

NI 21904

MAR-9

R. 16073

**MAPFRE INTERNACIONAL**

**NUEVA ETAPA DE MAPFRE INTERNACIONAL**

MAPFRE  
CENTRO  
DE  
DOCUMENTACION

**José Manuel Martínez**  
**Presidente**

-----

**Octubre 1992.**



MAPFRE INTERNACIONAL, S.A.

---

## NUEVA ETAPA DE MAPFRE INTERNACIONAL

### I. INTRODUCCION

He denominado esta intervención "**Nueva etapa de MAPFRE INTERNACIONAL**" porque considero que ha finalizado en gran medida la fase inicial de implantación en seguro directo internacional, en la mayoría de los casos mediante adquisiciones de empresas.

Con esta reunión comienza realmente una nueva fase, en la que el objetivo es que exista dentro del Sistema MAPFRE una Unidad Internacional de seguro directo que, aunque con situaciones distintas y actuando en mercados diferentes y con entidades que tienen a su vez características peculiares, tenga unos principios comunes de actuación.

Gran parte del contenido de mi intervención será para que vosotros compartáis y hagáis llegar a las demás personas de vuestras respectivas empresas estos principios institucionales y también operativos, que ayuden a desarrollar nuestras sociedades participadas hasta conseguir, allí donde todavía no se ha conseguido, un desarrollo similar al que han tenido nuestras entidades de seguros en España, sin olvidar que una de las grandes ventajas de la internacionalización, es la enseñanza recíproca que debe hacer mejorar sustancialmente nuestra propia gestión en España.

### II. PRINCIPIOS INSTITUCIONALES

MAPFRE tiene unos principios institucionales que configuran su filosofía de actuación, y que debemos intentar tengan una

aplicación efectiva en todas las empresas de MAPFRE INTERNACIONAL, puesto que constituyen el hilo conductor de una actuación equilibrada de todas ellas, que nos una y diferencia de los demás participantes en el mercado.

Hay otros principios de actuación que podríamos llamar principios operativos, que podrían ser discutibles en algunos casos, si se tienen en cuenta las características de cada empresa y de cada mercado; pero los principios institucionales son iguales para todas las empresas del Sistema MAPFRE, en cualquier mercado y en cualquier parte del mundo, y su aplicación la considero, en la medida de lo posible, obligatoria.

Estos principios están recogidos, traducidos en normas concretas, en determinados artículos de los estatutos de la Mutualidad, cuyo texto resumido os entregaré, y son consecuencia de la concepción de MAPFRE como una institución en la que confluyen fines, derechos e intereses diferentes y a veces contrapuestos: los de la propia MAPFRE como institución, los de sus mutualistas o clientes, los de la sociedad que enmarca nuestra actuación y los de todos quienes participamos o colaboramos con la empresa desde una u otra posición. Los principios institucionales a que voy a aludir son la ley que regula las relaciones recíprocas entre todos los intereses que confluyen en la empresa, ley que está por encima de todos y que garantiza tanto el adecuado equilibrio entre los derechos de todos, como el buen funcionamiento y la permanencia futura de la empresa.

## 1. INDEPENDENCIA

MAPFRE es y debe ser una sociedad completamente independiente. Esta independencia debe entenderse no sólo como independencia de actuación respecto a grupos políticos, sociales, económicos, etc., sino también respecto a nosotros, los ejecutivos y directivos de la empresa, y en general respecto a todas las personas que la componen.

Las entidades del Sistema MAPFRE son y deben ser instituciones completamente independientes, que actúan exclusivamente al servicio de sus finalidades sociales e institucionales. Ningún grupo social, económico, etc. ni ninguna persona, pueden utilizar el patrimonio o el poder de la empresa al servicio de sus propios deseos o intereses. De este principio surgen normas prácticas como las siguientes:

- \* La prohibición de que los Consejeros y Directivos tengan participación accionarial en las empresas promovidas por MAPFRE, salvo con los límites y dentro de las normas que establecen los propios

estatutos, o aprovechen en beneficio propio la información privilegiada a que tienen acceso por razón de su cargo.

- \* La prohibición de que los fondos y bienes que constituyen el patrimonio de MAPFRE se apliquen directa o indirectamente a fines ideológicos, políticos o de otra clase ajenos a los objetivos empresariales de MAPFRE.
- \* La prohibición de que se incorporen como empleados personas vinculadas por relación de parentesco próximo a los Consejeros, Directivos y empleados de MAPFRE, lo que impide el nepotismo y facilita la objetividad en la selección del personal en función de las necesidades de la empresa.
- \* La exigencia de que todos los Directivos y empleados se jubilen laboralmente a los 65 años y los Consejeros cesen en sus cargos a la edad de 70 años.
- \* La prohibición de que los Directivos y empleados se reserven alguna participación o derecho especial en el patrimonio material o inmaterial de MAPFRE, sin perjuicio de los que les pueda corresponder por su condición de mutualistas, si la tienen.

