

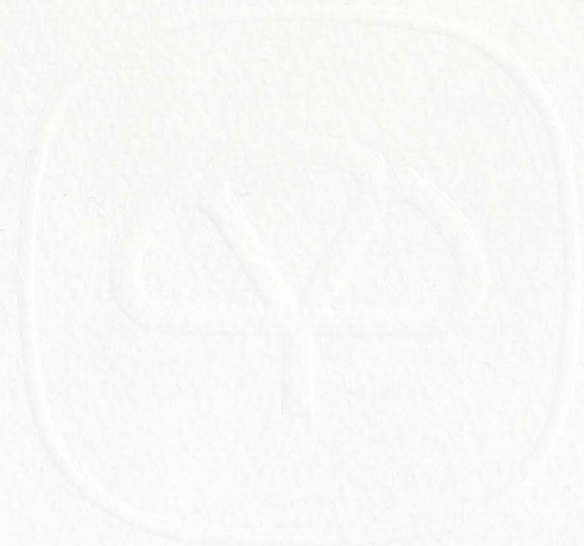


Discurso de despedida  
de  
D. Ignacio Hernando de Larramendi y Montiano  
como presidente de  
Fundación MAPFRE y Corporación MAPFRE  
y de la  
Comisión de Control del Sistema MAPFRE

Juntas Generales de MAPFRE Mutualidad  
y Corporación MAPFRE

16 de junio de 1990





Ignacio Hernando de Larramendi y Montiano

*Nació en Madrid en 1921. Es Abogado e Inspector excedente del Cuerpo Superior de Inspección de Finanzas del Estado del Ministerio de Economía y Hacienda.*

*Desde 1955 ha ostentado la máxima responsabilidad ejecutiva de MAPFRE, primero como Director General, desde 1975 como Consejero Delegado, y a partir de 1985 como Presidente de la Comisión de Control. Ha ostentado asimismo, entre otros cargos, la Presidencia de CORPORACION MAPFRE y de la FUNDACION MAPFRE. Artífice de la transformación de una pequeña mutualidad en la prestigiosa institución que es actualmente el Sistema MAPFRE, en junio de 1990 ha renunciado voluntariamente a todos sus cargos ejecutivos, con excepción de la Presidencia de la FUNDACION MAPFRE AMERICA.*

*Está en posesión de la Medalla de Oro del Seguro Español, concedida por el Consejo de Ministros en 1987, y de la «International Insurance Seminar Founder's Award», que se concede solamente a personalidades destacadas por sus contribuciones al seguro mundial.*

*MAPFRE se honra al presentar el discurso de despedida que D. Ignacio Hernando de Larramendi y Montiano pronunció con ocasión de las Juntas Generales de MAPFRE MUTUALIDAD y CORPORACION MAPFRE celebradas el 16 de junio de 1990.*



Amigos todos:

Al dirigirme por última vez a vosotros, confieso que no puedo estar emocionado, sino simplemente abrumado por todo lo que se ha dicho y que, en gran parte, yo iba a decir. Me han «robado el show» en esta intervención con que me despido de la Mutualidad y de la Corporación MAPFRE. Pero no importa, ha sido para bien; gracias y enhorabuena futura a todos, por lo que se puede y se va a hacer en esta gran MAPFRE de la última década del siglo XX.

Gracias especiales a José Antonio Rebuelta, por muchas razones de mucho tiempo, por lo que representa en MAPFRE la historia de su familia, lo mismo que la del Duque de Santa Cristina, y por la generosidad de ambos en estos días ante iniciativas mías un poco sorprendentes. Los Larramendi y los Montiano, como alguien dice, somos «bastante originales», pero no los demás, afortunadamente para ellos, que se ven arrastrados por nuestras propuestas. Además felicito a José Antonio por lo bien que preside. Esta cualidad va a hacer difícil sus presidencias a Julio Castelo, a quien deseo grandes éxitos, pues él también es en esto, y en otras cosas, un excelente especialista. Mi enhorabuena a todos los que me van a suceder en alguna forma, en especial a Carlos Alvarez y José Manuel Martínez.

Han pasado casi 35 años desde que un 2 de Septiembre me hice cargo de MAPFRE. Podría haber dicho que este es un momento triste. Pero ¿cómo va a ser triste ver que la obra más importante de mi vida tiene este final, estas posibilidades, estos hombres? Es un momento alegre, por la satisfacción de haber cumplido un deber y creo haberlo cumplido bien. De otro modo, no me habría presentado ante vosotros en un día como hoy.

