



**MAPFRE**  
MUTUALIDAD DE SEGUROS

020-5  
LAR-180

DISCURSOS PRONUNCIADOS POR  
D. IGNACIO HERNANDO DE LARRAMENDI Y MONTIANO  
EN LAS  
JUNTAS GENERALES DE MUTUALISTAS  
(1973-1985)

*Ignacio Hernando de Larramendi y Montiano*

MADRID, Mayo de 1985

## EJERCICIO 1973

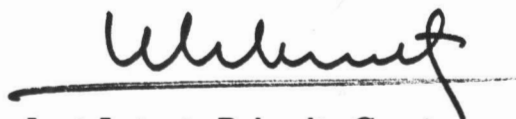
*Considero un deber y al mismo tiempo un privilegio presentar esta colección de los discursos pronunciados por Ignacio Hernando de Larramendi en las Juntas Generales de MAPFRE que me ha cabido el honor de presidir.*

*Lo hago además con todo gusto, por la entrañable amistad que nos une y porque estos discursos reflejan la evolución de MAPFRE precisamente desde mi incorporación a su Presidencia hasta esta fecha en que, próxima su jubilación laboral, Ignacio ha querido cesar en el cargo de Consejero Delegado en aplicación excesivamente rigurosa y estricta de las normas estatutarias que él mismo promovió.*

*Aunque muchos de los que recibís este pequeño volumen habéis oído año a año los discursos que contiene, os recomiendo que los volváis a leer. Con su peculiar estilo y personalidad, Larramendi ha sabido siempre, a través de ellos, analizar la situación del presente y exponer sus previsiones de futuro, que afortunadamente se han hecho realidad en su mayor parte. Son pues, en cierto modo, la historia viva de MAPFRE en los últimos años y constituyen además un catálogo, informal pero muy elocuente, de esos principios empresariales de MAPFRE a cuya defensa ha dedicado Ignacio lo mejor de su vida.*

*Como portavoz cualificado de todos los que componemos la gran familia MAPFRE, quiero aprovechar esta ocasión para expresar a Ignacio nuestro agradecimiento por sus treinta años de intenso y apasionado trabajo al servicio de la entidad y felicitarle por los logros obtenidos en este período. Quiero también asegurarle que contará con la intensa colaboración y apoyo de todos en la nueva etapa que hoy se inicia, en la que continuará dedicando sus esfuerzos, desde su nuevo puesto, a la consolidación y engrandecimiento de MAPFRE, aunque por su renuncia al protagonismo que le corresponde, nos falten en las próximas Juntas Generales sus palabras y sus ejercicios de futurología.*

Madrid, mayo de 1985



José Antonio Rebuelta García  
Presidente del Consejo Directivo

## EJERCICIO 1972

Las memorias que hemos leído explican de modo significativo nuestra situación y nuestras actividades. Pero es conveniente que aprovechemos esta ocasión para hacer algunas reflexiones sobre la actividad aseguradora en general y sobre MAPFRE en concreto en la década de los 70.

La actividad aseguradora tiene que enfrentarse crecientemente con la competencia de otras instituciones alternativas, públicas (seguridad social estatal, cajas de pensiones, centros oficiales de reparación de daños, etc.) o privadas (fondos de inversión, fondos de jubilaciones, entidades de asesoramiento y prevención de accidentes, etc.), que, cada vez más, ofrecen servicios en concurrencia con los nuestros.

Frente a esas nuevas líneas de competencia, el seguro tendrá que presentar su propia eficacia, basada en una imaginación creativa y en la productividad de su gestión. Del acierto o fracaso de los aseguradores en ese empeño dependerá en gran parte que nuestro contexto profesional se amplíe o, por el contrario, se reduzca.

En los próximos años España no sólo ha de seguir transformándose en el primer centro del mundo en turismo de masa, y hasta de lujo, y en el refugio de los jubilados y personas de edad del norte de Europa, sino también, y de modo acelerado, en el nuevo polo industrial de nuestro continente, que eliminará la emigración de los últimos 20 años y abrirá una clara línea inmigratoria a nuestros centros de trabajo, muchos de ellos de propiedad no española y con producciones destinadas a la exportación. Estos hechos han de dar lugar a profundas transformaciones tanto económicas como sociológicas, no siempre satisfactorias. Por todo ello, a nuestros propios problemas y defectos se unirán los de otros pueblos y temperamentos distintos.

Con o sin entrada en el Mercado Común, con o sin transición política evolutiva en España, esa tendencia es inevitable y deberemos afrontarla, y si lo hacemos con energía, habilidad y prudencia, podremos vencer las dificultades que se presenten en el camino del éxito y dejaremos abierto el paso a un siglo XXI en que nuestro país adquirirá una nueva importancia mundial, en gran parte también motivada por su privilegiada situación geopolítica.

En esta evolución general, son previsibles varias consecuencias para nuestra institución aseguradora:

- Incremento salarial muy rápido, que alcanzará niveles muy altos en plazo inferior al que permitiría su absorción sin problemas, produciendo crisis de adaptación y fuertes alteraciones estructurales, que se reflejarán de modo especial en las empresas de servicios, como las aseguradoras, con alto coeficiente de trabajo humano.
- Aparición de fuertes necesidades de protección familiar, lo que implicará un espectacular desarrollo del Seguro de Vida, no previsible hace pocos años y en el que MAPFRE ha sabido ponerse en cabeza de modo muy destacado.
- Desarrollo creciente de la responsabilidad patrimonial y de su exigencia efectiva por terceros, afectados por la nueva situación económica familiar y el espíritu de reclamación de derechos que promueve el seguro obligatorio del automóvil.
- Preocupación por la seguridad industrial y la prevención de riesgos, como elemento básico de política empresarial. Este aspecto, más atrasado en España que la preocupación por la protección familiar, exigirá al seguro un importante esfuerzo de adaptación en el que podemos vernos desbordados por competidores de otros países.

MAPFRE surgió de un grupo asociativo con vocación de convertirse en una institución al servicio exclusivo del país. Esta fue la voluntad de sus fundadores y es también la del Consejo Directivo, que ha mantenido una continuidad poco frecuente en el cambiante mundo actual. Por ello, no sólo aspiramos a prestar un servicio cada vez más eficiente a nuestros asegurados, sino también a alcanzar una dimensión y un arraigo social suficientes para ejercer en beneficio del público una influencia sustancial en el conjunto del mercado. El Centro de Rehabilitación de Accidentes de Trabajo, construido por nuestra empresa hermana la Mutua Patronal, puede considerarse como el símbolo más representativo del espíritu y sentido institucional que acabamos de apuntar como básico en la actuación de MAPFRE. El mantenimiento de este ambicioso objetivo no es siempre fácil ni cómodo y por eso nuestro Grupo ha de estar sometido a tensiones, exteriores e incluso interiores; pero ésta es la única línea posible para nuestra empresa, que debe salir de cualquier crisis fortificada y depurada para cumplir una verdadera función social.

Las consecuencias que apuntamos para el seguro en los próximos años exigen que MAPFRE se prepare si quiere cumplir su función social en la forma que acabamos de señalar, aceptando el planteamiento de un doble desafío: frente a nuestros competidores, en las nuevas condiciones que se presentan; y frente a la "nueva sociedad española" que surgirá en esta década, ofreciéndoles la más alta eficiencia en el servicio y la protección que exige la defensa de su elevado nivel de vida. Para esto MAPFRE está en una situación excelente y en los próximos años puede obtener un gran éxito profesional y una participación aceleradamente creciente en el mercado.

Esta afirmación debo explicarla y por ello voy a exponer las razones de mi optimismo, mis preocupaciones en ciertos aspectos y los principios en que hemos de basar nuestra actuación. Los aspectos satisfactorios son los siguientes:

- Tenemos una fuerte base logística en instalaciones y personal territorial, quizás la primera del seguro español, integrada por personas muy capacitadas y con oficinas abiertas al público en más de 180 ciudades de España. El equipo de personal tiene una profesionalidad adquirida durante los últimos años, que le da un valor potencial extraordinario.
- MAPFRE tiene ya un arraigo social muy sólido, producto de su vinculación inicial a la agricultura, de su interés por establecerse, incluso con un alto coste, en áreas rurales poco atendidas por otros aseguradores y, sobre todo, de su preocupación por el servicio directo al mutualista y la atención rápida de siniestros. Con esto ha llegado a ser en el mercado de seguros, al menos en muchas partes de España, un símbolo de empresa dinámica, con una línea de actuación avanzada y un sentido deportivo y de riesgo típicamente españoles.
- Nos hemos anticipado en la creación de una serie de productos nuevos, coberturas de futuro y sistemas que constituyen una avanzada en el seguro español y que de modo inevitable se han de generalizar en el mercado en los próximos años.
- Estamos coordinados con un Grupo Financiero dinámico, C.I.C., considerado como uno de los primeros de España en su clase y que, en gran parte, hemos ayudado a formar. Este Grupo pone a disposición de MAPFRE unos servicios financieros y unas posibilidades de explotación eficaz de recursos en el momento en que la función financiera será pieza básica de la concurrencia empresarial dentro del seguro.
- Aun con la limitación de ser MAPFRE un grupo absolutamente español y no capitalista, hemos llevado a cabo una política de proyección exterior para el momento en que serán más importantes y frecuentes las relaciones con personas y empresas extranjeras y en que será necesario proporcionar un servicio de carácter europeo.
- Contamos con una dimensión aceptable, aunque en mi opinión, la mínima futura para enfrentarse a una concurrencia internacional será de 6.000 millones de primas directas. La nuestra, de unos 1.800 millones de pesetas en 1973 nos permite iniciar esta nueva etapa de la economía y del seguro español en uno de los primeros lugares del mercado.
- La creación del Grupo en el año 1971 nos ha dotado de una estructura muy flexible, que combina el arraigo y dependencia de una institución colectiva, fuera del alcance de las ofertas públicas de compra que los financieros ingleses generalizarán en los próximos años, con las ventajas de las sociedades anónimas, que en caso necesario podrían acudir limitadamente a la financiación exterior.
- Hemos alcanzado una profunda unidad interna y la adhesión de un personal que de modo efectivo participa en la empresa, en sus resultados y en sus decisiones, conse-

cuencia éstos de un verdadero esfuerzo colectivo, sin dividendos, reservas o privilegios especiales y con completa independencia de cualquier fuerza ajena al servicio público.

- Partimos de una situación patrimonial prudentemente sólida y del cumplimiento adecuado de las obligaciones legales, lo que nos acredita dentro de un mercado desgraciadamente muy descapitalizado.

Todas estas razones, que valoro de modo muy especial, no impiden que tengamos problemas y dificultades, en algunos casos consecuencia de la propia situación antes descrita, que debemos analizar y prever, evitando un optimismo infundado. Como posibles problemas puedo citar los siguientes:

- El mantenimiento de un nivel adecuado de gastos, ya que solamente quienes lo consigan podrán soportar las profundas crisis empresariales que se avecinan. Confío en que MAPFRE logrará hacerlo, pero éste es el mayor de nuestros riesgos futuros, ya que nos afectan dos factores que no se producen con igual magnitud en nuestros competidores.
  - a) Nuestra política de servicio y creación de oficinas directas, satisfactoria para los mutualistas y clave de nuestro crecimiento, pero que supone un coste superior al de una administración clásica, inversión para el futuro que no cabe reflejar en el balance.
  - b) La creciente demanda de personal especializado y cualificado, que afecta especialmente a las empresas como MAPFRE que han llegado a ser consideradas como escuelas de formación profesional y que nos puede crear una situación de insatisfacción en algunas personas afectadas.

Por ello el mantenimiento de un nivel reducido de costes y una estrategia de retención de personal han de consumir una gran parte de mi atención personal en los próximos años.

- El funcionamiento y estructura del procesamiento de datos, en que en el último año hemos tenido problemas, derivados no sólo de la ejecución sino, en algún caso, de planteamientos generales insatisfactorios. Vamos a necesitar todo 1973 para rectificar esta situación y reponernos a un nivel de eficiencia que nos sitúe en 1974 en condiciones óptimas de obtener un crecimiento equilibrado, que no se vea obstaculizado por dificultades administrativas.
- La grave discriminación fiscal a que estamos sometidas las Mutuas de Seguros en España. Esta situación ha llegado a ser tan grave que, si no se corrige de modo muy rápido e incluso se nos compensa por el pasado, el mutualismo español va a tener graves problemas, ya que en ningún mercado competitivo puede un grupo de entidades ofrecer por mucho tiempo a sus competidores la ventaja de pagar un impuesto especial del 5 por 100 del volumen de operaciones, triste situación actual del mutualismo español.

Desgraciadamente, en las numerosas gestiones hechas al respecto en medios oficiales y sindicales, no hemos obtenido otra cosa que cortesía y buenas palabras, pero nada se ha adelantado para corregir una situación que, aunque injusta, beneficia tanto al Ministerio de Hacienda como a nuestros principales competidores.

- Finalmente, debe preocuparnos la proliferación de sistemas obligatorios y colectivos de aseguramiento, no absolutamente indispensables, con fórmulas aparentemente vistosas, que pueden disturbar gravemente un mercado de seguros que necesitaría reforzarse financieramente y seguir una línea semejante a la de los países con que en fecha próxima va a tener que convivir de modo muy intenso. En esta línea, debe preocuparnos el seguro obligatorio de pedrisco que en este momento se está gestando, en que los propios aseguradores privados, con la excepción única de MAPFRE, han propuesto al Estado eliminar la libre concurrencia y el riesgo que justifican su propia existencia con un sistema colectivo, verdadera nacionalización de facto, la primera en el mundo impulsada por las propias empresas privadas.
- En cambio se están dejando sin resolver los problemas que plantean en el seguro del automóvil unas indemnizaciones ridículas frente a las de otros países y frente a las necesidades legítimas del público.

Esperemos que la nueva ley de seguros que se está preparando sea el comienzo de un mejoramiento y normalización del seguro español. De otro modo, el conjunto de los aseguradores y la propia MAPFRE verían amenazada su línea de expansión creciente y se encontrarían indefensos frente a los grandes grupos aseguradores internacionales, que

conquistarían el mercado español ante la actual falta de previsión de nuestra Administración.

En principio, el análisis de todo lo expuesto nos lleva a las líneas fundamentales de estrategia siguientes:

- Preocupación absoluta y primordial por la reducción de costes, dentro de la garantía de un servicio de alta calidad, evitando cualquier burocratismo, desorganización o utilización inadecuada de medios y sistemas.
- Máxima profesionalización de nuestra actividad, basando nuestra expansión en un servicio eficaz y en un alto grado de asesoramiento técnico complementario a la cobertura del riesgo, más que en la habilidad de marketing o venta a presión, que en ocasiones se traducen en un alto costo o en perjuicio indirecto para el público.
- Relación personal en cuanto sea posible con nuestros asegurados para conocer sus necesidades y crear una vinculación directa, no sólo de cliente sino de verdadero asociado y participe en el quehacer del Grupo.
- Reforzamiento patrimonial y preocupación especial por la política financiera, considerando que los beneficios obtenidos por este conducto deben repercutir en su mayor parte en los asegurados, pero que un debilitamiento patrimonial de la empresa conducirá inevitablemente a un perjuicio final para el público.
- Mantenimiento de una amplia información, no sólo ante los propios componentes de la organización sino también frente al público, continuando y ampliando las explicaciones y detalles de resultados que ya hemos expresado en nuestras memorias anuales, para que el mercado esté en condiciones de juzgar nuestra actuación.
- Coordinación con otras entidades o instituciones de orientación social análoga a la nuestra, para obtener de este modo la base que nos puede faltar para competir con los futuros grupos aseguradores de predominio bancario o relacionados con grandes empresas multinacionales.

Para finalizar, quiero reafirmar mi confianza en el futuro de MAPFRE, basada en la voluntad del Consejo Directivo de actuar del modo preciso para que ese futuro sea posible; en la adhesión de todo el personal, que tantas muestras ha dado de lealtad en los últimos meses; en el cuadro de directivos centrales y territoriales, que han sabido alcanzar los importantes objetivos ya cumplidos, y en la confianza de nuestros mutualistas y asegurados, en gran parte muy vinculados a MAPFRE.

Madrid, 4 de marzo de 1973

## EJERCICIO 1973

Cuando celebramos nuestra Asamblea del año pasado, MAPFRE acababa de atravesar una crisis interna, pero también exterior, a causa de los comentarios sobre nuestra situación patrimonial que circularon en el mercado.

Hoy las circunstancias han cambiado sustancialmente: tenemos una profunda unidad interna y un equipo de Consejeros y Directivos homogéneo; hemos reforzado nuestras reservas patrimoniales con la realización de beneficios financieros y regularizado la cobertura legal de reservas técnicas, en las que contamos con un excedente de bienes aptos superior a los 200 millones de pesetas en el conjunto del Grupo. Esto nos permite reanudar nuestra línea de **hacer mucho y hablar poco**.

En 1973 el Grupo ha batido todos los records de crecimiento, 406 millones, el 30% sobre 1972, con una recaudación de 1.760 millones. En 1974, a pesar de las dificultades económicas previsibles, debemos mejorar estas cifras y, si se mantiene la actual situación económica, nuestro crecimiento será superior a los 500 millones de pesetas. Para ello hemos llevado a cabo en 1973 una mejora extraordinaria de nuestros servicios administrativos y gerenciales, que nos permite estar preparados no sólo para ese crecimiento previsible, sino también para adaptarnos en un plazo muy breve a cualquier clase de cambios estructurales y económicos.

El aumento importante de penetración en el mercado que pensamos obtener, a pesar de la intervención creciente en el seguro de los detentadores de poder financiero, debe basarse en tres factores, que querría exponer en esta intervención.

- **La calidad** de los servicios, de la que en modo alguno prescindiremos, aunque no sea el camino de mayor beneficio e incluso pueda originar pérdidas en algún momento. Creemos en la necesidad social y sobre todo moral de la calidad y queremos que el nombre de MAPFRE se identifique al máximo con ella. MAPFRE habrá llegado a su cénit cuando todas las coberturas de seguro que ofrezca hayan alcanzado un nivel óptimo de precio, presentación, rapidez en el pago de siniestros y amplitud de cobertura.
- **La coordinación** máxima posible con las entidades que ha iniciado o promovido MAPFRE en diferentes sectores y tienen con ella alguna clase de vinculación actual. Todas ellas poseen una inmejorable salud empresarial y por ello estamos en condiciones de potenciamos ampliamente con una flexible coordinación interna. Si en los tiempos fáciles una coordinación excesiva puede ser un freno para la expansión, en los difíciles es preciso llegar al máximo aprovechamiento de energía recíproca.
- **La especialización financiera.** Desde hace años MAPFRE ha entendido que su política de crecimiento y servicio debería basarse en la utilización de su patrimonio en beneficio de los propios mutualistas, lo que requería una profunda capacitación financiera como complemento de la técnica aseguradora.

Creemos haberlo conseguido y de hecho el crecimiento de MAPFRE ha sido posible en parte por su éxito financiero, que ha proporcionado importantes beneficios que hemos pasado íntegros a la empresa y a los asegurados.

C.I.C. y AGEKO son hoy dos nombres nacionalmente conocidos en el campo financiero y económico, que han surgido de MAPFRE y gracias a los cuales ha sido posible el éxito financiero que citamos. MAPFRE VIDA empieza a ser un líder de su sector y no dudamos que en pocos años su potencia económica le dé una destacada consideración financiera.

CREDITO Y PREVISION, institución de crédito y servicios bancarios, ha superado con gran éxito en 1973 una etapa inicial de dificultades y está en camino de una expansión muy equilibrada.

Nuestro propósito es seguir en esa línea y creo posible que dentro de 1974 podamos ofrecer a nuestros Mutualistas y al público en general una nueva realización de esta clase.

En conjunto podemos decir sinceramente que estamos creando, con total independencia y limpieza de actuación, un Grupo Asegurador de primera línea, que es crecientemente elegido por los asegurados por la calidad de sus servicios y la innovación de sus productos. Quizás se diga que hemos elegido este método de penetración porque no nos cabe otro, ya que no nos apoyamos en ayudas exteriores y sólo contamos con la capacidad y voluntad de nuestros equipos directivos y de personal. Pero esa es nuestra fuerza y estamos orgullosos de que esa línea identifique a MAPFRE.

Hubiese querido acabar con mis frases anteriores esta intervención, pero debo añadir algo más. Hace tres o cuatro meses se produjo en España y en el mundo una situación de grave temor por el futuro. A mí me preocupó de modo muy profundo. Posteriormente, al menos de modo aparente, ha mejorado la situación y domina un optimismo que me temo no sea duradero, aunque quizás los problemas no lleguen a la gravedad que en algún momento se había pensado.

Es mi obligación señalarlo en este momento, como también lo es hacer lo posible para que MAPFRE sepa sortear cualquier clase de problemas que se presenten y continuar como destacado Grupo Asegurador dentro de las líneas de actuación antes expuestas. Si esos momentos llegan, os pido a todos una muy especial colaboración y un espíritu deportivo para soportar las dificultades que nos sobrevengan y los sacrificios que sean necesarios para superarlas.

Madrid, 3 de marzo de 1974



## EJERCICIO 1974

Me es muy grato dirigirme de nuevo a vosotros para comentaros lo que acabamos de aprobar y algunos aspectos importantes para el futuro de nuestro Grupo.

1974 ha sido un año bastante satisfactorio; aunque los resultados de Automóviles no han sido tan buenos como esperábamos, sin embargo hemos tenido beneficio técnico en la Mutuallidad por primera vez desde el establecimiento del **seguro obligatorio**. Nuestro crecimiento ha sido elevado, superior a las estimaciones presupuestarias. La cobertura de reservas técnicas, que nos preocupó en anteriores Asambleas, ha quedado completamente resuelta, siendo muy sustancial el excedente de bienes aptos para ella, a pesar de que el año bursátil ha sido difícil. Finalmente, puedo añadir que todas las empresas no aseguradoras vinculadas al Grupo han tenido, sin excepción, resultados excelentes.

Quiero expresar por ello mi agradecimiento a todos los directivos y a todo el personal, que con su eficacia y trabajo han contribuido a estos resultados, tanto en los Servicios Centrales como en nuestra magnífica red territorial, motivo de orgullo del Grupo y razón fundamental de su desarrollo.

1975 se presenta con otros problemas: parece inevitable un desequilibrio de gastos, pues el incremento de los de personal no se compensará proporcionalmente con el de recaudación; y es probable que el proceso inflacionario afecte de forma acusada al coste de siniestros de automóviles, haciendo desaparecer ese beneficio técnico, *rara avis* en nuestra actividad, de que antes os he hablado. Pero, aún con esto, mi visión personal es moderadamente optimista, como también lo es, más que hace unos meses, el panorama económico internacional y nacional, con alguna sombra extraeconómica que no me corresponde comentar. En esta línea quiero incluir la actividad aseguradora, que puede tener un papel más preponderante en el futuro de nuestro país, frente a su excesiva subordinación en estos últimos años a otras instituciones financieras.

Pero no actuaría con la sinceridad que debéis pedirme en este momento si no señalase que un grupo con el volumen y dimensión que MAPFRE está alcanzando, nos acercaremos en 1975 a los 3.000 millones de primas, se enfrenta con problemas internos específicos. Cito los principales:

- Un crecimiento rápido como el nuestro debilita la situación financiera y requiere un proceso de capitalización que no es fácil que en el futuro pueda derivarse exclusivamente, como hasta ahora, de la realización de plusvalías en las inversiones. Hemos sabido coordinar el incremento de primas, probablemente el más alto del mercado en los últimos cinco años, con una sólida situación patrimonial, pero, ¿nos será fácil mantenerla si seguimos creciendo a un ritmo análogo?
- El éxito empresarial que implica ese ritmo plantea problemas de estabilidad e integración del personal, y en especial del directivo y comercial, que por una parte se siente orgulloso de su éxito, y por otra es buscado para resolver los problemas que afectan a nuestros competidores. Tenemos ejemplo de ello en los últimos meses y debemos contar con que se seguirá produciendo. El propósito firme de MAPFRE es no alterar su línea de retribuciones y sistemas de trabajo e intensificar su labor de formación, para que siempre haya nuevos hombres y permanezcan de modo definitivo los más profundamente compenetrados con nuestra filosofía de actuación.
- La gran empresa, y dentro de la medida española MAPFRE lo va siendo, con el volumen tiende a perder eficacia. Por eso requiere una estructura ágil y una estrategia empresarial

basada en la descentralización, pero ésta plantea problemas para coordinarla con unas líneas claras de autoridad y para delimitar en muchos casos lo técnico y lo comercial. Esto crea tensiones especiales para nuestros gerentes centrales y territoriales, precisamente por el alto grado de autonomía y responsabilidad de que les hemos dotado.

Con independencia de esos "problemas internos" de los que nos ocuparemos debidamente durante 1975, existen otros más importantes a los que querría prestar especial atención en esta ocasión. Me refiero a los problemas generales que el desarrollo social ofrece a las empresas de nuestra dimensión.

En los momentos actuales del mundo y de España, el concepto de empresa está siendo impugnado. Ya no se da por supuesto que la empresa económica sea una institución socialmente positiva, a pesar de haber sido factor fundamental para el mejoramiento económico en todos los niveles y en todos los países, sino que debe justificar en cada caso su eficacia institucional, demostrando que es una excepción a la idea de que "la empresa" es una causa de los problemas del hombre en la sociedad moderna.

Naturalmente, no podemos aceptar esta tesis, pero sí estamos convencidos de que, cada vez más, toda empresa debe mostrar junto a su "balance económico" su "balance social". Nosotros acabamos de ver cómo el "balance económico" de MAPFRE es satisfactorio y tenemos que comenzar a hablar de nuestro "balance social" y, sobre todo, de su proyección futura.

Balance y auditoría sociales son conceptos nuevos en la terminología empresarial. Hace unos años nadie los utilizaba. Ahora las grandes firmas de auditores americanos están pensando en introducirlos dentro de sus servicios, el Patronato Francés ha hecho un gran esfuerzo para profundizar en el problema y UNIAPAC, movimiento mundial de dirigentes cristianos de empresa, trabaja intensamente en su análisis y planteamiento.

El "balance social" de una empresa es el conjunto de sus aportaciones al mejoramiento en todos los órdenes de la comunidad en que está encuadrada y, por supuesto, al de la propia comunidad de hombres que la constituyen. La auditoría social es el conjunto de técnicas para detectar la situación de dicho balance.

Durante muchos años, en los comienzos de la empresa económica y de la gran sociedad anónima, parecía que ésta sólo tenía como objeto la obtención de un beneficio, para lo que operaba en diversas actividades y con variados métodos.