## 2. RESPECTO A LOS DERECHOS DEL PERSONAL

En la misma forma que exige respeto para sus propios fines e intereses, MAPFRE debe tratar de actuar con el máximo respeto hacia los derechos del personal. El artículo 40º de los estatutos de la Mutualidad establece que los órganos rectores "dedicarán la máxima atención para asegurar la objetividad en la selección, ascenso y retribución de Jefes y Empleados y promover su capacitación y elevación cultural profesional".

Debemos tratar de que esta declaración tenga la máxima efectividad práctica en nuestras empresas, lo que será bueno para los empleados pero también para un funcionamiento adecuado de MAPFRE. Ello exige no sólo una actitud pasiva (no discriminación de ningún empleado) sino una actitud activa, que empiece por la objetividad en la selección y que exige ofrecer a todos los empleados posibilidades reales de promoción y formación profesional e incluso, en la medida de las posibilidades de cada empresa y de cada mercado, una retribución

más satisfactoria que la de otras empresas competidoras.

### 3. CALIDAD DE SERVICIO A LOS ASEGURADOS

Una de las reglas de oro de MAPFRE es ofrecer a los asegurados el servicio más eficiente posible con un coste equitativo. Un grupo de naturaleza mutua, como MAPFRE, se justifica básicamente por su capacidad de ofrecer a sus mutualistas y asegurados un servicio eficiente, en el que el asegurado es el destinatario final y fundamental de nuestra actividad. Este principio debe traducirse en la equidad del precio, sin cobrar precios excesivos, pero sin buscar la competitividad a costa de un mal servicio; en que las indemnizaciones en caso de siniestro sean lo más correctas posibles, sin regatear en reclamaciones razonables, pero sin caer en amiguismos ni aceptar el pago de cantidades improcedentes en aras de una política comercial equivocada.

Ejemplo de esta preocupación por el servicio a los asegurados es la Comisión de Defensa del Asegurado, nuestro "Ombudsman", que hasta ahora actúa en España y que en el futuro deberíamos extender a otros países en la medida que las circunstancias así lo aconsejen.

### 4. LEGALIDAD Y RESPONSABILIDAD SOCIAL

La actuación de MAPFRE debe ser igualmente respetuosa con los intereses de la sociedad en conjunto, lo que debe traducirse en dos normas fundamentales de actuación:

- \* El estricto cumplimiento de las obligaciones legales y fiscales propias de cada país en que actúe MAPFRE.
- \* Un especial sentido de responsabilidad social. A diferencia de las empresas capitalistas a ultranza, que buscan el beneficio económico por encima de todo, MAPFRE considera necesario contribuir al mejoramiento general de la sociedad, tanto a través del correcto desarrollo de su actividad empresarial, como dedicando parte de los beneficios obtenidos en dicha actividad a promover de forma altruista actividades de interés general para la sociedad.

Esto es lo que tratamos de hacer a través de las Fundaciones MAPFRE, conocidas por todos, cuya actuación tiene una proyección internacional cada vez mayor, con presencia creciente en todos los países en que está implantado el Sistema MAPFRE.

Considero de gran importancia la aplicación de este principio, a fin de conseguir empresas arraigadas en el país en que operan, al margen de que la mayoría de su capital sea extranjero.

## 5. ETICA

El cumplimiento efectivo de los principios que antes he mencionado exige, en definitiva, una preocupación especial por tener en todo momento un comportamiento ético, tanto en las relaciones internas de la empresa, como en las relaciones de ésta con los clientes y con la sociedad, tratanto de buscar siempre las soluciones más equitativas cuando se presenten conflictos de intereses y evitando caer en la picaresca empresarial, sin aceptar los beneficios que pueda reportar ésta a corto plazo, ni justificarla con la excusa fácil de que otros la practican.

La experiencia de muchos años de aplicación de estos principios en España nos ha llevado al convencimiento de que el respeto y efectivo cumplimiento de estos principios no sólo constituye un deber moral y una garantía de estabilidad interna dentro de la empresa, sino que también ofrece la mejor base para su desarrollo. Estamos seguros de que las características peculiares de la actuación de MAPFRE, consecuencia de estos principios, han sido una de las principales causas de nuestro espectacular crecimiento en España y de la imagen de profesionalidad y seriedad que tiene MAPFRE en la sociedad española y en la comunidad internacional, que solamente puede conseguirse a través de una actuación seria y eficiente en el trato a todos los que se relacionan con MAPFRE.

Como Anexos al texto de esta intervención os entrego, el resumen de los estatutos de MAPFRE MUTUALIDAD y las funciones de la Comisión de Control Institucional, documentos que refuerzan y al mismo tiempo sirven de base a los principios anteriormente expuestos.

### III. EL NOMBRE MAPFRE

Una vez comentados los Principios Institucionales de MAPFRE, pienso que todos somos conscientes de lo que supone la utilización del nombre MAPFRE.

