



# EL SISTEMA MAPFRE. DESARROLLO DE UNA ORGANIZACIÓN MUTUALISTA LÍDER EN EL SECTOR ASEGURADOR ESPAÑOL

Marina García del Val<sup>1</sup>

## 1. Orígenes y evolución histórica del Sistema Mapfre

El Sistema Mapfre es un grupo empresarial español independiente que desarrolla sus negocios principalmente en el marco asegurador, pero además realiza actividades en los ámbitos financiero, inmobiliario y de servicios. Opera en España y en otros treinta y seis países, ubicados, principalmente, en Sudamérica.

Desde el punto de vista histórico, el origen del Sistema Mapfre se encuentra en la Mutua-  
lidad de Seguros de la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España (MAPFRE), entidad creada en 1933 para dar cumplimiento a las disposiciones legales en materia de aseguramiento de accidentes laborales en la agricultura. Posteriormente, la Mutua-  
lidad extendió sus operaciones a otros ramos de riesgos eventuales, tales como incendios, pedrisco, accidentes individuales y robo.

Tras la entrada en vigor de la Ley de 14 de diciembre de 1943, que instituyó el seguro obligatorio de enfermedad, Mapfre suscribe con el Ministerio de Trabajo un acuerdo a diez años por el que se compromete a colaborar en la gestión de dicho seguro. Las deficiencias técnicas y administrativas que registró esta parcela del negocio, agravadas con el paso del tiempo, colocaron a Mapfre, a lo largo de 1955, en una situación próxima a la quiebra.

Estas críticas circunstancias provocaron el relevo de los administradores de la Mutua. El equipo directivo que se incorporó realizó una profunda labor de saneamiento y reestructuración de la misma. Al frente de los nuevos gestores se encontraba Ignacio Hernando de Larramendi, cuya singular personalidad ha marcado una etapa significativa de la historia de Mapfre. Ignacio Hernando de Larramendi, inspirador de los principios sobre los que se construye el sistema empresarial, supo prever la evolución de seguro en España y la creciente importancia del ramo de automóviles en el sector.

La Ley de Bases de la Seguridad Social, de 28 de diciembre de 1963, y su posterior Texto Refundido, de 21 de abril de 1966, provocaron una enorme convulsión en el seguro español, pues suponían el cese automático de las compañías de seguros privados en el ramo de accidentes laborales, causando graves daños a numerosas entidades.

<sup>1</sup> Profesora de Macroeconomía del seguro, Universidad Pontificia de Salamanca y Técnico de la Dirección General de Seguros.



La aplicación de estas normas llevó a Mapfre a la escisión en dos entidades jurídica y económicamente independientes: Mapfre Mutua Patronal de Accidentes de Trabajo (hoy Fremap), dedicada exclusivamente a la gestión de los seguros de accidentes laborales y enfermedades profesionales, y Mapfre Mutualidad de Seguros y Reaseguros a Prima Fija, cuyo objeto social consistía en el ejercicio de los seguros privados.

Para Mapfre Mutualidad, la escisión puso de manifiesto los interesantes efectos de la especialización en las condiciones del mercado asegurador del momento, pero también trajo consigo una elevación de los gastos generales que, sólo desde una mayor dimensión, podían colocarse en límites adecuados. Ambas circunstancias inspiraron a la Mutualidad una línea estratégica centrada en la especialización como clave del crecimiento, y su primera manifestación se materializó en la creación del Grupo Mapfre en 1970.

Este Grupo se componía inicialmente de tres entidades: Mapfre Mutualidad, entidad especializada en riesgos sencillos (seguros generales), y sus dos filiales: Mapfre Vida para el ejercicio exclusivo de los seguros de personas (vida, accidentes y enfermedad) y Mapfre Industrial que cubría este tipo de riesgos. Seguidamente se procedió a una reestructuración: Mapfre Mutualidad se centró en el desarrollo exclusivo del ramo de automóviles, Mapfre Vida se especializó en las operaciones de los seguros vida y Mapfre Industrial asumió el ejercicio de los ramos no vida.

Desde el momento de la creación del Grupo se incluye, entre los principios básicos que habrían de inspirar su funcionamiento, el espíritu social y de servicio a la colectividad, recogido en los estatutos sociales de Mapfre Mutualidad.

El Grupo, tras su constitución, desarrolla una política expansiva cuyos principales aspectos se orientan hacia la descentralización de la actividad, la creación de una organización territorial como soporte de la red comercial, la constitución de nuevas aseguradoras especializadas y la salida a los mercados extranjeros a través de las operaciones de reaseguro que realizará Mapfre Industrial. Estas operaciones serán absorbidas posteriormente por Mapfre Re, primera entidad del Grupo dedicada exclusivamente al reaseguro.

Por otra parte, las crecientes demandas de recursos financieros originadas por las mayores exigencias de capitales y por la financiación del proceso de crecimiento, unido a las dificultades que la obtención de estos recursos suponen para las mutuas, determinaron la creación de la Corporación Mapfre en 1981. La Corporación es un *holding* que reúne a las sociedades promovidas por Mapfre, orientando su actividad a la coordinación financiera de las mismas y a la obtención de recursos a través del mercado bursátil.

En 1985 entra en vigor el plan denominado *Sistema Mapfre 1985*. Este plan supuso la creación del Sistema Mapfre y la sustitución de la reforma empresarial que dio lugar a la creación del Grupo en 1970. Por otra parte, durante ese mismo año, en aplicación de los principios de equidad que deberán inspirar las relaciones asegurador-asegurado, se crea el Comité de Defensa del Asegurado, primera experiencia en la materia dentro del mercado español.