Pero pronto esta tesis fue "contestada" en los mismos Estados Unidos por uno de los primeros grandes empresarios, Henry Ford, que ya en 1915 tuvo que defenderse en un proceso legal iniciado por algunos accionistas contra su política de aumentar los sueldos de los empleados y atender a las necesidades de su país en el sector de los automóviles, con la pretensión de que su única obligación era aumentar el dividendo. Henry Ford ganó el proceso y, al mismo tiempo, con su línea de actuación benefició ampliamente a todos sus accionistas.

El movimiento mutuo y cooperativo ha constituido también una respuesta al concepto puramente capitalista de la empresa. Por eso MAPFRE, de raigambre y vocación mutuas, se encuentra bien emplazada para preocuparse por su propia función en este aspecto.

Se plantea además otro problema aún más grave y profundo. La gran empresa es una fuente de poder económico y éste tiene una amplia influencia en el poder político. Por ello, ni los gobernantes ni el público permiten fácilmente que se use el poder de la empresa con un criterio únicamente económico. Los años futuros del mundo estarán muy dominados por este problema, al que se está vinculando el de la estructura de poder dentro de la empresa, del que forma parte la llamada "participación" (en lo político "cogestión", en lo jurídico "estatuto de la relación de trabajo", y en lo económico "distribución equitativa del producto empresarial"), cuya introducción producirá tensiones en todos los países con regímenes políticos que conceden un mínimo de libertad al hombre.

Creemos que una empresa económica debe, con independencia de sus obligaciones fiscales, aportar a la comunidad sociopolítica en que se encuadra una compensación como contribución especial al servicio público. Por eso y como símbolo de nuestra convicción, estamos creando la Fundación MAPFRE, que no será un mero instrumento económico exento de impuestos, sino un vehículo autónomo a través del cual revierta a la sociedad una parte del producto empresarial de las entidades con el nombre de MAPFRE, una vez atendidas las obligaciones específicas respecto al fisco, asociados, asegurados y empleados.

Es posible que nuestra Fundación no llegue a ser importante, pero es seguro que recibirá lo máximo que permita la prudencia empresarial y que los miembros del Consejo Directivo

consideraremos compromiso personal la mejor utilización de sus fondos en exclusivo beneficio público, así como su máxima productividad.

Precisamente por eso hemos querido que su objeto se concentre en algo muy vinculado a la esencia de MAPFRE, el fomento de la seguridad y rehabilitación en todas sus formas. Este objetivo, limitado a un área pequeña, tiene la posibilidad de una acción eficaz al estar coordinado con el equipo humano y material del Centro de Prevención y Rehabilitación de MAPFRE Mutua Patronal, entidad que, junto con nuestra Mutualidad, participó en la creación de la Fundación. En conjunto, esperamos conseguir mayor eficacia en la investigación de la prevención y en aplicación de técnicas que devuelvan a lesionados sus facultades o, en última instancia, les capaciten para desarrollar una actividad adecuada a su estado físico.

Tengo muy especial interés en destacar que estos fines determinan nuestro espíritu y la Fundación debe ser el símbolo permanente de nuestra obligación de servicio público, superior a las obligaciones estrictamente empresariales frente a clientes y empleados.

Sinceramente, creemos los que dirigimos el Grupo, que MAPFRE está contribuyendo a presentar a la empresa como una unidad de trabajo leal y libre, dignificada por los que en ella participan, para permitir una relaciones realmente humanas en un mundo llamado a conflictos y fricciones permanentes. Destaco como aspectos que en ello influyen:

- La objetividad en la selección, que ha permitido iniciarse profesionalmente a muchas personas, sin perjuicios ni discriminaciones subjetivas. Esto ha sido útil para MAPFRE, pero asimismo para sus colaboradores, y ha permitido apreciar las ventajas empresariales de esta línea de actuación.
- La promoción ilimitada en razón de la dedicación al trabajo y de la efectividad personal, que puede apreciarse en la lista de nuestros ejecutivos medios y superiores. Quizás sea contestado en el futuro este principio de selección y eficacia, pero es indispensable en la empresa competitiva.
- El máximo respeto a cada persona de las que integran MAPFRE, comunidad de hombres libres e independientes, con diferentes ideas, posturas y actitudes, pero con un denominador común de honor profesional. Esto no siempre es fácil en una empresa en que, por su completa independencia, el éxito ha sido pieza fundamental de su desarrollo.
- La preocupación por la educación dentro de la empresa, ya que MAPFRE, en cualquiera de sus facetas, es una verdadera "universidad profesional" que ofrece oportunidad de capacitación para todos los que en ella trabajan.

Dentro de los principios expuestos, MAPFRE debe desarrollar una filosofía propia, que le permita afrontar cualquier cambio exterior sin desviarse de su línea de servicio a la comunidad en que se desenvuelve, al público con que se relaciona y a sus propios empleados. Para ello, los objetivos inmediatos que entiendo debemos proponernos son los siguientes:

- Mantener la vinculación de la empresa al interés de la comunidad sociopolítica, ofreciendo a ésta un instrumento autónomo de servicio público plenamente coordinado con otros sectores públicos y privados.
- Desarrollar la representatividad de los asegurados, a quienes corresponde una preferencia empresarial en la defensa y protección de sus legítimos intereses, que son la razón de ser y justificación institucional de nuestro grupo.
- Promover la participación de todas las personas que constituyen la empresa del modo más eficaz posible. Creemos en la participación y estamos dispuestos a buscar los cauces posibles para que sea efectiva.
- Aumentar la equidad en la distribución del producto empresarial entre todos los que contribuyen a crearlo, evitando diferencias que no tengan una plena justificación de interés colectivo y logrando que las personas que ocupen los puestos de más poder sientan especial preocupación por este aspecto.
- Mantener la línea de profesionalidad que implica el amor y el respeto al trabajo que se ejecuta y que implica también la consideración de ese trabajo como útil para la sociedad, evitando que esto se desvirtúe por presiones económicas o políticas.
- Conseguir que la Fundación MAPFRE llegue a ser en la práctica, lo más rápidamente posible, lo que es el espíritu actual de su creación.

Esto es todo por este año. Para terminar, sólo quiero expresar mis votos fervientes para que el próximo nos volvamos a ver y MAPFRE siga su línea de trabajo profesional y serio en el mercado asegurador de nuestro país.

Madrid, 2 de marzo de 1975

## EJERCICIO 1975

Me dirijo nuevamente a vosotros, por primera vez como Consejero Delegado de las tres empresas del Grupo. A finales del año pasado el Consejo Directivo acordó que yo ocupase este cargo y designó para sustituirme como Director General de la Mutualidad a D. José García García, que durante muchos años ha desarrollado en MAPFRE tantas funciones delicadas y complejas con su eficacia característica.

Esta medida se completó con otros nombramientos, que ya hemos visto en la Memoria, todos de personas que conocéis suficientemente por su participación activa y decisiva en la evolución del Grupo.

La nueva estructura que resulta de estas decisiones es más lógica que la anterior; implica mayor autonomía y agilidad operativa en las tres empresas y delimita claramente los Servicios Centrales de la Mutualidad respecto de los del Grupo, quedando en estos últimos solamente aquellas funciones en que la actuación común mejora la eficacia y reduce los costes, especialmente el sector financiero, que por su complejidad e importancia crecientes requiere una gran especialización y una dimensión adecuada.

1975 ha sido un buen año y en algunos aspectos el mejor de nuestro Grupo. Queríamos acercarnos a los 3.000 millones de primas y los hemos superado ampliamente. No es excesivo pensar que en 1976 podremos quizás alcanzar la cota de los 4.000 millones.

La siniestralidad ha sido aceptable, aunque en el último trimestre se han acusado en el Ramo de Automóviles los efectos de la aguda inflación que padece el país. Tememos que esto pueda tener una incidencia mayor en 1976 y que cualquier valoración lógica que se haya hecho de los siniestros pendientes pueda resultar optimista ante la escalada de los precios en el sector. Estamos tomando las medidas adecuadas para enfrentarnos a este problema, que confiamos resolver con la preparación y madurez de nuestro equipo y con los efectos beneficiosos de la mayor autonomía dada al sector de Automóviles.

Seguimos teniendo, en mi opinión, un índice excesivo de gastos y no veo fácil reducirlo en las actuales circunstancias. Espero que podamos contenerlos para que no lleguen a representar un problema serio. Precisamente en estos días estamos adoptando medidas específicas, que espero sean las adecuadas, y en 1976 nuestro principal objetivo será llegar a delimitar perfectamente la política de costes de cada empresa y preparar su aplicación por los equipos gerenciales, que tienen que comprender la necesidad de actuar con criterios muy claros de rentabilidad en todas las decisiones.

Pero no puedo limitarme a hablar de aspectos internos cuando 1975 ha sido crucial para la historia de España y abre un futuro con responsabilidades muy importantes para todos y también para MAPFRE, dado el carácter institucional que siempre hemos perseguido y que en gran parte hemos alcanzado.

Desgraciadamente no se puede dudar que en los próximos tiempos surgirán tensiones anteriormente contenidas y actitudes egoístas de defensa de intereses personales o de grupo contra los intereses generales del país.

La etapa política anterior no fue buena en bastantes aspectos y es susceptible de críticas desde planteamientos filosófico-políticos, pero en ella se han obtenido importantes mejoras económicas. Es probable que en esta nueva etapa veamos frenado este proceso económico y el nivel real de ingresos salariales ya conseguido no se supere en bastantes años, aunque se consigan aumentos teóricos.

Pido a Dios que ante esta nueva época de cambios y conflictos todos sepamos cumplir adecuadamente nuestra misión en beneficio de nuestras familias, del público al que servimos, de las comunidades regionales y de la comunidad nacional.

MAPFRE está preparada para ello, porque se ha preocupado desde hace años y sólo necesita continuar aplicando sus principios básicos de actuación, que ha mantenido cuando era fácil caer en la tentación de no hacerlo. Estos principios son, en mi opinión:

- **La seriedad profesional**, que lleva a respetar los intereses de los clientes y empleados y a mantener los compromisos adquiridos, pero sin caer en concesiones fáciles más allá del cumplimiento de estas obligaciones.
- **La independencia respecto a cualquier grupo o sector**. MAPFRE ha crecido equilibradamente por el sólo esfuerzo de quienes participan en ella, sin ayudas exteriores, cuando han dominado excesivamente en el país las influencias y alianzas de todo tipo. En el futuro éstas pueden venir de otros sectores, pero nuestra voluntad de independencia será la misma.
- **El respeto a la independencia de quienes participan en MAPFRE**. Siempre han coexistido en nuestra empresa opiniones personales muy diversas e incluso contradictorias, y nuestra experiencia en el ejercicio del respeto mutuo ha de ser muy importante para el futuro.
- **La máxima claridad informativa interna y externa**. Por ejemplo no recuerdo haber visto una memoria de entidad aseguradora en ninguna parte del mundo que ofrezca el detalle de información de la nuestra.
- **La preocupación por el servicio al público**. MAPFRE no se podría justificar solamente por el beneficio o la satisfacción de sus empleados y directivos, sino por la prestación de un servicio a la comunidad, sin intermediarios, y únicamente subordinada al cumplimiento de las leyes y el respeto de los derechos personales.

En 1975 señalé unos objetivos inmediatos de actuación, que quiero recordar porque considero vigentes. Decía entonces que pretendíamos mantener la vinculación de la empresa al interés de la comunidad sociopolítica; desarrollar la representatividad de los asegurados para la defensa de sus propios intereses; promover la participación de todas las personas que constituyen la empresa; aumentar la equidad en la distribución del producto empresarial entre todos los que contribuyen a crearlo; mantener la profesionalidad que implica el amor y el respeto al trabajo y su consideración como útil para la sociedad; y, finalmente, conseguir que la Fundación MAPFRE, símbolo de nuestra preocupación y de nuestro espíritu, fuera un hecho importante lo más rápidamente posible.

En todos los aspectos se ha avanzado. La Fundación MAPFRE será una realidad dentro del año 1976 y se verá dotada de unos medios muy importantes, como consecuencia de nuestra decisión de hacerla beneficiaria de los esfuerzos que el Grupo había realizado en un sector distinto de actividades.

Las modificaciones introducidas en los estatutos sociales prevén la creación de Consejos Regionales de Mutualistas y la posibilidad de que lleguemos a celebrar en el futuro Juntas Generales Regionales. Espero que, una vez aprobada por el Ministerio de Hacienda esta modificación, podremos iniciar la creación de Consejos Regionales dentro de 1976.

Se ha ampliado la representación del personal en los Consejos de Administración y transferido a los Jurados de Empresa la elección de las personas que deben ostentar esta representación. Esperamos continuar avanzando en esta línea con nuevas medidas que constituyen parte integrante de un plan coordinado, meditado y consciente.

En 1975 hemos hecho un nuevo esfuerzo especial para mantener un nivel de retribuciones salariales superiores a las del mercado, especialmente en los salarios de menor nivel económico, pese a la preocupación que antes os he expuesto por el incremento de los gastos.

Todos estos son aspectos importantes, pero también hay muchos otros de carácter más técnico, como, por ejemplo, la política de inversiones inmobiliarias que está mejorando de forma importante la solidez de nuestro Grupo, y muy destacadamente la compra del edificio de Sor Angela de la Cruz número 6, esquina a Capitán Haya, muy cercano al lugar en que estamos celebrando esta Junta, o la eliminación de actividades periféricas que distraían esfuerzos de nuestra actividad básica, que nos está permitiendo ya en 1976 una mejor utilización de los fondos del Grupo.

Todos ellos están en la Memoria y no debo cansaros repitiéndolos. Únicamente quiero expresaros una vez más mis mejores deseos para el futuro del país y especialmente de las personas vinculadas a nuestro Grupo.

Madrid, 7 de marzo de 1976

## EJERCICIO 1976

Quiero comenzar mi exposición agradeciendo muy sinceramente la confianza que supone mi reelección como Consejero de la entidad.

El año 1976 ha sido muy importante para la historia de España, especialmente desde el punto de vista político, como hito de cambio profundo con repercusión importante para nuestro futuro.

Cabría decir que ha sido el año de la politización partidista. MAPFRE, orgullosa siempre de su independencia, tiene necesidad de reafirmarla. Deseamos continuar siendo una institución de servicio de todas las regiones y ciudadanos de España. En MAPFRE coexisten —y podrán coexistir en el futuro— opiniones personales muy diferentes, pero no deben afectar a su línea objetiva de actuación en beneficio de la comunidad de españoles.

Con independencia de las vicisitudes políticas, han dominado en 1976 —y dominarán en 1977— las dificultades económicas. No es fácil que se reduzca la tasa de inflación de un 20%, ya que no disminuirá la presión laboral ni otras actuaciones que subordinan los problemas económicos a las conveniencias políticas y hacen imposible una lucha efectiva contra ellos. Sólo la institucionalización de la autoridad política podría proporcionar al gobierno la capacidad de acción indispensable para afrontar esta situación.

En nuestra actividad estas dificultades han repercutido especialmente en el sector de Automóviles, más sometido a los efectos de los incrementos de costes. No os oculto nuestra grave preocupación por sus resultados, que han sufrido un empeoramiento superior al que habíamos previsto.

Para mantener el equilibrio técnico hemos solicitado hace días una elevación de tarifas del Seguro Voluntario, avalada por datos estadísticos suficientes. No renunciamos con ella a la profunda reestructuración que necesitan estas tarifas, pero no es posible demorar la repercusión del coste creciente de estos riesgos en espera de los estudios más amplios de carácter colectivo que esa reestructuración exige.

El Consejo Directivo es consciente de la impopularidad de esta medida. Sin embargo, cree que sirve mejor a los intereses de los mutualistas llevando a cabo una prudente elevación de primas, en lugar de reducir la calidad del servicio que estamos prestando o abandonar la política de tratamiento equitativo de siniestros y pago rápido y sin regateo de indemnizaciones a víctimas de accidentes, que han dado a MAPFRE alto prestigio dentro del seguro español.

Este espíritu de equidad y servicio, que MAPFRE piensa mantener a toda costa, se ha reflejado en 1976 en un baremo para la liquidación casi automática de las reclamaciones de víctimas de accidentes de circulación —actualizando el que utilizábamos desde 1972— uno de los primeros intentos en Europa para la objetivación de indemnizaciones de responsabilidad civil. Me interesa destacar que por esta y otras medidas MAPFRE es una de las entidades, quizás de Europa, que paga con mayor rapidez sus siniestros: el 97,5% de los daños propios se liquidan dentro de los noventa días siguientes a su fecha de ocurrencia, y dentro de los ciento ochenta días se liquidan el 95% de los daños materiales a terceros y más del 60% de los de lesiones personales.

Debo destacar nuestra política de inversiones. Dentro de las excesivas limitaciones de la actual regulación legal de la inversión de reservas —que a MAPFRE se le ha exigido de modo muy riguroso— hemos centrado nuestra inversión fundamentalmente en adquisiciones inmobiliarias muy selectivas, al abrigo de una posible crisis en este sector. Parece probable que en

fecha próxima se produzca una modificación de esta regulación legal para poner al seguro español en línea con otros países europeos. Cada día será más importante para las entidades de seguro el acierto en sus inversiones y creo que MAPFRE se ha preparado adecuadamente.

Una vez más hemos mantenido a nuestro personal retribuciones satisfactorias, superiores en un 21% al Convenio Interprovincial de Seguros. Para ello ha sido necesario un gran esfuerzo de mejora de productividad. Sólo podremos mantener esta línea si continúa la entrega de todos y la tensión de eficacia, ya que el éxito de MAPFRE es consecuencia exclusivamente del trabajo común.

La Fundación MAPFRE ha sido aprobada por el Ministerio de Educación y Ciencia y cuenta con un patrimonio de 200 millones de pesetas. Estamos todavía trabajando en sus grandes líneas de actuación, pero tiene ya un importante programa de actividades: symposiums médicos, ayudas a la investigación, becas de formación, becas de rehabilitación de minusválidos y edición de una revista especializada en temas de seguridad. Como podéis advertir, no queremos que la Fundación sea un soporte social o político, sino hacer una labor efectiva en campos concretos de actuación de claro interés general.

Finalmente, estamos desarrollando el cuadro de entidades que han de constituir el apoyo logístico básico para nuestra estrategia expansiva en la década de los años 80.

Hemos adquirido una sociedad de inversión en valores extranjeros, que participa en compañías de seguros de Méjico, Ecuador, Estados Unidos y Panamá, y que ha pasado a denominarse MAPFRE INTERNACIONAL, S.A. (MAPFREX). En 1977 estudiaremos profundamente sus posibilidades de actuación coordinada con la expansión de nuestras operaciones de reaseguro.

Hemos constituido y está ya en funcionamiento MAPFRE, SERVICIOS DE REASEGURO, S.A. (MAPREA), en la que se ha integrado nuestro departamento de reaseguro aceptado, para conseguir a través de su autonomía jurídica un alto grado de profesionalización y especialización y una mayor agilidad en la actuación internacional.

En la misma línea hemos creado a principio de 1977 PREVENCIÓN INDUSTRIAL MAPFRE, S.A. (PRIMAP), en base a nuestro equipo de protección de incendios y asesoramiento en seguridad industrial, con el propósito de aumentar nuestra especialización en este campo, indispensable para el desarrollo del sector de incendios y riesgos industriales.

La EDITORIAL MAPFRE, ya en su quinto año de funcionamiento, cuenta con un fondo editorial de más de cuarenta obras. Actualmente prepara la edición española de dos grandes obras: el "Manual de Prevención de Accidentes", publicado por el National Safety Council de Estados Unidos, y el "Manual de Protección de Incendios", de la National Fire Protection Association, también del mismo país.

Estas son las líneas básicas de nuestra actividad pasada y futura. En conjunto MAPFRE ha sorteado el año 1976 mejor de lo que esperábamos. Hemos tenido el mayor crecimiento de nuestra historia y probablemente del seguro español. Tenemos la casi seguridad de que hemos pasado a ocupar el segundo puesto en el mercado y el primero entre los Grupos independientes. MAPFRE VIDA, S.A. ha consolidado su posición de líder y gran innovadora del seguro de vida español. El nombre de MAPFRE está haciéndose en España y otros países, especialmente de América Latina, sinónimo de seriedad e innovación profesional.

No tengo que deciros una vez más que confío profundamente en el equipo humano de MAPFRE y en su capacidad para superar las dificultades exteriores con el mismo acierto que hasta ahora.

Muchas gracias.

Madrid, 6 de marzo de 1977



## EJERCICIO 1977

Me dirijo un año más a esta Asamblea de Mutualistas, importante también porque contribuye a que la gran familia MAPFRE —asegurados, directivos y empleados— confraternice y mantenga vínculos de amistad personal.

En el mundo moderno la futurología no prospera en el mismo grado que otras ciencias. En los últimos años hemos visto fracasos estentóreos de predicciones sobre evolución económica, situación petrolífera, siderurgia, etc. Crisis y sucesos satisfactorios se han presentado de forma imprevista, e incluso contra las opiniones más razonables.

A mí me ha ocurrido otro tanto. El año pasado manifesté mi preocupación por el previsible empeoramiento de resultados que en 1977 iban a experimentar el seguro español, el seguro de Automóviles y MAPFRE en concreto. No ha ocurrido así; las vicisitudes sociopolíticas y económicas del país no han impedido un ejercicio positivo para el seguro. Nuestro Grupo ha tenido en cada uno de sus sectores mayor crecimiento y mejores resultados. Hemos incrementado las primas emitidas en 1.433 millones de pesetas y obtenido beneficio incluso en Automóviles, sector que tanto nos preocupaba, en que hemos logrado, como probablemente muchos de nuestros colegas, un excedente técnico al que no es ajeno el aumento de tarifas.

Gracias a estos resultados MAPFRE VIDA y MAPFRE INDUSTRIAL reparten un dividendo del 5% neto a pesar de que su alto ritmo de crecimiento exige gastos extraordinarios de promoción; la MUTUA ha incrementado sus reservas patrimoniales en 200 millones de pesetas, con lo que esta rúbrica del balance alcanza la cifra de 500 millones de pesetas. Y ello ha permitido a su vez que aumentemos ya en 1978 el capital de MAPFRE VIDA y MAPFRE INDUSTRIAL en 50 millones de pesetas en cada caso, con lo que ambas tienen un capital desembolsado de 300 millones de pesetas. De este modo, ninguno de los fondos propios de las empresas es inferior al 15% de las primas y en el conjunto del Grupo son superiores al 20% de las mismas.

En este panorama optimista no debo ocultar nuestra preocupación por la situación bursátil. Sin embargo, en nuestro Grupo su efecto se compensa con excelentes inversiones inmobiliarias, que figuran en nuestros balances a estricto precio de compra, cuya revalorización no contabilizada supera ampliamente a las minusvalías bursátiles.

Pero hay otro aspecto, que no se concreta en cifras de balance y es el auténtico fundamento que ha permitido que una empresa absolutamente independiente y sin respaldos exteriores ocupe el segundo lugar del seguro español: me refiero al continuo mejoramiento de nuestro servicio al público. Esta idea de servicio es en gran medida la base que ha permitido que MAPFRE tenga crecimiento tan intenso con resultados equilibrados, pueda seguir ofreciendo unas condiciones laborales superiores al mercado, y cuente con la adhesión de un personal que participa con verdadero protagonismo en toda nuestra actividad operativa.

MAPFRE es el resultado de la acción coordinada de un magnífico personal con gran nivel técnico y dedicación y un equipo directivo que, a pesar de la aparente anarquía, actúa de modo orgánico. Su unidad y coordinación no surgen de normas rígidas administrativas, sino de su filosofía común de actuación empresarial, que permite prescindir de reuniones, comités y métodos, que implican pérdida de tiempo, que en MAPFRE se dedica intensamente al trabajo profesional.

Este equipo directivo es el que está consiguiendo que, en momentos de crisis industrial y empresarial, MAPFRE mantenga su dinámica de crecimiento y su entusiasmo, que aún supe-

rá en 1978. Por ello quiero dedicarle algunos minutos, aunque gran parte de los que me escucháis conocéis a las personas que lo integran desde hace mucho tiempo.

Juan Fernández Layos, que trabajaba desde hace catorce años en MAPFRE, ha conseguido uno de los éxitos más espectaculares del seguro español con la creación de MAPFRE VIDA, S.A., sin ayuda exterior, con la colaboración, muy eficaz por supuesto, de Sebastián Homet. Acabamos de nombrarle miembro del Consejo Directivo de la Mutualidad, al que aporta una experiencia personal valiosa, para aumentar la conjunción de nuestro equipo ejecutivo con los consejeros que gobiernan la política de MAPFRE en representación de asegurados y mutualistas.

Julio Castelo, que entró en MAPFRE hace dieciséis años, ha pasado a ser Director General de la Mutualidad. Su gestión en los últimos años como Director General de MAPFRE INDUSTRIAL la ha llevado a alcanzar una dimensión importante para nuestro mercado; en 1978 recaudará más de 2.000 millones de primas entre seguro directo y reaseguro aceptado. Ha contado para ello con la ayuda de un equipo joven y dinámico, cuyo representante más destacado, Filomeno Mira, accede ahora al cargo de Director Gerente.

José Antonio Naves, diecinueve años de antigüedad en MAPFRE, ha sido nombrado Director General Adjunto de la Mutualidad, después de haber conseguido al frente del equipo de Automóviles un excepcional resultado de crecimiento, equilibrio técnico y, sobre todo, servicio excelente a los mutualistas y al público.

Junto a los anteriores debo destacar, entre los que representan la profunda solera de MAPFRE, a José García y Gaspar Fernanz Yubero, que en 1955 comenzaron a colaborar conmigo en la difícil tarea de hacer viable una entidad pequeña con grandes dificultades. José García ha desempeñado durante sus treinta y dos años de servicios en MAPFRE una amplia gama de funciones, con diversos títulos, pero siempre con el denominador común de resolver los problemas que en cada momento se han ido presentando en el Grupo o empresas próximas a él, con una trayectoria que es ejemplo de profesionalidad empresarial. Todos, y yo especialmente, tenemos que agradecerle su trascendente labor anterior, la que en estos momentos está desempeñando y la que le espera en el futuro al frente de lo que ya empieza a ser el gran patrimonio de MAPFRE. Gaspar Fernanz Yubero, otro veterano con treinta y cuatro años de servicio, me ha ayudado desde 1955, también en puestos diferentes, a los que siempre ha aportado su prudencia, profunda seriedad y decisión negociadora. Ambos, con independencia de sus puestos ejecutivos y en el Consejo de la Mutualidad, son la base de la Comisión Ejecutiva del Grupo, órgano de creciente importancia por la magnitud que van teniendo nuestras necesidades de inversión.