Es fácil comprender que la incorporación del nombre MAPFRE a una empresa exija la autorización, caso por caso, de la Comisión de Control del Sistema MAPFRE a propuesta de la Unidad Operativa correspondiente. Al margen de lo anterior y desde un punto de vista práctico, he de decir que siempre he criticado a aquellas entidades extranjeras que adquirirían empresas españolas con nombres arraigados en la sociedad en la que operaban con gran prestigio, y lo primero que hacían era cambiarles el nombre, supongo que en parte para auto-satisfacción de las empresas extranjeras pero con poco sentido práctico del desarrollo de las actividades locales.

Por lo tanto, debemos meditar caso por caso muy cuidadosamente el efecto de un posible cambio de nombre, así como la posibilidad de buscar fórmulas que combinen el nombre original de la empresa y el de MAPFRE, que permitan recoger las ventajas de un buen nombre local y de pertenecer o poder llevar el apellido MAPFRE, como de hecho ya se ha efectuado en algunos casos.

### IV. PRINCIPIOS OPERATIVOS

Indico a continuación lo que considero Principios Operativos y Conceptos Básicos de actuación de las empresas del Sistema MAPFRE en España, cuya aplicación recomendaría a cada una de las empresas participadas, pero aclarando que son fórmulas discutibles y en cualquier caso no únicas para aplicar una estrategia de desarrollo empresarial, y que su conveniencia y ritmo de aplicación depende en gran medida de las propias características de la compañía y del mercado.

#### A) ENFOQUE PRIORITARIO, COMERCIAL Y ESTRUCTURAL A RIESGOS PERSONALES Y DE MASAS

Lo considero un aspecto fundamental, sobre todo a medio y largo plazo, en países con mercados aseguradores aún no maduros, en los que las propias entidades aseguradoras con productos y sistemas de distribución adecuados pueden hacer el mercado, no tan sometido a gran

competencia como el de los grandes riesgos comerciales o industriales.

Este enfoque prioritario a medio y largo plazo no debe en ningún momento hacer perder nuestra presencia en otros segmentos del mercado, que probablemente ofrecen a nuestras entidades estabilidad y excelentes resultados.

#### **B) SISTEMAS DE DISTRIBUCION DIRECTA**

Es un hecho conocido el gran acierto que en su día supuso plantear nuestra red de distribución a través de apertura de sucursales (oficinas propias), que a su vez han ido promocionando la apertura de oficinas delegadas y agentes exclusivos, frente a otras redes tradicionales en el seguro español basadas en lo que nosotros llamamos comunmente "delegados" y que podrían ser similares a "agentes generales" trabajando para una sola entidad, o aquellas que utilizan fundamentalmente como sistema de distribución la colaboración con grandes brokers o agentes no exclusivos.

Este es uno de los aspectos más delicados entre las decisiones estratégicas que han de tomar las empresas, ya que toda transformación brusca puede hacer perder una situación satisfactoria, que podría perjudicar el futuro desarrollo de la empresa.

También en este sentido hay que ser muy respetuosos con las propias normas de cada mercado, que pueden aconsejar sistemas de distribución diferentes, si bien, como norma general, puede considerarse probado que las redes de distribución conocidas como de distribución directa han otorgado mayor crecimiento a sus respectivas empresas, al menos en el segmento de los riesgos de masas.

#### **C) ESPECIALIZACION OPERATIVA**

La estructura empresarial que hoy impera en el Sistema MAPFRE se basa en el convencimiento de que la especialización técnica operativa otorga una considerable ventaja competitiva, primero mediante la creación de departamentos especializados, o especialización interna, para pasar posteriormente, si la dimensión y potencial lo aconsejan, a la autonomía societaria, que permite dar una motivación extraordinaria a todas las personas que participan en la empresa.

**D) VOCACION DE CRECIMIENTO**

Aunque todas las empresas de la Unidad Internacional, pueden beneficiarse de la ventaja de formar parte de un grupo de dimensión adecuada (el año 93 superaremos los 4.000 millones de dólares de ingresos), en MAPFRE se ha considerado siempre que las empresas deben tender al crecimiento, no sólo por alcanzar una dimensión empresarial en el propio país, sino por dinámica necesaria para no languidecer con el paso del tiempo.

Esta vocación de crecimiento implica tener siempre presente que debe hacerse necesariamente con la debida prudencia y cuando se obtengan resultados equilibrados que permitan el crecimiento estable deseado.

**E) MANUALIZACION**

Aunque parezca entrar demasiado en detalles operacionales, uno de los aspectos que considero imprescindibles para el buen funcionamiento interno de las empresas y su estabilidad operacional es la existencia de manuales operativos, que definan cada uno de los trabajos que deben realizar las personas o grupos de personas en cada actividad.

La manualización, actividad obsesiva durante algunos años en MAPFRE, ha supuesto una gran mejora en nuestros procedimientos internos y también ha permitido la movilidad del personal, sin traumas ni fallos en la continuidad operativa.