A partir de 1985, la evolución del Sistema Mapfre responde a una política que sus ejecutivos denominaron *diversificación de actividades*. Adaptándose a las condiciones presentes y las que se prevén para el futuro de los mercados, la política de *diversificación de actividades* se centra fundamentalmente en los siguientes aspectos: ampliación de la oferta de seguros, extendiendo las operaciones, por una parte, a los ramos de salud, decesos y crédito y, por otra, a la gestión de planes y fondos de pensiones; desarrollo de productos en otras áreas relacionadas con la actividad aseguradora, como la seguridad, la previsión y la asistencia; intensificación de la actividad internacional, iniciando operaciones de seguro directo en el exterior; oferta de servicios financieros con carácter complementario al seguro, especialmente de gestión de fondos de inversión y productos bancarios, política que culmina con la creación del Banco Mapfre en 1990.

En 1990 Ignacio Hernando de Larramendi abandona sus puestos de responsabilidad en Mapfre y el Sistema pasa a ser gestionado por un equipo directivo impregnado, en buena medida, de su magisterio.

En la década de los noventa Mapfre modificó sus líneas estratégicas. Se replantearon algunas políticas de expansión, a la vez que se iniciaron nuevas líneas de actuación orientadas a dotar de una mayor dimensión al Sistema y a fomentar la competencia en unos ámbitos cada vez más internacionalizados y penetrados por grandes grupos económicos. En este sentido, es preciso destacar las siguientes políticas:

- **Reestructuración del área internacional.** Mediante esta política, el Sistema pretendía ampliar y consolidar sus posiciones en los mercados internacionales. Dentro de las medidas tomadas al efecto, destacan la creación de las sociedades Mapfre América Vida y Mapfre América, así como la concentración en torno a Mapfre Re de la actividad reaseguradora del Sistema.
- **Creación de líneas de colaboración con otras entidades del sistema financiero de naturaleza próxima.** El Sistema Mapfre, manteniendo su clara vocación de independencia, decidió aumentar su dimensión, potencia y cuota de mercado a través de pactos de colaboración con otra entidad de la economía social, Caja Madrid. La alianza estratégica entre ambos Grupos Económicos, cuya primera fase se inicia en 1998, culmina con el acuerdo firmado en febrero de 2000. Dicho acuerdo orienta sus objetivos hacia una gestión más eficiente de los negocios aseguradores y bancarios de ambos Grupos, contribuyendo al aumento de sus respectivas dimensiones en los



mercados españoles y favoreciendo sus proyecciones internacionales. Como consecuencia de la alianza estratégica, Mapfre sufre una remodelación en su estructura empresarial y en su sistema de distribución de productos. Las principales modificaciones se concretaron en los siguientes hechos:

- Constitución de la sociedad Mapfre Caja Madrid Holding. Esta sociedad, participada por Corporación Mapfre (51%) y por Caja Madrid (49%), se crea para la integración de los seguros de vida, no vida y salud de ambos Grupos.
- Traspaso del negocio bancario del Banco Mapfre a Caja Madrid, que amplía su participación en el mismo hasta el 51%. En adelante, dicho banco, operará bajo la denominación Banco de Servicios Financieros Caja Madrid Mapfre.
- Utilización conjunta de las redes comerciales de Mapfre y Caja Madrid para la distribución de sus respectivos productos. Esta medida, considerada como parte esencial del acuerdo, se ha confirmado como una de las decisiones que con más intensidad han contribuido al éxito del mismo.

El 20 de marzo de 2000, el Consejo de Administración de Mapfre Mutualidad aprueba el Código de Buen Gobierno del Sistema Mapfre. Este Código, de aplicación inicial en las principales sociedades de Mapfre, constituye la norma básica que regula la estructura directiva del Sistema y el funcionamiento de los órganos de gobierno de sus entidades, estableciendo los principios institucionales y operativos que han de inspirar la actividad de las mismas.

Al iniciarse el nuevo siglo, y con unas perspectivas generales sobre la evolución de la económica española a medio y largo plazo claramente favorables, el seguro español muestra importantes potencialidades de crecimiento. Potencialidades que derivan, por una parte, de una penetración en la vida económica inferior al promedio de la Unión Europea y, por otra, de la necesidad de desarrollo del ámbito de la previsión social. Por ello, el mercado español resulta especialmente interesante para las operaciones del Sistema Mapfre, que cuenta, a los efectos, con unos recursos privilegiados: sólida estructura empresarial, potente red comercial (reforzadas ambas tras la Alianza con Caja Madrid), eficiente gestión e imagen corporativa solvente frente a los usuarios.

En este contexto, el Sistema diseña las líneas estratégicas para los cinco primeros años del decenio, tratando de cubrir unos objetivos, entre los que destacan: consolidar la posición Mapfre como líder del seguro en España, con intención de ampliar dimensión y cuota de mercado; fomentar el desarrollo de los seguros de empresas; ampliar la actividad internacional; optimizar la red comercial; potenciar el uso de nuevas tecnologías y fomentar el desarrollo y utilidad social de las Fundaciones. Estos objetivos han inspirado, entre otras, las siguientes operaciones:

- Adquisición, en el 2001, de Seguros Finisterre (entidad especializada en el ramo de decesos) por Mapfre Seguros Generales (perteneciente a Mapfre Caja Madrid Holding). Esta adquisición, que incluye la red comercial de Finisterre, amplía notablemente la presencia de Mapfre en el ramo de decesos.
- Incorporación al Sistema de las sociedades aseguradoras Musini Seguros Generales y Musini Vida (adquiridas por Mapfre Caja Madrid Holding). Dicha incorporación, realizada en el ejercicio 2003, es el resultado del proceso de privatización puesto en marcha por la Sociedad Estatal de Participaciones Industriales (SEPI). La adquisición de Musini Seguros Generales representa para Mapfre duplicar su negocio en el ramo de los riesgos industriales, puesto que Mapfre ha operado tradicionalmente en el segmento de la pequeña y mediana empresa, mientras que Musini era el líder indiscutible en el marco de las grandes empresas españolas. Por lo que se refiere a Musini Vida, la operación ha supuesto una considerable ampliación de la actividad del Sistema en esta parcela del mercado, debido al destacado volumen de negocio alcanzado por la entidad en el ámbito de los compromisos por pensiones.
- Ampliación de la actividad internacional a través de nuevas compañías en Perú, Chile, México, Colombia, Italia, Estados Unidos, Irlanda y Puerto Rico.
- Puesta en marcha de distintos programas de formación y ampliación de recursos para impulsar, extender y consolidar eficazmente la red comercial.
- Desarrollo de programas orientados a extender e intensificar la utilización de los recursos informáticos y las nuevas tecnologías de la información en las distintas áreas de negocios.
- Creación de la Fundación Mapfre Tavera.