A la entrada os han dado tres documentos. El primer documento es la presentación de las Colecciones MAPFRE 1492, compromiso muy personal al que llevo dedicándome desde hace dos años y que voy a continuar, por mí mismo, por MAPFRE y porque es una obra histórica probablemente no igualada en ningún país, que queremos completar e imprimir de modo íntegro en los seis primeros meses de 1992. Espero



que se considere una acción empresarial, por lo complejo de su ejecución, al tiempo que una acción editorial, científica e histórica; que sea la gran aportación de MAPFRE al Quinto Centenario del Descubrimiento de América y que en el año 2092 se piense ha sido una de las aportaciones más importantes a las celebraciones de 1992. Estas «Colecciones MAPFRE», que aparecen descritas en el folleto, buscan contribuir a afirmar la identidad de Iberoamérica en conjunto y de cada uno de sus principales países. Así se unirá a MAPFRE con su objetivo de ser parte integrante del «Sistema social americano» y no un inversor «imperialista» en ese continente. Mi recomendación a quienes me suceden es que MAPFRE lleve a cada país de Iberoamérica, incluso a los más pequeños, toda la obra empresarial al servicio del pueblo y del país que está haciendo en España.

El segundo documento sobre el SISTEMA MAPFRE, excelente trabajo preparado fundamentalmente por Domingo Sugranyes, refleja lo que es MAPFRE hoy; la MAPFRE que dejo, lo que de algún modo es mi «testamento». Espero que sea una guía precisa de nuestro «laberinto», que refleje con precisión y transparencia la importancia social y económica de lo que está haciendo MAPFRE.

El tercer documento tiene signo diferente: es lo que dije en el año 1983, con motivo de nuestro 50º Aniversario, que bautizamos con el lema MAPFRE HACIA EL FUTURO. Me gustaría que cada uno de vosotros analizase lo que manifesté en aquella ocasión y lo comparase con lo logrado en 1990. Ha sido bastante, quizás en algún caso no todo, pero en otros mucho más. MAPFRE cumple y también ¿por qué no? Larrañendi cumple.

\* \* \*

¿Para qué voy a hablar de lo hecho por MAPFRE en 1989 y 1990? Ha estado excelentemente comentado por los que han intervenido y no necesito repetirlo. Sí quiero centrarme, en cambio, en algunos aspectos específicos de mi decisión de jubilarme anticipadamente.

Comenzaré contestando a la pregunta *¿por qué la jubilación forzosa a los setenta años?* Fue una medida estatutaria introducida a propuesta mía, hace más de veinte años; entonces creía, y sigo pensando, que las empresas, las instituciones empresariales, deben estar por encima de las personas, y que éstas necesitan un límite en su mandato; cuando faltan estas limitaciones, se producen situaciones como que un consejero a los 88 años se sienta ofendido porque le recomiendan que cese. La línea MAPFRE es poner la ley sobre los hombres. Yo fui impulsor de esta ley. ¿Cómo no la iba a cumplir? ¿Alguien podría pensar que faltase a mi palabra con subterfugios? En mi vida empresarial nunca he faltado a mi palabra; no soy de los que hacen las leyes y buscan el método de eludirlas cuando les afectan personalmente de modo negativo.

Cuando Isabel la Católica empezó a reinar en Castilla, la situación era de corrupción, anarquía y desintegración. Para cortarla tuvo que adoptar medidas para cumplir la ley. Las leyes son fáciles de exigir a los ciudadanos de a pie; pero en este caso la ley exigió la muerte de quien había matado, medida indispensable en momentos tan levantiscos y violentos. Cometió un desaguizado el hijo de una camarera de la Corte, muy querida para la reina Isabel, y debía aplicarse la ley. Y así se hizo, a pesar de recomendaciones y presiones. Desde entonces, por ése y otros casos semejantes, España entró en su período más brillante como país «líder» en el mundo occidental, capaz de crear el «Estado Moderno» y con hechos tan destacados como el Descubrimiento de América. Había una ley para todos, incluso para los amigos de los Reyes.

La ley está por encima de las personas. Más que cualquier hipotético beneficio de dos o tres años «extra» en un cargo, vale el principio de que la ley se cumpla. Pertenezco a una familia de juristas y creo en la ley y en el Estado de derecho, y ese principio ha sido quizás mi principal aportación a MAPFRE, que se ha caracterizado por cumplir las leyes hasta cuando su incumplimiento era tolerado y cuando las leyes no nos gustaban.

Hablo ahora de mi *jubilación a los 69 años*. ¿Por qué me he jubilado un año antes? Cada uno tiene su método y, en todo caso, reconozco que me gusta dimitir. Siempre me ha gustado



irme voluntariamente; por eso he pasado un año disfrutando realmente, dimitiendo. En MAPFRE, donde tenemos muchas sociedades, esto es posible. No penséis, de todos modos, que fueron creadas para eso.

Pero, además, para el objetivo de una sucesión ordenada, hacía falta sorpresa; cada uno tiene sus métodos de trabajo y los míos siempre son iguales. La sorpresa forma parte de «mi sistema». Soy hombre reservado y no me gusta que nadie me «tiente el caudal», como decía Baltasar Gracián, ni que se sepa lo que voy a hacer. Opinaba que el cambio necesario en MAPFRE era complicado, por lo que resultaba preciso hacerlo por sorpresa. Creo que nadie sospechaba lo que he estado preparando durante más de un año. Así he evitado que se estuviese «esperando», «suponiendo» y hasta «conspirando».