Hasta ahora he mencionado Directivos Centrales, pero tengo que referirme también a la organización territorial. En una entidad eminentemente descentralizada como MAPFRE el conjunto de Directivos Territoriales es una pieza básica, que ha costado muchos años constituir y madurar y que ha soportado con pleno éxito en estos años la responsabilidad de momentos tan difíciles como los actuales. Quiero citar, como ejemplo de su éxito, que en los dos primeros meses de 1978, a pesar de haber disminuido el personal comercial, hemos tenido un incremento de cobros del 45% sobre 1977. El prestigio creciente de MAPFRE en cualquier región de nuestro país muestra lo que es capaz de conseguir un equipo orgánico trabajando con sentido común y entrega en su labor.

No querría que se malinterpretase esta actitud triunfalista en un momento delicado para los españoles, de cambio político que no se puede lograr sin cicatrices que pueden ser profundas. Muchas empresas españolas atraviesan dificultades —también alguna no aseguradora relacionada con nuestro Grupo— y la crisis de la actividad industrial origina un hecho doloroso, la desocupación forzosa laboral, principal problema de la sociedad contemporánea y al que todos los españoles y en especial los empresarios deberíamos prestar profunda atención. Afortunadamente parece abrirse un horizonte de reactivación en la economía española, que nos gustaría traiga en plazo breve el fin de la curva creciente de desempleo, que afecta de modo especial a la juventud española.

Aquellos que tenemos la suerte de encontrarnos en empresas de situación sólida debemos pensar en quienes están en posición más desventajosa e incrementar nuestro esfuerzo y dedicación para justificar socialmente nuestra situación preferente.

En esta línea de solidaridad se inscribe lo que considero el hecho sociológico más importante de 1978: la reforma fiscal y, sobre todo, la rapidez con que grandes capas de la sociedad española han acogido la obligación de una tributación clara y completa, que sin duda las

perjudicará económicamente. Si el Gobierno mantiene la línea iniciada en este terreno, conseguirá, de modo aparentemente milagroso, un cambio social más importante que cualquier otro de los que estamos viendo en España en los últimos años. La seriedad fiscal es el único camino para una sociedad justa. La mayor recaudación de impuestos debe permitir que se reduzcan los traumas de desempleo derivados de la crisis económica.

Aunque ya se ha comentado en la Memoria y vamos a recibir más información después, quiero referirme al comienzo de la actuación de la Fundación MAPFRE, que estamos decididos a que constituya una importante contribución al interés general, exponente del deseo de MAPFRE de ser siempre una verdadera institución al servicio del conjunto de los españoles.

Quiero terminar pidiendo a la Asamblea el reconocimiento de nuestro agradecimiento al Presidente, Vicepresidente y Consejeros de nuestras empresas, que vigilan los intereses de asegurados y mutualistas en contribución trascendente para el mantenimiento de la línea empresarial que os he expuesto. También mis gracias a todos, delegados, empleados, directivos, mutualistas y asegurados, que han colaborado en los resultados del Grupo expuestos en este acto.

Madrid, 5 de marzo de 1978

## EJERCICIO 1978

Una vez más nos encontramos con motivo de esta Asamblea General de Mutualistas, que este año tiene el significado especial de constituir la inauguración de este edificio de Majadahonda, nueva sede social de MAPFRE MUTUALIDAD DE SEGUROS y de MAPFRE INDUSTRIAL. Hemos querido situar este edificio en la proximidad de la MUTUA PATRONAL, en que está instalada la sede de la Fundación, de forma que aquí resida el principal centro neurálgico de MAPFRE, símbolo de una nueva etapa en que, aprovechando el prestigio obtenido en cuarenta y tres años de existencia, vamos a tratar de ampliar de modo sustancial sus servicios y actividades. Debo felicitar a quienes han llevado la responsabilidad de la construcción del edificio, el Arquitecto Sr. De Lorenzo, el Sr. Rodríguez del Coso, Gerente de PROURBASA y el personal de esta empresa del Grupo que lo ha construido. Espero que estas excelentes instalaciones contribuyan a mejorar el servicio y aumentar la coordinación y proporcionen un ambiente agradable a las personas que en ellas van a trabajar.

Pero también es esta ocasión de tristeza porque, por primera vez en muchos años, no nos acompañará Miguel Virgós, fallecido en 1978. Permittedme que dedique un recuerdo a quien fue Consejero de MAPFRE y, sobre todo, amigo siempre dispuesto a prestarnos su ayuda y su consejo. Su muerte representa una gran pérdida para los que le conocimos, y por eso hemos querido que su recuerdo quede entre nosotros a través de la institución de una Beca de la Fundación MAPFRE que llevará su nombre.

Antes de preparar este discurso he releído lo que os dije en años anteriores, desde que en 1973 inicié estas intervenciones en la Asamblea General de cada año. He comprobado que mis palabras han sido siempre semejantes, incluso monótonas, aunque quizás todos no lo hayáis observado. Analizando este hecho, he pensado que esa unidad subconsciente refleja la permanencia de los principios que inspiran a MAPFRE en su actuación empresarial, que la han llevado a una dimensión superior a la de una entidad aseguradora que, con seriedad y eficacia, ofrece al público servicios de compensación de pérdidas económicas. MAPFRE empieza a ser una institución con quehacer característico que la distingue de sus colegas, aún de aquellos que por calidad de servicios y volumen pueden considerarse más próximos, lo que debe ser motivo de satisfacción para todos.

Este año quiero poner especial énfasis en la Fundación MAPFRE, cuya Memoria se incorpora impresa por primera vez, como habréis podido observar. La Fundación ha pasado a ser pieza indispensable, en cierto modo clave, del Grupo: es la propietaria del nombre "MAPFRE" y en el futuro deberá recibir una donación anual de cada una de las entidades que lo utilicen en su denominación, que sin duda se benefician de su prestigio; es núcleo de coordinación de las empresas de MAPFRE, aún de diferente naturaleza jurídica, y de vigilancia del mantenimiento de sus principios; es también vehículo para canalizar, sin mezcla de intencionalidad de otra clase, parte del beneficio de cada año a actividades de seguridad y prevención de accidentes personales o materiales, como podéis ver en lo realizado en 1978 y en lo que se propone para 1979.

No sé si con acierto, pero sí con voluntad, hemos procurado que la Fundación, cuyo presupuesto para 1979 ya tienen alguna importancia, actúe en áreas que sirvan de palanca para mejoras importantes en la vida social. Un ejemplo destacado de esta actuación son las becas para la formación profesional de minusválidos que tienen un sentido complementario de la labor empresarial de compensación de accidentes —trabajo, circulación, vida familiar— y que permite hacer aún más útiles a la sociedad las magníficas instalaciones de la Mutua

Patronal. En el futuro cada año parte de los fondos de la Fundación se dedicarán a la formación de treinta o cuarenta minusválidos, como contribución, que esperamos sirva de estímulo a otras instituciones, a la liberación, en lo posible, de un número creciente de personas a quienes las circunstancias han marginado de una vida normal de trabajo.

El año 1978 ha sido excelente para el Grupo. En un período económico social problemático, en que tantas empresas tienen dificultades, MAPFRE ha sabido sortearlas, y obtener un alto índice de crecimiento y, sobre todo, un claro equilibrio técnico.

Ello ha sido la causa de que la situación patrimonial del Grupo también sea satisfactoria y haya mejorado de forma importante en 1978, pese a que se mantiene la depresión bursátil, que no parece vaya a variar a corto plazo. Las medidas adoptadas en los últimos años han reducido la importancia relativa de nuestras inversiones en renta variable, cuya minusvalía latente es muy inferior a las plusvalías, valoradas oficialmente, de otros activos patrimoniales. Nos hubiera gustado haberlas regularizado contablemente en el balance de 1978, pero nos ha parecido oportuno esperar la entrada en vigor de la nueva Ley de Impuesto de Sociedades, más flexible en el tratamiento de este tema, así como una posible disposición oficial del Ministerio de Hacienda que establezca normas generales para esta regularización. En cualquier caso, tenemos intención de hacerlo en 1979 con criterios que os explicaremos en la próxima Junta General para que se pueda juzgar respecto a su objetividad.

De acuerdo con los datos relativos a los primeros meses de 1979, podemos prever que en la década de los 70 vamos a alcanzar los objetivos que para ella nos habíamos propuesto en 1969, basados en la transformación de la Mutualidad en un Grupo Asegurador coordinado, en que MAPFRE VIDA y MAPFRE INDUSTRIAL deberían lograr, como ha ocurrido, un importante arraigo en el mercado y volumen de operaciones.

Estamos a punto de iniciar una nueva década, la de los años 80, en que tenemos que conseguir un nuevo avance y progreso superior aún al obtenido en estos diez últimos años. El objetivo para esta década es convertirnos en un Grupo institucional importante, que debe extender sus actividades en áreas relacionadas con la aseguradora; lograr una importante expansión internacional; completar la implantación territorial en todos los núcleos de población; establecer una estrategia futura teniendo en cuenta la línea de estructura autónoma del país; optimizar en beneficio del público las ventajas de la integración y coordinación de sus distintas entidades y sectores; y aprovechar al máximo y con criterios profesionales su creciente capacidad de inversión y volumen patrimonial.

Todo ello debe ser objeto de un plan orgánico semejante al elaborado en 1969. Hemos empezado a trabajar ya en ello y esperamos exponerlo a la Junta General del próximo año, manteniendo una línea de previsión ante el futuro e información clara a los que participan en MAPFRE, asegurados, clientes, proveedores de diversas índoles, empleados y directivos.

En este conjunto institucional tendrá un lugar importante la empresa CIC que, como sabéis, nos ha requerido en 1978 una atención especial. Promovida por MAPFRE hace muchos años, aunque últimamente nuestra participación en ella era limitada, se vió afectada en 1976 y 1977 por dificultades derivadas de la crisis industrial e inmobiliaria. Como promotores oficiales de CIC, nos sentimos obligados a incrementar nuestra participación en ella y asumir la responsabilidad de su reestructuración, que hoy puede considerarse completada, al mismo tiempo que se ha potenciado su principal actividad, la red de Financieras, que siempre había mantenido unos resultados muy satisfactorios, mejorados en 1978 y de nuevo en lo que llevamos de 1979.

En el futuro CIC ha de constituir una pieza importante en los planes y desarrollo del Grupo, por sus inversiones relacionadas con nuestra estrategia y por la contribución que sus Financieras representan para la consolidación y arraigo de nuestro principal activo empresarial: la amplia red territorial que lleva el nombre de MAPFRE a todos los rincones de España.

Quiero señalar aquí mi agradecimiento a los equipos directivos de CIC y de MAPFRE, que con gran eficacia y esfuerzo me han ayudado en la rápida reestructuración de esta empresa.

Aunque el panorama y los resultados que os presento pueden parecer optimistas, no debemos olvidar que la institución aseguradora sólo excepcionalmente puede quedar fuera de los problemas de la economía y estructura social, que todos sabemos graves y que nos tendrán que afectar inevitablemente. No parece posible que se detengan el proceso inflacionario y el deterioro de la productividad que elimina el margen de beneficio real de las empresas españolas. Por ello es necesario que todos quienes integramos la comunidad MAPFRE continuemos prestando nuestro esfuerzo y sepamos que pueden venir momentos difíciles.

No puedo dejar de hacer referencia en este marco a la huelga que ha afectado a algunos centros de trabajo de MAPFRE a comienzos de 1979. Creemos que es respetable y beneficioso el derecho de huelga como instrumento de los trabajadores para equilibrar el poder socio-económico de las empresas, pero no podemos, en cambio, aplaudir su utilización injustificada o por razones ajenas a la empresa, ni que se convierta en un medio de lograr aumentos excesivos de las condiciones de quienes trabajan en empresas favorecidas por la estructura o coyuntura económica, puesto que con ello se perjudica el interés de la comunidad nacional e indirectamente se aumentan el paro y las dificultades en otras empresas peor situadas.

En los últimos años MAPFRE ha podido mantener altas tasas de crecimiento en las retribuciones del personal, renunciando a conseguir una reducción de los costes de gestión, que se mantienen altos. Pero en el futuro no será siempre posible mantener esta política, y deberá ser objetivo primordial acentuar la rentabilidad de las empresas de nuestro Grupo. No puede bastar un incremento de la productividad medido en millones de primas por empleados, que ofrece una imagen deformada de la inflación; tampoco pueden bastar resultados financieros, en la mayoría de los casos simple efecto de la inflación pero sin aumento patrimonial real. Debemos aspirar a obtener cada año un beneficio auténtico de explotación, que permita que, tanto los Mutualistas y asegurados como la propia empresa, reciban la parte que en justicia les corresponde: los Mutualistas y asegurados a través de un precio justo y lo más reducido posible en sus seguros; la empresa a través del reforzamiento permanente de sus reservas patrimoniales, necesario para la continuidad y crecimiento de sus actividades. Esto último es imprescindible en una entidad que, por su carácter mutuo, no cuenta con posibles aportaciones de sus socios a través de aumentos de capital y que por su condición de entidad aseguradora, deberá mantener en el futuro un margen de solvencia creciente, proporcional a su recaudación, de acuerdo con las nuevas disposiciones dictadas en 1978 por el Ministerio de Hacienda, que consideramos satisfactorias para el desarrollo del seguro y su futura integración con dignidad en la Comunidad Económica Europea.

En mi discurso de la Junta General de hace cuatro años hablé de la conveniencia de presentaros junto al balance económico del Grupo un balance social, es decir, un análisis de la forma en que hemos utilizado su fuerza económica e institucional y hemos hecho frente a nuestra responsabilidad social. Sería indispensable que todas las grandes empresas —y MAPFRE empieza a serlo en la dimensión española— presentasen un informe profundo con cierta periodicidad sobre sus obligaciones sociales internas y externas. Me disculpo por no haberlo hecho hasta ahora, en parte por el riesgo que siempre existe de que una información clara y sincera pueda ser también utilizada en contra de la empresa. Espero que el próximo año mi discurso incluya, al menos, un anticipo de balance social, que allane el camino para su preparación regular en el futuro, lo que constituirá un objetivo importante de MAPFRE en la década de los 80. Este balance social debe servir para valorar como vamos avanzando en la aplicación real de una filosofía de actuación basada en el principio de que *"no basta que la riqueza producida alcance un alto nivel y se distribuya según criterios de justicia y equidad, si el sistema productivo pone en peligro la dignidad humana de quienes trabajan en él o debilita su sentido de responsabilidad"*. La frase no es mía, sino de la Encíclica Mater Et Magistra del Papa Juan XXIII, y pienso conserva toda su actualidad.

Para concluir, un año más quiero expresar a todos mi agradecimiento personal por la ayuda que he recibido y pedirlos la máxima colaboración con el Consejo Directivo en la defensa y mejora de MAPFRE.

Majadahonda, 28 de abril de 1979

## EJERCICIO 1979

1979 ha sido un buen ejercicio para el Grupo, aunque menos que 1978. Hemos tenido un crecimiento elevado, superior al del mercado y una importante consolidación patrimonial, en parte consecuencia de la inflación y aumento de precios inmobiliarios. En especial, quiero destacar algunos datos importantes para nuestro historial.

- La recaudación, incluyendo reaseguro aceptado, ha superado los 10.000 millones de pesetas.
- La emisión se ha incrementado en más de 2.000 millones de pesetas.
- El número de vehículos asegurados ha sobrepasado los 400.000.
- Por primera vez en el Grupo se ha negociado y aprobado un convenio laboral de empresa, que afecta a los empleados de MAPFRE MUTUALIDAD Y MAPFRE INDUSTRIAL.

Hechos también destacables han sido la instalación de gran parte de nuestros servicios en este nuevo edificio de Majadahonda y la inauguración del Laboratorio del Fuego, prácticamente el único centro conjunto de formación e investigación de este sector que existe en España, que debe constituir factor destacado de la imagen de MAPFRE durante muchos años.

En otro orden de cosas se ha comprobado el acierto de la política de inversión inmobiliaria; se ha reforzado y consolidado nuestra estructura y penetración territorial; y los problemas, que no han faltado, nos han hecho madurar y acostumbrarnos a un sistema de gerencia que afronta con rapidez las dificultades que se producen, sin ocultarlas ni retrasarlas, y obteniendo de cada una de ellas conocimientos adecuados para una mejora futura.

Frente a estos datos optimistas, la siniestralidad en riesgos industriales ha sido elevada, y aún se ha agudizado en el primer trimestre de 1980, en parte por circunstancias generales de mercado, pero también por no haber previsto este empeoramiento inevitable ni la importancia del riesgo moral en una época de crisis. Podría decirse que MAPFRE está padeciendo la consecuencia de un exceso de confianza por un triunfalismo no siempre justificado.

No debo completar estos comentarios sobre el año 1979 sin una referencia especial a nuestro personal, que ha demostrado sentido de responsabilidad y comprensión en una etapa de dificultades como la actual, en beneficio de todo lo que MAPFRE puede representar en la vida socio-económica española.

1979 ha sido un año difícil dentro de un período difícil, fin de una década importante para la humanidad, nuestro país y MAPFRE. En ella el mundo ha visto cambiar el signo de una evolución optimista, con desarrollo ilimitado, por otro en que el crecimiento cero puede ser realidad inevitable y casi aspiración inalcanzable. España ha dado fin a un período largo de su historia y comenzado otro todavía incierto que, junto a posibilidades esperanzadoras, ofrece dificultades a que no estábamos acostumbrados y para las que probablemente no estábamos preparados.

Para MAPFRE ha sido una década muy importante. De una Mutua pequeña surgió un Grupo Asegurador, verdadera institución de nuestro sector. De 802 millones de primas en 1970, pasó a 9.247 millones en 1979, multiplicando su dimensión casi por doce, aunque este dato deba corregirse con la reducción a una cuarta parte del valor monetario. En el mismo lapso de tiempo, las otras tres empresas más importantes del mercado, que recaudaron 4.400 millones de pesetas en 1.970, pasaron a 23.600 millones en 1979, multiplicando por más de cinco su

cifra de negocio. Por otra parte, MAPFRE aumentó su dimensión patrimonial de 569 millones en 1970 a casi 13.000 millones en 1979, adquiriendo una solidez relativa muy superior a la inicial de la década.

Esto se ha conseguido con dificultades, que en cierto modo han cambiado nuestra fisonomía empresarial. Merecen citarse como más importantes en la década:

- Cese de bastantes personas que habían contribuido de modo sustancial al crecimiento de MAPFRE en los años 60, hoy excelentemente situados en puestos importantes del seguro español. Estas bajas han sido cubiertas en casi todos los casos dentro de las propias filas de la empresa, que ha mantenido una política de reclutamiento de personal continuamente adaptada a nuevas circunstancias.
- Promoción de la Cooperativa Crédito y Previsión y ulterior cesión de la misma, al apuntarse las primeras dificultades de las entidades bancarias y crediticias, operación que permitió potenciar la Fundación MAPFRE, institución que coordina el conjunto de MAPFRE y simboliza nuestra preocupación social.
- Crisis bursátil que alteró la política de inversiones de las instituciones aseguradoras y constituyó un problema, afortunadamente ya superado, que pudo afectar a todo el seguro español, aunque al producirse en la iniciación del "boom" del Seguro de Vida, su impacto fue menos importante que si hubiese ocurrido en la actualidad.
- Experiencias negativas en la promoción inmobiliaria, por errores y como consecuencia del encarecimiento del dinero que modificó sustancialmente la previsión de muchas operaciones.
- Crisis industrial, iniciada a mediados de la década y desgraciadamente todavía no desaparecida, que nos afectó en algunas inversiones a través de CIC.

Indudablemente, si hubiésemos previsto con más acierto todas las situaciones, MAPFRE tendría una posición más fuerte y sólida, pero debemos dar gracias a Dios por haber podido sortear esos importantes escollos sin que se haya visto afectada nuestra solidez patrimonial ni nuestra creciente penetración comercial.

Parte destacada de este éxito corresponde a la atención que se ha prestado a la productividad interna, en realidad mejora y simplificación de circuitos de comunicación y administración. Aunque no de modo tan espectacular, esta labor debe continuar durante los próximos años, ayudando a MAPFRE a conservar su equilibrio técnico patrimonial.

Pero no sólo debemos describir lo que ha ocurrido en la década pasada, sino intentar formular previsiones para la actual, que abre grandes interrogantes, pero también esperanzas y posibilidades.

Los años 80 han de ser importantes. Tras cincuenta años, el mundo vuelve a convencerse de que algo no funciona bien en la revolución industrial. Se acelera la crisis del mundo occidental y su pérdida de importancia relativa frente al conjunto de la humanidad. De 1950 al año 2000 se prevé que Europa, incluyendo Rusia, pase de representar el 32% de la población de Asia, África y América del Sur a solamente el 17%, casi la mitad, hecho cuya trascendencia a nadie escapa, ya que altera sustancialmente la estructura sociológica mundial y crea líneas de poder distintas a las que hasta ahora parecían inevitables. De un modo especial la nueva década será importante para España por:

- La **transformación económica**, que nos ha acercado en 1979 a 5.000 dólares de renta per cápita, hará que España, a pesar de problemas y errores, consolide su situación de país desarrollado, con lo que esto supone de aumento de bienestar material, problemas y responsabilidades. Esto creen quienes nos observan a distancia, que consideran probable que en los próximos años mejore sustancialmente nuestra situación relativa económica respecto a otros países europeos.
- La **transformación autonómica**, que está llevando de nuevo a una concepción federalista a nuestro país, de historia fundamentalmente anticonfederalista rota en el siglo pasado. Esto está provocando y provocará en los próximos años importantes fricciones entre los que quieren mantener un *statu-quo* y los que quieren alterarlo. MAPFRE es ejemplo de lo que puede conseguir una acción descentralizada en una estructura social, permitiendo a un mayor número de personas adoptar iniciativas autónomas, aún con riesgo de errores y desviaciones.



- La **transformación geopolítica**, ya que España tiene una situación singular lingüística y étnica. El número de personas que hablan nuestro idioma se acercará a fin de siglo al de los angloparlantes y, aunque el inglés aumente su papel de vehículo de comunicación internacional, el castellano tendrá una base sólida en el mundo creciente de los pueblos de América Latina, ayudado por su facilidad de comunicación con el portugués.

Las perspectivas para MAPFRE son optimistas; tenemos fe en lo que estamos haciendo, y tenemos fe en que nuestro país ha de resolver sus problemas y dificultades.

MAPFRE tiene para esta década un objetivo básico, al que debemos dedicar gran atención: consolidar su estructura, todavía débil como consecuencia de su rápido crecimiento, para lograr una maduración plena y convertirse en una fuerza altamente cohesionada, capaz de afrontar los problemas que tampoco han de faltar en el futuro. Para ello debe lograr un alto grado de institucionalización interna, que permita evitar crisis como las padecidas, afortunadamente superadas, durante los años 70.

Logrado este objetivo, vamos a preparar un plan orgánico para la década, que habrá de apoyarse en los siguientes principios de actuación:

- Concentración en objetivos exclusivamente coordinados con actividades básicas de MAPFRE, eliminando las diversificaciones que excedan del espectro de la actividad aseguradora o financiera con ella relacionada.
- Expansión prudente pero continuada más allá de las fronteras, en especial países de nuestra propia lengua y cultura, para intensificar lazos de relación y solidaridad.
- Dedicación preferente a una política de beneficio, a fin de conseguir una base sólida para los objetivos institucionales, aunque se retrase su consecución.
- Actuación ética, hasta un grado que pueda considerarse excesivo, ratificando la confianza en que el éxito puede ser consecuencia exclusiva de una gestión de servicio.
- Coordinación con el mercado asegurador y con entidades con criterio de actuación análogos a los de MAPFRE. El seguro de un país necesita una dimensión amplia, no siendo suficiente la de una o dos entidades, y todos debemos ayudarnos recíprocamente para conseguirlo.
- Implantación territorial profunda, para llevar los servicios de MAPFRE al máximo número de actividades y áreas territoriales y mantener de modo permanente una relación directa con asociados y asegurados.
- Preparación para las áreas en que llegue a ser posible la actividad privada dentro de la actual Seguridad Social, aprovechando la experiencia de MAPFRE PATRONAL, ejemplo de bien hacer de la acción privada en este campo.
- Utilización de instituciones autónomas propias, que ayuden a potenciar con alta seguridad la gestión del patrimonio al servicio de asociados y asegurados.
- Concepción de la auditoría como instrumento indispensable para una política de descentralización, con contratación de auditorías externas para una política de descentralización funcional y creación de auditorías internas para los servicios territoriales, aunque ello implique a corto plazo un aumento de coste y reducción de beneficio.
- Preocupación máxima por nuestra responsabilidad social y preparación inmediata de un instrumento de información regular interna y externa en forma de balance social, ya que una institución de nuestras características no podría considerar cumplida su función si no está en condiciones de exponer claramente al público su actuación. El principal componente del balance social es la información muy detallada de la actividad anual, y esto ha venido siendo característico de nuestro balance económico durante todos los años 70.

Quiero terminar con una referencia a un gran asegurador con huella trascendente en el seguro español, gran amigo de MAPFRE y mío propio, Jesús Serra Santamans, Consejero Delegado de Catalana-Occidente, que en este momento pasa por una prueba muy difícil, en la que le deseo y todos le deseamos un final muy feliz y rápido.

Pídamos encarecidamente que nuestro país alcance una estabilidad política y social que impida que estos hechos hayan de ser posible en el futuro. Este es mi deseo final antes de agradecerles a todos vuestra presencia y a todo el gran equipo de MAPFRE su colaboración.

Majadahonda, 19 de abril de 1980

## EJERCICIO 1980

Debo pedir excusas por haber retrasado, y en plazo bastante amplio, la celebración de la Asamblea de este año. La fecha que figura en nuestros estatutos, primer domingo de marzo, que en la reforma que presentamos pasa a ser el primer sábado de marzo, siempre resulta ajustada, pero nos obliga a mantener nuestra organización preocupada, eficiente y rápida, por lo que debe continuar, a pesar de su incomodidad.

El retraso superior de este año ha dependido de las disposiciones sobre actualización de activos que se aprobaron el 29 de marzo, y, como era previsto, han dado lugar a consultas interpretativas para aplicar a nuestros balances de 1980. Espero que el próximo año reanudaremos la celebración de nuestra Asamblea en la fecha prevista y que la llevaremos a cabo con los nuevos estatutos ya autorizados por el Ministerio de Hacienda.

Doy personalmente la bienvenida a los nuevos Consejeros: Carlos González Rivero, Presidente de González Byass, empresa hace muchos años vinculada con MAPFRE; Carlos Alvarez Jiménez, tan conocido por todos nosotros por su larga y eficaz labor en nuestro Grupo.

También dedico un recuerdo a Adolfo Sánchez, que cesó por alcanzar la edad reglamentaria en 1980, cuya gestión y prudente asesoramiento ha sido tan eficaz para la empresa y útil para todos los que hemos compartido el trabajo con él.