En el año 2003 la dirección del Sistema se plantea extender las operaciones de seguro directo al entorno de la Unión Europea. Anteriormente, veía limitada esta opción por la necesidad de disponer de una importante dimensión empresarial para afrontar la competencia. Mapfre considera que ahora posee una dimensión razonable para medirse sin complejos con las grandes entidades europeas y que cuenta, además, con equipos directivos, personal, tecnología y productos a la altura de estos competidores.

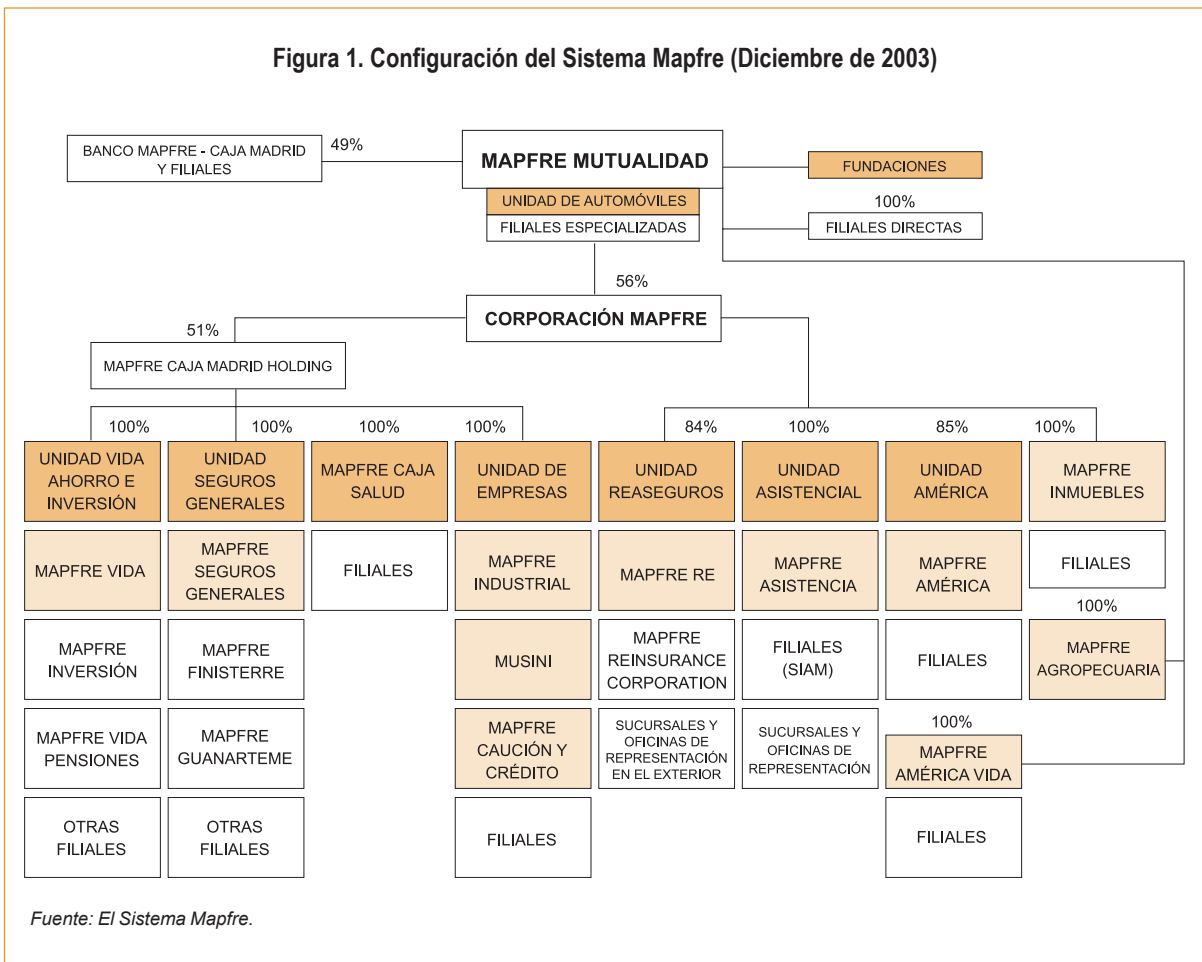


## 2. Dimensión económica

El Sistema Mapfre, a 31 de diciembre de 2003, estaba constituido por las siguientes entidades:

- Mapfre Mutualidad de Seguros y Reaseguros a Prima Fija (“Mapfre Mutualidad”), empresa dominante de este Grupo Económico, especializada en el ramo de automóviles.
- Doscientas cuarenta y siete sociedades mercantiles, de ellas, cien con la sede social en España y ciento cuarenta y siete con sede en otros países.
- Seis fundaciones destinadas al ejercicio de actividades no lucrativas, como contribución del Sistema a los intereses generales de la sociedad.

Figura 1. Configuración del Sistema Mapfre (Diciembre de 2003)



Al cierre del ejercicio 2003, la actividad económica del Sistema Mapfre alcanzó unos ingresos totales consolidados de 9.250 millones de euros. Los fondos propios consolidados se cifraron en 2.496 millones, mientras que las inversiones financieras y fondos líquidos ascendieron a 18.347 millones de euros. Por su parte, el beneficio consolidado antes de impuestos se cifró en 606 millones de euros y después de impuestos en 446 millones, atribuyéndose el 67% a Mapfre Mutualidad y el 33% a los socios externos.