Cuando no parecía que iba a pasar algo, era el momento adecuado para los cambios, aunque esto me exigiera sacrificio, como ha ocurrido; pero ¿había otro modo para el bien de MAPFRE? No puedo negarlo: me va resultar duro estar un año menos en MAPFRE, pues en ella me encuentro muy satisfecho. No he actuado para divertirme, como alguien me ha llegado a decir; lo he hecho por cumplimiento de un deber hacia la MAPFRE del futuro.

Este proceso ha sido lento, ha sido complicado, con decisiones de muy diverso tipo que exigieron preparación minuciosa, pero me gratificaría que en algún momento se considerara un gran acierto en mi vida empresarial, quizás incluso el mayor acierto. Espero que así sea.

\* \* \*

Debo ahora explicar en qué consiste el cambio. *No hay sucesión personal*. Las operaciones de MAPFRE han tenido gran incremento en los últimos años, casi increíble; observad en el folleto del SISTEMA la evolución 1979, 1984, 1989 y 1990. Esto se ha conseguido con algo que podría denominarse «dictadura carismática». Es posible que yo sea una persona con características que me impidan abusar del poder, pero la dic-

tadura de hecho existía, lo que no es bueno aunque se ejerza bien.

Nunca he sido vendedor, no he sabido hacerlo, pero sí he sabido «manejar» estructuras con acierto. Por eso tenía la convicción de la necesidad de una nueva estructura en el momento en que terminase mi presencia en MAPFRE. Fijaos en la nueva dimensión de MAPFRE y en la responsabilidad que conlleva que el valor de mercado de los fondos propios de MAPFRE MUTUALIDAD puede exceder de 100.000 millones de pesetas, a los que hay que añadir, con algún solapamiento, los 150.000 millones de capitalización de la CORPORACION, de que nos ha hablado José Manuel Martínez. Esto en 1990; en el futuro estas cifras se superarán muy ampliamente. El nuevo poder acumulado que se deriva en una Mutualidad que ha de tener millones de asociados hace indispensable una estructura adaptada especialmente para dividir en lo posible el poder *institucional* y los poderes operativos. Esta es la clave de lo que puede denominarse una «sucesión institucional», que no de personas, pues prácticamente hay muy poco de esto, salvo en la entrada de Santiago Gayarre, Gerente de Aconcagua en Argentina, que pasa a la Dirección General de la Mutualidad.

La Mutualidad, con su Comisión de Control Institucional, ostenta clara y nítidamente el poder político, aunque también conserven funciones operativas Luis Leguina y Julio Castelo, sobre todo el primero.

La Comisión de Control Institucional debe velar por la calidad del patrimonio de la Mutualidad, que está invertido en parte sustancial en la mayoría de acciones de la Corporación. Con ello defenderá los intereses de la Mutualidad y de los mutualistas. Por ejemplo, os puedo decir que la Mutualidad no utiliza fondos técnicos de sus asegurados para estas inversiones en Corporación ni tampoco, por supuesto, endeudamiento, sino solamente excedentes o fondos propios. Este principio no lo aplican algunos dinámicos conglomerados europeos.

MAPFRE, como Mutualidad, es una institución propiedad hoy de un millón y medio de asegurados de automóviles. Los directivos a su frente, pasados y futuros, se han sentido y se



sentirán con la obligación empresarial y ética de proteger los intereses de los mutualistas. Es nuestra gran fuerza. Debo subrayar que esta función de vigilancia y tutela también se ejercerá para los *accionistas en general*, nacionales e internacionales, que contarán con un órgano especial que vigile la calidad de la gerencia y cualquier desviación en la gestión y en su política. Esta no deberá ser siempre la favorable a corto plazo, con más dividendo, sino la prudente a largo plazo, buscando apreciación del patrimonio, inversiones en áreas de menos concurrencia o en áreas de alto beneficio futuro.

Frente a ese *poder político* de la Mutualidad está el *poder operativo*: el de las propias actividades de la Mutualidad en el Seguro de Automóviles; el de la Corporación y sus diferentes Unidades Operativas, todas con gran autonomía, mayor, naturalmente, en las «maduras». Nos hablaba Juan Fernández-Layos de las catorce sociedades de la Unidad Vida y otras posibles en el futuro. Las personas que en MAPFRE han demostrado capacidad gerencial, en especial las que han llegado al frente de una gran Unidad Operativa, pueden decir: «Qué importa, aunque haya Comisión de Control Institucional y Comisión Directiva de la Corporación, yo tengo mi Unidad propia». Cada Unidad está sometida a auditorías y trabaja en equipo con su propia Comisión Directiva para evitar igualmente el poder dictatorial dentro de ella. «Pero es mi Unidad y puedo desarrollar al máximo mis ideas estratégicas y buscar mis oportunidades».

Esa autonomía operativa es la fuerza de MAPFRE, que permite muchos directivos y muchos responsables para el futuro; y si en alguna Unidad Operativa surgiesen dificultades, éstas se detectarían y corregirían con rapidez y difícilmente afectarían a las restantes.