Especialmente señalo un hecho triste, que tengo deseo quede reflejado en mi discurso. José García García, con más de 36 años de servicio extraordinariamente útil para MAPFRE, al que tanto le debemos todos, falleció el día 20 de febrero. Para mí no era solamente un Consejero, miembro de la Comisión Ejecutiva y colaborador muy importante, sino un amigo al que personalmente quiero rendir este tributo póstumo y de nuevo expresar mi condolencia a su viuda e hijos.

Como siempre, la vida en MAPFRE es intensa y nunca nos faltan asuntos que comunicarnos. Este año ha sido uno de los más importantes.

He preparado como complemento de mi discurso, y para que se incorporen a él, referencias de otros anteriores en materias que forman parte constante de nuestra línea de actuación. Me gustaría que las leyérais.

Algunos aspectos indicativos de lo que ha sido MAPFRE, confiamos sea en el futuro, son los siguientes:

- Presentamos a esta Asamblea una reforma de estatutos, continuación de la que preparamos y nos aprobásteis anteriormente, y que fue objeto de correcciones posteriores por la Dirección General de Seguros, que hemos tenido en cuenta en la nueva redacción. A reserva de que más adelante, en la Junta Extraordinaria correspondiente, se discutan y aprueben en su caso, señalo alguno de sus aspectos más importantes:
  - a) Se introducen los Consejos Consultivos Regionales, con objeto de acercarnos a nuestras diferentes áreas territoriales. Buscamos con ellos abrir una línea efectiva de comunicación con los mutualistas y una vía de mayor participación regional.
  - b) También se ha incorporado la figura del "**defensor del mutualista**", de modo que en toda área geográfica pueda existir una persona a quien los mutualistas acudan en caso de que entiendan que la administración de MAPFRE, cada día más compleja y, por lo tanto, con más posibilidades de usar indebidamente sus facultades, pudieran abusar, aun de buena fe, de sus derechos contractuales.

En MAPFRE se han producido muy pocas situaciones que pudieran ser incluidas dentro de esta "defensa", pero precisamente por eso queremos institucionalizar de modo permanente nuestro modo de actuar, buscando ser un ejemplo de protección para los intereses de asegurados y consumidores, especialmente aquéllos que por debilidad o limitación de conocimientos tengan dificultades para que sus derechos sean reconocidos.

- Nuestro Consejo acaba de aprobar una propuesta que veníamos preparando hace tiempo para incrementar la acción de MAPFRE en la prevención de incendios y riesgos de la circulación. Para ello vamos a crear un centro dedicado a estas actividades en Ávila, con ampliación de los servicios de investigación y formación del actual Laboratorio de Incendios, que con tanto éxito hemos puesto en marcha en los dos últimos años y, hasta ahora, el único de sus características propiedad de una entidad aseguradora europea, y con el montaje por otra parte de unos servicios de investigación de daños a vehículos. Ambas instalaciones, que en conjunto representarán una inversión que puede exceder de 150 millones de pesetas, estarán en condiciones de inaugurarse a finales de 1982.

MAPFRE realiza con esto un gran esfuerzo en el área de la protección de riesgos y eliminación de las consecuencias de los accidentes, acentuando su voluntad de servicio público y su deseo de transformarse en una institución destacada en la vida socio-económica española.

- Va a quedar terminada en este primer semestre de 1981 la reestructuración de CIC, con liquidación de todas sus participaciones industriales e inmobiliarias y limitación de su actividad al área específicamente financiera, cuya evolución nos ha sido muy favorable en los últimos años.

Esto resulta satisfactorio para mí y el conjunto del equipo directivo de MAPFRE, que hemos dedicado a esta labor gran parte de nuestro tiempo en los últimos tres años, con trabajo extraordinario que damos por muy bien empleado. Gracias a todos por vuestra colaboración.

- En 1970 MAPFRE transformó su estructura empresarial, pasando de entidad unitaria a ser un "grupo", al desglosarse sus servicios y crearse MAPFRE VIDA y MAPFRE INDUSTRIAL. La década de los 70 ha sido más importante para nuestra historia, en gran parte como consecuencia del profundo cambio con que nos preparamos para competir en el mercado de seguros.

Ahora me satisface anunciar que en el próximo mes de junio, y como marco básico de la estructura de los años 80, vamos a crear la CORPORACION MAPFRE, como transformación de la antigua empresa CIC, cuyo domicilio estará en MAJADAHONDA.

La CORPORACION MAPFRE, en la que tendremos siempre una situación de mayoría como en todas las empresas con nuestro hombre, será instrumento de soporte y ampliación de nuestra actividad financiera, en especial a través de la excelente red de sociedades de financiación creada hace 15 años, y será propietaria de las acciones de MAPFRE REASEGURO y MAPFRE CAUCION, que tenemos el propósito de promover dentro de este año.

También tenemos el propósito de traspasar a la CORPORACION, si no existe obstáculo fiscal, las acciones de MAPFRE VIDA y MAPFRE INDUSTRIAL, y paralelamente ofrecer acciones de la CORPORACION a nuestros empleados, clientes y amigos y difundirlas en las Bolsas españolas. Con ello, que no se producirá probablemente hasta el próximo año, se posibilitará la participación del público en nuestras entidades y se logrará una estructura jurídico-empresarial similar a la de muchos grandes grupos aseguradores mutuos de otros países.

- En el mes de febrero de 1981 hemos llevado a cabo la adquisición del edificio de MAPFRE en el área de la calle Luchaña, la mayor compra inmobiliaria llevada a cabo hasta ahora en España por una entidad aseguradora, que ha constituido un éxito superior al que esperábamos, ya que en estos momentos está arrendado prácticamente en su totalidad. En la planta baja tendrá sus oficinas nuestra Subcentral Centro, que por su dimensión y crecimiento precisa instalaciones más modernas y adecuadas que las que hoy utiliza.
- A fin del ejercicio pasado MAPFRE expresó a UNESPA su deseo de causar baja como asociados con efecto 31 de diciembre de 1980, a consecuencia de alguna discrepancia

con su actuación; pero puedo decir que mantenemos con UNESPA, con su Presidente y con el resto del mercado español unas excelentes relaciones de cordialidad y colaboración en todo aquello que es importante para el mercado. Con esto podemos coordinar nuestro sincero deseo de colaboración con nuestra línea de independencia y quehacer característico.

- Han de repercutir de un modo sustancial en nuestra actuación la nueva Ley de Contrato de Seguro, que ya ha entrado en vigor, y el proyecto de Ley de Ordenación y Fomento de Seguros, desde hace tantos años esperada, y sobre la que ha habido numerosas incidencias, discusiones y campañas de oposición.

La Ley de Contrato señala un hito importante para la historia del seguro español. En muchos aspectos es defectuosa, pero puede que alguno de sus defectos sea consecuencia de que los aseguradores no hemos sabido aprovechar adecuadamente el margen de libertad de que disponíamos. Estoy convencido de que sabremos adaptarnos a ella, que nos obligará a una mayor y mejor disciplina, que a los directivos nos producirá incomodidades y que, en conjunto, va a ser útil para el servicio a los asegurados y beneficiosa para aquellas entidades que ponen en esto el énfasis de su actuación.

La Ley, en preparación, de Ordenación y Fomento del Seguro es necesaria; también tiene defectos y su aprobación nos creará problemas, pero en coordinación con la Ley de Contrato de Seguro marcará el comienzo de una nueva etapa del seguro español, y sus consecuencias durarán muchos años, en los cuales el mercado cambiará paulatinamente, espero que sin carácter inmediato.

Personalmente celebro la aprobación de las dos leyes, aun con los inconvenientes que en ellas encontremos.

- Tres aspectos quiero destacarlos como característicos de MAPFRE, que siempre deberíamos tener en cuenta: **independencia, pragmatismo y transparencia.**

a) MAPFRE es esencialmente una institución independiente, en la que influyen hombres independientes respecto a la propia institución y entre sí. Esta virtud de la independencia es sin duda muy noble y con frecuencia muy costosa, pero sólida, como ninguna para construir una institución permanente.

En este año, con un país sometido a distintos avatares ideológicos, sucesivos y simultáneos, funcionales y territoriales, MAPFRE no sólo se mantiene, sino crece, en línea ajena a todos ellos y contando, creo, con amplio respeto general.

b) MAPFRE mantiene una actuación pragmática en su objetivo de servicio, aun en momento de dogmatismo injustificado con actuaciones radicalizadas e interpretación formalista de la vida social. Esto le permite adaptarse a todas las situaciones y cambiar frecuentemente en su método operativo, quizás contradiciéndose con lo que parecía que debía hacer. Este pragmatismo es elemento fundamental de nuestro crecimiento, ya que facilita la inmediata adaptación de nuestra estructura a situaciones, necesidades y circunstancias de cada área territorial o del mercado en su conjunto.

c) MAPFRE utiliza la transparencia como método de control, que permite a todos sus componentes conocer en todo momento cada situación y obliga a sus directivos a someterse a una información continua de resultados. Sin esta transparencia nos habríamos desviado. La transparencia tiene no sólo un contenido ético, sino que significa, perdón por la familiaridad, un "conteo" permanente de cada actuación, que evita ese "compadreo" tan peligroso, origen de tensiones e intrigas, afortunadamente inexistente entre nosotros.

La culminación de nuestra transparencia va a ser su proyección externa a través de una auditoría de reconocida independencia internacional. La hemos iniciado este año con CIC y antes de los tres próximos años nuestras entidades estarán sometidas a una auditoría permanente, que se presentará a nuestros mutualistas, asegurados, clientes y todo el público que recibe nuestros servicios.

- Desde 1979 estamos queriendo preparar un plan orgánico para la década de los 80, semejante en cierto modo al que hicimos para la década de los 70, me parece que con bastante éxito. Pero no lo hemos conseguido; siempre han surgido asuntos importantes que creíamos de mayor interés que un plan teórico, en un período de tanto cambio interno, externo, nacional e internacional.

Sin embargo, recuerdo ésto porque sigo queriendo presentar el "plan de los 80" al tiempo que otro objetivo que nunca olvido, pero que tampoco acabo de conseguir: un informe social, quizás no en forma precisa de Balance Social, pero que implique un claro compromiso de actuación.

En definitiva ambos objetivos exigen aumento de **información**; en tanto los conseguimos, podréis ver como la Memoria que acabamos de entregar ofrece avances considerables en este aspecto, que permiten juzgar nuestra actuación con gran profundidad. En el año próximo mi intención es aumentarla considerablemente.

Ha aparecido en enero la revista "MAPFRE Seguridad", que ya ha publicado su segundo número. En ella de modo trimestral trataremos de ofrecer estudios e información relacionados con la seguridad, objeto de la Fundación MAPFRE, y un relato de las demás actividades de esta Entidad. Quiero felicitar a la dirección de la Fundación y equipo de redacción de la Revista, que ha de ser uno de los principales medios de difusión de nuestras actividades de servicio público.

- No he hablado hasta ahora de nuestros resultados. En un momento en que el país tiene problemas, en que tantas empresas pasan por momentos difíciles y tantos trabajadores están sometidos al trauma profundo del desempleo, hablar de éxito casi resulta ofensivo, pero 1980 ha sido para MAPFRE un año excelente, que ha reforzado de modo importante su solidez. Esta afirmación resulta obvia después de la lectura de las Memorias que acabamos de escuchar y de la exposición de nuestros Directores Generales.

Esta posibilidad de superar la crisis en mejores condiciones que otros núcleos empresariales constituye una grave responsabilidad para nosotros, y nos obliga a subrayar nuestro carácter institucional y a contribuir con el máximo esfuerzo al equilibrio socioeconómico de nuestro país.

- Por último, quiero expresar a cuantos han hecho esto posible, desde los empleados de cualquiera de nuestras entidades, hasta el Presidente, pasando por colaboradores, agentes, asesores, inspectores, directivos y Consejeros, mi profundo agradecimiento. MAPFRE es una obra de todo. Esa es la razón de su éxito y mi obligación es lograr que nunca pierda este carácter.

Majadahonda, 30 de mayo de 1981

## EJERCICIO 1981

Un año más nos reunimos con motivo de la aprobación de la Memoria anual, en una línea de continuidad y afortunadamente de éxito; además por primera vez celebramos el mismo día las Juntas Generales de la Mutuallidad y de la CORPORACION MAPFRE (CORMAP en nuestra terminología interna), que de este modo se integra entrañablemente en nuestra gran familia. Esto me permite abordar en un solo discurso todos los temas de nuestro conjunto empresarial.

La creación de CORMAP es pieza clave en una estructura institucional similar a la de los grandes grupos aseguradores mundiales y **base logística indispensable** para nuestro crecimiento equilibrado futuro, que prevemos continuará al ritmo anterior, y que no debe seguir dependiendo exclusivamente de la capacidad de inversión libre de una Mutuallidad de Seguros de Automóviles. Con esto, MAPFRE se convierte en una institución socioeconómica preparada para competir en otros mercados, en el gran desafío que representa el estrechamiento de relaciones con los Países Iberoamericanos y la Comunidad Europea.

MAPFRE promovió en 1962 y últimamente controlaba con amplia mayoría la sociedad CENTRAL DE INVERSION Y CREDITO, "holding" de entidades de financiación, que en los años setenta inició una diversificación de actividades que hemos liquidado totalmente. En 1981 hemos concentrado en la MUTUALIDAD la totalidad de las acciones de CIC que antes estaban distribuidas entre varias entidades, cambiando su denominación social por la de CORMAP y transfiriendo a ella la mayoría del capital de MAPFRE VIDA Y MAPFRE INDUSTRIAL. CORMAP pasa de este modo a ser un vehículo jurídico financiero para la tenencia de acciones de las entidades mercantiles dependientes de la MUTUALIDAD y para la promoción de otras nuevas, como MAPFRE REASEGURO, S.A., MAPFRE FINANZAS, S.A. constituida hace muy pocas semanas, y FIVESA, entidad de financiación de bienes de equipo en trámite de adquisición en estos días, que constituyen novedades importantes en nuestro esquema operativo y muestra del dinamismo que tendrá CORMAP en el futuro. Al mismo tiempo, CORMAP ofrece dos aportaciones importantes para MAPFRE:

- La plena coordinación de sus Entidades de Financiación con nuestra red territorial, lo que refuerza la posición de ellas, pero significa también para las actividades aseguradoras un complemento institucional por la mayor presencia territorial, el mayor arraigo en la vida local y la gama más amplia de servicios a clientes y amigos.
- La incorporación a MAPFRE, por primera vez, de accionistas exteriores, en especial de las tres instituciones que se mencionan en la Memoria: CAJA DE AHORROS DE MADRID, PRUDENTIAL RE Y SOCIETE ANONYME FRAÇAISE DE REASSURANCES.

En la actualidad la MUTUALIDAD es titular de más del 75% del capital de CORMAP, y el resto está distribuido entre los accionistas citados, el público bursátil y personas vinculadas profesionalmente a MAPFRE.

En la Memoria tenéis un esquema básico de la estructura institucional de MAPFRE. Con este discurso os entregarán también una relación de las provincias españolas con número de oficinas e inversión en cada una, que reflejan la implantación territorial sobre que se apoya CORMAP.

Como sabéis, me gusta hablar del futuro y por eso quiero deciros unas líneas básicas que prevemos para CORMAP:

- MAPFRE MUTUALIDAD mantendrá de forma permanente la mayoría absoluta de su capital.
- Se orientará exclusivamente a potenciar dos líneas de actividad, la aseguradora y la financiera, esta última en especial financiación de automóviles y bienes de equipo. No consideramos probable ampliar su campo de actuación a otros sectores.
- En este mismo año nos proponemos ampliar su capital hasta 3.000 millones de pesetas y diversificar su accionariado, inicialmente con una oferta limitada de acciones para las personas vinculadas a MAPFRE (empleados, agentes, accionistas de las Financieras, clientes, etc.).
- Las entidades en que participe CORMAP, como ya ocurre con la MUTUALIDAD, ofrecerán a sus clientes unos precios competitivos, que serán posibles por su permanente preocupación para la reducción de gastos y austeridad de gestión.
- Tenemos el decidido propósito de que CORMAP sea una entidad que proporcione una rentabilidad adecuada a sus accionistas con cotización bursátil y liquidez acordes. Para ello, utilizaremos los mismos instrumentos que han logrado que MAPFRE sin ayuda exterior pase de un "patrimonio cero" en 1955 a más de 20.000 millones de pesetas en el momento actual. CORMAP será la principal inversión de la MUTUALIDAD, y la historia de estos últimos años muestra cómo el equipo humano de MAPFRE defiende los intereses que tiene encomendados. En esta línea, esperamos dar regularmente un dividendo satisfactorio, que será posible para el ejercicio 1982, a pesar de que el cambio de los sistemas de periodificación de los ingresos de las Entidades de Financiación reducirán coyunturalmente su beneficio.

Una empresa, sea cual sea su naturaleza, no puede actuar exclusivamente con objetivo de beneficio interno, y esa norma es especialmente aplicable a una institución de condición de mutualista como MAPFRE.

Nuestra dinámica de crecimiento, las necesidades de reforzamiento patrimonial y las propias características del seguro de automóviles en que operamos nos llevaron hace tiempo a superar una concepción mutualista basada en el extorno o derrama anual. El verdadero beneficio que da hoy MAPFRE a sus mutualistas y al público es la prestación de un servicio de alta calidad a un precio ajustado, y esa es la razón de nuestro crecimiento, superior al promedio del mercado. Pero además, hemos creído necesario que una parte del excedente anual, que sería irrelevante repartido entre los mutualistas, se devuelva a la sociedad española a través de actividades de interés general.

Con esa filosofía empresarial creamos en 1975 la FUNDACION MAPFRE, que ya ha cumplido su quinto año completo de actividad con los resultados que podéis ver en la Memoria. Su fin social es la promoción de la seguridad, entendida como concepto integral. Hasta ahora ha llevado a cabo una labor relativamente modesta, con un presupuesto para 1982 de 24 millones de pesetas. Probablemente podríamos contentarnos con mantener esa línea actual, con un moderado crecimiento que sus actividades anuales, pero no lo consideramos suficiente. **Queremos que la FUNDACION sea grande en la misma medida en que MAPFRE lo está siendo.**

Para ello vamos a iniciar aportaciones regulares al patrimonio de la FUNDACION, que cada año recibirá una cifra igual al 5% de los dividendos que reparta CORMAP a sus accionistas y del incremento de reservas patrimoniales de la MUTUALIDAD. Estas aportaciones se incorporarán al patrimonio de la FUNDACION, para facilitar su crecimiento permanente, con el objetivo de alcanzar en un plazo no muy largo 1.000 millones de pesetas. En 1983 su presupuesto de gastos para actividades debe aproximarse a los 50 millones, con incremento regular futuro. La financiación de las actividades de la FUNDACION no incluye ningún coste por gestión administrativa, que íntegramente se lleva a cabo de modo desinteresado por directivos de MAPFRE.

Con el mismo criterio y con estrecha vinculación a la FUNDACION esperamos inaugurar en 1983, coincidiendo con el cincuentenario de MAPFRE, un Centro de Investigación en Ávila, cuyas obras ya están en marcha y que comprenderá dos áreas: una de análisis y experimentación de Fuego, continuadora del actual Laboratorio de PRIMAP en Majadahonda, y otra de experimentación e investigación de la seguridad de los automóviles y su reparación. El presupuesto inicial de inversión es de 258,1 millones, incluidos los terrenos y la nave que actual-

mente posee la MUTUALIDAD en Avila, que será objeto de una ampliación sustancial. En total serán 8.189 metros cuadrados de terreno y 5.013 de superficie construida.

La actividad institucional que se va a desarrollar en Avila será parte muy importante de MAPFRE y de su presencia destacada en la vida socioeconómica de España, e incluso de los países americanos de nuestra lengua.

Quiero referirme este año de forma especial a la solvencia de las entidades aseguradoras, exigencia básica de los derechos de los asegurados, que evita que éstos dejen de percibir las indemnizaciones o prestaciones que les corresponden y por las que satisfacen un precio, en general suficiente. No podemos permitirnos que pueda dudarse dentro o fuera de nuestras fronteras de la solvencia de las entidades aseguradoras españolas. Por ello, todo lo que a esto se refiera es importante, como también lo es que se dote al seguro de una Ley que permita a la Administración atajar muy inicialmente cualquier desviación de solvencia.

En 1949 expuse, en una conferencia en Barcelona, que la función principal del órgano de inspección de seguro, en el que entonces prestaba servicio, era **vigilar la solvencia** y no establecer obligaciones administrativas o intervenir en detalles nimios, con frecuencia para enmascarar el problema principal. Esa es la posición que ahora mantengo y por eso he defendido la Ley que en estos días se está discutiendo en las Cortes, que tiene imperfecciones y es criticable en bastantes aspectos, pero no más que cualquiera de los proyectos anteriores. Si por las circunstancias que sean la aprobación de esta Ley se retrasa, el seguro español habrá sufrido un golpe importante. Expreso muy seriamente esta opinión y celebraré que no se confirmasen mis temores de que la Ley no vaya a ser posible ni quizás en un próximo futuro. Existen **dos factores importantes en relación con la solvencia que quiero destacar**:

- A pesar de afirmaciones contrarias, los problemas de solvencia no suelen ser consecuencia de tarifas insuficientes, sino de costes excesivos. La obligación fundamental de una empresa, tanto en lo social como en lo económico, es ofrecer sus productos al público al **precio más reducido posible que no perjudique su situación de solvencia**. Si la empresa privada o pública no lo consigue, habrá faltado a su obligación principal con perjuicio para los ciudadanos y el conjunto económico nacional.

Para conseguirlo es absolutamente indispensable prestar la máxima atención a la **reducción de gastos**, por supuesto sin que esto afecte a la calidad del producto. Esa es una obligación gerencial, sin duda la más importante, puesto que de ella ha de depender el beneficio, retribución equitativa a los aportadores de capital o vehículo para autofinanciar el crecimiento, y la posibilidad de reducir el precio de los productos dentro de un equilibrio técnico.

Desde hace muchos años MAPFRE dedica su máxima atención a este objetivo, con una línea general exigente, quizás difícil de comprender en algún momento por el personal, que ve desproporción entre el incremento de su retribución y el de la recaudación y beneficio de la empresa.

- Por primera vez MAPFRE VIDA, MAPFRE INDUSTRIAL y CORMAP presentan sus balances certificados por una auditoría internacional, como lo hará en el futuro la propia MUTUALIDAD. Con ello ampliamos la obligación de información adecuada a nuestros mutualistas, accionistas y clientes, y difundimos en el sector asegurador una práctica habitual en los mercados financieros occidentales, que ofrece importantes ventajas porque:
  - a) Contribuye a facilitar la labor de la Dirección General de Seguros, que de otro modo carece de instrumentos para un adecuado control de la solvencia de las entidades.
  - b) Facilita la eliminación de controles burocráticos y formalistas, como alternativa a un control eficaz de solvencia.
  - c) Permite una competencia limpia y leal basada en la calidad del producto y su precio, sin posibilidades de que esto produzca, incluso inadvertidamente, una pérdida interna de solvencia.
  - d) Facilita la supervivencia de las pequeñas y medianas empresas, que deben acreditar que son económicamente viables, lo que en muchas ocasiones no ocurre por falta de sistemas efectivos de control contable.



La auditoría externa es un paso importante en la política de transparencia informativa; **pero además es el medio más eficaz para constatar la situación de solvencia de las entidades aseguradoras.**

Nuestra solidez y crecimiento en estos momentos difíciles exige hablar de las personas que constituyen MAPFRE. Quiero rendir un homenaje al equipo humano que ha hecho posible nuestra actual realidad. Toda empresa la hacen, mejor o peor, sus equipos humanos, sus directivos y quienes colaboran con ellos en cualquier función. MAPFRE está basada en un equipo de casi mil quinientas personas, entusiastas, que siente con orgullo sus éxitos y con preocupación sus problemas. Esto ha sido posible por varias razones:

- **Una profunda descentralización** funcional y territorial, que proporciona áreas de actuación autónoma a gran número de personas, la acumulación de cuya capacidad dota a MAPFRE de una potencia gerencial difícil en entidades centralizadas con pocas personas con posibilidad de decisión.
- **No nos hemos deshumanizado** y hemos sabido conseguir un difícil equilibrio entre la vinculación personal a la empresa y la eficacia operativa. Ha contribuido a esto un sistema de amplia información, que permite a **todos** conocer lo que **todos** los demás hacen. Este objetivo de información y transparencia, desarrollado hasta ahora ampliamente en lo territorial, vamos a extenderlo a los Servicios Centrales y lo consideramos clave de nuestras relaciones laborales. Por eso acompaño a este discurso una información de costes centrales, que desde ahora se van a difundir ampliamente en toda la organización y en el futuro se incluirán en la Memoria anual.
- **Hemos sabido mantener la independencia** frente a cualquier influencia ideológica o económica. En algunos de mis discursos me he referido a ello y hay quien no lo ha creído: MAPFRE es una institución colectiva, no lucrativa, administrada por un equipo de personas cuya principal característica es la independencia personal en ideas, actitudes y tendencias. Todo el equipo directivo de MAPFRE se caracteriza por esta cualidad, a veces incómoda para quien, como yo, tiene que ordenar y coordinar su actuación, pero razón principal de sus mejores resultados y de su proyección futura.

Pero MAPFRE no sólo la componen quienes en ella prestan sus servicios, sino sus mutualistas, sus clientes y quienes con ella se relacionan y nos confían sus intereses. Por eso siempre ha constituido una preocupación especial de quienes estamos a su frente, Consejeros y Directivos, buscar fórmulas de defensa de los derechos de aquéllos, contra la posibilidad de abuso de nosotros mismos. Para ello, MAPFRE ha mantenido con rigidez unos principios de actuación empresarial cuyo mejor reflejo es la introducción en el año 1965 del capítulo de los estatutos denominado "*Protección del interés general de la Mutualidad*", prácticamente imposible de cambiar en el futuro, que establece medidas eficaces para impedir la utilización de la Mutualidad y del poder que proporciona al servicio de los intereses personales de quienes ocupamos cargos de Dirección o Consejo. Con ese objeto se nos prohíbe que participemos en las empresas vinculadas a MAPFRE; que se incorporen a la Mutua como empleados las personas de nuestras familias; y que nos reservemos cualquier derecho especial en caso de liquidación de la Mutua. Tengo necesariamente que recordar que hace muchos años un colega me aseguró que con esos principios no llegaríamos lejos en el mundo de la empresa. La discreción me impide comparar la evolución de su empresa y la de MAPFRE en el tiempo transcurrido desde entonces.

