europeo

1 9 8 9

- Investigación, desarrollo y seguro
- Riesgos estratégicos de alta dirección
- Estrategia internacional de MAPFRE
- MAPFRE: principios y estrategia internacional
- Seguro y equilibrio social en Iberoamérica

1 9 9 0

- Manuel de Montiano y Sopelana, gobernador de La Florida

1 9 9 1

- Gerencia estratégica de compañías de seguros
- Tres encíclicas y cien años de empresa

1 9 9 2

- 500 años, América hacia el futuro

1 9 9 3

- Retos de la gran empresa española al final del siglo XX
- La nueva América
- ¿Por qué carece España de empresas líderes?
- El patrocinio empresarial. Perspectivas en la Península Ibérica. El caso MAPFRE
- Occidente en el siglo XXI
- Sociedad Occidental y Europa
- Comentarios sobre la crisis de la sociedad occidental
- Comentarios sobre la crisis de la gran empresa



Intervención en noviembre de 1999 en el Congreso Católicos y Vida Pública, junto a Rafael Terres.

1994

- El protagonismo de la sociedad civil
- Trabajo y empleo
- Empresa y crisis actual
- ¿Qué grado de protección social podemos financiar?
- El protagonismo de la sociedad civil
- El mundo del libro antiguo: investigadores, bibliotecarios, mecenas y bibliófilos
- Poder y sociedad civil
- Utopía de la Nueva América
- Ciudadanos y la filantropía

1995

- Empresa y directivos en la España actual
- Geopolítica del idioma castellano para el siglo XXI
- Reflexiones sobre Andalucía, España y América
- El futuro del idioma español y la comunicación multimedia

1996

- Encrucijada de la empresa española
- La ética como elemento determinante del éxito empresarial
- Comentarios sobre los archivos históricos iberoamericanos

1997

- Exposición en la apertura del Primer Encuentro del Sector Asegurador
- Digitalización de fondos documentales iberoamericanos: actividades de la Fundación Histórica Tavera

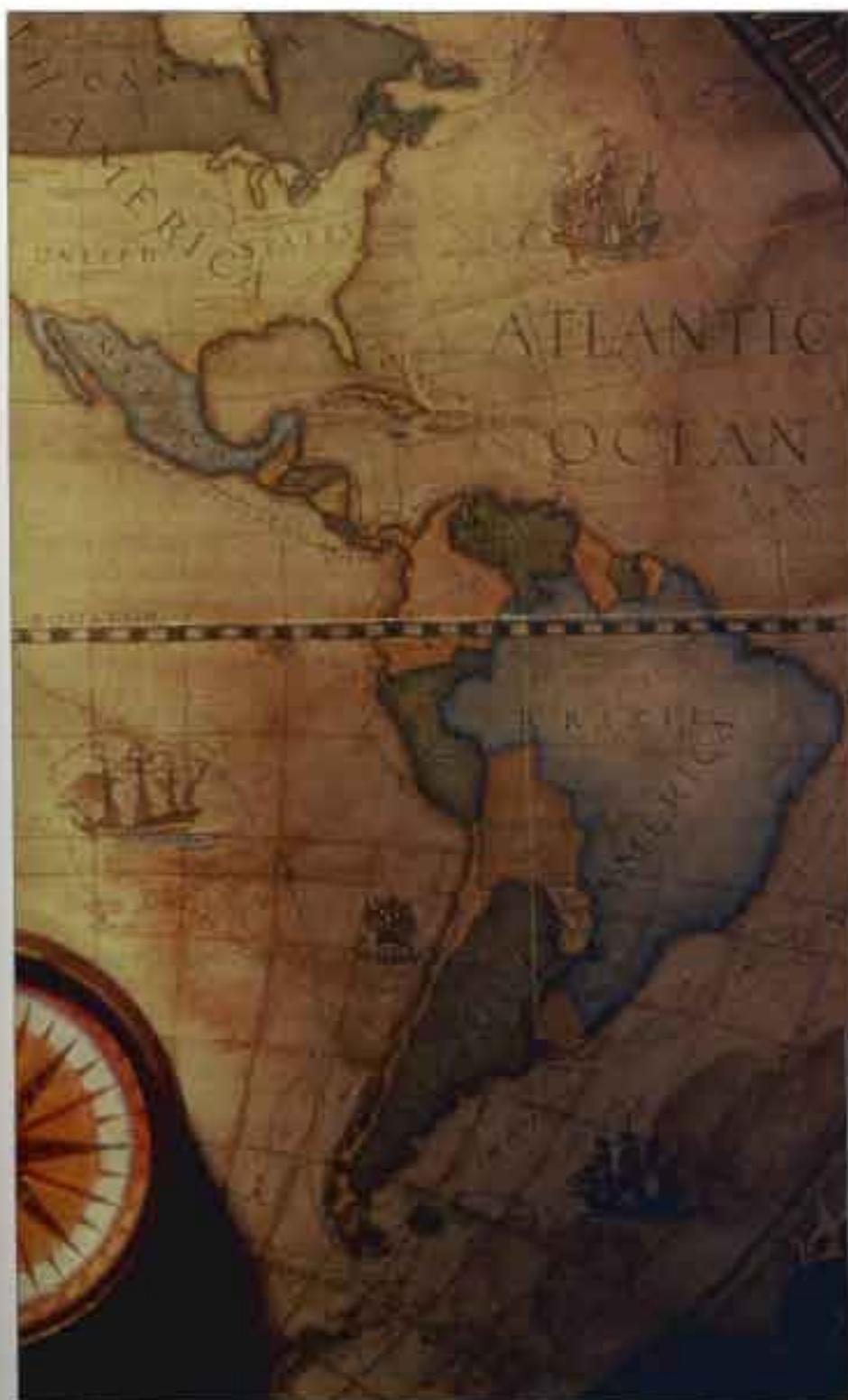
1998

- Empresa y humanidades
- La preservación de la memoria histórica
- The role of the Spanish language in the XXI Century
- Reflexiones heterodoxas sobre dos finales de siglo
- Geopolítica del idioma castellano en el siglo XXI
- Ética y éxito empresarial
- Comentarios para la gestión administrativa pública en el siglo XXI
- Comentarios sobre el desarrollo de MAPFRE en Iberoamérica
- English versus Spanish
- Casas de Misericordia: la seguridad social del siglo XV

1999

- Actualidad de la doctrina social de la Iglesia para la vida pública
- Iberoamérica y el nuevo milenio

IBEROAMÉRICA, UNA CONSTANTE EN SU PENSAMIENTO



«Por convicción personal, por impulso hasta desordenado y por considerar que los iberoamericanos y nosotros somos hermanos, y que los españoles estamos más identificados con los ciudadanos de Córdoba, en Argentina; de Puebla, en México; y de Bela Horizonte, en Brasil, que con los de París, Londres y Bruselas. Esta identidad es un factor real, no alterable, y tengo la convicción de que de algún modo, con dificultades, con errores, pero con tenacidad, podrá MAPFRE en la América Ibérica conseguir algo relativamente parecido a lo de nuestra "parcela de Europa"».

(Ignacio Hernando de Larramendi)

«**A**mérica, al menos la parte hermanada por el idioma, comienza realmente en los Pirineos». «América está en España; los españoles somos iberoamericanos y no dejamos de ser españoles». «Es más profundo lo que España tiene de América que lo que España tiene de Europa».

Pensamientos como éstos de Ignacio Hernando de Larramendi dan una clara idea de lo que Iberoamérica representaba para él. No en vano es el artífice de la expansión de MAPFRE en ese continente, y lo es porque en su opinión Iberoamérica será una pieza crucial de la humanidad en el futuro.