Esta situación muy característica y hasta original de MAPFRE también es un vehículo de creatividad. En los regímenes comunistas, la centralización absoluta conduce al fracaso, precisamente porque pocos tienen capacidad decisoria; en países o instituciones con múltiple capacidad decisoria el éxito es mayor, como lo es en las empresas con gran descentralización. MAPFRE ha llegado bastante más lejos que otros aseguradores y de ahí su situación actual con crecimiento casi único en Europa.

En la nueva etapa de MAPFRE, con muchas áreas de «poder operativo autónomo coordinado», es de prever un gran desarrollo, superior al de los últimos años, pues tiene como base de partida la gran empresa actual, que antes no existía, lo que permitirá llegar a un conjunto o sistema empresarial, entre los de muy primera línea de nuestro país, que represente dignamente a España en Europa y en el gran mercado único mundial del futuro.

Factor básico en el SISTEMA MAPFRE es la preocupación social y responsabilidad institucional que ha dado lugar a las FUNDACIONES, a las que Carlos Alvarez se ha referido en este acto y cuya importancia quiero resaltar muy especialmente. El patrimonio real a precio de mercado de la FUNDACION MAPFRE en 1990 será superior a 4.000 millones de pesetas y crecerá de modo sustancial con las restantes Fundaciones, ya en marcha acelerada, a las que las diferentes empresas MAPFRE, y en especial la Mutualidad, aportarán en esta «década de los 90» fondos con un promedio de unos 1.300 millones de pesetas anuales. Las Fundaciones, que de algún modo considero aportación mía, serán en el próximo siglo una pieza decisiva en la vida social de España e Iberoamérica, pues nuestro propósito es extender al máximo su acción a los países de nuestra propia cultura y van a ir adquiriendo personalidad propia en varias naciones americanas mediante la constitución de Sucursales o la creación de Fundaciones nacionales a las que las empresas vinculadas a MAPFRE aportarán regularmente fondos como hacen en España.

Hemos querido que el espíritu de las Fundaciones esté altamente representado en la Corporación y por ello deseamos que continúe la situación que se daba en mi caso: coincidencia de Presidencia de la Fundación MAPFRE y Presidencia de la Corporación, antes conmigo y ahora con Carlos Alvarez. Así se aceptará más la idea de que el «SISTEMA MAPFRE es un conjunto institucional vinculado al servicio y financiación de un gran conjunto fundacional».

También debe destacarse que la Comisión Directiva de la Corporación va a estar integrada por los máximos responsables de las Unidades Operativas, con la sola excepción de Fausto Rodríguez del Coso, pues será Gaspar Fernanz Yubero, el



gran histórico de MAPFRE, quien represente a la Unidad Operativa Inmobiliaria. De este modo se facilitará la coordinación de actividades y, simultáneamente, se dará paso a un nuevo plan de funciones al transformarse la Corporación, de una empresa reaseguradora que era antes, en un puro holding de diferentes Unidades Operativas, como va a ser desde ahora; otro cambio importante que se produce en este histórico 16 de Junio de 1990.

Con mis anteriores palabras he dado, creo, una visión completa de la «sucesión», pero quiero destacar que el proceso de cambio ha sido largo y antes de hoy se habían producido ya cambios que forman parte del plan conjunto; por ello algunos directivos no figuran en la última lista de nombramientos, ya que sus designaciones para nuevos cargos —lo mismo que varias de mis dimisiones— se habían producido anteriormente.

Debo señalar, aunque a él le afectan poco los últimos cambios, la labor de Alberto Manzano como Secretario General del SISTEMA MAPFRE. La Corporación exige, por su estrategia estructural, una permanente acción jurídica creativa; por eso, Alberto Manzano ha sido, y espero que continuará siendo, pieza clave en la Corporación y en el SISTEMA.

En estas últimas semanas y días se ha complicado el desarrollo de esta «sucesión» con la adquisición de PRAICO, la mayor y más prestigiosa aseguradora de Puerto Rico, que se ha firmado este martes en la ciudad de San Juan. José Manuel Martínez y Alberto Manzano se han trasladado, en estos primeros meses de 1990, seis o siete veces a Estados Unidos. A los dos mi felicitación por el éxito de la que, sin duda, es la mayor operación de nuestra historia. No sabíamos exactamente si terminarían sus negociaciones antes de esta Junta y, en ese caso, hubiéramos tenido que modificar no solamente los detalles de las Memorias, sino incluso la línea política del futuro.

Ultimamente mi mujer me decía: «Si te vas a ir, ¿por qué no paras un poquito?». Le contesté que no podía hacerlo en este final, porque quería dejar preparado todo lo que quería hacer, y puedo deciros que básicamente lo he logrado terminar. La Unidad del Banco, gracias a Luis Villar y Manuel Ocón por supuesto, dos buenos amigos, y la Unidad Inmuebles, que ha

tenido una gran reorganización, son consecuencia de mi actividad muy última. Pero sobre todo la Unidad Tecnológica, mi unidad favorita; dentro de veinte años veréis muchos de vosotros su importancia en la evolución de MAPFRE. Sus servicios serán indispensables en el siglo XXI, para la sociedad civil de cualquier país y para una institución de la dimensión de MAPFRE; que Filomeno Mira, José Luis Quílez y Miguel Angel Martínez tengan acierto en su labor.