Como os hemos dado cuenta, esperamos tener aprobadas en fecha próxima las modificaciones introducidas en los estatutos en la Junta General del año pasado, de las que las más importantes son la creación de las figuras de los Defensores de Asegurado y los Consejos Consultivos Regionales. Ambas son nuevas aportaciones de importancia para nuestro futuro institucional, símbolo de esa preocupación en la defensa de los intereses de mutualistas y clientes y del objetivo de MAPFRE **de ser una institución independiente de servicio al público que actúe con equidad, objetividad y completa transparencia** y en que participen los sectores interesados en su futuro.

Es nuestra intención lograr que esas dos nuevas instituciones previstas en los estatutos, tan importantes para el equilibrio institucional de MAPFRE, tengan un funcionamiento rápido y eficaz.

Me gustaría poder afirmar que MAPFRE a través de sus principios y forma de actuación ha conseguido un nivel razonable de concordia interna y puede contribuir en alguna medida a la concordia en la sociedad española, necesaria en los momentos que atraviesa nuestro mundo. Vivimos una etapa caracterizada por los grandes conflictos de intereses a nivel mundial y a nivel nacional, ejemplos tenemos en estos días, que difícilmente se resolverán si no se acude con honestidad a fórmulas de concordia, que exigen no defender a ultranza los derechos de cada uno, sino ceder y aceptar con generosidad los derechos de los demás, incluso cuando impliquen limitaciones de los propios. No estoy seguro de que ese sea el camino que va a recorrer la política internacional, ni tampoco podemos influir en ella. Por eso prefiero referirme a España y a MAPFRE en particular. El futuro de ambos depende en gran medida de la capacidad que tengamos los españoles para buscar fórmulas estables de comprensión y entendimiento. ¿Cómo puede esperar España ocupar un puesto digno en el concierto mundial si no es capaz de resolver razonablemente sus diferencias internas? ¿Cómo pueden esperar las empresas españolas competir eficazmente con las de otros países si existen divergencias sustanciales y permanentes entre quienes la dirigen y quienes trabajan en ellas?

Hasta ahora en la etapa política iniciada en 1975 no siempre se ha conseguido esto, pero sí algunos logros importantes: Pactos de la Moncloa, Acuerdo Marco Interempresarial y Acuerdo Nacional sobre Empleo, que han producido resultados positivos, al menos para contener la inflación, aunque desgraciadamente no la reducción del desempleo. Pero sobre todo han enseñado las ventajas, no sólo morales, de la concordia.

MAPFRE en su parcela debe procurar contribuir a esa concordia general. Por eso hemos aplicado el Acuerdo Nacional sobre Empleo, limitando el crecimiento de los sueldos, cuando los resultados en 1981 nos hubieran permitido, y hubiera sido más cómodo y fácil, ofrecer mejoras salariales superiores. Quiero con ello dar pública explicación de los motivos que nos llevaron a la aplicación del A.N.E., y me gustaría que este discurso llegara a todos los empleados para que conozcan que hemos actuado por razones muy justificadas y no por deseo de obtener ahorro en costes de personal y aumento en el beneficio.

He señalado antes que los pactos o acuerdo sociales que se han sucedido desde 1976 han tenido éxito en la contención de la inflación, pero no en la reducción del desempleo. Para luchar eficazmente contra éste no bastan las buenas intenciones, ni siquiera los sacrificios de los ciudadanos a través del aumento de la presión fiscal o de la limitación del crecimiento salarial de los que tienen empleo. Estas son premisas necesarias, pero insuficientes si no se consigue la creación de ahorro productivo. Este es un problema de nuestro país y de otros similares, causa grave de desequilibrio futuro. Desgraciadamente no existe una política de ahorro ni ideas claras sobre esto ni en el gobierno ni en la oposición. Lo cito porque esto se relaciona con el mundo asegurador en dos aspectos:

- El seguro de vida constituye un instrumento fundamental de acumulación de ahorro a **largo plazo** y así se reconoce en los países que han alcanzado un mayor equilibrio y estabilidad económica. Desgraciadamente en nuestro país el seguro de vida está en situación de inferioridad frente a otras fórmulas de ahorro a **corto plazo**, y está padeciendo un continuo empeoramiento de su tratamiento fiscal, que dificulta gravemente el desarrollo de este ahorro contractual y estable.
- Las pensiones de jubilación constituyen, junto a las de desempleo, causa básica del desequilibrio de la seguridad social, que tampoco puede resolverse con afirmaciones demagógicas ni con fórmulas artificiales de efectos negativos. Se equivocan quienes se oponen dogmáticamente a fórmulas de fondos administrados por operadores independientes o defienden el monopolio completo estatal, basado siempre en fórmulas de reparto y que no favorecen la acumulación de ahorro.

En el campo de las pensiones existe la posibilidad y la necesidad de que la actuación del Estado se limite a garantizar prestaciones básicas suficientes, encomendando su complementación a fondos administrados por gestores independientes, con fórmulas que garanticen la transparencia de su administración y eviten que se puedan utilizar como instrumentos de poder económico. No destaco esto como defensa de intereses comerciales, sino porque son importantes para nuestro futuro. ¿Pero qué podemos esperar de cualquier gobierno futuro si de ello se ha despreocupado completamente el actual, teóricamente defensor de la empresa privada?

El seguro de vida y los fondos de pensiones son instrumentos importantes para la economía nacional, **porque exigen un sacrificio de los interesados** y no es posible que exista el ahorro indispensable para un equilibrio económico **sin sacrificio en el consumo agradable y alegre**. Me enorgullezco de que, en la medida de nuestra capacidad, MAPFRE y MAPFRE VIDA colaboren en esa tarea, pues nuestro esfuerzo y muchos otros semejantes son necesarios para el equilibrio económico de nuestra sociedad.

Gracias de nuevo a todos, y espero que el año próximo pueda volver a daros noticias tan satisfactorias como en este momento.

Majadahonda, 29 de mayo de 1982

## Clausura de la "Semana de Seguridad MAPFRE" (50 Aniversario)

### EJERCICIO 1982

Después de las palabras de Carlos Alvarez, Director General de la Fundación y de MAPFRE Mutua Patronal, las mías se referirán principalmente, a las actividades del conjunto de entidades relacionadas con MAPFRE MUTUALIDAD y la CORPORACION MAPFRE, mi campo de actuación, como último acto de la semana con que MAPFRE ha querido celebrar sus 50 años de existencia. Han sido días densos en reuniones, en áreas muy distintas, aunque conectadas entre sí, que han representado un gran esfuerzo de aportaciones concretas sociológicas y tecnológicas en un período en que la preocupación de los españoles se orienta casi exclusivamente a la distribución y conservación de poder, y en que casi se ignora la acción social positiva como la que, aún modesta y limitada, MAPFRE ha ofrecido estos días.

Nuestro cincuentenario no mira al pasado, aunque hagamos a él innumerables referencias; es primer paso de una nueva etapa, que se inicia con un equipo maduro de gerentes, técnicos y empleados; con patrimonio importante, al menos para la dimensión limitada de nuestro país; con ausencia casi completa de problemas empresariales ahora tan frecuentes; y con voluntad conjunta de acción en todos los que componen MAPFRE.

Parece una contradicción el deseo de mirar adelante y el ofrecimiento de un libro que ya tenéis en vuestras manos con nuestra historia de cincuenta años; pero en ese libro hemos querido reflejar nuestro pasado como "tradición", ejemplo y base de desarrollo futuro. Es en realidad un recuerdo y una conciencia para los responsables de MAPFRE en las próximas décadas. Otros libros que publicamos coincidiendo con estos actos son en cambio aportaciones de mejora tecnológica en las áreas industrial y médica, salvo la edición antológica de Penagos que enaltece a un gran artista que participó en nuestra historia.

Para mí, este acto representa también la culminación de mi vida profesional, ya en su época final, sin que vea fácil otra ocasión para reunir a tantos amigos y colaboradores para escucharme. Esa culminación es fundamentalmente interior, procedente de la satisfacción e insatisfacción de la labor hecha, que de todo ha habido, del deseo de haber aprovechado cualidades y defectos de modo útil a la comunidad y sobre todo, lo que considero más importante de mi trabajo, la selección y dirección de hombres capaces de aportaciones positivas a la vida española, de tomar decisiones, actuar por su propia cuenta, y en definitiva convertirse en responsables activos de nuestra sociedad.

Quiero especialmente saludar a los muchos amigos de MAPFRE en todo el mundo, bastantes de los cuales nos acompañan ahora. Sabemos que en estos momentos difíciles el viaje os ha exigido un gran esfuerzo, que interpreto como símbolo de amistad hacia nosotros y nuestro país. No puedo olvidar las graves dificultades que atravesáis algunos de vosotros con problemas recientes y a veces inesperados. Deseamos sinceramente su rápida superación y me atrevo a expresaros que vuestros problemas son siempre los nuestros, hasta consecuencia de nuestra herencia, y esto nos hace sentirnos, como en las familias, con obligación real de participar en las dificultades.

En los últimos años MAPFRE ha efectuado, especialmente en los países de habla castellana y portuguesa, una acción de relaciones personales, reflejada especialmente en nuestra Editorial, foro de difusión de cultura aseguradora y de prevención, probablemente sin parangón en otros idiomas salvo el inglés. La obra de la Editorial quiere ser manifestación del espíritu de amistad de MAPFRE con los países de Iberoamérica; su continuación y ampliación y su implantación en otros países del continente americano será objetivo primordial para nosotros en los próximos años.

Con esta acción internacional, orientada principalmente a países con especiales vinculaciones culturales, queremos contribuir a una verdadera hermandad, no sólo nominal ni orientada sólo a aspectos concretos materiales. Me complacería poder calificar nuestra acción de "cultura hispánica", porque nos corresponde defender la de esta clase que late profundamente en los pueblos hermanos, aunque esté unida a otras culturas autóctonas o posteriormente incorporadas, que igualmente debieran ser defendidas enérgicamente, no con antagonismo sino con sentido de comunidad intercultural e internacional. Pero no sólo asisten a este acto amigos hispanoamericanos, filipinos, portugueses y brasileños, sino de otras culturas y continentes europeos y norteamericanos, árabes, e incluso de países tan lejanos como China, Japón, Sudáfrica. A todos extendiendo mi saludo cordial y agradecido, y les pido colaboración para la gran obra de hermandad universal, en que el seguro debería destacarse como avanzada de relación social y tecnológica.

Un saludo, aún más fraternal, a todos los colegas del mercado asegurador español, muchos de los cuales han participado en nuestros actos y están presentes en esta clausura, unos en activo, otros viejos amigos ya separados de la operación aseguradora diaria, pero con los que hemos conservado lazos de profunda amistad. La unión no surge de disposiciones coactivas, ni siquiera contractuales, sino del respeto recíproco, sin renuncia a la obligación que a cada uno incumbe de hacer progresar su empresa y aumentar su cuota de mercado. Afortunadamente, y llevo muchos años diciéndolo en mis viajes, el mercado español no sólo es un mercado de amigos, sino también y sobre todo de caballeros, y no limito la connotación profunda de este término entre los españoles.

No tengo excesiva fe en las meras uniones formales, y sin vacilación ha sabido proponer a MAPFRE separarse de ellas, pero creo en la amistad entre colegas, personas y empresas, como existe sin excepciones en nuestro país. Por eso MAPFRE agradece vuestra participación en este acto y señala su propósito de contribuir siempre a esa unión profunda y afectiva que nos dará fuerza institucional. Dentro de nuestros colegas, destaco muy especialmente a quienes dirigen UNESPA: Félix Mansilla, que esta mañana ha presidido la apertura del Encuentro sobre el Futuro del Seguro, y Víctor Gaminde, mi gran amigo mutualista, con los que acostumbro a discutir siempre como lo hacen los verdaderos amigos.

La Dirección General de Seguros es para mí una institución entrañable; a través de ella entré en el seguro y constituye parte destacada de mi propia historia profesional. Su relación con MAPFRE y conmigo no ha sido siempre apacible, pero eso es lógico, pues su obligación es poner límites y frenos a la imaginación de algunos empresarios. Quiero dedicar un recuerdo a los Directores Generales que he conocido: Joaquín Ruiz y Ruiz, mi primer guía en el camino profesional, a quien el seguro español debe especial agradecimiento por su acierto para resolver los difíciles problemas de la posguerra; Fortunato Toni, Director General en 1955, a quien consulté mi incorporación a MAPFRE; Marcelo Catalá, primer Presidente del Sindicato Nacional del Seguro y después director General de Seguros; mi compañero José Elías Gallego, ahora en un puesto destacado ajeno al seguro; José Rubio, ya jubilado de sus funciones en el Ministerio de Hacienda; Fernando del Caño, excelente jurista, incorporado conmigo al seguro en 1944; Luis Angulo, de ejemplar dedicación a nuestra institución en estos últimos años; y Joaquín Tejero, también compañero de 1944, que nos preside en este acto y que no dudo, por conocerlo bien, hará dar un paso adelante al seguro español. También menciono con especial afecto a mis colegas inspectores de la Dirección General de Seguros fallecidos, excedentes o en plena actividad. A todos ellos expreso mi profunda amistad y en nombre de todos a Ernesto Caballero, nuestro número uno, y a Gabriela González Bueno, presidenta de la Asociación de Inspectores a que me honro en pertenecer, gran cuerpo de que depende la salud del seguro y que tiene el honor de incluir a los funcionarios quizás con mayor intensidad de trabajo de nuestra Administración Pública.

Pero mi principal mención en estas palabras debe ser para quienes han hecho posible la gran realidad que es hoy MAPFRE y ese historial que ha permitido a nuestras entidades aseguradoras y a Mutua Patronal aumentar ininterrumpidamente sus cuotas de mercado desde el año 1955, pasando en el área privada de un 0,31% a un 4,3% y en lo social de un 2% a un 12,5%. MAPFRE se ha hecho por sus hombres. A todos ellos debo rendir homenaje y estimularles a que no abandonen la lucha, cada día más dura, en especial si se aspira a llegar, aunque sea muy paulatinamente, a ese 10% de cuota de mercado en el seguro privado que cito en el epílogo del libro.

Debo mencionar en primer lugar a todos los consejeros, en especial a los que representan la continuidad con el pasado, que han sabido ser instrumento eficaz y activo del cambio

profundo de MAPFRE en el último cuarto de siglo, sin perder las virtudes de su primera época ni sus importantes valores tradicionales. Quiero citar muy concretamente a José Antonio Rebuelta y Pepe Márquez, Duque de Santa Cristina, mis dos viejos amigos del colegio, de esa generación de pilaristas de 1921 de tanta importancia en la MAPFRE de hoy, y también a los ausentes, que han fallecido o se han retirado por límite de edad, establecido en nuestros estatutos, o han cesado por otros motivos. Entre ellos quiero mencionar a Dionisio Martín Sanz, que propuso mi nombramiento y durante muchos años me apoyó sin límites en las medidas necesarias, frecuentemente ingratas, para el restablecimiento del equilibrio de MAPFRE e iniciación de una etapa dinámica. De todos he recibido apoyo y confianza sin los que no habríamos alcanzado las metas de estos años, cuando la misma naturaleza desinteresada de su función podía haberles inclinado a una actitud conservadora, que hubiese dificultado las innovaciones arriesgadas que yo proponía.

También debo mencionar al conjunto extenso de directivos que componen y han compuesto nuestro gran elenco gerencial en las diferentes empresas con el nombre de MAPFRE, que en servicios centrales o en áreas territoriales buscan esa cualidad de excelencia en métodos, sistemas, coberturas y productos de que nos enorgullecemos. El mercado español de seguros y áreas muy alejadas del mismo, incluso la política, están llenas de hombres que han pasado por la experiencia MAPFRE. Al daros las gracias os expreso mi deseo de que sigáis manteniendo el dinamismo y el espíritu de servicio que conduce al éxito profesional.

Este mismo elogio puede extenderse al amplio plantel de facultativos médicos y traumatólogos, técnicos de diferente clase de prevención y seguridad, asistentes sociales y especialistas de la salud y su restablecimiento que integran MAPFRE MUTUA PATRONAL, que tanto contribuyen con su dedicación y eficacia a la recuperación rápida y completa de nuestros accidentados, función de interés social que aglutina todos sus esfuerzos.

Tampoco puedo olvidar al conjunto de empleadas y empleados, comerciales, técnicos y administrativos, que en todos los rincones de nuestro país colaboran en MAPFRE en funciones diferentes, todas indispensables, con gran dedicación y entusiasmo, también orgullosos de lo que su esfuerzo representa en esta obra. En MAPFRE no hay clases; nadie tiene cerrado su futuro ni el acceso a un puesto más responsable o importante, salvo por propia decisión.

Finalmente una mención muy especial a los miles de delegados y agentes de todas clases que componen la red capilar de MAPFRE y nos ponen en contacto con nuestros asegurados, ofreciendo ayuda comercial y técnica y suavizando las diferencias en contratación y en siniestros. En los momentos difíciles de mi comienzo en MAPFRE, cuando tenía duda de si podríamos salir adelante, desbordado de problemas, me asombraba que siguiese llegando la producción y que no hubiese quejas en el tratamiento de siniestros. Los delegados compensaban con su esfuerzo y entusiasmo las deficiencias centrales. Eso, que siempre ha continuado, se repitió de modo "dramático" en 1967 y 1968 cuando la legislación redujo drásticamente la retribución por su actuación en Accidentes de Trabajo, pero continuaron las incidencias de la contratación y los siniestros, y nuestra red de delegados continuó prestando sus funciones, con ejemplo de servicio al cliente y adhesión a MAPFRE. Por eso quiero ahora decirles que estamos en deuda con ellos y que su colaboración ha de ser base principal para nuestro desarrollo futuro.

¿Qué es MAPFRE? ¿Por qué actúa? ¿Quién la orienta o protege? ¿Por qué se preocupa de aspectos no directamente relacionados con el beneficio, ni siquiera con el crecimiento de sus operaciones? Es difícil contestar a estas preguntas, pero trataré de hacerlo y me tendréis que disculpar la dosis de triunfalismo que puede haber en mis palabras, que, lógicamente van a destacar nuestras virtudes, no nuestros defectos, que sin duda existen.

MAPFRE fue en su origen el resultado de lo que en lenguaje político se considera "una actuación conservadora", con lo que tenga de positivo y de negativo. Así lo hemos recogido en su historia y, cualquiera que sea nuestra propia opinión personal, debemos reflejarlo como característico.

MAPFRE es hoy posible porque ha conseguido una cultura empresarial con orgullo del acto de crear, como el más importante de la peripecia humana, y ha sabido aislarse del mundo de "standards" sin ambición y consideraciones estrictamente materiales.

MAPFRE quiere ser y cree estarlo consiguiendo, una empresa **humana**, que cree en los hombres, se apoya en ellos, los respeta como son, no como quisiéramos que fuesen, y no los reduce a marionetas de una burocracia, sino que los alienta como motores que "conduzcan" e

impulsen el área que cada uno tiene asignada y colaboren en el área total, dentro de una acción positiva de creación.

MAPFRE es una institución **dinámica** con tensión permanente de mejora, no por el crecimiento, sino como por preocupación de perfección, para mí de raíz básica cristiana. Quienes conozcan nuestra mecánica interna observarán que nunca nos satisfacen nuestros productos, ni la rapidez en la liquidación de nuestros siniestros, ni la calidad de nuestro servicio, y siempre queremos mucho más de lo que es posible o por lo menos de lo que nos es posible a nosotros.

Pero MAPFRE, sobre todo, es una empresa **independiente**, que ha sabido vivir aislada de las diversas fuerzas sociales, fácticas o de presión, que influyen en cualquier sociedad humana, socialista, liberal o conservadora y muy concretamente la de nuestro país. Quizás el origen de nuestra independencia es que en 1955 y 1956 nadie creía en nuestra supervivencia y esto nos aisló y nos hizo comprender las ventajas de esta independencia que obliga a contar sólo con uno mismo, a agudizar la imaginación y la iniciativa y a prescindir del complejo de "lotería" en el trabajo profesional. Creo que si MAPFRE ha tenido éxito ha sido precisamente por haber sido independiente y que seguirá teniendo éxito en tanto continúe siéndolo.

Querría decir algo más sobre las razones que nos han permitido crecer hasta convertirnos en una institución empresarial respetada, con patrimonio y estructura logística de importancia relativa, que incluso ha iniciado una singladura de reaseguro internacional en momento poco propicio y de notorio riesgo. Esto no se ha logrado por una casualidad, ha sido producto de una acción meditada y de la aplicación, a veces en contra de todas las corrientes, de principios empresariales y estrategia de ejecución correcta y oportuna. Pueden destacarse como aspectos de política empresarial con especial repercusión en nuestra evolución en estos últimos años, los siguientes:

- **Servicio especial**, con énfasis en ofrecer en todo momento **calidad de producto**, mejora, simplificación, adaptación a necesidades reales y coste reducido, y **calidad de prestación**, pago justo y rápido de siniestros, sin excusa o amenaza de litigio, pero luchando implacablemente contra abuso y fraude. MAPFRE es esencialmente servicio a sus asociados y asegurados y servicio a la sociedad y a él subordina cualquier acción y cualquier interés personal.
- **Especialización**, indispensable para un alto ritmo de crecimiento, pues permite aislar los problemas y dificultades de cada área para una política sectorial autónoma, sin promediarla con otras ni obligarla a técnicas y métodos convenientes sólo en otra área. Esto además genera gerencias con orgullo y dignidad de serlo, al existir posibilidad de riesgo y error, pero pleno conocimiento del éxito.
- **Descentralización**, que en MAPFRE ha existido desde su creación, y se ha mantenido como una de las claves de su evolución positiva, habiendo sido considerada ya hace años como la entidad aseguradora más descentralizada de Europa. La descentralización exige delegación de decisiones y permite a un mayor número de personas una gestión responsable, con iniciativa y decisión autónomas, lo que multiplica el potencial de una empresa, que depende de la suma del coeficiente de inteligencia y capacidad de sus colaboradores, en tanto se acompañe de facultades de gestión efectiva.
- **Legalidad**, dando en todo momento especial importancia al cumplimiento estricto de las obligaciones laborales, fiscales y administrativas, entendiéndolo que esto no representa un obstáculo en el desarrollo empresarial sino simboliza respeto a la autoridad del país, reconocimiento de la importancia del estado de derecho y sumisión a los intereses colectivos.
- **Transparencia**, lograda con distribución masiva, frecuente y creciente de resultados, característica peculiar en MAPFRE, método efectivo para el equilibrio técnico financiero, que mantiene informados en todo lo importante a todas las unidades operativas autónomas, con periodicidad mensual o trimestral, según los casos. Esto constituye un método efectivo de supervisión colectiva, que elimina la necesidad de severidad jerárquica, ya que cada gerente o directivo o empleado puede juzgar la acción y eficacia de todos los demás y en especial de los de su misma área de actividad.
- **Mecanización**, promovida al máximo desde hace más de veinte años casi a ciegas, sin estudios previos de rentabilidad, para los servicios centrales y para su amplísima red territorial. La futura oficina de seguros y el conjunto de nuestra profesión van a estar vinculadas íntimamente a la informática electrónica, y los aseguradores que se retrasen en ese campo tendrán serias dificultades para competir con quienes acierten en su

implantación. Por eso estamos preparando planes para una mecanización integral, absolutamente indispensable para mantener nuestra tasa de crecimiento.

- **Formación continua**, que se fomenta con la existencia de numerosas áreas de decisión autónoma, y consiste en frecuentes períodos de formación especializada, cursos cortos, cursos por correspondencia y reuniones informales para estudio y resolución de problemas y sistemas.
- **Pragmatismo**, con actuación que acepta los cambios en cualquier momento y cualquier línea, aún considerada muy estable. El pragmatismo es la magnificación del sentido común para que ninguna norma rígida, salvo las éticas, impida la aplicación de la lógica. Su principal consecuencia en MAPFRE es la ausencia formal de servicios staff; no hay departamentos de "marketing", ni de organización y métodos, ni de relaciones industriales, ni de la planificación, áreas todas ellas en que se nos considera bastante expertos. En cambio hemos tratado de que numerosas personas, casi toda nuestra red ejecutiva territorial, participe en esas funciones con capacidad de decisión y sin sometimiento rígido a departamentos burocráticos que constriñen más que impulsan.
- **Oportunismo comercial**, que es una consecuencia del pragmatismo, pero también algo más, predisposición permanente para estar atento a alguna nueva vía de penetración técnica y geográfica y aprovecharla, concentrando en ella toda la atención y posible fuerza operativa, de modo que quien encuentre una oportunidad tenga facultad para aprovecharla. El principio básico de "marketing" es lograr alguna posición de ventaja respecto al mercado y explotarla al máximo. Esto es importante y especialmente eficaz cuando puede lograrse de modo flexible, área técnica por área técnica, incluso por contrato o modalidad aislado, y zona por zona. Es quizás marketing de pobres, de quienes no pueden apoyarlo con grandes inversiones; pero permite esa acción múltiple y simultánea que nos envidian, pienso, algunos de nuestros competidores.
- **Estructura capilar**, consecuencia de nuestra voluntad de acercamiento al asegurado con representación profesional capacitada para una efectiva respuesta técnica en todo núcleo de población, incluso muy olvidado y abandonado, y en barrios urbanos con alguna característica de homogeneidad. La "red capilar MAPFRE" debe llevar nuestros servicios con alto nivel de calidad a todo el territorio español. Esta red implica un importante esfuerzo de preparación profesional y una inversión elevada, que pronto superará los 5.000 millones de pesetas que a ese objeto pensamos dedicar.
- **Promoción interna**, en lo que MAPFRE ha dado ejemplo destacado, aunque nuestro pragmatismo nos ha hecho reclutar exteriormente cuando parecía conveniente. Hace tres años, al dar mayor impulso a la política de implantación capilar, nos propusimos reforzar aún más la promoción interna y ahora comenzamos a recoger los frutos de esta decisión, que nos obliga a que cualquier incorporación de empleado de carácter administrativo o subalterno se haga pensando en su rápida promoción, comercial, gerencial o técnica.

Quiero hablar ahora del futuro, en que una entidad como MAPFRE puede tener perspectivas más brillantes que en su pasado y amplias posibilidades para contribuir al equilibrio social y aumentar su propio patrimonio. Esto exige abandonar actitudes puramente defensivas y no confundir una limpia actuación empresarial con la gerencia por picaresca, desgraciada y erróneamente la única posible para algunos. El empresario con intención de participación activa debe ejercer el voto que es la inversión, orientándola principalmente a áreas de probable incremento de "empleo útil", signo de su necesidad en la reestructuración sociológica necesaria para absorber los impactos sociales y tecnológicos del final del siglo XX.

No citaré en estas áreas nuevas que preveo las relacionadas directamente con el seguro, aunque la base de MAPFRE es el seguro y sería grave error que cualquier otra actividad la perjudique, porque para una expansión digna de nuestras actividades necesitaremos el beneficio del seguro directo. Las áreas a que me referiré, siempre pueden surgir otras, ya existen entre nosotros al menos en embrión, y son las de "asistencia sanitaria", "asistencia financiera", "prevención y seguridad" y "conocimiento".