Don Ignacio, en su libro *Utopía de la Nueva América*, de 1992, algunas de cuyas ideas se reflejan en estas páginas, contempla para el siglo XXI y sucesivos una utopía muy próxima a la defendida por Simón Bolívar a comienzos del siglo XIX, cuando consideraba que la libertad del continente americano habría de ser la base del «equilibrio del universo». En su visión, la Nueva América —formada por Iberoamérica y lo que él denomina Angloamérica—, con identidad común y unidad sociopolítica, será la principal protagonista de la Edad Universal, una era plenamente internacionalizada, en la que reine un nuevo equilibrio.

Larramendi es consciente de que todas las transformaciones necesarias para esa Edad Universal que predice son lentas y difíciles, pero, en su opinión, inevitables: «una necesidad para la Edad Universal (...) un sueño, un deseo ahora poco realizable, pero que algún día vivirán los americanos». Sin embargo, él no habla a corto plazo, y afirma que esta Nueva América probablemente no sea posible hasta los siglos XXII y XXIII.

LA NUEVA AMÉRICA

Pero, ¿cómo es la Iberoamérica que Larramendi predice? En primer lugar, una unidad estable, en la que cada uno de sus países encuentre fórmulas de convivencia política equitativa, con un alto grado de igualdad y solidaridad entre los habitantes de cada nación.

La posibilidad de conseguir los objetivos marcados pasaría, necesariamente, por la constitución de un sistema social equilibrado y dinámico. Los cambios necesarios son variados y profundos. Este proceso tendrá que hacerse con ayuda europea, y especialmente española. El papel de España en Iberoamérica es, para Larramendi, fundamental. Sus labores son, entre otras, las de asesorar en aspectos institucionales, ayudar a resolver problemas de forma desinteresada,

participar en actividades y proyectos científicos y tecnológicos y trabajar en la adaptación de la tecnología exterior, principalmente en lengua inglesa.

Iberoamérica tiene que relacionarse con la Comunidad Europea, y España será la encargada de facilitar esta relación, representándola en Europa y defendiendo sus derechos e intereses.

Pero la relación entre Iberoamérica y España no será unilateral. España también recibirá ayuda de Iberoamérica, ya que, afirma Larramendi, «gracias a ella adquiere dimensión nuestro idioma y cultura y se mantiene nuestra herencia». Además, predice la creación de un puente aéreo de intercambio cultural y científico entre ambos puntos, como principal característica del siglo XXI.

Algunas de las opiniones de Ignacio Hernando de Larramendi acerca de las necesarias transformaciones que debe experimentar Iberoamérica y de la colaboración exterior que tiene que recibir para lograrlo pueden ser polémicas. Él mismo es consciente de ello, y así lo reconoce en el epílogo de su obra antes mencionada. Sin embargo, las mantendrá como indispensables y, sobre todo, inevitables para afrontar la situación de Iberoamérica.

Nos referimos, por ejemplo, a la afirmación de que España debe admitir los errores cometidos durante la conquista y colonización de América en el conjunto de una acción histórica valorada positivamente. El pensamiento de Don Ignacio va aún más allá, y afirma que España debe ofrecer una compensación, que podría establecerse por medio de un canon histórico destinado a proyectos específicos de ayuda real, de modo absolutamente desinteresado.

Por otra parte, Ignacio Hernando de Larramendi, que ha sido un hombre, ante todo, de ideas firmes, que nunca ha dejado de defender sus opiniones, aunque fueran contra corriente, no vacila en afirmar que es necesario acabar con el fantasma de la deuda externa de Iberoamérica y que éste será un factor decisivo en la creación de la Nueva América. Él propugna la cancelación total e inmediata de la deuda externa de los países iberoamericanos, cancelación que, añade, se debería extender a todos los países que estén en situaciones similares. Basa su idea en el escaso valor material que posee esa deuda —«pues nadie cree ni ha pensado nunca que se vaya a pagar»—, pero en su alto valor simbólico, como base

para erigir un nuevo sistema de relaciones entre naciones más solidario y responsable.

EL IDIOMA

La lengua es otro elemento fundamental en el pensamiento de Larramendi sobre Iberoamérica, un vehículo común que es causa, en su opinión, de que exista un hermanamiento mayor entre España e Iberoamérica que entre España y otros países europeos. Es, asimismo, un gran elemento de identidad y aglutinación continental, por lo que él defenderá, con hechos y con palabras, la promoción de todas las acciones que contribuyan a mejorar y mantener el castellano.

Además, Larramendi destaca que en el siglo XXI menos del cinco por ciento de los hispanoparlantes y lusoparlantes residirán en la Península Ibérica, por lo que él concluye que se habrá producido la transferencia del centro de esa civilización de un espacio geográfico a otro.

Pero la visión de Larramendi sobre el poder del castellano como nexo de unión es todavía más amplia. Su paulatina penetración en Estados Unidos, unida al creciente papel de los hispanos en la sociedad y en la economía de este país, pueden servir como base para asentar la necesaria cooperación entre ambas partes del continente. Larramendi propone, por tanto, la implantación de políticas recíprocas o conjuntas de comunicación idiomática, asegurando que «la relación del español y el inglés ha de ser principal área de fricción o de entendimiento». La penetración del castellano en Estados Unidos es una cara de la moneda; la otra es la del idioma inglés, que avanza en Iberoamérica de forma imparable, de la mano, fundamentalmente, de los medios de comunicación y de las nuevas tecnologías.

Esta realidad debe ser utilizada como punto de partida para la colaboración de Ibero y Angloamérica, colaboración esencial para la creación de la Nueva América que Larramendi predice, y que asegura que será una realidad «cuando exista un gran acuerdo continental, de su Norte y su Sur, para construir una unidad política común, con principios, objetivos y medios de acción unitarios».

FECHAS MÁS DESTACADAS DE SU VIDA

1921

- Ignacio Hernando de Larramendi nace en Madrid el día 18 de junio

1932

- Ingresa en el colegio de Nuestra Señora del Pilar, de Madrid, tras haber sido educado con anterioridad por una maestra particular

1937

- Finaliza la enseñanza secundaria en el colegio de Santa María, de San Sebastián
- Durante la guerra civil se alista como voluntario del requeté, sirviendo en el Tercio de San Miguel

1939

- Inicia sus estudios universitarios de Derecho en la Universidad de Madrid

1940

- Conoce a Lourdes Martínez, que posteriormente será su esposa

1941

- Obtiene la licenciatura en Derecho por la Universidad de Madrid y en el curso siguiente aprueba las asignaturas de doctorado
- En los años siguientes trabaja algún tiempo como abogado, en San Sebastián y Madrid, y prepara oposiciones

1945

- Ingresa por oposición en el Cuerpo Superior de Inspección de la Dirección General de Seguros

1947

- Obtiene el primer premio Marín Lázaro, otorgado por la Dirección General de Seguros, por su trabajo *El riesgo catastrófico en los seguros personales*, que se publica ese mismo año
- Comienza su actividad como articulista en publicaciones de seguros
- Viaja a Londres, donde permanecerá hasta abril de 1948, para mejorar sus conocimientos de inglés y del mercado asegurador británico. Trabaja, sin remuneración, en dos importantes corredurías de seguros inglesas

1949

- Recibe la Medalla de Plata al Mérito en el Seguro

1950

- El día 5 de octubre contrae matrimonio con Lourdes Martínez Gutiérrez
- Nueva estancia de dos meses en Londres, como parte del viaje de luna de miel, que aprovecha para ampliar sus conocimientos de inglés y del mercado asegurador