También últimamente he dejado bien enmarcada y orientada la Fundación MAPFRE ESTUDIOS, que querría fuese la gran obra de MAPFRE para la futura sociedad española e iberoamericana. Es la Fundación educativa, creadora y promotora de actividades académicas y relacionadas con la difusión del conocimiento, que absorberá gran parte de las aportaciones fundacionales con actuación en España, Portugal y toda Iberoamérica.

¿Comprendéis ahora por qué los últimos meses y semanas han sido de trabajo intenso?

\* \* \*

José Antonio Rebuelta, Pepe Santa Cristina, José María Cobos, generosamente solidarizados con mis propuestas, van a ayudar a consolidarlas con su permanencia un año más de activa vigilancia en la Comisión de Control Institucional. Son tres viejos compañeros de mi misma clase en el colegio del Pilar, que siempre han demostrado su amistad a MAPFRE y a mí personalmente.

MAPFRE es fundamentalmente una asociación de amigos, un sistema que se desarrolla por amistad, pero sin «compadreo». ¿Es qué no sois todos, de Central y Territoriales, muchos aquí presentes, mis mejores y verdaderos amigos?

También está teniendo gran importancia la amistad en nuestra expansión internacional, ya que prácticamente todas las operaciones que estamos llevando a cabo, adquisiciones parciales o totales, se hacen con amigos, sin compadreo, pero con ami-



gos. Es uno de nuestros mayores orgullos y una de las principales razones de nuestro éxito.

Rafael Roca, gran creador de PRAICO, es amigo mío desde hace más de veinte años, con amistad ampliada en los últimos años a otros directivos de MAPFRE.

Adrian Cowell, aquí presente, también es amigo mío desde hace más de veinte años, cuando colaboramos en una comisión europea de trabajo con utilización permanente de télex ( ¡qué atraso el de aquellos tiempos! ). Fue después insustituible su ayuda distribuyendo internacionalmente las acciones de nuestra Corporación. Sobre esto, una pequeña anécdota: cuando se creó la Corporación MAPFRE, su cotización en Bolsa comenzó al 100% y a los pocos meses llegó al 200%; yo estaba preocupado porque lo consideraba excesivo y fue Adrian quien me dijo que si seguíamos operando en la misma línea llegaríamos al 2.000%, como así ha ocurrido. Ahora nos ayuda a preparar un proyecto internacional que espero se ponga en marcha dentro de 1990.

Christopher Lawrence, otro viejo amigo mío, es nuestro socio en la primera presencia de MAPFRE en Londres, en el área de «fusiones y adquisiciones». Así, con amigos y probablemente con un edificio MAPFRE en la City, como ya lo tenemos en Bruselas y paulatinamente en otras ciudades del mundo, queremos entrar desde Londres en el mercado financiero internacional. No dudo que ambos proyectos tendrán éxito. Del mismo modo, ha tenido mucha influencia en la creación de MAPFRE - INDOSUEZ, la amistad mantenida durante muchos años con Victor Bultó y con José Benito, después que ambos comenzaron con nosotros su vida profesional.

La asociación de MAPFRE con Seguros Tepeyac, de México, surge también de mi vieja amistad con Arturo Martí, representante honorífico de la Fundación MAPFRE en aquel país. Arturo fue director de Tepeyac antes que José Luis Llamosas, de la familia fundadora, que hace bastantes años efectuó un largo «stage» en MAPFRE cuando no parecía posible por exigencias legales una operación como la que ahora hemos acordado.

Jorge Fernández Silva y Eduardo Freyre son amigos, aunque de menos tiempo. Con ellos estamos iniciando una acción original en el Estado de Florida que, coordinada con las de Puerto Rico y México, significa el comienzo de una amplia presencia de MAPFRE en América del Norte.

Nuestra relación puramente accionarial con Prudential Re, de Estados Unidos, surge también de mi amistad con Dewey Clark, que desde hace ocho años la representa en nuestro Consejo.

También es antigua nuestra amistad con CIAR, sociedad en cuyo montaje participé hace 17 años; aunque después nos separamos, enfados y desenfados de empresa, su gerente Marcelle Van Oosterzee mantuvo siempre el espíritu MAPFRE e impulsó que pasáramos a ser mayoritarios. En esta misma línea debo mencionar a la compañía Progress Insurance, de Palermo, y la amistad con su creador y máximo ejecutivo, Vittorio Emanuele Orlando, de ilustre familia aseguradora, que ya se ha convertido en un gran amigo de MAPFRE.

Es obligado citar aquí a otro viejo amigo, Carlos Mesquita, que de modo tan excelente representa a MAPFRE en Portugal; primero lo hizo con la Fundación y luego con el SISTEMA en su totalidad. Y en esta misma línea debo incluir a Luis López Vázquez, español de Sao Paulo, que representa a la Fundación MAPFRE y colabora en la defensa de nuestros intereses empresariales.