Puede parecer que algunas son complemento de actividades operativas, en tanto otras tienen carácter institucional sin objetivo de beneficio. En realidad un conjunto empresarial sólo debe expansionarse en áreas en que sea posible un resultado equilibrado de ingresos y gastos y



un margen para autofinanciar el crecimiento. Nuestra expansión en cualquier terreno sólo será eficaz y permanente si la subordinamos a un equilibrio auditado, constante preocupación por los costes y adaptación a necesidades reales, ya que esto nos permitirá prescindir de ayudas o subvenciones ajenas.

**La asistencia sanitaria** ha de sufrir en el siglo próximo una transformación para adaptarse a las necesidades de cada país. No soy capaz de predecir su evolución, pero sus cambios serán profundos: se pondrá en duda la conveniencia de hospitales "jumbo", se adoptarán medidas para la plétora angustiosa de médicos, se buscarán fórmulas para las contradicciones de la distribución de medicamentos y se disminuirá el despilfarro. No critico a nuestra Seguridad Social; las críticas a la asistencia sanitaria de Estados Unidos, con base privada, son similares a las de España o Europa y parece se refieren a nuestra propia situación. El "mal", si así puede llamarse, es como otros muchos del tiempo actual, consecuencia del progreso científico, de los cambios sociológicos y estructurales que éste ha producido y en algún aspecto de ideologías dogmáticas; todo ello ha destruido la viabilidad de lo existente sin nueva construcción institucional estable.

Por la importancia de este problema, Editorial MAPFRE acaba de publicar "Cuánto cuesta la salud", traducción de un libro del profesor Brian Abel-Smith, considerado uno de los principales especialistas de la asistencia sanitaria en Europa. Además, desearía que la Fundación MAPFRE, pasado el verano, promoviese una reunión sobre su futuro, que prescinda de los conflictos antagónicos de intereses, situaciones o ideologías y se concentre en una posible estructura que beneficie a toda la sociedad, respete la autonomía y personalidad de quienes la imparten y tenga conciencia plena de su economicidad.

Hay tres aspectos en esa futura asistencia sanitaria en que MAPFRE puede contribuir con su experiencia:

- Los centros hospitalarios "humanos", con dimensión limitada y tope máximo de enfermos, equilibrio interno y posibilidad de análisis regular comparativo de actuación con otros similares.
- La especialización hospitalaria, con centros que abarquen el conjunto de factores de su propio sector y facilite el análisis del conjunto de sus problemas, normalmente imposible en grandes centros múltiples, en que las especialidades carecen de adecuada autonomía operacional.
- Las pequeñas unidades coordinadas de medicina asistencial y familiar, que permiten relaciones amistosas médico-enfermo, con utilización de medios suficientes y coordinación, a ser posible informática, con centros superiores hospitalarios o de tratamiento.

En estas tres áreas MAPFRE tiene una experiencia directa que de un modo y otro puede ser utilizada para esa nueva estructura asistencial, que debería ser producto del análisis pragmático de experiencias y no de la confrontación de dogmatismos inspirados en situaciones ya superadas. El Centro de MAPFRE de Majadahonda, cuyo éxito, coste reducido y buen funcionamiento parecen suficientemente reconocidos, y cuyas cifras de inversión y costes de gestión **están sin restricción** a disposición de todos, constituye un ejemplo de dimensión humana, con 200 camas hospitalarias de alta especialización, que ha hecho posible un "concepto integral del accidente" que permite su tratamiento coordinado, desde el esfuerzo para evitarlo hasta las acciones para reducir el efecto laboral de las lesiones físicas irreversibles. Nuestras sesenta y siete clínicas asistenciales en todo el país, coordinadas con el Centro de Majadahonda, han conseguido reducir sustancialmente la duración de lesiones e incapacidades y constituyen experiencia interesante en la promoción de unidades reducidas coordinadas con un centro superior para tratamientos ambulatorios y para actuaciones de medicina preventiva.

En todo ello parece posible una acción positiva autónoma dentro de nuestros objetivos empresariales, si no en el momento actual, cuando llegue el momento de buscar soluciones pragmáticas al crecimiento de los gastos de asistencia sanitaria. En todo caso, si esto no llega a ocurrir, MAPFRE colaborará siempre en la medida máxima de sus posibilidades.

**La asistencia financiera** es otra área de crecimiento, en especial en lo relacionado con patrimonios personales. En ella son previsibles cambios importantes, más próximos probablemente que los de la asistencia sanitaria, y modificaciones profundas de su *statu quo* actual, relacionadas con el seguro y la evolución de la informática, que favorecen una relación directa e inmediata con los titulares de patrimonios. Los marcos legales de la actividad bancaria están modificándose y tendiendo a desaparecer las barreras entre contratos bancarios y contratos de

ahorro o inversión individual, sin que sea fácil volver a volúmenes generalizados de depósitos de particulares con interés reducido.

La revolución en la mecánica financiera es un hecho en Estados Unidos y llega a otros países, ya que no es viable una estructura social individualista sin un aumento en la demanda de activos patrimoniales personales para la protección contra los nuevos riesgos que surgirán principalmente por:

- Mayor flexibilidad en las situaciones de empleo, que sólo en menor grado seguirán siendo objeto de contratos vitalicios casi irrevocables, discriminatorios para quienes por falta de influencia o de suerte no pueden entrar en la "cadena de empleo". Eso favorecerá la fórmula de trabajo temporal, trabajo a tiempo parcial o trabajo domiciliario y exigirá mayores provisiones financieras para compensar en los períodos de desempleo las aportaciones públicas probablemente limitadas.
- Anticipo de las edades de retiro, como consecuencia de diversas clases de presión social, que no podrán ir acompañadas de pensiones generosas y deberán ser completadas por fórmulas que obliguen a sacrificio personal y ahorro efectivo.
- Creciente obtención de ingresos "subterráneos" no regulares, como reacción individual a las fórmulas burocráticas privadas o públicas, o como decisión personal de no someterse a los requerimientos del trabajo regular, lo que también aumentará las necesidades de ahorro y protección.

Es casi inevitable que se creen nuevos problemas, nuevos riesgos a los patrimonios individuales y nuevas necesidades de contratos flexibles y adaptados a cada situación financiera. Esto ofrecerá oportunidades para el seguro de vida, pero también para instituciones alternativas de ahorro productivo, con mínimo coste de gestión o mayor interés final, ofrecidas por las instituciones bancarias o para-bancarias. En esas condiciones son probables sistemas de inversión ágiles y con riesgo, coordinadas con la informática de coste reducido; pero cualquiera de ellas deberá apoyarse en un "know how" en la inversión, principal razón de éxito en la "baraja alternativa" que se ofrezca a los ciudadanos.

Dentro de la "asistencia financiera" pueden incluirse los seguros colectivos de pensiones, con papel importante en la financiación del retiro, que debería orientarse al área privada si ésta sabe lograr costes reducidos de gestión y las aportaciones de trabajadores o empresas se destinan en su casi totalidad a inversión de rendimiento óptimo.

Ni el seguro ni MAPFRE deben estar ausentes en este mercado, teniendo en cuenta que la competencia nos "amenazará" por la "izquierda", con tendencias de socialización monolítica, y por la "derecha" con instituciones bancarias y de ahorro que tratarán de dominar este nuevo mercado. Aún con incertidumbre, esto abre posibilidades para MAPFRE, dada su extensa implantación territorial, su "expertise" en la inversión mobiliaria e inmobiliaria y su transparencia auditada, que dificulta desviaciones y abusos de poder, tentación frecuente en las instituciones financieras.

**La prevención y seguridad** constituyen otra de las áreas de futuro social y empleo útil. El individualismo de nuestra sociedad es generador prominente de riesgos de diferente naturaleza. Riesgo y seguridad son términos relacionados, que se coordinan con la prevención o conjunto de medidas para limitar el riesgo y aumentar la seguridad.

El seguro, posiblemente la primera creación institucional producida por la noción de riesgo, no ha sabido hasta ahora utilizar su posición privilegiada para atender las necesidades de seguridad, ni en general se ha ocupado excesivamente de la prevención, salvo excepciones muy destacadas, como FACTORY MUTUAL de Estados Unidos, creada hace más de 150 años, uno de cuyos dirigentes más destacados, el Sr. John Love, nos acompaña esta tarde como consecuencia de una amistad de más de 20 años entre FACTORY MUTUAL y MAPFRE.

El concepto de seguridad se extiende a terrenos muy diferentes, desde la seguridad mundial que protegen los ejércitos a la seguridad ciudadana que protege la policía. En todos ellos existen factores comunes que agravan sus problemas, en especial el desarrollo científico y tecnológico y los conceptos de libertad y estado de derecho, que limitan la violencia con que se tiende a proteger la seguridad y que son consustanciales a una sociedad libre. Pero no me refiero solamente a la seguridad personal afectada por el accidente fortuito y la violencia individual y colectiva, sino a las necesidades de seguridad física de bienes y equipamientos industriales, a diversas facetas de la seguridad en el transporte y la circulación y al amplio campo de la seguridad ambiental, desde la estricta higiene industrial a la preservación de

especies vegetales o animales amenazadas por el "aumento del poder adquisitivo", que con frecuencia exige sacrificar el futuro o sacrificar los intereses de otros sectores.

La "seguridad" privada es un concepto no suficientemente conocido en nuestros países, pero al que MAPFRE ha dedicado desde hace años atención conceptual y de actuación, que le ha llevado a colaborar de modo destacado en difundir el término "seguridad integral" y a arriesgar una inversión próxima a 500 millones de pesetas, como la que mañana vamos a inaugurar en Avila. Si MAPFRE actúa en este área con la decisión que hasta ahora ha tenido en el seguro, sus actividades de prevención y seguridad representarán en el próximo siglo una parte destacada de su conjunto institucional, y sus aportaciones contribuirán a promover en muchos países el interés por la seguridad y prevención. Para ello prevemos establecer intercambios con otros centros, reciclaje de cononimientos y apoyo a los centros menos avanzados, con técnicas nuevas y asesoramiento para nuevos núcleos de investigación.

**La industria del conocimiento** puede ser otra área de expansión futura de MAPFRE. Al decir esto soy consciente de expresar más una intuición que un plan concreto. MAPFRE ha hecho desde hace tiempo algún tímido ensayo en este campo con las publicaciones de nuestra Editorial, que en todo caso será su vehículo futuro. ¿Qué tiene que ver MAPFRE, orientada principalmente al seguro y los servicios financieros, con el área de las comunicaciones, la información y la transferencia de tecnología? En primer lugar, creemos que tendremos cada vez más producción intelectual propia, nuestra experiencia de "management" y los resultados de la investigación que se realice en el Instituto Tecnológico de Seguridad MAPFRE. En segundo lugar, aunque en MAPFRE nunca hemos creído demasiado en los métodos formales de formación, parece que hemos sido para nuestro propio beneficio, el del seguro español y en última instancia, para el país, una original escuela de formación basada en el aprendizaje real y la responsabilización de las personas. Esto nos hacer sentir un gran interés por todo lo que tiene que ver con una formación eficaz, que sea trasplante o "nueva creación" de experiencia más que simple traspaso de conocimientos. En tercer lugar, sentimos como un deber y una grandiosa oportunidad las posibilidades inexploradas de intercomunicación e intercambio entre pueblos y queremos a nuestro nivel ser líderes de esta aventura cultural del siglo XXI. Y, por último, presentimos que la industria del conocimiento como tal, con sus nuevas tecnologías de apoyo que coordinan impresión con informática, sonido e imagen, está en el umbral de una nueva época y ofrece grandes campos de acción a la iniciativa empresarial, al mismo tiempo que plantea unos problemas hasta ahora desconocidos de regulación y autodisciplina ética. Para una empresa de servicios como la nuestra puede haber allí un campo de nuevos objetivos a alcanzar.

Todas las posibilidades que he enunciado parecen casi una utopía, pero en mi opinión, experimentada en realizaciones no subvencionadas, se llevarán a cabo en gran parte, como ha ocurrido con otras de MAPFRE. Para que esto tenga una base firme contamos con tres "bазas importantes":

- Nuestro **espíritu de concordia**, que evita la confrontación, la ofensa e incluso la coacción pacífica, y prescinde en todo lo posible de la crítica exterior, pública o privada, que agota las energías humanas o las limita para el quehacer positivo. Esta actitud no es generalmente seguida por la mayoría de las fuerzas sociales, que actúan como si el progreso social o económico dependiese necesariamente de lucha de clases, lucha de intereses o lucha de ideologías, pero cuando se consigue proporciona una fuerza interior que permite triunfos poco probables en otras circunstancias.
- Nuestra **experiencia empresarial**, ya que todas las actividades que preveo deben tener este carácter, actuarán con limitación patrimonial, información de resultados, técnicas de descentralización y proliferación orgánica de unidades autónomas motivadas y capaces de cumplimiento de objetivos y mejora de servicios.
- Nuestra **comunidad idiomática**, pronto la más numerosa entre los países occidentales, ya que dentro de treinta o cuarenta años el mundo de los hispano-parlantes superará ampliamente al de los anglo-parlantes. Esto ofrece una incalculable área de expansión para las actividades que requieran comunicación verbal o escrita, en especial si casi no exigen desembolsos monetarios y no necesitan desplazamientos humanos permanentes, por lo que las fronteras políticas no obstaculizan su expansión, en especial, caso nuestro, si carecen de objetivos de actuación hegemónica. La presencia de representantes de tan numerosos países de América y nuestro vecino Portugal confirma mi visión de una gran acción recíproca cultural y tecnológica con posibilidades realistas para las aparentes utopías que os he explicado. Que el nombre de MAPFRE pueda contribuir a una acción

de sinergia recíproca entre tantos países hermanos sería un honor y prueba del acierto en nuestros objetivos y actos de nuestro cincuentenario. Aunque eso sólo se extienda a áreas muy limitadas, nos gustaría ser útiles para defender lo nuestro y lo mejor de los nuestro dentro de una humanidad sin diferencia de clases, razas o ideologías transitorias y con respeto para cada cultura y actividad vital autónoma, por reducido que sea su ámbito.

También quiero referirme a algunos aspectos que nos afectan a todos de manera general y a que pensamos dedicar atención en el conjunto de las actividades institucionales que MAPFRE quiere aumentar en sus segundos cincuenta años. Entre ellos he elegido: el desempleo, el perfeccionamiento de la empresa, la investigación y la cultura.

El "desempleo" afecta básicamente a la estructura de la sociedad y puede condicionar el futuro de los que nos movemos en el mundo de la empresa, como gerentes o trabajadores. Aunque MAPFRE y los que la dirigimos no estamos en condiciones de influir en un tema de tanta transcendencia nacional, sí queremos recordar su peso sobre nuestra conciencia, sin alejarlo por incómodo y desagradable, y destacar la obligación de afrontarlo en toda su crudeza y de participar en las fórmulas de contratos o acción de solidaridad que a cada uno nos corresponda. Por eso cabe oportunamente en mis palabras esta tarde, que en gran parte son examen de nuestro futuro, posibilidades y también obligaciones.

Gobierno, empresarios y trabajadores en activo hablamos del paro, hasta participamos en algún acto con su pretexto, pero prácticamente todas nuestras acciones contribuyen a agravarlo, hacer más difícil encontrar empleo, hacer más deseable que se disminuya y aumentar el poder adquisitivo de los que trabajan a costa de los que no lo hacen. ¿Puede un Gobierno conseguir sus objetivos de equilibrar el presupuesto y detener la inflación sin aumentar el paro? ¿Puede un empresario llevar a cabo una acción de productividad que le permita competir internacionalmente sin reducir al máximo sus efectivos laborales? ¿Pueden los sindicatos proteger los intereses de sus asociados y cotizantes sin perjudicar al mismo tiempo la situación de los que no tienen empleo?

Estas son las preguntas que debemos hacernos, con énfasis en nuestra propia responsabilidad y no en la de los demás. Una parte importante del Seminario que en junio queremos celebrar en Avila sobre el desempleo pretende que personas responsables de los tres sectores citados reflexionen sobre esas preguntas y colaboren a iniciar sobre ellas una conciencia nacional. También pensamos que se incluyan regularmente en nuestros actos institucionales temas relacionados con el desempleo.

El "perfeccionamiento de la empresa" es igualmente importante para la vida económica, en que cabe a la empresa una acción de creación de riqueza y equilibrio social, sin que se la considere como patrimonio creado con perjuicio de los grandes intereses nacionales o instrumento de opresión de quienes en ella trabajan, como muchos enemigos creen que ocurre y desgraciadamente algunos empresarios parecen confirmarlo. La empresa no es diferente cuando es pública, privada o asociativa, como se puede advertir en los conflictos sociales dirigidos tanto contra las empresas "capitalistas" como contra las "públicas", aun con gobierno socialista. La empresa es fundamentalmente una institución humana, asociación con un objetivo común de hombre y mujeres, y éstos tienen debilidades, apetencias de poder, envidias, preveniciones y recelos, y nunca faltarán en ella abusos y desviaciones, tanto si queremos un "hombre nuevo" como si queremos idealizar una "empresa nueva" que no se parecerá a la realidad.

Son muchas las características generales y particulares de la empresa que influyen en su perfeccionamiento, pero sólo me voy a detener en la "información" y "comunicación", con límites entre sí difíciles de distinguir.

No es posible una empresa permanentemente eficiente sin una amplia y correcta "información al exterior", que permita valorarla a los que la integran y a los extraños, y que represente un freno efectivo difícil de sortear por sus dirigentes, que frecuentemente buscamos fórmulas de ocultar lo que nos interesa, con la excusa de que así interesa a la empresa. La información permite juzgar efectivamente la viabilidad de la empresa y el acierto o abusos de sus dirigentes, y sobre todo les impide engañarse a sí mismos, confundir sus sueños con la realidad y conocer sus errores solamente cuando alcanzan consecuencias irremediables. La información transparente es un elemento irremplazable en la vida empresarial estable y constructiva, pública o privada. Expresión concreta de esta información exterior, aunque no sea la única, es la auditoría externa, que certifica la información y que evita intervenciones estatales o

recelos individuales y constituye un instrumento jurídico efectivo para que la vida económica se oriente al beneficio general y la iniciativa privada tenga un sentido público.

Sin motivos de préstamos, petición de acreedores, presión de accionistas u obligación legal, MAPFRE se ha preocupado desde hace más de doce años en preparar su auditoría externa, y para su Junta General, que se celebrará mañana en Majadahonda, presenta sus estados financieros **consolidados y auditados por Arthur Young**, que incluye a todas las entidades integradas o dependientes del patrimonio de MAPFRE MUTUALIDAD y CORPORACION MAPFRE. Esta auditoría consolidada de un grupo complejo es una de las primeras ofrecidas al público español, por eso estamos satisfechos a pesar del esfuerzo que nos ha representado. No está incluida en esta auditoría MAPFRE MUTUA PATRONAL, absolutamente independiente en su actuación y patrimonio y que además ha sido recientemente auditada de modo exhaustivo por equipos de la Seguridad Social, lo que igualmente nos complace.

La **comunicación interna** incluye el conjunto de mecánicas, situaciones y actitudes de una empresa para distribuir entre todos los que trabajan en ella, en diferentes puestos, horizontal y verticalmente, la evolución permanente de su actuación y sus microresultados. Sirve además para crear un ambiente de claridad y transparencia, que facilita la colaboración e integración de cuantos en ella participan y constituye una mecánica efectiva de gerencia empresarial y un símbolo de honestidad y actuación limpia. Una razón del éxito, permitidme calificarlo así, de MAPFRE, ha sido su sistema de comunicación interna, posible porque no tenemos secretos y todo interesado por algún resultado concreto lo tiene a su alcance en las informaciones de toda clase ampliamente distribuidas. En algún momento pensamos calificar nuestros métodos de "gerencia por información interna".

Una de las causas del espectacular desarrollo del Japón es precisamente la amplia comunicación interna dentro de sus empresas, con participación de muchas personas en las decisiones, análisis colectivo de los errores que se cometen y sistemas, como círculos de calidad y otros diferentes, con éxito incluso en ambientes alejados del peso cultural japonés. La comunicación interna constituye también un instrumento para compartir responsabilidades en éxitos y fracasos. Andrés Restrepo, ilustre amigo mío y empresario destacado en Colombia, que participará en nuestros actos de junio, ha profundizado en esta idea preparando unos foros especiales titulados "La Empresa, escuela de compartir", para promover que quienes participen en la empresa sean tratados como adultos y como tales conozcan lo que ocurre y colaboren en que lo que ocurre se mejore.

La **investigación** es otro aspecto alejado aparentemente de los problemas más estrictos de la empresa, pero no de la vida económica ni de la "aspiración de poder adquisitivo". Consiste en el análisis profundo de los hechos y de los conocimientos que hemos recibido para ampliarlos y profundizar más en la explicación de la realidad que nos rodea. El actual modelo de sociedad, los cambios espectaculares en la vida humana, las comunicaciones y los medios de toda clase a nuestro alcance no son producto de la "explotación del hombre" sino principalmente del trabajo de los científicos, que ha transformado la vida humana en los últimos decenios. La dignidad de los pueblos y su status en el concierto mundial están en gran parte influenciados por los resultados de su labor de investigación, que no solamente enorgullece sino proporciona excedentes para elevar a un grado más alto el bienestar económico.

La investigación es la gran ausente de nuestra vida social, principal víctima de las últimas décadas, y ha dado lugar a la limitación más importante para la presencia digna de España en el concierto mundial del siglo XX. En algún momento pensamos dedicar un acto específico de este cincuentenario a la "investigación en España" para mejorarla, no para pedir responsabilidades. Cuando tengamos un período de reposo, cosa no fácil en nuestro vértigo de acción, me gustaría abordar este tema, dentro de una campaña no partidista para promover la investigación española. Entre tanto, y con gran modestia, como hace unos meses escuché en un programa radiado al profesor Oro, nuestro Instituto de Avila iniciará acciones de investigación aplicada tecnológica para aspectos muy concretos, que ampliaremos posteriormente sin prisa pero sin pausa. Me ha satisfecho mucho saber, por lo que tiene de simbólico, que recientemente ha sido concedido a un equipo de MAPFRE dirigido por el Dr. Pedro Guillén el premio nacional de investigación de la Sociedad Española de Cirugía Ortopédica y Traumatología.

Recientemente ha regresado de Estados Unidos, después de ocho meses de estancia en el gran laboratorio de investigación de la FACTORY MUTUAL, un joven químico que dirigirá nuestra tecnológica de fuego. Esto es un signo de nuestra voluntad de no regatear medios para que sea posible algún grado de investigación dentro del conjunto de Avila. Espero además que esta línea hará posible un "vivero" de personas con espíritu de investigación y ánimo para

trabajar permanentemente en sus diferentes especialidades, factor que contribuya al engrandecimiento de MAPFRE.

**La cultura** es el último aspecto externo a que quiero referirme. La FUNDACION MAPFRE tiene por propia estructura estatutaria limitaciones que la obligan a dedicarse al área de la seguridad, lo que evita la tentación de actividades que de modo directo o indirecto se mezclen con la política o simplemente con la defensa de determinadas ideologías.

Pero esto no significa que MAPFRE no se haya preocupado de la cultura ni que no se haya de preocupar de ella en el futuro. El premio GONZALEZ RUANO es ya un clásico en el periodismo español, con ocho años de existencia. Lo mismo ocurre con el premio PENAGOS de dibujo. Los dos tienen una relación directa con nuestras actividades: González Ruano escribió la mayor parte de sus últimos artículos dentro del edificio de MAPFRE en el Paseo de Recoletos; Rafael Penagos, el gran dibujante español, fue quien hace 50 años hizo el primer poster que MAPFRE ha tenido durante muchos años como placa metálica para sus asegurados, que hoy veréis reflejado en la cubierta de la revista "MAPFRE SEGURIDAD" y en el reverso de nuestro programa.

Estas dos actividades especialmente vinculadas a MAPFRE VIDA son muestra de nuestro talento cultural. Estoy seguro que en el futuro MAPFRE VIDA sabrá promover otras manifestaciones culturales que simbolicen nuestra preocupación en el amplio sentido de la cultura. Entre tanto, esta voluntad queda clara en la inauguración del "Aula MAPFRE" en nuestro edificio del Paseo de Recoletos, precisamente con una exposición del dibujante Penagos. Es nuestra intención crear Aulas MAPFRE en numerosas ciudades, en primer término Valencia, Valladolid y Zaragoza y próximamente Cáceres, Badajoz, Málaga y Algeciras. Esperamos que sean instrumento de mejoramiento cultural a través de las conferencias y exposiciones que en las mismas pensamos promover. No hay duda además que la Editorial MAPFRE constituirá en el futuro un vehículo excelente para ciertas áreas de acción cultural independiente.

Estoy seguro de que en los próximos 50 años MAPFRE logrará una presencia en el mundo del mecenazgo cultural y contribuirá a promover en todos los ámbitos manifestaciones serias y responsables, muchas de ellas dentro de nuestra preocupación por las relaciones recíprocas en los países de nuestra lengua y cultura.

Para terminar, quisiera que nuestro cincuentenario y estas palabras mías fuesen un canto a la esperanza, en un momento en que ésta se cierra para muchas empresas, personas y países. La esperanza no puede faltar a quienes tengan el convencimiento de que el futuro procede de nosotros mismos y nuestros actos, y estén dispuestos a labrar su propio futuro, a crearlo y a mejorarlo, a hacer camino y no a vivir sólo a costa del camino de los demás.

Tenemos confianza y esperanza **en el futuro**, porque es indispensable en la actual estructura social y porque, si los aseguradores actuamos con prudencia, energía y desinterés, será cada vez mayor nuestra influencia en la estructura sociopolítica. Como dirigentes del sector, nos corresponde que el seguro sea **algo más** que un mero centro de beneficio o interés económico para unos cuantos, propietarios o incluso empleados, y que sienta profundamente la responsabilidad que tiene frente a la sociedad que le rodea.

Tenemos confianza y esperanza **en la empresa**, a la que compete promover la creación de riqueza y mantener el poder adquisitivo de los ciudadanos, aunque se dé la paradoja de que la repudian o denigran quienes reclaman esto con más insistencia e incluso violencia. El espíritu de empresa debe identificarse con la iniciativa creativa y creadora del hombre y su capacidad como motor de mejoramiento individual y colectivo. Aun con obstáculos, incomprensiones y hostilidad, la empresa se sobrepondrá porque es indispensable. Los que nos sentimos empresarios, porque nos atrevemos a tomar riesgos, tenemos la obligación de infundir confianza y de no dejarnos influir por quienes a veces mezclan sus actitudes negativas con la propia inseguridad y la preocupación por ocultar actuaciones no defendibles. El empresario es insustituible en la solución de problemas económicos y, si se nos respeta sin ayudarnos ni protegernos, pues ningún verdadero empresario lo necesita, nuestra actuación será reconocida socialmente y se nos considerará como interlocutores de primera clase en la lucha por el mejoramiento nacional. Esto, debo decirlo, no se refiere sólo a la empresa típicamente privada, con riesgo de sus promotores y accionistas, sino a la asociativa no capitalista, propiedad de una colectividad, como MAPFRE, y a la pública, que opera con un patrimonio autónomo, aceptando riesgos y sometiendo anualmente sus resultados al público.