Considero que uno de los aspectos prioritarios de vuestra actuación futura es que todas nuestras empresas cuenten con sus correspondientes manuales operativos.

**F) DESCENTRALIZACION**

Uno de los principios que mejora la operativa empresarial es el máximo acercamiento del servicio al cliente, mediante una organización geográficamente descentralizada, con capacidad y autonomía de decisión, lo que implica el desarrollo de sistemas de formación y control eficientes.

En esta línea se ha considerado deseable también fomentar la relación asegurado/asegurador y consecuen-

cia de ello han sido los Centros de Diagnóstico, PPR, Asistencia, etc.

**G) INFORMATICA**

Es el elemento en el que haremos mayor hincapié en el inmediato futuro de nuestras relaciones y de aplicación de transferencia de tecnología, a que nos referiremos posteriormente en estas mismas reuniones.

Sin lugar a duda, el paquete informático TRONADOR es un producto extraordinario, que debe otorgar una gran ventaja competitiva y de gestión a todas nuestras participadas.

Ello ha motivado que CORPORACION MAPFRE haya adquirido la mayoría del capital de las MAPFRE SOFT, anteriormente vinculadas a MAPFRE MUTUALIDAD.

En esta línea quiero señalar dos ideas importantes: primero, que la aplicación del paquete informático a cada una de las entidades, requerirá plazos de tiempo adecuados, y confío que en el año 1995 la red internacional de seguro directo de MAPFRE pueda contar en su totalidad con este paquete informático; y, segundo, que aunque el paquete está suficientemente probado, su aplicación y configuración para otros países, con otras técnicas operativas, productos, etc., será compleja y no exento de problemas, si bien el resultado final deberá ser tremendamente satisfactorio, ya que en muchos casos puede suponer una auténtica revolución en los sistemas administrativos y de gestión de vuestras propias empresas.

**H) RETRIBUCION EN FUNCION DE RESULTADOS**

Es otro de los aspectos que debe tratar de aplicarse en la medida de lo posible, de manera que la mayor parte del personal vea sus ingresos relacionados con el propio beneficio o desarrollo empresarial; no sólo el personal comercial, al que en la mayoría de los casos ya se le aplica, sino también al resto de las personas, técnicos, administrativos, etc.

**I) AUDITORIA Y TRANSPARENCIA**

Como se sabe, es obligatorio para todas las entidades MAPFRE contar con auditorías externas realizadas por

empresas de auditoría de reconocido prestigio internacional, pero además, debemos crear a la mayor brevedad posible los departamentos de auditoría interna y control, con la colaboración y supervisión del propio Departamento de Auditoría Interna de MAPFRE INTERNACIONAL.

La transparencia no sólo implica que la información que emana de la empresa obedece verazmente a la situación de la misma, sino que existe la suficiente comunicación entre los distintos estamentos de la empresa y también con los servicios centrales, a fin de tener adecuado conocimiento de todas las situaciones y posibles problemas. En este sentido, hago especial énfasis en la importancia de que, con la discreción que en cada caso se requiera, exista siempre debida información entre los responsables locales y centrales, sobre aspectos que puedan dar origen a problemas graves, tengan o no consecuencias inmediatas en la cuenta de resultados.

#### J. PREOCUPACION POR LOS COSTES

Lo cito, aunque es obvio que debe ser siempre objetivo de toda gerencia, tanto en sus aspectos cotidianos, como en los estructurales, auténtico generador de la reducción sustancial de costes de una empresa.

### V. COMENTARIOS A LA INTERNACIONALIZACION

Quiero, ante este foro que considero el más apropiado para explicar el por qué de la internacionalización de MAPFRE, efectuar algunos comentarios al respecto. En primer lugar considero que todo lo que estamos haciendo es anticiparnos a lo que tendrán que hacer aquellos que cuenten con el espíritu de liderazgo que tiene MAPFRE y quieran tener alguna presencia en el "Gran mercado universal, asegurador, financiero y de servicios del siglo XXI".

Consideramos nuestro deber hacerlo porque tenemos la experiencia, la cultura y la capacidad de gestión suficientes para llevarlo a cabo, tal como hemos demostrado en nuestro propio mercado nacional. Siempre me he preguntado, y quizás ello explica el desencanto de muchos en la internacionalización, por qué lo intentaban empresas que no han sabido consolidar una gestión eficaz en los propios mercados nacionales, lo que resulta siempre más sencillo.

¿Cómo lo estamos haciendo? Estamos buscando una presencia importante en Iberoamérica, reforzada con nuestra presencia en el sur de los Estados Unidos y en la Europa del Sol, estrategia probablemente distinta a la de otros grupos multinacionales, que una vez consolidada será plataforma extraordinaria para una internacionalización creciente de nuestras operaciones.