Podría completar este «tour» por el exterior con Benjamín Davis, de Euroamérica, y con Andrés Chaparro y Mikel Uriarte, de Caja Reaseguradora, ambas empresas de Chile, cuya integración con nosotros ha sido perfecta, precisamente por ese motivo; con Fernando Escallón, de Caribe, en Colombia, otro caso de vieja amistad; y, sobre todo, en Argentina, con la familia Orcoyen, nuestros socios accionistas en Aconcagua. Eso mismo ocurre con Jorge Furlan, que se incorporará próximamente como Gerente de la Compañía Aconcagua y a quien durante más de quince años visité en su oficina de la Caja Nacional de Ahorro y Seguro siempre que fui a Buenos Aires; últimamente el gobierno le encargó una reestructuración profunda del Instituto Nacional de Reaseguros. Y dentro de



esta situación externa, pero nacional, debo recordar mi vieja amistad de 30 años con Julio Caubín, que ha sido en gran parte la razón de nuestra asociación con la MUTUA GUANARTEME, en la Entidad MAPFRE GUANARTEME, tan importante para nuestra estructura futura.

Con Fernando Ortiz, mi más viejo amigo personal, siempre he comentado, sin relación empresarial, las grandes decisiones inmobiliarias. Sin sus consejos no me hubiera atrevido a proponer, por ejemplo, la adquisición de la Torre Olímpica, haciendo superar la propuesta inicial de oferta; ni a presionar ante dificultades la adquisición del «Triángulo de Oro» en Barcelona, otra gran inversión de los últimos años. Fernando ha sido durante unos años Presidente de MAPFRE INMUEBLES y de INVERMAPFRE; ahora está retirado por ley de edad. Su hijo, Iñigo Ortiz Díez de Tortosa, es el arquitecto autor, con Enrique León, del edificio más alto hecho sólo por españoles: la Torre Olímpica de que antes he hablado.

Además, citados y no citados, todos los delegados, agentes, directivos y empleados son mis amigos y son amigos entre sí. Con todos ellos, Julio Castelo, Luis Leguina y Santiago Gayarre sabrán hacer una gran Mutualidad, duplicando su actual cuota de mercado y creando un bastión institucional lleno de sentido social, de alto nivel ético, que no sólo enorgullezca a los de MAPFRE, sino a todos los españoles y que, a través de la Corporación, rompa la línea de ventas de empresas españolas a extranjeros, consecuencia en muchos casos de errores empresariales o de claros abusos gerenciales. La acción de MAPFRE se basa en ofrecer en otros países sistemas de dirección, sentido de responsabilidad social y efectividad en la gestión, con tecnología propia en varias áreas, en especial en informática operacional, en seguros de masa y en métodos de prevención industrial y ambiental; pero por encima de todo, ofrece vínculos de amistad, amistad entre pueblos y naciones, amistad entre colegas y empleados de diferentes nacionalidades y profunda amistad institucional. Este es el método MAPFRE de expansión; lo fue antes en el ámbito nacional y ahora lo es internacionalmente.

\* \* \*

Voy a comentar ahora algunos principios de actuación que han hecho grande a MAPFRE.

*Calidad.* MAPFRE busca la calidad, la ha buscado siempre. Nos apoyamos principalmente en la calidad, sin transigir nunca en ella. Hace pocas semanas, Angel Perversi, Presidente de la General Motors en España, amigo nuestro y de Carlos Alvarez, del que es su gran asegurado, dió una conferencia sobre este tema. Su mensaje: «Nadie en el mundo industrial podrá subsistir si no se preocupa brutalmente por la calidad». MAPFRE lo ha hecho y debe seguir haciéndolo. Por ello, querría que en el futuro MAPFRE defendiera dos «slogans»: «MAPFRE ES CALIDAD» para promover nuestra acción y «CALIDAD MAPFRE» para distinguir nuestros productos y servicios de cualquier naturaleza.

*Ética y Equidad.* Las hemos considerado básicas y creo que en conjunto lo hemos conseguido. Gracias a ambas, hemos logrado el respeto y la admiración de los que colaboran y participan en MAPFRE, que saben trabajan en y para una empresa que actúa preocupada por la equidad de precios y servicios y dentro de una ética que se practica y cuya aplicación se exige a través de la Comisión de Defensa del Asegurado.

*Servicio Público.* Las empresas que administran un gran patrimonio, con independencia de su área propia operativa, están obligadas a preocuparse por el servicio público. Algunos dicen que en el capitalismo actual lo único importante es el mercado y el beneficio. Se equivocan totalmente; y del mismo modo que ha fracasado el marxismo, fracasará ese capitalismo. MAPFRE ha tenido y tendrá éxito porque busca el servicio en las relaciones institucionales y considera el sentido social como elemento básico de su actuación. Si mis sucesores lo olvidan, muy difícil que ocurra, MAPFRE no será lo que podría ser en el futuro.