Los ingresos del Sistema se generaron, principalmente, dentro de la actividad aseguradora. La emisión de primas superó el importe de 7.589 millones de euros, el 82% de los ingresos totales consolidados. De ese importe, el 89% procede de operaciones de seguro directo, correspondiendo el 11% al reaseguro.

La distribución geográfica del negocio asegurador indica que en España se genera el mayor volumen de ingresos por primas, 5.506 millones de euros, el 73% de su importe total; en el área internacional la emisión fue de 2.083 millones.

El Sistema mantiene una posición privilegiada en el seguro español con un peso específico creciente en el mercado. Ese peso, cuantificado al cierre de 2002, en un 8,4% dentro del ramo de vida y un 15,5% en los ramos no vida, se situó en el 9,7% y el 17,3%, respectivamente, al finalizar el ejercicio 2003. Por su parte, en el mercado sudamericano, las entidades del Sistema alcanzaron, a finales de 2002 (últimos datos disponibles), una cuota de mercado del 5% del total de primas emitidas en los mismos.

A 31 de diciembre de 2003, Mapfre contaba con 18.065 empleados (10.064 en territorio español y 8.541 en el Área Internacional), su red comercial en España integraba 2.725 oficinas y 23.245 agentes y colaboradores. El número de socios mutualistas de la matriz del Sistema, Mapfre Mutualidad, superaba los cuatro millones.

### 3. Sistemas organizativos

#### 3.1. Constitución del grupo económico. Razones que la determinan

La creación y posterior configuración de Mapfre obedece a un conjunto de razones que serán agrupadas en tres categorías: económicas, financieras y directivas.

- **Razones económicas**

Tanto la constitución del Grupo, como su evolución y consolidación han estado marcadas por unos objetivos económicos, desarrollados a través de dos estrategias fundamentales: la ampliación progresiva de su presencia en los mercados y la explotación de sinergias.



- La ampliación de la presencia de Mapfre en los mercados nacionales e internacionales ha determinado, a lo largo de su evolución, el diseño y creación de distintas líneas de actuación. Estas líneas se han activado respondiendo a las condiciones y exigencias que, en cada momento, se han puesto de manifiesto en esos mercados.
  - Explotación de sinergias. La creación del Grupo Mapfre permitía establecer una serie de relaciones entre las empresas integrantes que redundaban en beneficio de Mapfre en su conjunto. Estas relaciones se han centrado fundamentalmente en la puesta en común de la red comercial, pero también han promovido la utilización colectiva de recursos tecnológicos y administrativos, personal cualificado, la razón social y la cultura de Mapfre, fomentando el intercambio de experiencias entre las entidades y la transferencia de conocimientos de unas a otras.
- **Razones Financieras**

Otros motivos que ha contribuido poderosamente a la configuración del Sistema Mapfre derivan, por una parte, de las crecientes necesidades financieras que ha ido experimentando el Grupo Económico a lo largo de su evolución y, por otra, de las limitaciones que encuentran las mutuas en la obtención de los recursos necesarios para hacerles frente. Para Mapfre, la búsqueda de una solución compatible con la condición mutual de su entidad dominante condujo a la creación de la Corporación Mapfre, sociedad *holding* participada mayoritariamente por Mapfre Mutualidad que se ocupa de realizar la coordinación financiera de las entidades del grupo económico, obteniendo y distribuyendo los recursos necesarios para atender al funcionamiento y desarrollo de las mismas.
  - **Razones directivas**

Desde su creación, el Grupo ha contado con profesionales altamente cualificados que han activado y gestionado las entidades con una formación técnica y una cultura empresarial que emanan, directamente, de la filosofía de Mapfre Mutualidad. La preparación técnica de directivos, en el contexto de la cultura empresarial de Mapfre, ha constituido tradicionalmente una de las cuestiones prioritarias para el Sistema. Desde 1999 se imparte este tipo de docencia en el Centro Internacional de Formación de Directivos, creado específicamente con este fin.

### 3.2. Modelo de organización

El sistema de organización empresarial empleado en el Sistema Mapfre se asemeja al modelo que Goold y Campbell denominan *de planificación estratégica*. Este modelo, que cuenta entre sus principales parámetros la explotación de las interrelaciones como fuente de valor, se ajusta a la naturaleza de los negocios que realiza el Sistema, negocios que requieren fuertes inversiones a largo plazo y agilidad de respuesta a unos mercados extraordinariamente dinámi-



cos. El esquema de organización y funcionamiento del Sistema se articula en torno a los aspectos siguientes:

- **Principios de actuación**

Uno de los rasgos característicos de Mapfre es la relevancia de determinados principios como inspiración de su actividad y funcionamiento. Estos principios, descritos con detalle en el Código de Buen Gobierno del Sistema Mapfre, han venido informando la conducta del Grupo Económico desde su creación. Según establece el citado Código, tanto el Sistema en su conjunto, como las distintas entidades que lo componen, deben adaptar su funcionamiento a dos categorías de principios: Principios de carácter institucional y Principios de carácter empresarial. Dentro de los primeros se encuentra la independencia, la ética, el humanismo, el crecimiento empresarial y el sentido de la responsabilidad social. Entre los segundos están la especialización, la globalidad de la oferta, la vocación multinacional, la descentralización, el aprovechamiento de sinergias, la vocación de liderazgo y el rigor en el gasto.