1951

- Crea la Editorial Cálamo, su primera aventura editorial

1952

- Se publica su libro *Tres claves de la vida inglesa*
- Deja la Dirección General de Seguros para incorporarse hasta 1955 como jefe de la oficina en Madrid de la aseguradora británica Royal Insurance

1955

- Se reincorpora a la Dirección General de Seguros, donde permanecerá sólo tres meses
- En agosto realiza un informe sobre la situación de MAPFRE, una pequeña mutualidad en crisis dedicada al seguro de accidentes de trabajo, por encargo de su entonces presidente, Dionisio Martín Sanz
- El día 2 de septiembre inicia su andadura en MAPFRE al tomar posesión del cargo de director general. Comienza su actuación para la reestructuración y saneamiento de MAPFRE

1959

- Realiza su primer viaje a Estados Unidos para conocer nuevos métodos gerenciales

1968

- MAPFRE se escinde en dos entidades -MAPFRE MUTUAL PATRONAL DE ACCIDENTES DE TRABAJO (actual FREMAP) y MAPFRE MUTUALIDAD-, como consecuencia de la incorporación del seguro de accidentes de trabajo a la Seguridad Social. MAPFRE MUTUALIDAD centra su acción en el desarrollo del seguro de automóviles

1 9 6 9

- Realiza su primer viaje a Iberoamérica

1 9 7 0

- Promueve la creación del GRUPO MAPFRE, integrado por MAPFRE MUTUALIDAD como sociedad matriz y dos filiales, MAPFRE VIDA Y MAPFRE INDUSTRIAL.
- En esta década y la siguiente fomenta la entrada de MAPFRE en nuevos sectores aseguradores
- Asimismo, en esta década comienza la expansión internacional de MAPFRE, fundamentalmente hacia Iberoamérica, mediante la difusión de cultura aseguradora a través de las publicaciones de la EDITORIAL MAPFRE y de la aceptación de operaciones de reaseguro

1 9 7 2

- En diciembre se produce un relevo en la presidencia del Consejo Directivo de MAPFRE MUTUALIDAD. José Antonio Rebuella sustituye en la presidencia a Dionisio Martín Sanz

1 9 7 5

- Es nombrado consejero delegado de MAPFRE MUTUALIDAD, cargo que ya ocupaba en MAPFRE VIDA y MAPFRE INDUSTRIAL.
- Promueve la creación de la FUNDACIÓN MAPFRE, la primera de las Fundaciones MAPFRE

1 9 7 7

- Se publica su libro *Anotaciones de sociopolítica independiente*

1 9 7 8

- Es elegido presidente de Acción Social Empresarial (ASE), cargo que ocupará hasta 1984

1 9 8 0

- En la década de los 80 se inicia la expansión internacional de MAPFRE a través de la participación en compañías de seguro directo, fundamentalmente en Iberoamérica

1 9 8 1

- Promueve la creación de la CORPORACIÓN MAPFRE, que permitirá financiar las nuevas iniciativas empresariales y el inicio de la expansión internacional
- Es elegido presidente para Europa de la Unión Internacional Cristiana de Dirigentes de Empresa (UNIAPAC), cargo que ocupará hasta 1983

1 9 8 3

- En mayo promueve los actos conmemorativos del 50.º aniversario de la constitución de MAPFRE
- Bajo su dirección, MAPFRE será a partir de ese año el primer grupo asegurador español por volumen de primas

1 9 8 5

- Promueve la creación del SISTEMA MAPFRE
- Es designado presidente de la Comisión de Control Institucional de MAPFRE
- Adelantándose a los tiempos y a la legislación promueve la creación de la Comisión de Defensa del Asegurado de MAPFRE MUTUALIDAD

1 9 8 6

- Recibe en Orlando (Florida) la Medalla de Oro (Founder's Award) del International Insurance Seminar (IIS)
- Promueve la creación de la Fundación Hernando de Larramendi para honrar la memoria de su padre

1 9 8 7

- Recibe la Medalla de Oro del Seguro Español

1 9 8 8

- Promueve la creación de la FUNDACIÓN MAPFRE AMÉRICA, institución a cuyas actividades dedicará especial atención durante los años siguientes

1 9 8 9

- Promueve la creación de la FUNDACIÓN MAPFRE ESTUDIOS, cuyo primer Patronato presidió

1990

- Renuncia a todos sus cargos ejecutivos en MAPFRE y el día 16 de junio pronuncia su discurso de despedida del SISTEMA MAPFRE en las Juntas Generales de MAPFRE MUTUALIDAD y CORPORACIÓN MAPFRE. Excepcionalmente continuará como presidente de la FUNDACIÓN MAPFRE AMÉRICA hasta 1995

1991

- En junio el Consejo de Administración de MAPFRE MUTUALIDAD acuerda su nombramiento como presidente de honor del SISTEMA MAPFRE.
- Se celebra en la sede de MAPFRE MUTUALIDAD un acto de homenaje promovido por Julio Casado, presidente de MAPFRE MUTUALIDAD, para hacerle entrega de más de mil cartas enviadas por amigos y colaboradores de todo el mundo en reconocimiento a su labor

1992

- Se publica su libro *Utopía de la Nueva América*
- Las Colecciones MAPFRE se presentan en el Día de Honor MAPFRE de la Expo de Sevilla

1995

- Se publica su libro *Crisis de Sociedad. Reflexiones para el siglo XXI*

1996

- Recibe la Encomienda de la Orden de Isabel la Católica
- Promueve la constitución de la Fundación Histórica Tavera, de la que será vicepresidente ejecutivo y presidente de la Comisión Directiva hasta enero de 1999
- Se publica su libro *Panorama para una reforma del Estado*

1998

- Recibe la Gran Cruz de la Orden del Mérito Civil
- Se publica su libro *Bienestar solidario. Cementerio de buenas intenciones*

2000

- Se publica su libro *Así se hizo MAPFRE. Mi tiempo*
- Es seleccionado como uno de los 100 empresarios españoles del siglo XX y uno de los empresarios que figuran en la *Historia del seguro mundial*, en curso de elaboración en Estados Unidos
- El día 5 de octubre el matrimonio Larramendi celebra sus Bodas de Oro

2001

- El día 18 de junio celebra su ochenta cumpleaños con toda su familia
- Se publica su última obra, *Irreflexiones provocadoras*
- El día 27 de agosto dicta sus ideas para un nuevo libro
- Fallece en Madrid el día 7 de septiembre



Busto de Ignacio Hernando de Larramendi realizado en 1991 por el escultor José María Casanova, que se encuentra en la sede social de MAPFRE MUTUALIDAD, en Majadahonda (Madrid).

SEMBLANZAS EN PRENSA

Con motivo del fallecimiento de Ignacio Hernando de Larramendi, periódicos y revistas han dedicado un lugar en sus páginas a recordar su vida y su obra empresarial. A continuación reproducimos una selección de estos artículos, así como la semblanza publicada por la revista *Plan Comercial*, de MAPFRE VIDA.

ABC, sábado 8 de septiembre de 2001

Ignacio Hernando de Larramendi

Ignacio Hernando de Larramendi, que acaba de fallecer en Madrid a sus ochenta años de edad, era un español extraordinario. En el estilo literario de otros tiempos diríamos que era un «capitán de empresa» o un «profesor de energía». Yo sólo diré que era un ser humano ejemplar, de los que hacen de su vida no sólo un recorrido fecundo sino un modelo para las generaciones que le sigan.