También creo conveniente reflexionar sobre el acierto en el momento en que se ha realizado. A pesar de la crisis económica en la que están envuelta Europa y Estados Unidos, algunos países del Continente Iberoamericano, en la mayoría de los casos coincidentes con nuestras inversiones más importantes, apuntan excelentes perspectivas, tanto para la economía como para el seguro. Hemos hecho además todas nuestras inversiones con fondos propios, aprovechando una coyuntura favorable del mercado de capitales, de modo que el riesgo es muy limitado comparado con el enorme potencial futuro que generan estas inversiones.

El principal objetivo de nuestra actuación internacional es lograr una implantación global, en todos los países en que así sea posible, similar a la alcanzada por el Sistema MAPFRE en España. Todas las entidades participadas por MAPFRE INTERNACIONAL, sin excepción, sirven de plataforma excelente para conseguir dicho objetivo.

Los países en que, por nuestra gran presencia en ellos, se debería efectuar esta implantación global serían los siguientes:

- a) Argentina, Brasil, Colombia, Chile, México, Puerto Rico y Venezuela, en América.
- b) Italia, Portugal y Francia, en Europa.

Debe conseguirse además una importante interrelación entre las entidades MAPFRE operando en mercados geográficamente próximos, con tendencia futura a una posible unidad de mercado, como son los casos de MERCOSUR, MEXICO-USA, etc.

A fin de completar nuestra red de seguro directo en Iberoamérica, las propias entidades ya establecidas potenciarán su presencia en los mercados de su zona de influencia, bien mediante la constitución de filiales o mediante la adquisición de entidades locales, como es el caso de México con Centroamérica, Puerto Rico con las islas del Caribe, Argentina con Paraguay, etc.

En el resto de los países se procurará tener presencia en seguro directo, en función de las oportunidades futuras que se presenten. En nuestra actuación se deberían tener en cuenta los siguientes aspectos:

- a) Debe hacerse con máxima aportación de tecnología innovadora y aplicando los mismos principios institucionales y éticos promovidos por MAPFRE en España.
- b) Los intereses propios del país que se trate deben ser prioritarios, aunque sin perjuicio de los intereses generales de MAPFRE.
- c) Deben utilizarse preferentemente recursos humanos locales, dedicándose especial atención a su formación en España durante periodos amplios, que permitan asimilar los sistemas operativos, gerenciales y de cultura MAPFRE.

## VI. ORGANIZACION

Voy a dedicar la última parte de mi intervención a exponer con claridad la organización que pretendemos para buscar la mayor eficacia en la consecución de los objetivos fijados. Anticipo que la flexibilidad ha de presidir todos nuestros criterios de actuación. Lo que proponemos supone un gran desafío tanto para los máximos responsables de las empresas en el exterior, y sus equipos directivos, como para los órganos centrales de MAPFRE INTERNACIONAL involucrados en este apasionante proyecto.

He oído algunas comentarios sobre la complejidad de los diversos órganos, personas, etc., que intervienen en el área internacional y he de decir que aunque pienso que necesariamente esta estructura ha de ser compleja, está claro cual debe ser la actuación de cada una de las personas y de los órganos involucrados en este proceso y estoy seguro de que con esta reunión se acabarán de clarificar las funciones y responsabilidades de todos vosotros.

### \* Organos de Dirección Local

Para mí es el factor más importante del éxito del desarrollo de las participadas.

Estaríamos perdiendo el tiempo si no contáramos, como de hecho contamos, con la calidad extraordinaria de los máximos responsables ejecutivos de cada una de las sociedades participadas.

No se puede dudar en ningún momento que el espíritu de MAPFRE es mantener una gran autonomía en la actuación local y que los órganos centrales son fundamentalmente de guía estratégica para que se determinen y consigan los objetivos que MAPFRE pretende.

Gran parte de nuestro éxito es que todos vosotros sintáis que MAPFRE INTERNACIONAL está siempre en disposición de aportar, tanto en aspectos económicos como aumentos de capital social, como en aspectos estratégicos, de apoyo de personas y tecnológicos.

En el ámbito propio local debe haber Consejos, deseablemente con representación importante local, y Comisiones Directivas que constituyan órganos colegiados de dirección, que pienso ya existen adecuadamente en la mayoría de las sociedades.

\* **Comisiones de Supervisión**

Aunque su composición, funcionamiento y objetivos figuran en la nota titulada "Líneas Generales de Actuación 1992" que conocéis todos vosotros, os recuerdo que constituyen, como representantes de MAPFRE INTERNACIONAL, propietaria mayoritaria de las sociedades, el órgano colegiado responsable de que se consigan los objetivos generales fijados por MAPFRE INTERNACIONAL para cada una de las participadas.

Todos conocéis la composición de las respectivas comisiones, que están formadas por los máximos ejecutivos de las participadas, directivos centrales de MAPFRE INTERNACIONAL y, en algunos casos, los Consejeros Centrales a los que luego me referiré. Sus funciones básicas son las siguientes:

- a) Establecer los objetivos generales de actuación y la estrategia necesaria para conseguirlos.
- b) Supervisar la actuación general de la sociedad, y
- c) Promover el desarrollo de la sociedad en lo posible mediante implantación de cultura MAPFRE y sus sistemas gerenciales y tecnológicos.