- **Estructura empresarial**

Desde el punto de vista de la estructura de la propiedad y de las relaciones patrimoniales, el Sistema Mapfre se ajusta a lo que la literatura económico-empresarial denomina *Sistema por dominación*. Una entidad, Mapfre Mutualidad, agrupa a un conjunto de compañías jurídicamente independientes, a través de la participación mayoritaria en sus capitales respectivos. Las entidades del Sistema mantienen entre ellas estrechas relaciones de cooperación, tanto de tipo vertical (entre Mapfre Mutualidad y sus filiales), como de carácter horizontal (relación de filial a filial). La estructura empresarial del Sistema Mapfre, recogida en el Código de Buen Gobierno del Sistema Mapfre, se articula sobre un esquema jerárquico en el que las unidades de decisión se posicionan con el siguiente orden:

- **Mapfre Mutualidad:** Entidad dominante, en torno a ella se agrupan seis fundaciones, diversas empresas, así como unidades de tipo técnico y jurídico que apoyan el funcionamiento del Sistema en su conjunto. Estas últimas se denominan, en el ámbito interno, Unidades Funcionales.
- **Corporación Mapfre:**  *Holding* financiero, participado mayoritariamente por Mapfre Mutualidad, que agrupa a las principales sociedades mercantiles del Sistema, permitiendo su acceso a los mercados de capitales. Dicha sociedad cotiza en las Bolsas de Madrid y Barcelona y su valor forma parte de índice IBEX 35.
- **Mapfre Caja Madrid Holding:** Sociedad creada en el marco de la alianza estratégica con Caja Madrid. Está participada mayoritariamente por Corporación Mapfre.
- **Sociedades principales:** Bajo esta denominación se agrupan dos tipos de entidades:



- **Cabeceras de unidades operativas:** Son sociedades, participadas mayoritariamente por Corporación Mapfre o por Mapfre Mutualidad, que dirigen y coordinan la actuación de las denominadas Unidades Operativas. Dichas unidades están integradas por empresas, participadas mayoritariamente por la sociedad cabecera, que se agrupan en función de la naturaleza de su actividad, configurando las grandes áreas del negocio de Mapfre. Las Unidades Operativas constituyen verdaderos centros de decisión y están dotadas de amplia autonomía. Al finalizar el ejercicio 2003, existían ocho Unidades Operativas: Automóviles, Vida, Seguros Generales, Empresas, Asistencia, América, Reaseguro y Bancaria (participada mayoritariamente por Caja Madrid).
- **Sociedades Autónomas:** Son entidades, participadas por Corporación Mapfre o directamente por Mapfre Mutualidad, que cuentan con una dimensión más reducida que las Unidades Operativas, aunque están dotadas del mismo grado de autonomía. Estas sociedades se constituyen, bien con una sola empresa, bien con sistemas formados por una empresa y sus filiales. Al finalizar el ejercicio 2003, tenían la consideración de Sociedades Autónomas: Mapfre Agropecuaria (en proceso de fusión con Mapfre Mutualidad), Mapfre Inmuebles y Mapfre Caja Salud.
- **Sociedades filiales:** Dentro de este colectivo se agrupan las restantes sociedades mercantiles del Sistema, todas ellas bajo el dominio de Mapfre Mutualidad.
- **Procesos de decisión**

Mapfre Mutualidad, como entidad dominante, ejerce, a través de sus órganos de gobierno, la alta dirección y coordinación del Sistema. En este sentido, la Mutualidad establece las grandes líneas directivas de la política empresarial, pero es preciso señalar que, conforme a los mencionados principios de especialización y descentralización, las Unidades Operativas y las Sociedades Autónomas disponen de un amplio margen de flexibilidad, iniciativa y autonomía de gestión en sus respectivos ámbitos de competencia.
- **Sistema de Planificación**

La planificación en Mapfre tiene un carácter estratégico y cristaliza en la elaboración, por cada una de las Unidades Operativas y de las Sociedades Autónomas, de los denominados, en el ámbito interno, *Planes Estratégicos*. Estos Planes, que alcanzan una vigencia de tres años con revisiones anuales, establecen los objetivos de cada Unidad o Sociedad a medio plazo, así como la asignación de recursos que requiere la cobertura de esos objetivos. Dentro de ellos, adquieren especial relevancia los presupuestos anuales. Los *Planes Estratégicos* se configuran y aprueban en el marco de las Comisiones Directivas de las Unidades y Sociedades del Sistema. Sin embargo, su aprobación definitiva corresponde al Consejo de Administración de Mapfre Mutualidad, previo informe favorable de la Comisión Directiva del Sistema.

- **Procesos de Control**

La actividad del *control* en el Sistema Mapfre combina dos instrumentos: Planes Estratégicos y Presupuestos. Por otra parte, la evaluación de los resultados, desde el punto de vista de la supervisión, se realiza, fundamentalmente, sobre los resultados a largo plazo, sólo situaciones muy especiales cobran protagonismo los resultados a corto plazo.

En cuanto a la retribución de directivos, los ejecutivos de Sistema disponen de incentivos específicos que están vinculados a los resultados del Sistema (altos ejecutivos del Sistema) o a los de la empresa que los genera (directivos de la misma).

### 3.3. Estructura de supervisión y coordinación

Según se establece en el Código de Buen Gobierno del Sistema Mapfre, la puesta en práctica de las decisiones emanadas de la Asamblea General de Mapfre Mutualidad, así como el desarrollo de la supervisión y la coordinación del Sistema descansan sobre una estructura interna, cuya configuración seguidamente se expone:

- **Consejo de Administración de Mapfre Mutualidad.** Es el órgano superior de gobierno y supervisión del Sistema, al que se subordinan en materias de alta dirección y coordinación los demás centros de decisión. La mayoría de los miembros que lo integran son consejeros independientes, procedentes del ámbito académico, jurídico y empresarial. Cuenta con dos Comisiones Delegadas:
  - **Comisión de Control Institucional.** Le corresponde la alta coordinación y supervisión de la actividad del Sistema en asuntos de carácter institucional.
  - **Comisión Directiva del Sistema Mapfre:** Se ocupa de la alta coordinación y supervisión de la actividad del Sistema en asuntos de carácter operativos y de gestión.
- **Consejo de Administración de la Corporación Mapfre:** Es el órgano superior de supervisión y decisión de la Corporación. Está integrado por una mayoría de consejeros externos y ejerce la supervisión de sus filiales, asumiendo las potestades que en el ámbito general del Sistema corresponden al Consejo de Administración de Mapfre Mutualidad. Dispone de una Comisión Directiva, como órgano delegado.
- **Consejo de Administración de Mapfre Caja Madrid Holding.** Realiza la coordinación y supervisión de sus filiales. En su composición se nutre con un alto número de consejeros representantes de Caja Madrid.