En los años cincuenta era un joven inspector de seguros que no acababa de encontrar el camino para todo su ímpetu creador, su claro talento y su inmensa energía. De vuelta de un intento en la empresa privada que no cristalizó porque la empresa escogida no le entendió, estaba a punto de regresar al trabajo burocrático de la Dirección General de Seguros cuando le fue ofrecida la dirección de MAPFRE, entonces una modesta mutualidad agrícola en dificultades. La tomó en sus manos y con su esfuerzo, tenacidad e imaginación, acabó convirtiéndola en un imperio, un «holding» de empresas que agrupó compañías de seguros, un banco, una editorial, varias fundaciones culturales: en algo, en fin, que mereció la atención del mundo empresarial español y extranjero. Un día —ya hace bastantes años—, suscitó un comentario de asombro y elogio, no recuerdo si del *Financial Times* o del *The Economist*. (Por cierto, que Larramendi solamente se enteró de la aparición del artículo porque se lo advirtió un amigo: el que esto escribe. Tan

poco atento estaba a lo que pudiera halagar su inexistente vanidad.)

Hoy día, su grupo de empresas, cuya presidencia abandonó hace años por razones de edad y de salud, se extiende a Iberoamérica y Portugal, en una dinámica red bien conocida y prestigiosa.

Atento no sólo a las sociedades económicas que creó, sino también a la cultura y al patrimonio histórico de España, a través de las fundaciones culturales de MAPFRE y en torno al V Centenario del Descubrimiento de América —1992—, lanzó desde su editorial más de doscientos volúmenes, escritos todos por eminentes historiadores especializados y versando todos sobre América, Al-Andalus, Sefarad y el Magreb: una biblioteca formidable de la que no se ha hablado todo lo que se merece. Luego fue fundador y primer presidente de la Fundación Histórica Tavera —con sede oficial en Toledo—, que es un instrumento de cultura admirable, dedicado especialmente a la publicación de obras históricas y a la digitalización de archivos históricos españoles, americanos y filipinos.

Austero hasta extremos casi monacales, Ignacio Hernando de Larramendi ha cuidado mucho más de sus obras que de sí mismo. Pero este vasco fiel a las tradiciones políticas y religiosas de su familia, nos ha dejado el ejemplo de sus firmes convicciones espirituales, del amor a la tierra de sus mayores y de su pasión por la patria grande española.

NEBULOSIDAD



Ignacio Hernando de Larramendi

Ignacio Hernando de Larramendi, con el nombre de Larramendi en Madrid y con apellido de los de León, con un apellido extraordinario, en el siglo diecinueve de otros tiempos diríamos que era un «capitán de empresa» o un «profesor de energía». Yo sólo diré que era un ser humano ejemplar, de los que hacen de su vida no sólo un recorrido fecundo sino un modelo para las generaciones que le sigan.

En los años cincuenta era un joven inspector de seguros que no acababa de encontrar el camino para todo su ímpetu creador, su claro talento y su inmensa energía. De vuelta de un intento en la empresa privada que no cristalizó porque la empresa escogida no le entendió, estaba a punto de regresar al trabajo burocrático de la Dirección General de Seguros cuando le fue ofrecida la dirección de MAPFRE, entonces una modesta mutualidad agrícola en dificultades. La tomó en sus manos y con su esfuerzo, tenacidad e imaginación, acabó convirtiéndola en un imperio, un «holding» de empresas que agrupó compañías de seguros, un banco, una editorial, varias fundaciones culturales: en algo, en fin, que mereció la atención del mundo empresarial español y extranjero.

Un día —ya hace bastantes años—, suscitó un comentario de asombro y elogio, no recuerdo si del *Financial Times* o del *The Economist*. (Por cierto, que Larramendi solamente se enteró de la aparición del artículo porque se lo advirtió un amigo: el que esto escribe. Tan poco atento estaba a lo que pudiera halagar su inexistente vanidad.)

Hoy día, su grupo de empresas, cuya presidencia abandonó hace años por razones de edad y de salud, se extiende a Iberoamérica y Portugal, en una dinámica red bien conocida y prestigiosa. Atento no sólo a las sociedades económicas que creó, sino también a la cultura y al patrimonio histórico de España, a través de las fundaciones culturales de MAPFRE y en torno al V Centenario del Descubrimiento de América —1992—, lanzó desde su editorial más de doscientos volúmenes, escritos todos por eminentes historiadores especializados y versando todos sobre América, Al-Andalus, Sefarad y el Magreb: una biblioteca formidable de la que no se ha hablado todo lo que se merece. Luego fue fundador y primer presidente de la Fundación Histórica Tavera —con sede oficial en Toledo—, que es un instrumento de cultura admirable, dedicado especialmente a la publicación de obras históricas y a la digitalización de archivos históricos españoles, americanos y filipinos.

Austero hasta extremos casi monacales, Ignacio Hernando de Larramendi ha cuidado mucho más de sus obras que de sí mismo. Pero este vasco fiel a las tradiciones políticas y religiosas de su familia, nos ha dejado el ejemplo de sus firmes convicciones espirituales, del amor a la tierra de sus mayores y de su pasión por la patria grande española.

Complida la tarea de su vida, ha muerto serenamente en su casa de Madrid, rodeado de su esposa y sus hijos —dignos todos del padre que tuvieron—, habiendo dejado a su familia y amigos el legado y el ejemplo de su vida. La muerte del justo. ■

Alfonso de la Serna

Ignacio Hernando de Larramendi: el timonel del milagro de MAPFRE

Cuando en 1955 llegó a MAPFRE, se encontró una avejentada empresa de seguros, con apenas 200 empleados y al borde de la quiebra. Poco antes de su marcha, en 1990, la aseguradora se había transformado en un mastodónico «holding» con más de 10.000 empleados y 1.500 sucursales repartidas por todo el mundo.

Empresario heterodoxo, católico a la antigua usanza, carlista recalcitrante y esclavo de su trabajo, Ignacio Hernando de Larramendi fue el timonel de una de las más sorprendentes y milagrosas travesías de la historia empresarial española.

Llegó a MAPFRE con 32 años recién cumplidos y una trayectoria académica intachable. Empezó a ir al colegio muy a pesar de la opinión de su padre y, acabada la guerra, se licenció en Derecho y sacó la oposición de inspector de la Dirección General de Seguros.

Lo primero que hizo al frente de MAPFRE fue bajarse el sueldo y despedir al chófer. Al chófer y a la mitad de la plantilla: «La empresa tenía entonces 200 empleados y yo tuve que echar a 100. No había más remedio. Y siempre di la cara ante los despedidos. Entonces, esos empleados no tenían esperanzas de cobrar la nómina. De los 100, sólo uno se enfadó conmigo. Los demás lo comprendieron. En este tipo de situaciones hay que dar la cara.» Larramendi remozó la vetusta compañía, diversificó sus servicios, instó a los directivos a compartir secretarías para reducir costes y estableció unos principios éticos desconocidos hasta entonces en cualquier empresa española.

MAPFRE empezó a asegurar camiones, autobuses o negocios arriesgados. Muy influido por su experiencia en EE.UU., Larramendi introdujo las llamadas técnicas de control de riesgos. Reducía las primas a aquellas empresas que instalaran alarmas antincendios o sistemas de seguridad. El resultado, según un amplio artículo que *The Financial Times* dedicó a la empresa en 1991, fue «una compañía eficiente con una revolucionaria organización que mini-

OBITUARIO

IGNACIO HERNANDO DE LARRAMENDI

El timonel del milagro de Mapfre

IGNACIO HERNANDO DE LARRAMENDI
Cuando en 1955 llegó a Mapfre, se encontró una avejentada empresa de seguros, con apenas 200 empleados y al borde de la quiebra. Poco antes de su marcha, en 1990, la aseguradora se había transformado en un mastodónico holding con más de 10.000 empleados y 1.500 sucursales repartidas por todo el mundo.