Por último, tenemos confianza y esperanza en el **pueblo hispano**, lleno de defectos pero también de virtudes, que superará sus dificultades y conseguirá esa independencia digna y

noble que nos ha caracterizado y debe seguir caracterizándonos en el futuro. Este pueblo comprende a todos lo que en él participan, de arriba y de abajo, amigos o enemigos. Por razones de propio mérito y razones ajenas a ello, tiene mucho que ofrecer para esa nueva humanidad universal, por primera vez compuesta de personas completamente interrelacionadas entre sí y en la que, como dije antes, tendrán gran presencia relativa los países que utilizan nuestra propia lengua.

Ahora debo terminar, y este fin, también el de la etapa de MAPFRE y de mi propia vida, también es triste; despedirme es un poco morir, y yo lo quiero hacer dando gracias a Dios que me ha permitido llevar MAPFRE adelante, con suerte, la mano inesperada de la providencia. Doy gracias en nombre mío y también en el de toda MAPFRE, aunque no sé si esto concuerda con los signos de los tiempos, de lo que en todo caso siempre he procurado ser independiente.

De nuevo a todos vosotros, amigos de MAPFRE, Autoridades, muchas gracias.

Majadahonda, mayo de 1983

## EJERCICIO 1983

Es una satisfacción encontrarnos una vez más en esta gran reunión anual de MAPFRE, para daros cuenta de los resultados obtenidos en el año 1983, en que hemos celebrado el cincuenta aniversario de nuestra entidad con una serie de actos quizás más importantes que lo que correspondería a la mera celebración de un cincuentenario, pero que quieren ser reflejo de nuestra proyección futura. Aunque me resulte difícil, quiero ser breve, puesto que esta reunión ya es extensa y los hechos que en ella se han presentado tienen más valor que mis palabras.

Tengo necesariamente que empezar diciendo que constituye para mí motivo de insatisfacción que tampoco este año hayamos podido celebrar la Junta General Ordinaria de la Mutualidad el primer sábado de marzo, como prevén los estatutos. Es un plazo muy corto y resulta difícil conseguirlo presentando al mismo tiempo una auditoría y unas cuentas consolidadas, pero estoy seguro de que acabaremos logrando cumplir esa norma estatutaria. Este año nos lo ha impedido el retraso de la publicación del Decreto de desarrollo de la actualización de activos prevista en la Ley de Presupuestos General del Estado para 1983, pero con la colaboración de todas nuestras oficinas hemos conseguido un avance extraordinario en la agilización del cierre del ejercicio, y creo que es un camino recorrido para ocasiones futuras, en especial cuando hayamos implantado el nuevo plan de informática con utilización generalizada de bases de datos. La rapidez en la información contable auditada de una entidad es símbolo de su efectividad gerencial, que no debe faltar en MAPFRE.

Los resultados del ejercicio 1983 han constituido un magnífico broche de cierre de nuestro cincuenta aniversario. Hemos tenido un crecimiento muy importante, doble al experimentado por el conjunto del mercado, y un beneficio excelente en todas las empresas. No voy a repetir ahora datos que ya habéis oído o tenéis en la memoria que os hemos entregado, pero sí quiero destacar algunas cifras: los ingresos por todos los conceptos de nuestras entidades aseguradoras superan ya los 27.500 millones de pesetas; y nuestro patrimonio total, igualmente consolidado y auditado, supera los 34.000 millones de pesetas. Estas cifras son expresivas de la sólida situación patrimonial de MAPFRE, que está empezando a transformarse en una pieza relativamente significativa de la economía española.

Quiero destacar también la importancia que para nuestra solidez empresarial ha tenido la política de inversión inmobiliaria llevada a cabo en estos años en dos áreas distintas: la que denominamos operativa, compras de locales para uso propio coordinadas con las necesidades de nuestra expansión territorial; y la inversión pura en edificios de oficinas para su explotación en régimen de alquiler. En ambas hemos llegado a crear un patrimonio inmobiliario importante, de cerca de 13.000 millones de pesetas, con máxima prudencia y selectividad, ausencia de especulación, precios de compra muy ajustados, que nos han permitido ofrecer alquileres competitivos y mantener una ocupación permanente y rentabilidad adecuada, y rigor jurídico en la contratación. Todo ello nos ha evitado problemas en estas inversiones y nos sitúa en excelente posición frente a cualquier crisis, hoy no probable, que pudiese surgir en el mercado inmobiliario.

En 1983 no hemos adquirido ningún inmueble importante, pero sí llevado a cabo negociaciones que han dado lugar a que en 1984 se hayan materializado ya o se esté materializando la compra de tres edificios de oficinas en Madrid, con 47.000 metros cuadrados de superficie sobre rasante y más de 4.600 millones de inversión, además del solar que hemos adquirido en la Avenida Diagonal de Barcelona para construir un edificio de 9.493 metros cuadrados, de los



que 5.500 ocuparemos con nuestras oficinas centrales de Cataluña y servicios de alta representación y asistencia en la Comunidad Autónoma catalana.

Nuevamente os presentamos, cómo haremos regularmente en el futuro, el balance y la cuenta de resultados **consolidados** de todas las empresas MAPFRE auditados por Arthur Young & Co., firma internacional de reconocido prestigio. Esta práctica, a la que nos sometemos voluntariamente y que representa un coste importante de dinero y en esfuerzo, es garantía de veracidad de las cifras que exponemos en nuestras memorias y permite a las personas que se relacionan con MAPFRE comprobar que nuestra dimensión y nuestros resultados no son en ningún caso consecuencia de "juegos contables", "contabilidad creativa" o "combinaciones financieras" sin base real. Es además muestra de la transparencia total que constituye principio básico de la actuación de MAPFRE, que ofrece al público una información muy amplia. Pienso que en este aspecto somos líderes en el mundo de la empresa española y en el mercado asegurador de cualquier país.

Muchas veces he oído críticas a la falta de imagen comercial de nuestras memorias y sugerencias de expertos publicistas que nos aconsejan agilizar su contenido e introducir más gráficos y fotografías para darle un aspecto más atractivo. Pero nos hemos opuesto a ello; una memoria de muchas fotografías a veces limita un acopio de datos comparados temporal y territorialmente como los que MAPFRE ofrece desde hace muchos años.

Esta información es también la respuesta que damos a quienes con torpeza o mala intención ponen en duda la realidad de nuestros resultados. La situación actual de MAPFRE no es consecuencia de uno de esos llamados "milagros empresariales", sino del trabajo intenso y honesto de todos los que formamos MAPFRE y también de una política de seriedad y riguroso comportamiento ético en el cumplimiento de nuestras obligaciones: las que se derivan de los contratos de seguro, las que tenemos con nuestro personal —no sólo contractuales, sino también morales a veces no incluidas en los Convenios Colectivos— y las que nos corresponde con la comunidad nacional, a través del cumplimiento de las normas fiscales y de las actividades de la Fundación MAPFRE. Por eso, en esta época en que tanto se habla de cambios y que tantos cambios se producen, MAPFRE no ha tenido necesidad de modificar su línea de comportamiento, que además le está permitiendo superar con la brillantez que vosotros estáis viendo una etapa llena de dificultades para la economía y las empresas españolas.

No quiero prolongar estas frases de autocomplacencia, pero sí expresar muy sinceramente el agradecimiento de los Consejeros y el mío propio a todos los empleados, agentes y colaboradores de MAPFRE, su principal activo, del que nos sentimos orgullosos, que ha hecho posible la situación actual, que nos permite abordar con sólida base los ambiciosos planes de futuro de que voy a pasar a hablaros.

En 1984 terminará un período de MAPFRE, iniciado en 1970 con la transformación de la Mutualidad en un Grupo Asegurador, y comienza una nueva etapa de nuestra historia. En el discurso que pronuncié con motivo de los actos de clausura del cincuenta aniversario me comprometí a estudiar una nueva estructura empresarial que permitiera a MAPFRE iniciar una etapa de crecimiento similar a la que ahora cerramos. Suelo cumplir mis promesas y por ello dediqué este verano a elaborar las líneas básicas de un plan que hemos discutido y aprobado en los principales órganos de gobierno de MAPFRE a finales de 1983, que denominamos SISTEMA MAPFRE 85, porque el comienzo efectivo de su implantación será el día 1 de enero de 1985. Preveo que este plan cubra un nuevo período de quince años de actividad, hasta el año 2000, y que nos permita obtener unos resultados al menos tan importantes como los de la etapa 1970/1984, en que hemos pasado de 658 millones de pesetas de primas a 20.190 millones y hemos multiplicado por casi tres veces nuestra cuota de mercado.

Son objetivos básicos de este plan que nuestro conjunto empresarial siga reforzando su excelente situación en los sectores de seguros y al mismo tiempo abra su actividad a otras nuevas áreas (pensiones, protección, seguridad y financiación); que mejore su potencial financiero actual, para influir, aunque sea con modestia, en el progreso de la economía española; que consiga una sólida y prudente implantación internacional; y que mantenga una línea de precio ajustado en los servicios que ofrece a sus clientes, obligación fundamental para un grupo de carácter mutuo como el nuestro.

Para conseguir estos objetivos preveo acentuar la línea de descentralización que caracteriza a MAPFRE desde hace muchos años. Para ello daremos más autonomía a cada una de las entidades principales que integran MAPFRE, y ampliaremos la descentralización territorial ya

existente, lo que permitirá además que numerosas nuevas personas se incorporen a funciones directivas. En definitiva, vamos a tratar de aprovechar al máximo las ventajas de la descentralización, que no es una simple estrategia empresarial, sino que se basa en la confianza en nuestros hombres, por cuanto permite que no sea una persona sola quien adopte todas las decisiones, sino que se sumen la inteligencia y capacidad de decisión de muchos de ellos, tanto en los Servicios Centrales como en los Territoriales. De esta forma, MAPFRE no será ya en el futuro un grupo orgánico fuertemente coordinado, sino en verdadero sistema o "galaxia" de entidades autónomas, sometidas a un riguroso control presupuestario y de resultados, pero cada una con la máxima capacidad de iniciativa y de expansión.

Un aspecto importante del plan SISTEMA MAPFRE 85, para cuya ejecución hemos adoptado hoy los primeros acuerdos en la Junta General Extraordinaria de la CORPORACION MAPFRE, es la transformación de ésta en una potente entidad de reaseguro, continuando como núcleo básico del conjunto operativo de entidades de seguros diversos y de reaseguro de MAPFRE. Con ello dotaremos a nuestra actividad reaseguradora del respaldo del importante patrimonio de la Corporación, y esperamos aportar a nuestro país una entidad con clara proyección internacional, tan necesaria para el futuro de España, que cada día se perfila como una nación exportadora de la capacidad de sus hombres y de iniciativa innovadora.

No necesito destacaros la amplitud de estos objetivos y el optimismo que representan en un momento de situaciones difíciles por el paro, el desequilibrio de muchas empresas y la incertidumbre nacional e internacional. Independientes como siempre de posiciones políticas que a nosotros no nos corresponde adoptar, nuestra colaboración con el progreso de España es continuar nuestra actual línea de actuación, con claros objetivos de crecimiento y de creación de empleo.

Al hablaros del futuro, quiero referirme a tres aspectos heterogéneos pero que forman parte de la filosofía de actuación de MAPFRE, y son piezas importantes dentro del plan SISTEMA MAPFRE 85.

- En primer lugar quiero hablaros del Instituto Tecnológico de Seguridad MAPFRE (ITSEMAP), que inauguramos el año pasado en Avila. La creación de este Instituto no fue una idea abstracta, surgida espontáneamente o como consecuencia de una reflexión de laboratorio, sino resultado final de un proceso de muchos años de trabajo en la labor de prevención de incendios, la consecuencia lógica de nuestra propia filosofía de actuación en el Ramo de Automóviles y culminación de la aspiración de contribuir a los intereses generales de la sociedad española que nos hizo constituir en 1975 la FUNDACION MAPFRE, cuyo objeto social es la promoción de la seguridad, y de la que el Instituto es instrumento básico de actuación.

La importancia del trabajo que está desarrollando ya ITSEMAP es doble: desde el punto de vista interno, porque va a proporcionarnos medios valiosos para la mejora de nuestra actuación técnica en materias como la previsión de riesgos industriales o el control de la siniestralidad y costes de reparaciones de Automóviles; y desde el punto de vista externo, porque ITSEMAP puede y debe convertirse en instrumento básico para la promoción de la seguridad en la sociedad española y de exportación de tecnología y servicios a otros países, aspecto en que estamos preparando realizaciones concretas de las que espero daros cuenta en la Junta del año que viene.

- En segundo lugar quiero comentaros nuestra decisión de implantar en 1984 una Comisión de Defensa del Asegurado, cuya nueva regulación hemos aprobado en la Junta General Extraordinaria que acabamos de celebrar. Desde la reforma de estatutos realizada en 1982 tenemos el compromiso de crear un sistema que vele por la equidad en las relaciones entre la Mutualidad y sus mutualistas, y, precisamente porque queremos cumplir ese compromiso, hemos creído necesario simplificar la regulación excesivamente compleja que le habíamos dado.

La figura del Defensor del Pueblo tiene antecedentes históricos de gran arraigo en España, especialmente en el Reino de Aragón. La del Defensor del Asegurado tiene también antecedentes profesionales importantes en países de alto desarrollo asegurador, como Gran Bretaña, Suecia, donde existe esta figura creada por entidades, aisladamente o agrupadas, para proteger los derechos de los asegurados individuales, que no tienen la organización y medios de defensa de los grandes asegurados ni de las empresas aseguradoras. En nuestro caso creo poder afirmar, quizás con optimismo, que el número de casos en que los mutualistas de MAPFRE consideran injustamente resueltos sus siniestros

es relativamente pequeño. En 1983 el Director General de la Mutualidad recibió solamente diez reclamaciones de mutualistas que consideraban que no habían sido atendidos adecuadamente en caso de siniestro o que la decisión adoptada por la Mutualidad era injusta. Nos parece que solamente esos diez casos justificarían el esfuerzo y el coste de la creación de la Comisión de Defensa del Asegurado, pero nos sentiremos dichosos si ello da lugar a que se produzcan más reclamaciones de personas que de otro modo se hubieran resignado con una decisión que no consideraban justa, y ello nos ayuda a mejorar el nivel de cumplimiento de nuestras obligaciones con los mutualistas.

Hemos mantenido conversaciones con una personalidad destacada, el ilustre Catedrático Dr. Fernando Suárez González, que ha aceptado el cargo de Presidente de la Comisión de Defensa del Asegurado, que esperamos completar con el nombramiento de otras dos personas igualmente de prestigio e independencia personal reconocida. Es intención del Consejo Directivo que las decisiones de la Comisión de Defensa del Asegurado en cada conflicto que resuelva sean vinculantes para la Mutualidad cuando el mutualista también esté de acuerdo.

- En tercer lugar debo referirme al reto que representa para nuestro futuro la adecuada utilización de los medios que proporciona la informática y la ofimática. El éxito futuro de cualquier empresa y especialmente de cualquier entidad aseguradora, más aún si aspira a una presencia internacional, depende en gran medida de su acierto en la política de informática. MAPFRE lo ha comprendido así desde hace mucho tiempo y es consciente de lo difícil que es acertar plenamente en este campo. Muy próximamente, en este ejercicio, vamos a empezar a utilizar el sistema IBERPAC X-25, la línea de comunicación básica futura en la informática internacional. Somos una de las primeras empresas españolas que va a utilizarlo, aunque debo reconocer que la primera ha sido MAPFRE, Mutua Patronal de Accidentes de Trabajo, que por otra parte tienen un planteamiento informático muy distinto al nuestro, con un equipo diferente.

Estamos empezando también a utilizar una de las bases de datos más avanzadas e implantando sistemas de teleproceso, aspecto en que estábamos retrasados con relación a algunos de nuestros colegas.

Estamos interconectando al mismo tiempo nuestro creciente equipo de tratamiento de texto y telex, con objeto de lograr un sistema integrado, con diferentes formas de correo electrónico, que completaremos con "Telefax", medio de comunicación de gran importancia futura.

Si tenemos éxito en todo esto, habremos dado un gran paso para la mejora de nuestra posición competitiva y para convertir a la CORPORACION MAPFRE en una entidad de implantación internacional.

Al preparar esta intervención he releído las palabras que os he dirigido en otras Juntas Generales y comprobado cómo a través de ellas se mantienen las mismas ideas y conceptos básicos. En 1978 os hablé del servicio a nuestros asegurados; en 1981 de la independencia, el pragmatismo y la transparencia informativa; en 1982 de la solvencia. Todas ellas son ideas implícitas en cuanto hemos hablado hoy aquí.

En esta ocasión quiero hacer una referencia a la solidaridad necesaria de todas las entidades en el mercado asegurador español. Somos conscientes de su importancia y, aunque quizás nuestra independencia haga pensar a algunos lo contrario, creo que hemos dado ejemplo en el pasado y estamos dispuestos a hacerlo en el futuro; lo que ocurre es que la solidaridad no consiste en seguir a ciegas proyectos colectivos que creamos desacertados, sino a veces exige precisamente lo contrario. En cualquier caso, manifestamos aquí nuestra firme oferta de colaborar en aquellos proyectos comunes convenientes y viables, y muy especialmente en la solución más favorable posible para los asegurados y empleados de las situaciones de insolvencia o dificultades de entidades que se están produciendo en el mercado asegurador español, y así lo hemos manifestado a las autoridades del seguro.

No puedo concluir sin una referencia a las modificaciones que se han producido en la composición de los Consejos de las principales entidades de MAPFRE. Unas las habéis aprobado en esta Junta y otras las véis reflejadas en la memoria impresa que tenéis en vuestras

manos. Son modificaciones que forman parte de la necesaria renovación de los órganos directivos de MAPFRE en esta nueva etapa que comienza.

Sin entrar en detalles de nombres, reiterando lo que acabáis de oír, doy la bienvenida a quienes se han incorporado a nuevos puestos gerenciales o de Consejo, símbolo de la voluntad de MAPFRE de que participen crecientemente en sus destinos aquellos que con su entrega y trabajo han hecho posible la obra realizada en estos años; aprovecho también para destacar la importancia de la función de quienes integran nuestros Consejos, que han apoyado nuestras iniciativas y respaldado con su confianza el trabajo del equipo directivo de MAPFRE, y para expresarles mi respeto y agradecimiento personal, porque sin su ayuda, discreta pero efectiva, no hubiera sido posible nuestra situación actual.

## EJERCICIO 1984 Majadahonda, 28 de abril de 1984

En 1983 propuse como lema de nuestro cincuentenario, "MAPFRE hacia el futuro" y desde entonces no he cesado un instante de preparar el futuro aumentando mi esfuerzo personal cuando podía correspondirme un paulatino descanso. Una obra como MAPFRE no puede subordinarse a la comodidad personal y su futuro, abrirlo y no cerrarlo, me ha hecho duplicar mi actividad y aún confío en que ésta aumente en los próximos doce meses.

Un alto responsable empresarial necesita dos cualidades básicas para "crear cosas": "audacia imaginativa" y "tenacidad ejecutiva". La última es el origen del trabajo intenso que he dedicado a todo MAPFRE, el mio solo tendría efecto insignificante, que en tanto años tan he llevado al liderazgo de la actividad aseguradora en España tanto en el seguro privado como en el de Accidente de Trabajo, ya que nuestra hermana MAPFRE MUTUA PATRONAL ha ocupado también el primer puesto en su propio sector.

La "galaxia MAPFRE", que se está preparando, necesitará que la tenacidad se manifieste en todos sus directivos y en las diferentes Unidades Autónomas. Si esto se olvida y la comodidad relativa o domina la propia comodidad, los planes a que he dedicado estos años serán "papel mojado".

Este va a ser mi último discurso como Consejero Delegado, cargo en el que he vivido un año tan entrañable y vinculado a la tradición de nuestra Mutuacidad. Por ello he querido preparar una colección de mis discursos a las Juntas Generales celebradas desde 1972 que se van a entregar a la salida, firmados para que tengáis este recuerdo mio. Puede parecer excesivamente abreviado volver a editar cosas dichas años atrás, con promesas y velaciones que no siempre se han cumplido. Pero he vinculado mi vida empresarial a la transparencia, al riesgo que implica comprometerse y además por escrito y ésta es una muestra de ese espíritu que me parece indispensable para ser reconocido como "jefe" en la comunidad humana que constituye una empresa.

Este es para mi un momento de nostalgia, pero voy en mi pensamiento retrocediendo y me voy acordando de mi vida profesional y familiar en la órbita de MAPFRE, y de cómo me he ido acostumbrando, por estos años buenos y los peores, a la vida de esta casa. He vivido momentos de alegría y de tristeza, he conocido a muchos de vosotros, he conocido a todos vosotros, pero me voy acordando de cómo me he ido acostumbrando a la vida de esta casa, a cómo me he ido acostumbrando a la vida de esta casa, a cómo me he ido acostumbrando a la vida de esta casa.

Yo quiero recordar, en este momento, a todos los que habéis trabajado en esta casa, a todos los que habéis trabajado en esta casa, a todos los que habéis trabajado en esta casa, a todos los que habéis trabajado en esta casa, a todos los que habéis trabajado en esta casa.

Yo quiero recordar, en este momento, a todos los que habéis trabajado en esta casa, a todos los que habéis trabajado en esta casa, a todos los que habéis trabajado en esta casa, a todos los que habéis trabajado en esta casa, a todos los que habéis trabajado en esta casa.

manos. Son modificaciones que forman parte de la necesaria renovación de los órganos directivos de MAPFRE en esta nueva etapa que comienza.

Sin entrar en detalles de nombres, reiterando lo que acabáis de oír, doy la bienvenida a quienes se han incorporado a nuevos puestos gerenciales o de Consejo, símbolo de la voluntad de MAPFRE de que participen crecientemente en sus destinos aquellos que con su entrega y trabajo han hecho posible la obra realizada en estos años; aprovecho también para destacar la importancia de la función de quienes integran nuestros Consejos, que han apoyado nuestras iniciativas y respaldado con su confianza el trabajo del equipo directivo de MAPFRE, y para expresarles mi respeto y agradecimiento personal, porque sin su ayuda, discreta pero efectiva, no hubiera sido posible nuestra situación actual.

EJERCICIO 1984 Majadahonda, 28 de abril de 1984

En 1983 presenté al sistema de trabajo que venía por MAPFRE...  
entonces, ya he pasado a un sistema de propiedad...  
cuando podía caracterizarse un conjunto de...  
subordinarse a la capacidad personal y...  
y actividad y... que éste es...  
De ahí que...  
MAPFRE...  
MAPFRE...  
MAPFRE...

manos. Son modificaciones que forman parte de la necesaria renovación de los órganos directivos de MAPFRE en esta nueva etapa que comienza.

Sin entrar en detalles de nombres, reiterando lo que acabáis de oír, doy la bienvenida a quienes se han incorporado a nuevos puestos gerenciales o de Consejo, símbolo de la voluntad de MAPFRE de que participen crecientemente en sus destinos aquellos que con su entrega y trabajo han hecho posible la obra realizada en estos años; aprovecho también para destacar la importancia de la función de quienes integran nuestros Consejos, que han apoyado nuestras iniciativas y respaldado con su confianza el trabajo del equipo directivo de MAPFRE, y para expresarles mi respeto y agradecimiento personal, porque sin su ayuda, discreta pero efectiva, no hubiera sido posible nuestra situación actual.

EJERCICIO 1984 Majadahonda, 28 de abril de 1984

En 1983 propuse como lema de nuestro curso voluntario "MAPFRE: hacia el futuro" y a lo largo de este año he estado en un instante de preparar el futuro curso de este tipo de actividades que podría corresponderme en un futuro cercano. Una obra que MAPFRE ha hecho posible gracias a la creatividad personal y al futuro contribución de todos los que forman parte de esta entidad y sus centros que han sido capaces de hacer posible esta situación.

En este momento empiezo a preparar el curso de este tipo de actividades que MAPFRE ha hecho posible gracias a la creatividad personal y al futuro contribución de todos los que forman parte de esta entidad y sus centros que han sido capaces de hacer posible esta situación.

La "gestión" MAPFRE y la "gestión" de los recursos humanos en el futuro curso de este tipo de actividades que MAPFRE ha hecho posible gracias a la creatividad personal y al futuro contribución de todos los que forman parte de esta entidad y sus centros que han sido capaces de hacer posible esta situación.

En la "gestión" MAPFRE y la "gestión" de los recursos humanos en el futuro curso de este tipo de actividades que MAPFRE ha hecho posible gracias a la creatividad personal y al futuro contribución de todos los que forman parte de esta entidad y sus centros que han sido capaces de hacer posible esta situación.

En la "gestión" MAPFRE y la "gestión" de los recursos humanos en el futuro curso de este tipo de actividades que MAPFRE ha hecho posible gracias a la creatividad personal y al futuro contribución de todos los que forman parte de esta entidad y sus centros que han sido capaces de hacer posible esta situación.

En la "gestión" MAPFRE y la "gestión" de los recursos humanos en el futuro curso de este tipo de actividades que MAPFRE ha hecho posible gracias a la creatividad personal y al futuro contribución de todos los que forman parte de esta entidad y sus centros que han sido capaces de hacer posible esta situación.

En la "gestión" MAPFRE y la "gestión" de los recursos humanos en el futuro curso de este tipo de actividades que MAPFRE ha hecho posible gracias a la creatividad personal y al futuro contribución de todos los que forman parte de esta entidad y sus centros que han sido capaces de hacer posible esta situación.

En la "gestión" MAPFRE y la "gestión" de los recursos humanos en el futuro curso de este tipo de actividades que MAPFRE ha hecho posible gracias a la creatividad personal y al futuro contribución de todos los que forman parte de esta entidad y sus centros que han sido capaces de hacer posible esta situación.

En la "gestión" MAPFRE y la "gestión" de los recursos humanos en el futuro curso de este tipo de actividades que MAPFRE ha hecho posible gracias a la creatividad personal y al futuro contribución de todos los que forman parte de esta entidad y sus centros que han sido capaces de hacer posible esta situación.

En la "gestión" MAPFRE y la "gestión" de los recursos humanos en el futuro curso de este tipo de actividades que MAPFRE ha hecho posible gracias a la creatividad personal y al futuro contribución de todos los que forman parte de esta entidad y sus centros que han sido capaces de hacer posible esta situación.