*Sentido Cristiano.* Todos vosotros conoceis mi trayectoria cristiana y específicamente carlista. En mis casi 35 años en MAPFRE, he tratado de hacer una empresa inspirada en principios cristianos, que no tiene nada que ver con hacer política ideológica ni con discriminar a quienes piensan de otro modo, lo que nunca se ha hecho en MAPFRE. MAPFRE



ha sido, en todo lo que de mí ha dependido, una empresa que ha surgido de la aplicación de esos principios; y, como director de empresa, siempre he actuado como he creído que debían actuar los que se denominan cristianos. Una de las satisfacciones de este 16 de Junio es proclamar esto sin rubor ni con la «vergüenza cambiada» que tienen algunos que piensan como yo; al decirlo no perjudico «mi causa», pues he demostrado con los hechos que con esos principios se puede cumplir y quizás que sólo con ellos se puede tener un éxito permanente. En todo caso, sin lo que acabo de decir no puede entenderse MAPFRE ni mi actuación en ella.

Es grande el futuro de MAPFRE. No hace falta que sea yo quien lo diga; basta con lo que habéis visto y escuchado hoy. En el año 2000, MAPFRE será una importante institución en el mundo, una gran Corporación, un gran «SISTEMA»; con MUTUALIDAD y CORPORACION al frente, protagonistas de estas Juntas del 16 de Junio de 1990; y en gran parte ocurrirá esto por haber recordado siempre los diversos principios que acabo de exponer.

\* \* \*

Os quiero comentar —no todo ha de parecer trascendental— alguna pequeña satisfacción y vanidad de mi actividad en MAPFRE.

- En las Juntas de la Corporación que presido desde 1978, con enormes dificultades iniciales y donde tuve que presentarme ante unos accionistas que dejaron inesperadamente de recibir altos dividendos, y cuyas acciones vieron drásticamente reducida su cotización, desde entonces hasta hoy, en trece Asambleas, no he tenido una sólo intervención de un accionista. ¿Cómo ha ocurrido esto?, quizás pienso porque «he dado la cara» con la verdad.
- Nunca he utilizado «escoltas»; no sé qué hubiese hecho si las circunstancias lo hubiesen hecho indispensable, pero he conseguido evitarlo. Me parecía algo contra mi propia dignidad, mucho más cerca del transporte en taxi, autobús

o metro que de la pompa y status de escoltas vigilando mi vida, lo que por otra parte he sido siempre capaz de hacer por mí mismo y sin esquivar el riesgo en muchas ocasiones.

- Nunca hemos tenido un asesor de imagen. Algunos me decían: «Si vosotrosuviéseis un asesor de imagen, ¡qué lejos llegaríais!». Siempre he pensado que el éxito de MAPFRE ha sido precisamente no tenerlo. En todo caso, ¿para qué el asesor? MAPFRE tiene una imagen extraordinaria en el mundo entero, sin necesidad de utilizar el patrimonio de los mutualistas o accionistas con medidas cosméticas de efecto coyuntural.

\* \* \*

Ya llega el momento de despedirme. Irse es un poco morir. Realmente saldré de MAPFRE pobre, bastante sordo y medio ciego, pero con el «orgullo de Don Rodrigo en la horca». El orgullo es una cualidad anticristiana, pero todos tenemos algún defecto y mi cristianismo, a pesar de voluntad y de fe, tiene muchos, excesivos; éste uno de ellos. Pero el orgullo sí es español; y si yo he dado mi vida profesional y la otra, siempre desde que tengo uso de razón, al servicio de mi país, que os muestre hoy un defecto español no deja de satisfacerme.

Doy gracias a Dios por haberos conocido a todos, por haber podido hacer mucho. Dios me ha dado la posibilidad de bastantes logros; no todo el mundo puede decir lo mismo. No he desaprovechado la oportunidad que Dionisio Martín, presente en este acto, me dió en 1955, en momento muy difícil en MAPFRE. Haciendo mucho desde MAPFRE he podido hacer «algo» por España. Mis gracias son infinitas.

He sido en general austero y desinteresado, pero eso carece de importancia; me he divertido mucho, me siento extraordinariamente compensado por lo que he recibido de MAPFRE. No merezco ningún agradecimiento de vosotros; a quien tendremos que dar gracias, y yo también, es a mi mujer, porque ella no ha tenido satisfacciones sino sinsabores, y sin ella, que



me ha permitido la dedicación «integral» a MAPFRE a costa de su comodidad y la de mi familia, no habría sido posible construir la gran obra, perdonad la inmodestia, que os dejo a todos.

Gracias y adiós a vosotros y a más de la mitad de mi vida.

\* \* \* \* \*  
\* \* \*  
\*

## POSTDATA

La falta de tiempo me hizo omitir algunos puntos de mi discurso que reflejo en esta POSTDATA, que se incorpora como parte integrante del mismo.

- Agradecimiento y despedida especial a todos los empleados de MAPFRE, a muchos de los cuales no he llegado a conocer, así como a sus familias, creadas en muchos casos durante su etapa de trabajo e incluso entre personas pertenecientes a MAPFRE. Deseo y encomiendo a los máximos ejecutivos de la Mutualidad, Corporación, Unidades Operativas y Fundacionales, les hagan llegar mi saludo del modo que les parezca más adecuado.