Empresario heterodoxo, católico a la antigua usanza, carlista recalcitrante y esclavo de su trabajo, Ignacio Hernando de Larramendi fue el timonel de una de las más sorprendentes y milagrosas travesías de la historia empresarial española.

Llegó a Mapfre con 32 años recién cumplidos y una trayectoria académica intachable. Empezó a ir al colegio muy a pesar de la opinión de su padre y, acabada la guerra, se licenció en Derecho y sacó la oposición de inspector de la Dirección General de Seguros.

Lo primero que hizo al frente de MAPFRE fue bajarse el sueldo y despedir al chófer y a la mitad de la plantilla: «La empresa tenía entonces 200 empleados y yo tuve que echar a 100. No había más remedio. Y siempre di la cara ante los despedidos. Entonces, esos empleados no tenían esperanzas de cobrar la nómina. De los 100, sólo uno se enfadó conmigo. Los demás lo comprendieron. En



Financial Times dedicó a la empresa en 1991, fue «una compañía eficiente con una revolucionaria organización que minimizaba la jerarquía y otorgaba mayor poder a los mundos intermedios». Mapfre factura hoy más de 3.000 millones de euros (unos 500.000 millones de pesetas).

Ignacio Hernando de Larramendi siempre rehuyó la notoriedad. Jamás le dio un duro a ningún partido político. Nunca hizo vida social ni tuvo jamás yates, ni frincas, ni aviones, ni cortijos.

Sus nueve hijos supieron desde antes de acabar el colegio que no iban a poder pelearse por su herencia. Su patrimonio actual no superaba los 50 millones de pesetas.

Este tipo de situaciones hay que dar la cara. Larramendi remozó la vetusta compañía, diversificó sus servicios, instó a los directivos a compartir secretarías para reducir costes y estableció unos principios éticos desconocidos hasta entonces en cualquier empresa española.

Mapfre empezó a asegurar camiones, autobuses o negocios arriesgados. Muy influido por su experiencia en EE.UU., Larramendi introdujo las llamadas técnicas de control de riesgos. Reducía las primas a aquellas empresas que instalaran alarmas antincendios o sistemas de seguridad. El resultado, según un amplio artículo que *The*

El resto lo había donado a diversos proyectos benéficos y a la investigación sobre la causa carlista. «Nunca he querido que mis hijos fueran como esos hijos de millonarios que siempre han vivido existencias fatales. Creo que a ellos les ha beneficiado el saber que no iban a tener rentas.» Ni rentas ni sueldos, porque don Ignacio prohibió a todos sus familiares (hasta el tercer grado de parentesco) ocupar cargos en la empresa.

Ignacio Hernando de Larramendi, ex director general de Mapfre, murió el 14 de julio de 2001 en Madrid, ciudad donde habitó el 7 de septiembre de 2001.

mizaba la jerarquía y otorgaba mayor poder a los mundos intermedios», MAPFRE factura hoy más de 3.000 millones de euros (unos 500.000 millones de pesetas).

Ignacio Hernando de Larramendi siempre rehuyó la notoriedad. Jamás le dio un duro a ningún partido político. Nunca hizo vida social ni tuvo jamás yates, ni frincas, ni aviones, ni cortijos.

Sus nueve hijos supieron desde antes de acabar el colegio que no iban a poder pelearse por su herencia. Su patrimonio actual no superaba los 50 millones de pesetas. El

resto lo había donado a diversos proyectos benéficos y a la investigación sobre la causa carlista. «Nunca he querido que mis hijos fueran como esos hijos de millonarios que siempre han vivido existencias fatales. Creo que a ellos les ha beneficiado el saber que no iban a tener rentas.» Ni rentas ni sueldos, porque don Ignacio prohibió a todos sus familiares (hasta el tercer grado de parentesco) ocupar cargos en la empresa. ■

Eduardo Suárez

La gran talla humana de mi mejor amigo

Muchas páginas se han escrito sobre Ignacio Hernando de Larramendi en vida; y muchas más se escribirán en el futuro, cuando Dios acaba de llamarle a recibir el Gran Premio que por tantos conceptos mereció. Anticipo que su figura es para mí irrepetible, a la que con toda razón el embajador Alfonso de la Serna en *ABC* del pasado 8 de septiembre y en una excelente síntesis biográfica, calificaba de *un español extraordinario y un ser humano ejemplar*.

Personalmente, en estas líneas de urgencia que me pide *Actualidad Aseguradora*, solamente trazaré unas breves pinceladas sobre la personalidad de Ignacio, porque son tantos los aspectos de la misma que, al menos para mí, me resulta difícil comentarlos en un solo artículo. Habrá, pues, que seguir analizando y profundizando en su obra, tarea que estoy seguro también continuarán las nuevas generaciones, a las que deja una rica y sugestiva herencia. Ni siquiera puedo tratar ahora la gestación y gestión de su magna obra, el SISTEMA MAPFRE, sobre la que el periodista Eduardo Suárez en *El Mundo* también del 8 de septiembre ha dicho: «fue el timonel de una de las más sorprendentes y milagrosas travesías de la historia empresarial española». Travesía, añadiría yo, que inició contra la opinión de bastantes amigos, entre los que posiblemente uno de los más tenaces fui yo, porque conocía como Inspector de la Dirección General de Seguros la situación de práctica insolvencia en que se hallaba MAPFRE en 1955. Está claro quiénes nos equivocamos y quién acertó de pleno. Espero que no me lo reprochen los excelentes colaboradores que eligió Ignacio, la mayoría de los cuales hoy impulsan, dirigen y mueven la nave, en una singladura empresarial cada vez más ascendente y ambiciosa, colmada de aciertos.

Comento exclusivamente ahora, simplemente por vía de esbozo, unos cuantos rasgos o facetas (en realidad auténticos valores morales y culturales), del verdadero amigo que nunca me falló en los más de 55

años de ininterrumpida amistad y del que tanto aprendí. Son éstos: *humanismo cristiano hecho realidad, probada independencia, repulsión ante cualquier injusticia, dimensión internacional —especialmente iberoamericana—, gran sensibilidad cultural; y sobre todo entrañable y desinteresado sentido de la amistad*. De todo esto hay abundantes ejemplos tanto en su vida cotidiana y en su quehacer profesional como en sus posiciones doctrinales, expuestas y razonadas con profundidad en todo su interesante acervo bibliográfico.

En cuanto al *humanismo social cristiano* que él practicó con sentido moderno y sin complejos, le obsesionaba el tema de la *responsabilidad social de las empresas, de las naciones e incluso de la Iglesia Católica*, por ser ésta, según él y con toda justeza, «la Institución Social que con más efectividad realiza la obligación de amor al prójimo». En esta línea, mezcla de espiritualidad y pragmatismo, Ignacio cuando aborda el tema de la *calidad empresarial* llega a decir lo siguiente: «la calidad procede del amor a Dios, amor a la verdad, que una empresa necesita, aunque algunos lo creen inconveniente; a la larga creo que no sólo no lo es, sino que es la única posibilidad de éxito» (pág. 159 de su libro *Así se hizo MAPFRE*). En el ámbito de las realidades, la creación de todas las Fundaciones MAPFRE, actualmente en plena pujanza y efectividad, es buena prueba de ello. Como lo fue también, en el terreno de los principios, su ingente labor como presidente durante varios años de

in memoriam

EL SEÑOR IGNACIO DE LARRAMENDI

La gran talla HUMANA de mi mejor amigo

Ignacio Calabrese

Intervención en el Primer Congreso de Seguros de España, celebrado en Madrid en 1955.
Se conserva en el archivo de MAPFRE en el departamento de Estudios y Asesoría.