Quiero en este punto hacer mención específica a la realización de los planes estratégicos que forman parte importante de los objetivos generales de esta reunión.

Hace unas semanas todos vosotros habéis recibido un modelo de Planificación Estratégica realizado principalmente por Ricardo Blanco, al que públicamente quiero felicitar por su magnífico trabajo. Después de las reuniones generales están previstas reuniones de las Comisiones de Supervisión, donde se deben iniciar las líneas generales de lo que sean los correspondientes Planes Estratégicos.

Quiero señalar que en la mayoría de las sociedades ya existen avanzados Planes Estratégicos y Líneas Generales de actuación, en algunos casos formalmente y en otros formando parte de informes de los Presidentes o Directores Generales de las sociedades, que a mí personalmente me han impresionado por su tremenda calidad.

Quienes me conocen saben que, aunque pecho de muchos defectos, "la falta de pragmatismo" no es de los que se me pueda achacar. Por ello insisto en que los Planes Estratégicos no deben convertirse en puros elementos de esfuerzo teórico que se realiza una vez, sino que deben servir de herramientas de trabajo para ayudar a cumplir los objetivos y efectuar el correspondiente seguimiento en la evolución de las entidades.

Un aspecto también de gran importancia es la necesidad de que todas las Comisiones de Supervisión formalicen su actuación mediante las correspondientes actas, que deberán ser enviadas a la Dirección General de MAPFRE INTERNACIONAL para la debida coordinación de todas las actividades de la Unidad.

Además, MAPFRE INTERNACIONAL se encargará de repartir entre todas las entidades información del conjunto de entidades, agregado y consolidado, pero también con referencia individual que permita un análisis comparativo.

Los órganos locales y las respectivas Comisiones de Supervisión son los únicos órganos ejecutivos de cada una de las empresas.

\* **Consejeros Centrales**

Aunque resulte reiterativo vuelvo a repetir la gran importancia que tienen los Consejeros Centrales a los que nuevamente agradezco su magnífica cooperación; no sólo porque efectivamente han proporcionado un excelente soporte inicial a las sociedades participadas, sino porque también han cubierto una importante función política al hacer participar a MAPFRE ESPAÑA en lo internacional.

Las funciones propuestas y conocidas por todos, además de su participación en las Comisiones de Supervisión, son las siguientes:

- a) Facilitar, mediante la utilización de las estructuras territoriales y humanas directamente dependientes de ellos, la adecuada formación al personal de tales sociedades, o requerir para ello la colaboración de otras estructuras territoriales o centrales si así fuese preciso.
- b) Utilizar con prioridad los recursos humanos propios de sus respectivas áreas de actuación que deban desplazarse temporal o definitivamente a las sociedades participadas en el exterior, sin excluir la posibilidad de recurrir a otras personas en caso de que así se considere conveniente.

Son, pues, como el GATTI, a que me voy a referir a continuación, órganos de apoyo a la actividad de las distintas entidades.

\* **Creación del Grupo de Apoyo y Transferencia Tecnológica Internacional (GATTI)**

Es sin lugar a duda el mayor desafío de MAPFRE en apoyo a las sociedades participadas en el exterior.

No voy a extenderme mucho sobre ella, ya que hay prevista una intervención específica sobre este tema. Buscamos fundamentalmente aportar eficazmente soluciones y ayudas a nuestras participadas, profundizando en la resolución de los problemas y en la realización de programas de trabajo, frente a lo que ha constituido hasta ahora la aportación normal, que se basaba más en la diagnosis que en la resolución de problemas.

Tengo gran confianza en la eficacia del GATTI, y quiero agradecer públicamente a Filomeno Mira su empeño y dedicación en llevar a cabo este proyecto, que sólomente una persona con su extraordinaria cultura empresarial y calidad profesional y personal puede llevar a cabo.

\* **Coordinación**

Desde el punto de vista de las relaciones entre empresas MAPFRE trabajando en cada país, que resultará cada

vez más frecuente y en la actualidad es muy común al menos tener operaciones de seguro, reaseguro, asistencia, ITSEMAP y Fundaciones, quiero indicar que debe mantenerse una absoluta separación entre las actividades de seguro directo y las de reaseguro ante el mercado.

La coordinación que deba efectuarse entre las empresas que operan en un mismo país, sólo se hará a nivel central y corresponderá a CORPORACION MAPFRE, a través de las Divisiones Geográficas correspondientes.

Finalmente, desearía transmitir mi ilusión en nuestro proyecto internacional, y la seguridad de que se alcanzará con éxito como uno de los grandes objetivos y desafíos del Sistema MAPFRE, en estos difíciles años que nos quedan para comenzar el nuevo SIGLO XXI.

Muchas gracias.