- **Comisiones directivas de las sociedades principales** (cabeceras de Unidades Operativas y Sociedades Autónomas). Estos órganos, delegados de los respectivos consejos de administración de las sociedades principales, realizan funciones de supervisión y coordinación en las propias sociedades y en el conjunto de sus filiales. En el ejercicio de dichas responsabilidades, las mencionadas comisiones asumen las líneas de alta supervisión dictadas por órganos competentes del Sistema.
- **Comisiones Directivas de las Unidades Funcionales.** Bajo las directrices emanadas de los altos órganos del Sistema, estas comisiones centran sus competencias en el ámbito de operaciones de las unidades funcionales, es decir, en el desarrollo de las áreas de asistencia técnica, jurídica y fiscal, de distribución y de recursos humanos, al servicio del Sistema en su conjunto.
- **Comisiones Directivas de las restantes Sociedades Filiales:** Constituidas como órgano delegado del consejo de administración en las filiales que han adquirido cierta importancia operativa, circunscriben sus competencias al marco de la propia filial.

#### 4. El Sistema Mapfre en el seguro español

Las características estructurales que tradicionalmente han dominado la vida económica del seguro español han favorecido la atomización del sector, dificultando la competitividad de sus empresas en los mercados internacionales. Ante esa inadecuada configuración de la aseguradora española, la administración ha fomentado políticas tendentes a aumentar la dimensión de las empresas y mejorar así sus condiciones para la competencia. Sin embargo, el esfuerzo no ha conseguido resolver totalmente el problema, y el tamaño medio de la aseguradora española sigue situándose por debajo del promedio que se observa en mercados europeos más significativos. Tras los procesos de reestructuración, el seguro español muestra dos circunstancias especialmente relevantes, como son, la presencia de grandes grupos aseguradores, dominados en su mayoría por entidades de depósito o por compañías extranjeras, y la escasa actividad de las aseguradoras españolas en mercados internacionales.

En este marco de referencia, el Sistema Mapfre presenta caracteres altamente singulares. Estos caracteres pueden agruparse como sigue:

- **Caracteres de Tipo Formal**
  - Se trata de un grupo español, dominado por una entidad aseguradora.
  - El Sistema Mapfre es un *holding* de la economía social, su empresa matriz Mapfre Mutualidad, es una mutua de seguros a prima fija.

- **Caracteres de Tipo Estratégico**

- **La Red Comercial.** Para el sector asegurador, las redes de distribución constituyen uno de los instrumentos fundamentales en el ejercicio de su actividad económica. En este contexto, Mapfre crea una extensa red comercial apoyada sobre una eficiente organización territorial. Mediante la actividad de un conjunto coordinado de oficinas provinciales, comarcales y locales, se acercan los productos a lugares recónditos de la geografía española. La red comercial ha resultado uno de sus principales activos y una de las claves de su éxito empresarial.
- **Internacionalización de la Actividad.** La trayectoria histórica de Mapfre ha estado decisivamente influida por su precoz interés por los mercados internacionales. Las afinidades lingüísticas y culturales entre España y Sudamérica, unidas a las potencialidades de desarrollo de los mercados aseguradores en esta área geográfica, colocaban a Hispanoamérica como lugar privilegiado para el inicio y posterior desarrollo del negocio exterior del Sistema. Más tarde, con la dimensión alcanzada y la experiencia ganada en el ámbito latinoamericano, Mapfre extiende su actividad a otros continentes, planteándose recientemente operaciones de seguro directo en el marco de la Unión Europea. La actividad internacional ha colocado al Sistema en el liderazgo del mercado del seguro latinoamericano y en las primeras posiciones del *ranking* de los servicios de asistencia a escala mundial.
- **Preocupación por la Formación Técnica en Materia de Seguros.** Desde el inicio de su actividad, Mapfre puso gran interés en la formación de técnicos especializados, favoreciendo la creación de una específica cultura empresarial del seguro. Esa cultura ha influido en el mercado español, puesto que parte de los cuadros directivos de las empresas del sector han pasado por su magisterio. La preocupación no ha cesado. Actualmente, en la Fundación Mapfre Estudios, se desarrollan actividades docentes de rango universitario relacionadas con el seguro y la empresa. Por otra parte, como ya se indicó, desde 1999 se imparten estudios y cursos de formación en el Centro Internacional de Formación de Directivos.

- **Caracteres de Tipo de tipo social: Las fundaciones**

Los Estatutos de Mapfre Mutualidad recogen, haciéndose eco de los principios sociales y públicos inspiran la vida del Sistema, el compromiso de destinar cada año una parte de los excedentes de la actividad mercantil a promover y financiar fundaciones de interés general.

Siguiendo este mandato estatutario, el Sistema Mapfre ha promovido las siguientes fundaciones:

- **Fundación Mapfre (1975).** Esta fundación centra su actividad en la prevención de accidentes, el fomento de la higiene, la previsión de incendios y la protección de medio ambiente.



- **Fundación Cultural Mapfre Vida** (1988). Se crea con el objetivo de impulsar y desarrollar actividades destinadas a fomentar la cultura, las artes y las letras.
- **Fundación Mapfre Medicina** (1989). Esta fundación promueve y apoya la investigación dentro del área de la salud. Promociona, además, la formación en distintos campos de la medicina.
- **Fundación Mapfre Estudios** (1989): Dedicada a la formación y docencia en materia aseguradora, la fundación integra dentro de su esquema organizativo al Instituto de Ciencias del Seguro. Este Centro imparte formación universitaria de grado (Licenciatura en Ciencias del Seguro, Jurídicas y de la Empresa, Licenciatura en Ciencias Actariales y Financieras) y postgrado (masters universitarios sobre seguros y gerencia de riesgos), así como cursos de especialización.
- **Fundación Mapfre Guanarteme** (1984). Antigua Fundación Mutua Guanarteme, promueve actividades para potenciar la cultura en el ámbito geográfico de las Islas Canarias.
- **Fundación Mapfre Tavera** (2002). Creada recientemente, esta fundación persigue la consolidación de la Comunidad Cultural Iberoamericana a través de la preservación y difusión del patrimonio documental y bibliográfico de los países que la integran.