Muchas páginas se han escrito sobre Ignacio Hernando de Larramendi en el futuro, cuando Dios acaba de llamarle a recibir el Gran Premio que por tantos conceptos mereció. Anticipo que su figura es para mí irrepetible, a la que con toda razón el embajador Alfonso de la Serna en *ABC* del pasado 8 de septiembre y en una excelente síntesis biográfica, calificaba de *un español extraordinario y un ser humano ejemplar*.

Personalmente, en estas líneas de urgencia que me pide *Actualidad Aseguradora*, solamente trazaré unas breves pinceladas sobre la personalidad de Ignacio, porque son tantos los aspectos de la misma que, al menos para mí, me resulta difícil comentarlos en un solo artículo. Habrá, pues, que seguir analizando y profundizando en su obra, tarea que estoy seguro también continuarán las nuevas generaciones, a las que deja una rica y sugestiva herencia. Ni siquiera puedo tratar ahora la gestación y gestión de su magna obra, el SISTEMA MAPFRE, sobre la que el periodista Eduardo Suárez en *El Mundo* también del 8 de septiembre ha dicho: «fue el timonel de una de las más sorprendentes y milagrosas travesías de la historia empresarial española». Travesía, añadiría yo, que inició contra la opinión de bastantes amigos, entre los que posiblemente uno de los más tenaces fui yo, porque conocía como Inspector de la Dirección General de Seguros la situación de práctica insolvencia en que se hallaba MAPFRE en 1955. Está claro quiénes nos equivocamos y quién acertó de pleno. Espero que no me lo reprochen los excelentes colaboradores que eligió Ignacio, la mayoría de los cuales hoy impulsan, dirigen y mueven la nave, en una singladura empresarial cada vez más ascendente y ambiciosa, colmada de aciertos.

Comento exclusivamente ahora, simplemente por vía de esbozo, unos cuantos rasgos o facetas (en realidad auténticos valores morales y culturales), del verdadero amigo que nunca me falló en los más de 55 años de ininterrumpida amistad y del que tanto aprendí. Son éstos: *humanismo cristiano hecho realidad, probada independencia, repulsión ante cualquier injusticia, dimensión internacional —especialmente iberoamericana—, gran sensibilidad cultural; y sobre todo entrañable y desinteresado sentido de la amistad*. De todo esto hay abundantes ejemplos tanto en su vida cotidiana y en su quehacer profesional como en sus posiciones doctrinales, expuestas y razonadas con profundidad en todo su interesante acervo bibliográfico.

12 —

24 de septiembre de 2001 / 43

«Acción Social Empresarial» y de UNIA-PAC Europa.

Fui testigo de su *acendrado independencia* durante nuestra convivencia en la Dirección General de Seguros, en algunas de cuyas reuniones sostenía opiniones personales no siempre acordes con la mayoría; pero cuyos puntos de vista exponía con sencillez y respeto, sin jactancia y sin merma alguna del espíritu de solidaridad con amigos y compañeros, que en él era consustancial. En la vertiente de su gestión empresarial creyendo y practicando la *libertad de empresa* (en lo que fue un auténtico precursor, lo cual ya era un mérito en las décadas de los 50 y los 60 en

«...y cuando me presenté a un trabajo... algunos de los miembros de aquella... me aconsejaron que me fuera a España... y me quedé en España...»

«...representación representativa... me aconsejaron que me fuera a España...»

«...de la MAFRE América... y la Fundación Histórica Tavera...»



«...y cuando me presenté a un trabajo... algunos de los miembros de aquella... me aconsejaron que me fuera a España...»

«...representación representativa... me aconsejaron que me fuera a España...»

«...de la MAFRE América... y la Fundación Histórica Tavera...»

motivo de los 25 años de su creación, Mutualidad en la que, por cierto, él me había aconsejado y ayudado mucho cuando el INI me encargó el proyecto para crearla. Ignacio describe pormenorizadamente esta colaboración en las páginas 710 y 711 de *Así se hizo MAFRE*. Dicho sea de paso, y si se me perdona esta referencia personal, ha sido el mejor testimonio escrito de la amistad que me profesaba Ignacio, hasta el punto de que su generosidad conmigo creo que algo empañó la característica de objetividad tan innata en él.

Su auténtica *dimensión internacional* se refleja en su presencia y participación activa en muy diversos Foros Internacionales, no solamente relacionados con las actividades aseguradoras, sino con otros aspectos empresariales especialmente si éstos tenían un marcado objetivo de carácter social. Su perfecto dominio del inglés, su talante de

viajero infatigable (en cierta ocasión me dijo que conocía la mayor parte de los países de la ONU) y su gran capacidad de observación, le ayudaron mucho en esta tarea. En el campo del seguro, fue sin duda alguna y durante muchos años el español número uno de talla internacional y, desde luego, en los países iberoamericanos el más conocido y admirado.

De su *sensibilidad cultural* dan buena prueba, en primer lugar, la serie de trabajos que deja escritos (libros, monografías, etc.) sobre muy diversas cuestiones, tanto aseguradoras, como políticas, económicas o sociológicas, que revelan su polifacjetismo y sus meditaciones y profundas inquietudes

intelectuales y sociales. En esta línea, y como ejemplo paradigmático, fueron extraordinarios el impulso y la labor que desarrolló a través de las publicaciones de la FUNDACIÓN MAFRE AMÉRICA y la Fundación Histórica Tavera. La ya famosa «Colección MAFRE 1492» ha sido calificada como la aportación científica más importante de la celebración del V Centenario del Descubrimiento de América.

Termino con el capítulo más emotivo para mí: *la amistad de Ignacio*. Sobre este valor humano tan destacado en él, y como prueba de que estas líneas que escribo ahora no son comentarios ocasionales de carácter necrológico, prefiero reproducir algunos párrafos de la carta que le dirigí el 18 de febrero de 1991 con motivo de mi participación en el Libro Testimonial que entonces le ofreció MAFRE.

Decía así:
«Esta ejecutoria tuya creo que la conozco bien, pero, sintetizando y extrayendo del baúl de los recuerdos algunos acontecimientos ocurridos en tantas singladuras como hemos participado juntos, lo que sí puedo decirte ahora es que lo que más he admirado siempre en ti es la naturalidad, sencillez y desinterés con que sabes hacer las grandes cosas.

Mediante estas líneas, me gustaría otorgarte el título de «Laureado de la Amistad» que indudablemente te has ganado a pulso, sobre todo porque, permanente e invariablemente, siempre has estado al lado del amigo, cualquiera que fueran sus circunstancias alegres o tristes. Especialmente en este último caso ¡Gracias, Ignacio!
Hoy con la nostalgia y el ejemplo de su recuerdo, sólo tendría que añadir esto:
«¡Gracias también Lourdes por tu admirable talante y tu ejemplar colaboración como esposa de un gran hombre y una persona extraordinariamente buena; y sobre todo, para mí, un amigo inolvidable!» ■

Ernesto Caballero

En la muerte de Larramendi

La noticia de la muerte de Ignacio Hernando de Larramendi nos ha sorprendido a la vuelta de vacaciones. Mejor dicho, a algunos no nos ha sorprendido. Hace unos meses, el día que presentó su libro, *Así se hizo MAPFRE*, pude leer en el inusual amarillo de su rostro un claro aviso de despedida. El bastón sobre el que apoyaba sus ochenta años recién cumplidos confirmaba mis presunciones. Durante el acto me vino a la memoria aquel don Ignacio, de cara indefiniblemente aniñada y gesto distraído, al que conocí hace aproximadamente cuarenta años, cuando comenzaba a subir, seguido y ayudado por sus «muchachos» desde el escalón 37 del ranking del mercado hasta culminar en el top de los grandes del seguro en el año 1982, consolidando su grupo en el top de los grandes del seguro en el año 1982, consolidando su grupo en nuestro país como protagonistas de la resistencia nacional frente a aseguradores internacionales, como a él le gustaba puntualizar. También recordé al maduro ejecutivo con el que muchas veces coincidí en América, cuando se estaba gestando el mapa de lo que sería la actual expansión de MAPFRE: a todo el mundo conocía y todo el mundo le conocía.