-----0-----

JMM/mh.  
Octubre 1992

ESTATUTOS SOCIALES DE  
MAPFRE MUTUALIDAD DE SEGUROS

Artículo 4º

Para mayor garantía de los intereses generales y superiores de la Mutualidad, se estipulan los preceptos de este capítulo, que sólo podrán modificarse en Junta General Extraordinaria dedicada especialmente a tal objeto.

Artículo 5º

Los Consejeros y Directivos de los Servicios Centrales de la Mutualidad y sus filiales sólo pueden ser accionistas de las empresas o sociedades en que la Mutualidad tenga directa o indirectamente una participación económica significativa, con autorización expresa de la Comisión de Control Institucional y de acuerdo con los límites y normas que establezca al efecto el Consejo de Administración

Cuando se trate de empresas cotizadas en Bolsa, no será precisa dicha autorización, pero se aplicarán las siguientes normas:

- \* Cada Consejero o Directivo no puede ser titular directa o indirectamente de acciones en cuantía superior al mayor de los siguientes límites: el uno por mil de las acciones en circulación o cincuenta millones de pesetas de valor nominal.
- \* Los Consejeros o Directivos titulares de acciones deben comunicar a la Comisión de Control Institucional las operaciones de compra y venta que lleven a cabo dentro de siete días siguientes a su realización.
- \* La Mutualidad publicará en su memoria anual un detalle de las acciones de que sean titulares al final de cada ejercicio los Consejeros y Directivos.

La Comisión de Control Institucional llevará un registro especial de las participaciones a que se refiere este artículo.

Artículo 6º

El Consejo de Administración y la Comisión de Control Institucional velarán de forma especial para que en ningún caso los fondos y bienes que constituyen el patrimonio de la Mutualidad y sus filiales se apliquen directa o indirectamente a fines ideológicos, políticos o de otra clase ajenos a sus objetivos empresariales; con la única

excepción de las aportaciones a las Fundaciones promovidas por MAPFRE y de las cantidades de cuantía limitada que, con aprobación de la Comisión de Control Institucional, se destinen a fines benéficos, caritativos o de conveniencia social acordes con su dimensión empresarial.

En caso de disolución o transformación social, los Consejeros, Director General, Directivos y Empleados no pueden reservarse ninguna participación o derecho especial sobre el patrimonio material o inmaterial de la Mutualidad, sin perjuicio de lo que les pueda corresponder con su condición de mutualistas.

#### Artículo 7º

No pueden incorporarse a la Mutualidad en calidad de Consejero Delegado, Director General, Directivos, Jefes o Empleados, personas que tengan parentesco hasta de segundo grado, incluso por afinidad, con Consejeros, Director General, Directivos, Jefes o Empleados al servicio activo de la misma. La incorporación de personas con parentesco de tercer grado requiere la autorización del Consejo de Administración.

#### Artículo 24º

La duración normal del cargo de Consejero es de tres años. Puede terminar antes de dicho plazo por aplicación de las excepciones establecidas en este artículo, por petición propia o por acuerdo expreso de la Junta General Extraordinaria.

Las renovaciones del Consejo de Administración, que se llevarán a cabo anualmente, se realizarán por el cese de los Consejeros que representen la tercera parte del total de ellos, los cuales podrán ser reelegidos hasta alcanzar la edad de 70 años, en cuyo momento cesarán automáticamente aunque no haya finalizado su mandato.

.....

#### Artículo 40º

Por reconocer la especial importancia que la actuación del personal tiene en la vida social de la Mutualidad, sus órganos rectores dedicarán la máxima atención para asegurar la objetividad en la selección, ascenso y retribución de Jefes y Empleados y promover su capacitación y elevación cultural y profesional.

#### Artículo 45º

De acuerdo con el espíritu social y público que inspira la actuación de la Mutualidad, ésta destinará en cada ejercicio una parte de sus excedentes a la realización de donaciones o aportaciones a las Fundaciones promovidas por la Mutualidad.

En caso de disolución de la Mutuality, el remanente del Fondo de Reservas Patrimoniales, una vez terminadas las operaciones de liquidación, se transmitirá íntegramente al patrimonio de la Fundación MAPFRE.

\*\*\*\*\*

## COMISION DE CONTROL INSTITUCIONAL

### I. FUNCIONES BASICAS

De conformidad con el artículo 28º de los estatutos sociales, corresponde a la Comisión de Control Institucional la alta coordinación y supervisión de la actuación de la Mutualidad y de sus entidades filiales. En el desarrollo de dichas funciones, corresponde a la Comisión de Control Institucional principalmente la supervisión y defensa de los PRINCIPIOS INSTITUCIONALES en que se fundamenta el conjunto del Sistema MAPFRE.

Estas funciones, y las competencias que más abajo se establecen, se ejercerán sin perjuicio de las facultades que legal y estatutariamente correspondan a los Organos de Representación y Dirección de la propia Mutualidad y de las diferentes Sociedades del Sistema MAPFRE.