## 5. El Sistema Mapfre como institución de la Economía Social

381

El Sistema Mapfre forma parte del sector español de Economía Social en virtud de las siguientes razones:

- La mutua es una *forma* empresarial que satisface los principios organizativos básicos que, según la definición propuesta por el Consejo Valón de la Economía Social<sup>2</sup> y recogida en el Libro Blanco de la Economía social en España, caracterizan a las entidades que han de ser consideradas dentro de la economía social.
- Según Barea y Monzón<sup>3</sup>, también forman parte de la Economía Social las sociedades capitalistas convencionales creadas por organizaciones comprendidas en dicho sector, cuando éstas posean la mayoría del capital de las sociedades instrumentales y la actividad de éstas esté vinculada con la suya.

2 DEFOURNY (1992:24) y BAREA y MONZÓN (1992:133-134).

3 BAREA y MONZÓN (1992:142).

Ambas condiciones las reúne el Sistema Mapfre. La entidad dominante, Mapfre Mutua-  
lidad, es una aseguradora con forma mutual. Esta entidad participa mayoritariamente en el  
capital de un conjunto de empresas que operan, jerárquicamente organizadas, en las áreas  
aseguradora, asistencial y en otras parcelas de los marcos financiero e inmobiliario.

Mapfre Mutua-  
lidad representa para sus filiales el centro decisor por excelencia, a cuyos  
criterios habrán de someterse, manteniendo sus respectivas personalidades individuales. Pero  
al tratarse de una entidad mutual, son los socios-mutualistas, reunidos en Asamblea General, a  
quienes corresponde establecer las grandes líneas de la política del Sistema.

Pero, si bien es cierto que la esencia de la forma mutual, marcada por la solidaridad  
colectiva frente a los daños particulares, incorpora la figura del mutualista estrechamente liga-  
da al devenir de la empresa, la evolución de la actividad económica ha planteado serios obstá-  
culos a esta concepción.

Los principios del capitalismo liberal, dominantes en todo el mundo económico, hacen  
de la maximización del beneficio la guía suprema de la actividad empresarial y configuran un  
marco de operaciones en el que las formas de tipo mutual vislumbran su futuro con grandes  
dosis de incertidumbre. La supervivencia de este tipo de entidades pasa, en la mayoría de los  
casos, por la reducción de sus características diferenciales, aproximándose al funcionamiento  
de las sociedades anónimas.

En estas condiciones, cabe preguntarse si la aplicación de los principios de la economía  
social, como filosofía de funcionamiento, se ha visto desbordada en el curso de la evolución de  
este Grupo Económico. Responder a esta cuestión supone tomar como objeto de estudio a  
Mapfre Mutua-  
lidad, ya que las posibles alteraciones que se registren en el ámbito de la Mutua  
se transmiten al Sistema en su conjunto.

En lo que se refiere a los compromisos estrictamente derivados de los contratos que  
suscribe con los asegurados y que confieren a éstos la condición de mutualistas, Mapfre Mu-  
tualidad cumple las exigencias mutuales y estatutarias, desde el momento que ofrece unos  
productos de calidad a unos precios competitivos. Por otra parte, los principios de carácter  
público y colectivo se han llevado a efecto, entre otros cauces, con la creación y ampliación del  
número de fundaciones.

Más problemáticos resultan los asuntos derivados de la relación propiedad-dirección, la  
vinculación del mutualista a la entidad y el ejercicio de sus derechos políticos. Estas cuestiones  
inciden directamente en la correcta composición y funcionamiento de los órganos rectores de  
la entidad, en cuanto que determinan la formación democrática de la voluntad colectiva, con la  
consiguiente elección y nombramiento de las personas que ejecutaran y gestionaran esa  
voluntad.





Si bien, el conflicto de intereses entre propietarios y administradores de la empresa se plantea, con carácter general, en todo el entorno capitalista, sin embargo, se agudiza en el campo de la economía social, que no cuenta con los mecanismos disciplinadores del mercado.

De acuerdo con la legislación vigente, los estatutos de Mapfre Mutualidad señalan a la Asamblea General de Mutualistas como el “Órgano Supremo de la voluntad social de la Mutualidad”, además de establecer, entre los derechos de los mutualistas, el de “intervenir con voz y voto en las Juntas Generales” y “elegir y ser elegidos para los cargos sociales”. Sin embargo, el ejercicio de estos derechos inherentes a la condición de mutualista se ha diluido al ampliarse de la escala empresarial de la Mutua, con el consiguiente riesgo de dejar la alta dirección y supervisión de la Entidad bajo el dominio de los ejecutivos.

Como se indicó anteriormente, Mapfre Mutualidad cuenta con más de cuatro millones de mutualistas extendidos por todo el territorio nacional. Esta masificación y dispersión dificulta las relaciones de la Mutua con sus socios y favorece la proliferación de un tipo de mutualista que, desentendiéndose de su condición y de su papel potencial en el desarrollo de la entidad, se comporta como un mero cliente del seguro de automóvil, prescindiendo de los derechos políticos que le confiere la suscripción de la póliza.

La lucha contra esta tendencia no es fácil. Estimular y convencer al mutualista para que abandone actitudes pasivas, se comprometa con la entidad y participe en la formación de sus órganos de gobierno es una tarea extraordinariamente ardua, sobre todo cuando ha de ejercerse sobre un colectivo numeroso y diseminado geográficamente. Por estas razones, las políticas correctoras que tradicionalmente se han venido implementando desde Mapfre Mutualidad no han obtenido grandes resultados.