Su cabeza era un archivo de nombres y datos, entre los que destacaban los que se referían a sus colaboradores, que cuando se retiró hace diez años ya se contaban por miles. Pero, sobre todo, acudieron a mi mente las conversaciones mantenidas en relación con la marcha del sector, de su propia empresa o cuando me dirigí a él, en más de una ocasión, para pedirle consejo o parecer respecto alguna de las decisiones que he tomado en mi vida profesional. Nos teníamos un gran afecto mutuo y siento su muerte como sin duda la sienten su familia, sus amigos y colaboradores. En el Sistema asegurador se han quedado huérfanos. Las pólizas de seguro se han vuelto esquelas anunciando con tristeza la marcha de quien fue el artífice de la empresa que lidera el seguro español, a base de unas iniciativas de diferente naturaleza que, muchas veces, parecían sin sentido pero que, también muchas veces, han tenido éxito. Larramendi fue una especie de Quijote del seguro: hasta en lo desgarrado

En la muerte de Larramendi



MANUEL MAESTRO

La noticia de la muerte de Ignacio Hernando de Larramendi nos ha sorprendido a la vuelta de vacaciones. Mejor dicho, a algunos no nos ha sorprendido. Hace unos meses, el día que presentó su libro, *Así se hizo MAPFRE*, pude leer en el inusual amarillo de su rostro un claro aviso de despedida. El bastón sobre el que apoyaba sus ochenta años recién cumplidos confirmaba mis presunciones. Durante el acto me vino a la memoria aquel don Ignacio, de cara indefiniblemente aniñada y gesto distraído, al que conocí hace aproximadamente cuarenta años, cuando comenzaba a subir, seguido y ayudado por sus «muchachos» desde el escalón 37 del ranking del mercado hasta culminar en el top de los grandes del seguro en el año 1982, consolidando su grupo en nuestro país como protagonistas de la resistencia nacional frente a aseguradores internacionales, como a él le gustaba puntualizar. También recordé al maduro ejecutivo con el que muchas veces coincidí en América, cuando se estaba gestando el mapa de lo que sería la actual expansión de MAPFRE: a todo el mundo conocía y todo el mundo le conocía.

Su cabeza era un archivo de nombres y datos, entre los que destacaban los que se referían a sus colaboradores, que cuando se retiró hace diez años ya se contaban por miles. Pero, sobre todo, acudieron a mi mente las conversaciones mantenidas en relación con la marcha del sector, de su propia empresa o cuando me dirigí a él, en más de una ocasión, para pedirle consejo o parecer respecto alguna de las decisiones que he tomado en mi vida profesional. Nos teníamos un gran afecto mutuo y siento su muerte como sin duda la sienten su familia, sus amigos y colaboradores. En el Sistema asegurador se han quedado huérfanos. Las pólizas de seguro se han vuelto esquelas anunciando con tristeza la marcha de quien fue el artífice de la empresa que lidera el seguro español, a base de unas iniciativas de diferente naturaleza que, muchas veces, parecían sin sentido pero que, también muchas veces, han tenido éxito. Larramendi fue una especie de Quijote del seguro: hasta en lo desgarrado

de errores o decisiones que hubiesen tenido consecuencias muy negativas, y algo ajeno a mí me ha salvado: la Divina Providencia, movida por su fe y su equipo de colaboradores, añadido yo. No olvidemos que la vida es en parte locura y en parte prudencia, y quien sólo vive reverente y regularmente se deja atrás más de la mitad de ella. Al igual que don Alonso Quijano ha muerto rodeado de los suyos y de los cientos de escritos y libros de sus fundaciones; por el contrario los molinos de sus sueños sí se convirtieron en gigantes. Huyó de una convivencia hipócrita con su competencia en la misma medida de que nadie pudo acusarle de traicionar pacto alguno. Hizo en cada momento lo que creyó bueno para su entidad, marcando su gestión dentro de unas coordenadas de honestidad y austeridad. Por poner un ejemplo, viajaba siempre en clase turista.

Su estrategia empresarial podemos resumirla en que dio muy pronto responsabilidad a un buen equipo de jóvenes universitarios aunque siempre los trató con carácter paternalista; en contra de la opinión generalizada en el sector, entró de lleno en el seguro del Automóvil; intuyó que el seguro de Vida se necesitaba en España y tenía posibilidades de éxito; los mercados de América eran los más semejantes al español y había que ir a ellos cuando se alcanzase dimensión suficiente; y que la especialización y la descentralización eran clave para el desarrollo del Grupo. Coincidió en su favor, en la década de los sesenta, la separación del Seguro de Accidentes del Trabajo y la creación del Seguro Obligatorio del Automóvil. Su talón de Aquiles se centró en los temas financieros, debido sin duda a que la Mutualidad de la que tomó las riendas en 1955 no se preocupaba de las inversiones al estar prácticamente en quiebra. Cuando don Ignacio, que prácticamente no dejó de trabajar hasta el último momento, ha oído una dulce voz que le decía: deja todo, de una vez, y ven a descansar Conmigo, comprendemos la deuda de gratitud que con él tenemos su familia y amigos, el SISTEMA MAPFRE y la Institución Aseguradora. Ahora, en este triste momento, sólo podemos pagarle con la oración y con palabras como éstas de cariñoso reconocimiento y recuerdo.

salvado»: la Divina Providencia, movida por su fe y su equipo de colaboradores, añadido yo. No olvidemos que la vida es en parte locura y en parte prudencia, y quien sólo vive reverente y regularmente se deja atrás más de la mitad de ella. Al igual que don Alonso Quijano ha muerto rodeado de los suyos y de los cientos de escritos y libros de sus fundaciones; por el contrario los molinos de sus sueños sí se convirtieron en gigantes. Huyó de una convivencia hipócrita con su competencia en la misma medida en que nadie pudo acusarle de traicionar pacto alguno. Hizo en cada momento lo que creyó bueno para su entidad, marcando su gestión dentro de unas coordenadas de honestidad y austeridad. Por poner un ejemplo, viajaba siempre en clase turista.

Su estrategia empresarial podemos resumirla en que dio muy pronto responsabilidad a un buen equipo de jóvenes universitarios, aunque siempre los trató con carácter paternalista; en contra de la opinión generalizada en el sector, entró de lleno en el seguro del Automóvil; intuyó que el seguro de Vida se necesitaba en España y tenía posibilidades de éxito; los mercados de América eran los más semejantes al español y había que ir a ellos cuando se alcanzase dimensión suficiente; y que la especialización y la descentralización eran clave para el desarrollo del Grupo. Coincidió en su favor, en la década de los sesenta, la separación del Seguro de Accidentes del Trabajo y la creación del Seguro Obligatorio del Automóvil. Su talón de Aquiles se centró en los temas financieros, debido sin duda a que la Mutualidad de la que tomó las riendas en 1955 no se preocupaba de las inversiones al estar prácticamente en quiebra.

Cuando don Ignacio, que prácticamente no dejó de trabajar hasta el último momento, ha oído una dulce voz que le decía: deja todo, de una vez, y ven a descansar Conmigo, comprendemos la deuda de gratitud que con él tenemos su familia y amigos, el SISTEMA MAPFRE y la Institución Aseguradora. Ahora, en este triste momento, sólo podemos pagarle con la oración y con palabras como éstas de cariñoso reconocimiento y recuerdo.