### II. COMPETENCIAS

Para el ejercicio de las Funciones Básicas antes señaladas, la Comisión de Control Institucional ejercerá las competencias siguientes:

#### 1. Actuación ETICA

Corresponde a la Comisión de Control Institucional VIGILAR la aplicación por las Sociedades del Sistema MAPFRE de los principios éticos de actuación, y en particular los siguientes:

- A. Transparencia y veracidad informativa en las ofertas de productos y servicios al público.
- B. Equidad y rapidez en el pago de las indemnizaciones y, en general, en el cumplimiento de obligaciones contractuales.
- C. Calidad en los productos que se ofrezcan y en los servicios que se presten a los asegurados y clientes.

- D. Equidad en las relaciones laborales, mejoras posibles de las condiciones de trabajo y profesionalización de los empleados y delegados.
- E. Cumplimiento estricto de las obligaciones legales.

## 2. Actuación INDEPENDIENTE

Corresponde a la Comisión de Control Institucional VIGILAR la independencia de actuación de las Sociedades del Sistema MAPFRE y de modo especial que en ningún caso los fondos y patrimonio de estas Sociedades se apliquen, directa o indirectamente, a fines ideológicos, políticos o de otra clase ajenos a sus respectivos objetivos empresariales, con la única excepción de las aportaciones a las Fundaciones promovidas por MAPFRE.

En consecuencia con ello, corresponde a la Comisión de Control Institucional SER INFORMADA de, y en su caso AUTORIZAR, los acuerdos o compromisos de Sociedades del Sistema MAPFRE que pudieran implicar:

- A. Colaboración de cualquier naturaleza con instituciones o entidades ajenas a la actividad operativa de las Sociedades del Sistema MAPFRE.
- B. Integración, fusión o absorción de cualquier entidad no perteneciente al Sistema MAPFRE por Sociedades del Sistema MAPFRE y viceversa.
- C. Creación, liquidación o extinción de cualquier Sociedad del Sistema MAPFRE, así como la cesión o venta de acciones de tales Sociedades que pudieran representar la pérdida de su control.
- D. Incorporación de socios externos a las Sociedades del Sistema MAPFRE, así como la toma de participaciones significativas en otras Sociedades.
- E. Colaboración que implique compromiso permanente de Sociedades del Sistema MAPFRE con organismos públicos de la Administración, Comunidades Autónomas o Ayuntamientos.

- F. Afiliación o asociación de Sociedades del Sistema MAPFRE a organismos, instituciones o corporaciones nacionales o extranjeras.
- G. Concesión de aportaciones económicas por parte de las Sociedades del Sistema MAPFRE a otras entidades o instituciones con fines benéficos, caritativos o de conveniencia social acordes con la dimensión empresarial de aquéllas.

### 3. Utilización del NOMBRE "MAPFRE"

Corresponde a la Comisión de Control Institucional AUTORIZAR las actuaciones de las Sociedades del Sistema MAPFRE que tengan por objeto lo siguiente:

- A. Utilización del nombre MAPFRE como denominación social.
- B. Realización de acciones de comunicación o difusión de contenido estrictamente institucional.
- C. Participación destacada en congresos, seminarios, jornadas y otros eventos colectivos similares de especial relevancia, cuyo objeto sea ajeno a la actividad operativa de las Sociedades del Sistema MAPFRE.

### 4. Actos de DISPOSICION PATRIMONIAL

- A. Corresponde a la Comisión de Control Institucional INFORMAR, favorable o desfavorablemente, al Consejo de Administración de MAPFRE Mutualidad respecto a actos de disposición que pudieran llevarse a cabo por las Sociedades Principales del Sistema MAPFRE relativos a derechos reales cuya cuantía unitaria sea superior al 5% de los activos totales de la Sociedad de que se trate, de acuerdo con el último balance aprobado, así como respecto a la prestación de fianzas o avales ajenos a la actividad operativa de la Sociedad por importe acumulado superior al 1% de dichos activos.

- B. Corresponde igualmente a la Comisión de Control Institucional **AUTORIZAR** la participación de Consejeros y Directivos de los Servicios Centrales de la Mutualidad y sus filiales como accionistas de empresas o sociedades no cotizadas en Bolsa en que la Mutualidad tenga directa o indirectamente una participación económica significativa, así como **SER INFORMADA** por dichos Consejeros y Directivos, si tales sociedades cotizasen en Bolsa, de las operaciones de compra y venta que llevasen a cabo respecto a acciones de las citadas sociedades.

5. Relaciones con ALTOS ORGANOS DE REPRESENTACION

- A. Corresponde a la Comisión de Control Institucional **INFORMAR**, favorable o desfavorablemente, al Consejo de Administración de la Mutualidad respecto a las candidaturas para la designación de miembros de Altos Organos de Representación de la Mutualidad y de las restantes sociedades principales del Sistema MAPFRE.
- B. Corresponde asimismo a la Comisión de Control Institucional **ESTABLECER** las retribuciones o compensaciones económicas que, en su caso, correspondieran a los miembros de tales Organos.

---

JC/ya

26.11.91