Buscando vías de solución alternativas, la Presidencia de la Mutualidad planteó, en 1998, la conveniencia de contemplar los problemas de la composición de los órganos rectores de la misma dentro de las líneas del buen gobierno propuestas a una parte del empresariado español (Informe Olivencia). En este sentido, las similitudes existentes entre Mapfre Mutualidad y las sociedades anónimas con cotización bursátil y capital muy disperso, hacían que el modelo del “buen gobierno” y las recomendaciones para reducir las divergencias propiedad-dirección contenidas el mismo, fueran aplicables, previa adaptación, a Mapfre Mutualidad. Este planteamiento se recogió en la redacción del Código de Buen Gobierno del Sistema Mapfre, que fue aprobado por el Consejo de Administración de Mapfre Mutualidad el 20 de Marzo de 2000.

Dos aspectos del citado Código son destacables a estos efectos: La configuración y composición del Consejo de Administración y el tratamiento de la figura del Consejero. Dentro del primer aspecto, se establece la presencia en el Consejo de Administración de un número razonable de consejeros independientes, de reconocido prestigio, desvinculados del equipo directivo y de los accionistas significativos, asignándose a este Órgano la responsabilidad de establecer y definir los objetivos y las estrategias generales, mientras que los directivos cir-



cunscribirán sus competencias al ámbito de los planes de actuación y los presupuestos; respecto a la figura del Consejero, se fijan límites de edad para el desempeño de su función, se establece la moderación como principio inspirador de su sistema de retribuciones y se le somete a la supervisión y vigilancia de los Comités de Cumplimiento del Código (órganos integrados exclusivamente por consejeros externos).

La aplicación del Código de Buen Gobierno ha supuesto una intervención contundente en orden a paliar los efectos negativos del absentismo mutualista. Es lógico pensar que, dadas las líneas de actuación que incorpora, el Código de Buen Gobierno contribuya a la formación de unos órganos de rectores más representativos y que la tensión dialéctica propiedad-dirección se vea sustancialmente reducida.

La adaptación a los mercados y a veces la propia supervivencia en los mismos, ha provocado que el Sistema Mapfre haya excedido, en algún momento, las definiciones que, en sentido estricto, identifican a las instituciones de la economía social. Sin embargo, el Sistema Mapfre ha tratado de corregir los desbordamientos, a la vez que ha mantenido las condiciones esenciales exigidas en el marco de la economía social, permaneciendo deliberadamente en este entorno y enfrentándose a los graves retos del funcionamiento empresarial con alternativas y soluciones compatibles con su ubicación en este área de la economía.

## Bibliografía

- BAREA, J., MONZÓN, J. y OTROS (1992): *Libro Blanco de la economía social*, Ministerio de Trabajo y Seguridad Social, Madrid.
- BAREA, J., MONZÓN, J. (1992): “La economía social en España”, *Economía Social. Entre Economía Capitalista y Economía Pública*, CIRIEC-España, Valencia.
- BUCKLEY, P. and CASSON, M. (1996): *The Future of the multinational enterprise*, Macmillan. London.
- CASTELO, J. (1999): “La responsabilidad social de la empresa. El caso Mapfre”, *Ponencia Academia Nacional de Seguros y Previdência*, Documento sin publicar, Brasil.
- DEFOURNY, J. (1992): “Orígenes, contextos y funciones de un tercer gran sector”, *Economía Social. Entre Economía Capitalista y Economía Pública*, Valencia, CIRIEC-España.
- DIRECCIÓN GENERAL DE SEGUROS (2003): Seguros y Fondos de Pensiones. *Informe 2002*, Madrid. Disponible en <http://www.dgsfp.mineco.es>
- DIRECCIÓN GENERAL DE SEGUROS (2003): Balances y cuentas: Entidades aseguradoras, fondos de pensiones y entidades gestoras, 2002, Madrid. Disponible en <http://www.dgsfp.mineco.es>



- DURÁN, J. (1999): *Multinacionales Españolas en Iberoamérica. Valor Estratégico*, Madrid, Pirámide.
- GOOLD, M., CAMPBELL, A. (1989): *Estrategias y estilos*, Madrid, Tecnología de Gerencia y Producción.
- LADO, N. y OTROS (1997): "Mapfre Internacional: La distribución como clave del éxito", *Marketing Internacional*, Madrid, Pirámide.
- MANZANO, A. y CATALINAS J. (1983): *Cincuenta años. Mapfre hacia el futuro*, Mapfre, Madrid.
- MAPFRE (2000): *Código del Buen Gobierno del Sistema Mapfre*, Mapfre. Documento interno, Madrid.
- MAPFRE (varios años): *Informe Anual*, Mapfre, Madrid.
- MARTÍNEZ, J. (2003): "Retos de la empresa aseguradora en una economía global. Estrategia de un Grupo Hispanoamericano", *Ponencia FIDES*, República Dominicana. Documento sin publicar.
- MARTÍNEZ, M.(1994): *Organización y estrategia en la empresa aseguradora*, Mapfre, Madrid.
- MARTÍNEZ, M., CAMINO, D. y ALBARRÁN, I. (1998): "La gestión directiva de las entidades aseguradora: Un estudio comparativo de las mutualidades y de las sociedades anónimas en España ante el mercado del siglo XXI", *Revista ibero-latinoamericana de seguros*, nº 13, Santa Fe de Bogotá.
- MIRA, F. (2000): "Experiencias del desarrollo estratégico del sistema Mapfre", Master Universitario en Dirección y Gestión de Empresas, Universidad de Alcalá, Madrid. Documento sin publicar.
- MIRA, F. (1999): "Principios de actuación y desarrollo de un grupo asegurador español con proyección internacional (el caso Mapfre)", Master Universitario en Dirección y Gestión de Empresas, Universidad de Alcalá, Madrid. Documento sin publicar.
- SONNENFELD, J. (2003): "Parámetros Fundamentales de un Buen Consejo de Administración", *Harvard-Deusto Business Review nº113*, Bilbao.
- SOTELO, J. (1996): *Economía española, los marcos sectorial y social*, Madrid, Mapfre.