Manuel Maestro

de su figura. Como él comentaba, «en muchas ocasiones he estado cerca de errores o decisiones que hubiesen tenido consecuencias muy negativas, y algo ajeno a mí me ha

Don Ignacio



Don Ignacio

Todos los seres humanos, más arriba/más abajo, necesitamos echar mano de algún dios pagano que nos llene de luz el día a día, que nos inspire ciertas éticas, que nos infunde cualquier principio laboral o familiar o lúdico... Un dios pagano, sí. Eso ha sido Don Ignacio para mí.

Yo no sé lo que sentirían los epígonos de Sócrates, los seguidores de Lenin, los discípulos de José Antonio Primo de Rivera o los primeros jesuitas, continuadores de la obra de San Ignacio de Loyola. Pero sí sé lo que he sentido yo en estos últimos meses, en los que he sabido que Don Ignacio iba a emprender el camino de la dignidad definitiva, en búsqueda de su Dios, en la reafirmación universal de su ética más absoluta. Entré en MAPFRE en 1968, luego aún pertenezco a esa camada de cien locos enamorados de un principio empresarial, de una consigna laboral, casi todos licenciados en Derecho y casi todos buenos vendedores. MAPFRE, a través de Don Ignacio, nunca ha sido un puesto de trabajo. MAPFRE ha sido una doctrina, un talante, un modo de estar en la vida. Y en ello me he aplicado, *ab aeterno et in aeternum*.

Me hubiera gustado tener todos los defectos y alguna de las virtudes de Don Ignacio. Incluso, he tenido la inmensa fortuna de echarle —alguna vez y muy en privado— un pulso muy íntimo, muy cordial, muy *tête à tête*, ante uno de los hobbies comunes: la manía de escribir, más allá de MAPFRE. Él me decía que yo tenía el estilo literario de un snob y yo, replicándole por aquello de la *sine nobilitas* de las viejas universidades inglesas, retrucaba diciéndole que su estilo... (queda el secreto para mí). Incluso me di el gustazo en 1970 de estudiar euzkara —entre otras cosas— para enseñarle que su apellido significa 'zarza del monte'. (Me confesó no saberlo.) Santo Domingo, San Francisco de Asís, San Benito... Se me ha muerto Don Ignacio y magnifico su desaparición diciendo todo lo que me da la gana a su propósito, porque mi sentimiento es mío y no tengo por qué medirlo ante su muerte, por más natural que ésta sea. En mis amores, siempre he mandado yo. Es más —como me pasa con mi Tobarra y así me lo dicen— estoy seguro de representar con mis letras «la voz y el sentimiento de muchos de los que sienten así, pero no saben decirlo así». Durante muchos años —escrito está— Don Ignacio me preguntaba primero por Tobarra y luego por el negocio. Él era así. ¿Cómo no iba a llorarle ahora con toda la rabia de mi musa, pero con toda la dulzura de mi lira? Ha muerto el Padre. Porque, ésa es otra, que diría el castizo. Por la diferencia de edad entre Don Ignacio y la mayoría de nosotros, él podría haber sido nuestro padre biológico. Y eso condiciona siempre de manera exquisita y favorable. ¿Padre? ¡Claro que sí! Luz, guía, referencia, ídolo, maestro... Cualquier cosa menos jefe, puesto que no necesitaba serlo. Y estoy seguro de que ya «ha empezado a *enrear*» en su Cielo, inventándose otra mutua o enjaretando otra fundación o pergeñando su enésima obra. Ha muerto Don Ignacio. Él publicó mi primer libro en 1978. ¿Cómo no voy a ser yo un experto en muertes si se titulaba *Los Claros Conceptos: De la muerte y otros mitos*? Entonces ya habían muerto mis padres. Pero, huérfano, huérfano, definitivamente huérfano, ahora. Mi nombre no aparece en sus esquelas, pero yo me invento que sí. Total, sería un milagro de letras y de sangre, en su honor y en su recuerdo... ■

José M.ª Hurtado

Todos los seres humanos, más arriba/más abajo, necesitamos echar mano de algún dios pagano que nos llene de luz el día a día, que nos inspire ciertas éticas, que nos infunde cualquier principio laboral o familiar o lúdico...

Un dios pagano. Sí. Eso ha sido Don Ignacio para mí.

Yo no sé lo que sentirían los epígonos de Sócrates, los seguidores de Lenin, los discípulos de José Antonio Primo de Rivera o los primeros jesuitas, continuadores de la obra de San Ignacio de Loyola. Pero sí sé lo que he sentido yo en estos últimos meses, en los que he sabido que Don Ignacio iba a emprender el camino de la dignidad definitiva, en búsqueda de su Dios, en la reafirmación universal de su ética más absoluta.

Entré en MAPFRE en 1968, luego aún pertenezco a esa camada de cien locos enamorados de un principio empresarial, de una consigna laboral, casi todos licenciados en Derecho y casi todos buenos vendedores. MAPFRE, a través de Don Ignacio, nunca ha sido un puesto de trabajo. MAPFRE ha sido una doctrina, un talante, un modo de estar en la vida. Y en ello me he aplicado, *ab aeterno et in aeternum*.

Me hubiera gustado tener todos los defectos y alguna de las virtudes de Don Ignacio. Incluso, he tenido la inmensa fortuna de echarle —alguna vez y muy en privado— un pulso muy íntimo, muy cordial, muy *tête à tête*, ante uno de los hobbies comunes: la manía de escribir, más allá de MAPFRE. Él me decía que yo tenía el estilo literario de un snob y yo, replicándole por aquello de la *sine nobilitas* de las viejas universidades inglesas, retrucaba diciéndole que su estilo... (queda el secreto para mí). Incluso me di el gustazo en 1970 de estudiar euzkara —entre otras cosas— para enseñarle que su apellido significa 'zarza del monte'. (Me confesó no saberlo.)

Santo Domingo, San Francisco de Asís, San Benito... Se me ha muerto Don Ignacio y magnifico su desaparición diciendo todo lo que me da la gana a su propósito, porque mi sentimiento es mío y no tengo por qué medirlo ante su muerte, por más natural que ésta sea. En mis amores, siempre he mandado yo. Es más —como me pasa con mi Tobarra y así me lo dicen— estoy seguro de representar con mis letras «la voz y el sentimiento de muchos de los que sienten así, pero no saben decirlo así». Durante muchos años —escrito está— Don Ignacio

me preguntaba primero por Tobarra y luego por el negocio. Él era así. ¿Cómo no iba a llorarle ahora con toda la rabia de mi musa, pero con toda la dulzura de mi lira?

Ha muerto el Padre. Porque, ésa es otra, que diría el castizo. Por la diferencia de edad entre Don Ignacio y la mayoría de nosotros, él podría haber sido nuestro padre biológico. Y eso condiciona siempre de manera exquisita y favorable. ¿Padre? ¡Claro que sí! Luz, guía, referencia, ídolo, maestro... Cualquier cosa menos jefe, puesto que no necesitaba serlo. Y estoy seguro de que ya «ha empezado a *enrear*» en su Cielo, inventándose otra mutua o enjaretando otra fundación o pergeñando su enésima obra. Ha muerto Don Ignacio. Él publicó mi primer libro en 1978. ¿Cómo no voy a ser yo un experto en muertes si se titulaba *Los Claros Conceptos: De la muerte y otros mitos*? Entonces ya habían muerto mis padres. Pero, huérfano, huérfano, definitivamente huérfano, ahora. Mi nombre no aparece en sus esquelas, pero yo me invento que sí. Total, sería un milagro de letras y de sangre, en su honor y en su recuerdo... ■

José M.ª Hurtado