## EJERCICIO 1984

En 1983 propuse como lema de nuestro cincuentenario, "MAPFRE hacia el futuro" y desde entonces no he cesado un instante de preparar el futuro, aumentando mi esfuerzo personal cuando podía corresponderme un paulatino descanso. Una obra como MAPFRE no puede subordinarse a la comodidad personal, y su futuro, abrirlo y no cerrarlo, me ha hecho duplicar mi actividad, y aún confío en que ésta aumente en los próximos doce meses.

Un alto responsable empresarial necesita dos cualidades básicas para "crear futuro": "audacia imaginativa" y "tenacidad ejecutiva". La última es el origen del trabajo intenso que caracteriza a todo MAPFRE, el mío solo tendría efecto insignificante, que en treinta años nos ha llevado al liderazgo de la actividad aseguradora en España, tanto en el seguro privado como en el de Accidente de Trabajo, ya que nuestra hermana MAPFRE MUTUA PATRONAL ha logrado también el primer puesto en su propio sector.

La "galaxia MAPFRE", que se está preparando, necesitará que **la tenacidad** se mantenga en todos sus directivos y en las diferentes Unidades Autónomas. Si esto se olvida y la tensión se relaja o domina la propia comodidad, los planes a que he dedicado estos años serán "papel mojado".

Este va a ser mi último discurso como Consejero Delegado, cargo en el que hoy ceso en este acto tan entrañable y vinculado a la tradición de nuestra Mutualidad. Por ello he querido preparar una colección de mis discursos a las Juntas Generales celebradas desde 1972, que os van a entregar a la salida, firmados para que tengáis este recuerdo mío. Puede parecer excesivamente atrevido volver a editar cosas dichas años atrás, con promesas y vaticinios que no siempre se han cumplido. Pero he vinculado mi vida empresarial a **la transparencia**, al riesgo que implica comprometerse y además por escrito y ésta es una muestra de ese espíritu, que me parece indispensable para ser reconocido como "jefe" en la comunidad humana que constituye una empresa.

Este es para mí un momento de nostalgia, pero tengo en mi pensamiento tantos amigos que han creado su vida profesional y familiar en la órbita de MAPFRE, y que a su vez la han construido, con tantos ratos buenos y tan poco malos, que esta "despedida limitada" es un acto de alegría. En algunos casos he tenido que herir, alguna vez injustamente, nunca de modo premeditado, pero son muchas las ocasiones en que he visto la transformación de un aprendiz, a veces un niño, en un profesional maduro, responsable y siempre leal; la presencia aquí de muchos de ellos me llena de orgullo e interna satisfacción.

¿Por qué he cesado en este cargo de Consejero Delegado antes de la edad límite? ¿Por qué no se hace una excepción en mi edad de jubilación? A veces me hacen estas preguntas quizás porque incluso el Gobierno lo ha hecho recientemente con alguna cúpula institucional. En MAPFRE hay una ley, que además fue propuesta por mí, y la ley hay que cumplirla. No hay sociedad estable que no se asiente en el cumplimiento preciso de su ley, sin admitir excepciones por jerarquías u otras causas. MAPFRE continuará, y contribuirá positivamente al bienestar de nuestro país y de otros a los que se extienda, si cumple sus leyes con sus empleados y directivos, con sus asegurados, con las autoridades y con todos con los que se relacione.

Con independencia de lo anterior en que no cabe transigencia —muchos sabéis que siempre he militado de intransigente— el paso en una empresa dirigida por lo que ahora se llama "líder carismático", a quien el transcurso del tiempo y algunos aciertos han dado una autoridad especial, a una estructura normal de poder, es siempre difícil y por eso he querido

prepararla, no "atando" las cosas sino mediante una acción paulatina y parcial que suavice el trauma del cambio y evite tensiones e incertidumbres. Con este propósito y aprovechando nuestras normas estatutarias que permiten continuar en puestos de Consejo hasta los 70 años, he preparado un plan que el Consejo Directivo ha aceptado, que busca una transición paulatina, que **impulse y no frene** el crecimiento.

Este cambio, que se enmarca en el plan "Sistema MAPFRE/85" implica, como ya escuchásteis en parte el año pasado y en alguna de mis exposiciones públicas, una actuación completamente autónoma de nuestras entidades principales, evitando casi en su totalidad estructuras burocráticas comunes, haciendo innecesaria mi sustitución nimética como máximo responsable de una estructura unitaria, y al mismo tiempo agilizando nuestra operación para evitar que MAPFRE se convierta en un "dinosaurio". Esta estrategia no sólo responde a un objetivo a corto plazo como mecánica de transición, sino que es pieza de una estrategia de largo alcance, que trata de simultanear el aumento paulatino pero firme de nuestra penetración, y al mismo tiempo hacer de MAPFRE una institución internacional que lleve el nombre de España a algunas partes del mundo, llegue a ser factor modesto pero efectivo de aglutinación interna y externa entre países de nuestra cultura y de algún modo, también muy modesto, contribuya a que España devuelva la deuda contraída por lo que se podría denominar "nuestra paternidad".

Las metas que me he propuesto para MAPFRE son ambiciosas, pero también lo es la capacidad de nuestro gran equipo humano de directivos y empleados. Por eso la propuesta es eliminar bridas y permitir máxima autonomía en la acción de nuestros principales directivos, con relaciones de autoridad, líneas de poder y dependencia ténues e imperceptibles pero firmes.

En esta etapa, la FUNDACION MAPFRE pasará a ocupar un lugar institucional preeminente como guía orientadora y mantenedora de los principios, que va a exigir a todas las entidades que ostenten el nombre "MAPFRE". Por eso agradezco mucho a todos nuestros consejeros el honor que me han hecho de concederme su presidencia, que os aseguro no ejerceré de modo pasivo. Para que los recordéis mejor, estos principios son los siguientes:

- Actuación independiente y vocación de servicio a la comunidad y clientela.
- Transparencia y veracidad informativa en los productos y servicios al público.
- Equidad en la liquidación de siniestros y rapidez en el pago de las indemnizaciones a asegurados y perjudicados.
- Calidad del servicio a los asegurados, promoviendo la reducción del coste de gestión y el precio de los productos.
- Equidad en las relaciones laborales, mejoras posibles de las condiciones de trabajo y profesionalización de los empleados.
- Cumplimiento estricto de las obligaciones legales.

Una característica de la MAPFRE futura es la creación de "Unidades" completamente autónomas en lo operativo, con la coordinación de unos mismos principios y posibilidad de control inmediato de sus desviaciones. Las Unidades Autónomas, **sin contar** nuestra hermana MAPFRE Mutua Patronal que está dentro de las instituciones de la Seguridad Social española y que a todos nos honra con su trabajo empresarial e institucional, son las siguientes:

- **Automóviles**, "Unidad" gestionada por la Mutualidad, que está teniendo y ha de tener aún más en el futuro un enorme desarrollo y que estará coordinada con la red de financiación de automóviles enmarcada en las diferentes MAPFRE FINANZAS que considero ejemplo de buen hacer en un sector tan difícil.
- **"Reaseguro, Riesgos Diversión y Caucción"**, "Unidad" que internamente denominamos REDICA, enmarcada en CORPORACION MAPFRE (CORMAP), que actuará en seguro directo por medio de seis Sociedades Territoriales de seguros generales que van a continuar la excelente labor llevada a cabo en estos años por MAPFRE INDUSTRIAL, y por medio de MAPFRE CAUCION, que operará nacionalmente. Esperamos que la Corporación consiga una efectiva implantación internacional y ofrezca servicios de reaseguro de una clase especial, no ciego o innominado, que se aproxime en cierto modo a los de un "Merchant Bank", bien diferenciados de la banca comercial.
- La "Unidad" de **Seguro de Vida**, enmarcada en MAPFRE VIDA, como entidad principal, que mantendrá nuestro liderazgo en este importante sector de la actividad aseguradora, el de más desarrollo en los próximos años, y que al propio tiempo coordinará y promo-



verá, por sí misma o con otra entidad MAPFRE, servicios financieros y dinerarios y en su caso gestión de Fondos de Pensiones.

- **"Servicios de Prevención y Seguridad"**, "Unidad" enmarcada en ITSEMAP, cuya actuación se desarrolla con extraordinario éxito, con dependencia de la FUNDACION MAPFRE, que queremos tenga una presencia institucional destacada, no sólo en España sino en el conjunto de los pueblos iberoamericanos. A ella voy a dedicar personalmente gran atención, precisamente por lo que tiene de servicio para el bienestar de todos los ciudadanos y "humanización" de las relaciones sociales.
- Aún nos queda pendiente, y me gustaría que fuese posible, otra "Unidad" referida a **Seguros y Servicios Agrarios**, área muy vinculada a nuestro origen, pero en la que hemos perdido un protagonismo que queríamos recuperar, no por ambición de poder ni económica, pues en la agricultura es difícil obtener cualquier clase de beneficio, sino por devolver a los fundadores lo que les debemos por crear en 1933 nuestra Mutualidad.

Para que estas Unidades puedan actuar con toda eficacia explotando al máximo sus posibilidades necesitan máxima autonomía, y para que ésta no se desvíe necesitan control y esto lo queremos conseguir con las que llamamos "Comisiones de Supervisión", en que el Consejo Directivo de la Mutualidad ha delegado las funciones que le corresponden como propietaria del Sistema MAPFRE, que ha querido separar netamente de las específicas de la Unidad Operativa de Automóviles.

Estas Comisiones van a tener una función importante, como instrumentos de calidad, equidad y prudencia, a que se someterán las Unidades Operativas. En ellas van a tener participación muy destacada los consejeros externos de la anterior Comisión Ejecutiva, que va a cambiar sustancialmente su labor, y yo mismo desde que pase a ser consejero externo, posición que estatutariamente podré ocupar desde 1986 hasta 1991, si la salud me acompaña en este período y los mutualistas no se oponen. El Duque de Santa Cristina presidirá la "Comisión Financiera", José María Cobos la de "Personal" y yo la de "Control". Nuestro Presidente José Antonio Rebuella, como Vicepresidente de las tres comisiones y de la Fundación, se encargará de su coordinación.

El control y supervisión de estas Comisiones va a representar para las distintas Unidades Operativas la obligación de mantener unos principios de actuación, su sometimiento a un control presupuestario y auditor, la obtención de autorización previa de la Comisión de Supervisión que corresponda para las decisiones que excedan de los límites establecidos por el Consejo Directivo de la Mutualidad, básicamente en los siguientes aspectos: actuaciones que impliquen compromiso del nombre social de MAPFRE en actividades distintas de las estrictamente aseguradoras; operaciones que excedan de los objetivos establecidos en los programas anuales de actuación; modificaciones sustanciales en la política o en la estructura empresarial de MAPFRE; apertura de oficinas o sedes de representación en el extranjero; operaciones financieras y de inversión que excedan de determinados límites, representados en un porcentaje de los fondos propios de cada entidad para las primeras y del patrimonio total para las de inversión; cuestiones importantes en materia fiscal; y decisiones de política de personal importantes o que afecten con carácter general a las entidades MAPFRE. Como aspectos concretos más destacables en esta nueva etapa quiero comentar:

- La puesta en marcha de la Comisión de Defensa del Asegurado, presidida por Fernando Suárez. Tanto él como los otros miembros, Joaquín Tejero Nieves, ex-Director General de Seguros y Rafael Gimeno Gamarra, ex-Presidente de la Sala VI del Tribunal Supremo, ofrecen la garantía de independencia y profesionalidad indispensables para su función. Les doy en este momento la bienvenida, y expreso mi deseo de un trabajo eficaz que garantice los derechos e intereses de nuestros mutualistas contra cualquier abuso o rutina por comodidad de nuestros directivos o empleados y que nos ayuden con sus indicaciones a mejorar nuestras relaciones contractuales. Esta institución está limitada inicialmente a los asegurados **individuales** en la Mutualidad pero nos proponemos extenderla igualmente a todos los asegurados de esa clase en otras entidades MAPFRE. Vamos a organizar el próximo día 29 de este mes un acto en que participarán "Ombudsmen" o Defensores del Asegurado de Inglaterra, Holanda, Suecia y Suiza, que expondrán la experiencia de esa institución en sus respectivos países y en el conjunto de Europa.
- Dentro de este año necesitamos una reforma importante de nuestros estatutos para adaptarlos a los requisitos de la nueva Ley y Reglamento de Seguros, próximo éste a aparecer. Aprovechamos esa circunstancia para introducir en ellos las nuevas fórmulas de nuestra

mecánica institucional: las Comisiones de Supervisión, a que antes he hecho referencia, la de Defensa del Asegurado y el nuevo Comité Directivo de la Mutualidad.

- Los nuevos altos directivos designados el pasado 24 de enero y al Comité Directivo son: Julio Castelo, que ha ocupado la Dirección General desde 1978 y bajo cuyo mandato la Mutualidad ha pasado de 2.747 millones de pesetas de primas y 902 millones de pesetas de fondos propios a los 17.000 y 7.000 millones de pesetas respectivamente que se esperan en 1985. Desde hace 24 años ha ocupado diferentes cargos y funciones en varias entidades MAPFRE. Para mí es un honor que me sustituya.

Manuel Ocón, Director General de la Mutualidad, se incorporó a MAPFRE hace año y medio como Presidente de nuestras Entidades de Financiación; es organizador nato, incasable en la dedicación, versado coordinador de equipos y conductor de hombres. También le deseo mucho éxito.

Luis Leguina, Director General de Control, a quien cabe en ese puesto y como secretario de la Comisión de Control un papel decisivo en la estabilidad empresarial y calidad de los servicios de MAPFRE. Ha servido a MAPFRE en el lugar adecuado, ingrato y difícil de afrontar en momentos muy delicados de nuestra vida institucional y de mi propia historia empresarial.

- El Comité Directivo es una nueva institución en la mecánica operativa de la Mutualidad. Bajo las directrices del Consejo Directivo y de las Comisiones de Supervisión, será el órgano de dirección colegiada operativa que va a llevar en los próximos años la "navegación" de la Mutualidad, en el Seguro de Automóviles principalmente, en que tantas perspectivas vemos de servicio a los mutualistas y a la sociedad española. Este órgano va a ejercer una parte de las funciones de la anterior Comisión Ejecutiva, cuya actuación queda limitada a agilizar la ejecución de actuaciones de especial importancia y vigilancia de que se ajusten a las decisiones y principios del Consejo Directivo.

Esto es, amigos, lo que significa el cambio de que os damos cuenta, puerta de un camino muy abierto hacia ese "futuro" del que hablábamos en nuestro cincuentenario, que se facilita porque afortunadamente, en un momento general de tantos problemas, MAPFRE no los tiene, su situación interna no guarda ningún "esqueleto", tenemos amplias reservas internas no contabilizables pero reales, tenemos equipos directivos a pleno rendimiento de trabajo, y sin fricciones porque todos tienen más que hacer de lo que materialmente pueden y sin ningún problema oculto o latente.

Por eso precisamente, por la responsabilidad que esto implica, además de haber dado gracias fervientes a Dios por su protección y generosidad con nosotros, hemos querido hacer con la máxima prudencia el cambio inevitable que exige la ley de vida y nuestros preceptos estatutarios, y creído conveniente que me retire un año antes, de mis funciones ejecutivas en la Mutualidad, para concentrarme en la preparación del futuro y en la expansión internacional de CORPORACION MAPFRE, que está abriendo surcos nuevos en nuestra actividad, que en algunos casos aún se tienen que definir. También dedicaré en los próximos meses gran atención a MAPFRE VIDA, entidad que siempre ha actuado de modo estable sin cambio ni sobresaltos, pero cuyo futuro extraordinario y claro liderazgo en el sector necesitan especial atención para aprovechar la oportunidad que se le presenta en el mundo financiero, como también la competencia que le ofrecerán grandes instituciones no aseguradoras que se aprestan a extender nuevos servicios en su área operativa.

Quiero deciros algo sobre la situación del seguro y el mercado.

La aprobación de la Ley de Seguros es un hecho importante para nuestra actividad, como lo son la designación del nuevo Director General de Seguros, D. José María García Alonso, y la preparación del Reglamento de aplicación de la Ley. Todo ello, junto con las fusiones y adquisiciones que se han producido indica que por fin, con atraso sobre mis predicciones, algo está ocurriendo en el seguro español, que inicia su profunda transformación y para lograr una dimensión acorde con la de otros países de esa Europa en la que estamos entrando, otro hecho también de gran magnitud que coincide y probablemente ha de influir en esta transformación.

Sin entrar en detalles, todo esto es positivo y por supuesto, era necesario. Sin un seguro potente e independiente y con alto sentido de responsabilidad social un país moderno no puede mantener un equilibrio satisfactorio; y para esto son necesarios aseguradores con cuota elevada

de mercado. Por eso, destaco que al menos MAPFRE ha rebasado al fin el 5%, cifra que sería deseable lograran varios grupos aseguradores españoles, como creo ocurrirá en los próximos años. Lo único que en mi opinión no resulta satisfactorio en esa perspectiva es la solución, a mi juicio poco acertada, que se ha dado a la liquidación de entidades insolventes, cuyos asegurados pueden quedar desprotegidos. Tengo que decir, con la sinceridad que me caracteriza, que la Comisión Liquidadora creada al efecto y las normas que regulan su actuación no son suficientes para resolver con rapidez y equidad este problema que nos afecta a todos. Lamento que mis colegas no lo entendieran así y se opusieran, como al parecer ocurrió, a las propuestas que hice el año pasado en mi conferencia presentada con motivo del Día del Seguro y en otras actuaciones.

Un hecho destacado y positivo son las grandes perspectivas que se están abriendo al seguro de vida, que por primera vez en este siglo empieza a ser reconocido por el público español como fórmula efectiva de protección familiar y de la propia vejez. Si los aseguradores actuamos coordinada, austera y prudentemente en los próximos años, el volumen de primas de este seguro excederá ampliamente al de seguro de automóviles y nuestra "industria" dará un gran paso adelante en su importancia relativa nacional.

Todos conocen la importancia que MAPFRE en su conjunto está dando a su proyección internacional, en especial con el gran éxito de MAPFRE REASEGURO (hoy CORPORACION MAPFRE), que en tres años ha conseguido colocarse en la cabeza del reaseguro español internacional, con resultados muy equilibrados y una presencia destacada en bastantes países, especialmente de nuestra cultura, y en Extremo Oriente, y ha abierto su primera oficina en la ciudad de México el pasado octubre.

En 1984 hemos comenzado una serie de grandes Seminarios, organizados por FUNDACION MAPFRE en Argentina y Brasil, y de modo más limitado en Chile, apoyados por instituciones locales y organismos públicos destacados dedicados a la Prevención y Seguridad, todos con gran éxito y asistencia de casi mil personas, y cuyo beneficio se está dedicando a la concesión de becas de formación en España, principalmente en nuestros servicios e instalaciones. Este año vamos a celebrar reuniones semejantes en Venezuela, Colombia y Portugal, y el año próximo en México.

Creemos que nuestra acción constituye un revulsivo en cada uno de esos países, pues como la prevención y seguridad apenas producen lucro y en general implican gasto no compensado, están normalmente bastante abandonadas, y quienes tienen vocación para esta misión no encuentran ayuda en su labor. Nuestro propósito es que MAPFRE mantenga una acción continua en todos los países iberoamericanos, en especial orientada a la concesión de becas de estudio muy austeras, con sacrificio de los que las disfruten, para investigación y formación principalmente en nuestras instalaciones y servicios. Los medios con que contamos son insuficientes para esta gran labor, pero la vamos a iniciar con entusiasmo y confianza en conseguir para ella fondos suplementarios. Confío que desde el año próximo las aportaciones anuales de capital a la Fundación se acerquen a doscientos millones de pesetas y aumenten con cierta rapidez nuestras posibilidades, permitiendo mantener esta acción con prudente crecimiento.

De modo análogo y por razones muy diferentes, MAPFRE está participando en la organización de dos reuniones regionales, el próximo otoño, de seguro de cosechas y promoción de la agricultura, una en Panamá para países de lengua española y portuguesa, y otra en Manila para países asiáticos que tienen como lengua común el inglés. Expreso nuestro agradecimiento al Instituto Agropecuario de Panamá y al Instituto de Seguros de Asia y el Pacífico, con quienes colaboramos en esta gran acción patrocinada por el Congreso de Aseguradores del Tercer Mundo.

Todo lo anterior y otras actividades que estamos preparando, contribuirán al objetivo de internacionalizar MAPFRE como ininterrumpidamente he tratado de conseguir. Alguno de los presentes recordará que hace más de 25 años creamos un Departamento Internacional, primer intento, prematuro debo reconocer, de una vocación que ahora empieza a tener frutos.

MAPFRE no se agota en la Mutualidad, ni este acto en su Asamblea de Mutualistas. Por eso también voy a referirme, aunque sea brevemente, pues continuaré haciéndolo en años sucesivos en otros actos de CORPORACION MAPFRE, MAPFRE INDUSTRIAL y MAPFRE VIDA.

CORPORACION MAPFRE, CORMAP como normalmente la llamamos, ha empezado en 1984 una trayectoria de especialista en reaseguro internacional, con una oficina en México y una participación en la Sociedad SEGUROS CARIBE de Colombia. En 1985 prepara una nueva singladura que se iniciará en 1986 con la creación de seis Sociedades Territoriales continuadoras de MAPFRE INDUSTRIAL. Esto hará posible que el actual gran equipo técnico central de esta entidad quede parcialmente liberado de trabajo directo de gestión para prestar ayuda y orientación a las aseguradoras directas de MAPFRE y muchos clientes de reaseguro de España e Iberoamérica, dentro de nuestra concepción de reaseguro con servicio. Por otra parte, además de México, queremos extendernos a otros países, pero siempre con prudencia y sólo si para ello contamos con la persona adecuada, pues nuestra aspiración sería, así lo hemos hecho en España durante 30 años, descubrir hombres o mujeres en cada país y localidad y ampliar así la familia MAPFRE más allá de nuestras fronteras.

Los tres máximos directivos de la Corporación, Filomeno Mira, José Manuel Martínez y Domingo Sugranyes, que aún no han cumplido 40 años, constituyen un equipo difícilmente igualable por su capacidad, dedicación y entusiasmo, sobre el que ha de pesar una gran tarea en los próximos lustros.

Como en la Mutualidad, el Comité Directivo de CORMAP desempeñará una importante función en la tarea de crear un nuevo concepto de reaseguro, supervisar una gran red de entidades aseguradoras y hacer de CORMAP una institución internacional.

MAPFRE VIDA ocupa una situación especial, como antes dije, por su historia, labor eficaz y méritos de sus principales directivos, Juan Fernández-Layos y Sebastián Homet éstos sin los cambios clásicos en MAPFRE desde 1967. Aunque incluida en el patrimonio de CORMAP, esta entidad tendrá una situación plenamente autónoma y será cabeza de la probable, casi inevitable, entrada de MAPFRE en el mercado de servicios financieros, apoyados en las 700 oficinas profesionales de la red capilar, para enfrentarnos en igualdad de condiciones con quienes actúan en nuestro terreno operativo. El hecho de que el Área de Inversión Mobiliaria de Servicios Financieros y la Sociedad SERVICIOS FINANCIEROS MAPFRE (SERFIMAP) dependan de MAPFRE VIDA ayuda especialmente a estas perspectivas que os comento.

También debo referirme a dos áreas especiales de la gran MAPFRE jurídicamente integradas en la Mutualidad: la de Inversión Inmobiliaria, que dirige nuestro decano Gaspar Fernanz Yubero, que en sus más de 40 años de servicio a MAPFRE, todavía no ha cometido un error en sus decisiones de inversión. Ya habréis oído que este año MAPFRE ha adquirido y arrendado varios grandes edificios. Y la de Secretaría y Servicios Jurídicos, que dirige Alberto Manzano, cuya profundidad y conocimientos hacen posible nuestra estructura institucional que califico de innovadora y socialmente constructiva. Manzano tiene además el mérito de soportarme muy de cerca, y sé bien que esto no es cómodo.

Espero que esta exposición ayude a muchos a comprender lo que hacemos y queremos hacer, no siempre fácil. Sólo quiero ya decir que en el futuro, las cosas han de ser diferentes y los cambios deben estar simbolizados por manifestaciones externas. Desde 1986 las Unidades Autónomas tendrán Juntas Generales separadas y publicarán por separado su memorias. Por ello, mi despedida en esta Junta no afecta a las de CORPORACION ni MAPFRE VIDA. Igualmente ampliarán cada una su propia red estructural, en los lugares en que esto no implique coste excesivo, aun manteniendo conjunta nuestra excelente y permanentemente ampliada "red capilar", el "florón de MAPFRE".

Todo ello crea el "SISTEMA MAPFRE" o, un poco informalmente, "galaxia MAPFRE", pero nunca "dinosaurio MAPFRE", pues mi vida ha estado dedicada a combatir la burocracia, que destruye las empresas y los países.

Quienes me conocen saben que no voy a quedarme con poco que hacer. Ya he señalado mi intención de promover la internacionalización de CORMAP e impulsar el seguro de vida y sus actividades relacionadas; pero aún quiero añadir otras dedicaciones específicas:

- Ampliar al máximo las actividades de FUNDACION MAPFRE, que en plazo no largo alcanzará su madurez al contar con 1.000 millones de capital propio, y un poco más tarde con 200 millones de presupuesto anual para sus actividades. Aunque la presencia y la importante actuación de Carlos Alvarez, su Director General, facilite mi labor, la tarea y el trabajo serán importantes. En esto incluyo por supuesto la promoción de ITSEMAP que ha de ser en los próximos años, con la gestión de Filomeno Mira, una de las áreas de mayor crecimiento y promoción social del Sistema MAPFRE.

- Crear con la Dirección General de Control un sistema eficiente de control y auditoría interna, base fundamental para la autonomía operativa. Hemos comprendido que nuestros equipos contables están abrumados, y aún más ahora que queremos autonomizarlas en cada entidad principal. Por ello hemos contratado en estas semanas a cinco personas, que constituirán el núcleo inicial de la auditoría interna con independencia de que nuestros especialistas contables continúen colaborando en esta acción de modo compatible con sus responsabilidades principales.
- Establecer Consejos Regionales para arraigar institucionalmente nuestro conjunto empresarial y mejorar el sistema de representación interna en la Mutualidad.

Antes de terminar quiero agradecer al Consejo Directivo, en representación de mutualistas, empleados y directivos, la colaboración que siempre me han prestado, aun ante decisiones originales y a veces arriesgadas. Hemos pasado buenos ratos y los seguiremos pasando si Dios nos concede a todos salud para ello.

Gracias de nuevo por vuestra atención de ahora y de tantos años.

Majadahonda, 11 de mayo de 1985