Recuerdo muy especialmente a los jubilados, como yo mismo, que dedicaron una parte importante de su vida a hacer posible la gran MAPFRE actual.

- Mi reconocimiento a la gran Red Territorial de MAPFRE, Gerentes de Subcentral, Directores de Sociedades Territoriales, Directores Regionales y Provinciales, Directores de Oficinas Estructurales, Delegados y Agentes, y a todos los que ejercen cualquier clase de funciones, que han hecho con su eficaz labor que MAPFRE sea respetada en el mundo español, y que además han servido de punto de partida para la nueva MAPFRE INTERNACIONAL.

- Un recuerdo muy especial a las más de 2.600 personas que, como directivos y empleados, están integrándose fuera de España en el SISTEMA MAPFRE, como consecuencia de nuestras participaciones mayoritarias o minoritarias y que forman parte de nuestra gran familia, y también a los que vengan en el futuro; a todos deseo un gran éxito en su labor y compenetración con nuestros puntos de vista y nuestro sentido institucional y social.
- Mi recuerdo emocionado a dos figuras históricas de MAPFRE, por desgracia fallecidas prematuramente. José García García, que con poco más de veinte años creó la estructura administrativa de MAPFRE en el Seguro de Enfermedad, sin que nadie pudiese mejorarla después; fue quizás el mejor contable que nunca he conocido; sin su colaboración no hubiese podido afrontar la difícil tarea de sacar adelante MAPFRE en 1955. Agustín Macarro, un ejemplo entre el extraordinario conjunto de Gerentes de Subcentral, que estructuró MAPFRE en Andalucía Occidental. Con ellos como símbolo, dedico un sentido recuerdo a todos los colaboradores de MAPFRE fallecidos en activo o jubilados.
- También debo recordar, aunque no sea más que por motivos personales de agradecimiento, a algunas personas que, sin estar integradas en MAPFRE, me ayudaron de forma especial en momentos muy difíciles. En primer término, Miguel Virgós, que me prestó no sólo su consejo sino su ayuda personal directa en la difícil crisis de 1977 - 1978; tengo el remordimiento de que el esfuerzo que supuso para él los frecuentes viajes a Madrid contribuyó a su muerte. Santiago Bruron, gran figura chilena, últimamente miembro de la Iglesia al ordenarse sacerdote y antes vinculado al mundo de la auditoría y de Uniapac en Iberoamérica, que me aconsejó en momentos muy delicados en que resultaba conveniente consultar con alguien independiente y nos asesoró para la integración de MAPFRE en procesos de auditoría internacional, aspecto que ha contribuido de modo muy especial a nuestro gran presente. Adolfo Sánchez García que, en la situación delicada de 1977, se incorporó generosamente como Consejero, lo mismo que hizo Fernando García Martín, para contribuir con su prestigio a



reforzar la imagen de una CIC, ahora CORPORACION MAPFRE, en dificultades.

- Agradecimiento especial a todas las secretarías que he tenido a lo largo de mi vida en MAPFRE, sobre todo a las de la última época, así como a todas aquéllas que, sin trabajar directamente conmigo, me han ayudado en mi acción. Con ello rindo homenaje a esta función tan importante en una empresa madura y, sobre todo, en una empresa de las características de MAPFRE, con directivos siempre en tensión, sin hora de descanso, que necesitan un respaldo seguro en sus actividades como el que ellas representan.
- También es momento de enviar un saludo a ese enorme conjunto, quizás varios centenares de personas, de los ex-MAPFRE, que ocupan puestos importantes en diversos sectores (banca, finanzas, seguros, política, etc.) y que pasaron por nuestras empresas, creo que, en general, con un buen recuerdo hacia ellas, y que incluso han creado una asociación informal que se reúne regularmente en un almuerzo y a cuya última convocatoria, promovida por José Luis Bernal, fuimos invitados Dionisio Martín y yo. Dentro de este apartado, quiero destacar por su especial significación a Benito Tamayo; fue el primer joven que se incorporó a MAPFRE a partir de 1955, contribuyó al reclutamiento de las primeras generaciones de «futuros directivos» y ha alcanzado una destacada posición en el mundo económico-financiero. Fernando Sadornil, que inició la reestructuración técnica para transformar la MAPFRE orientada a los Seguros Agrícolas en una empresa sofisticada de seguros y que ocupa hoy un lugar destacado por sus productos e innovaciones. Antonio Torrero, que realizó sus estudios de Economía simultáneamente a su trabajo en MAPFRE, donde inició el departamento de inversión mobiliaria, tan importante hoy en el SISTEMA, que ocupa un lugar destacado en el mundo académico de la economía. Y Tomás Pérez Ruiz que, desde MAPFRE, organizó LICO, que dirige desde entonces y se ha convertido en la empresa líder de su sector.

\* \* \*

Tengo también que destacar dos objetivos que no he conseguido en MAPFRE:

- No he logrado la preparación y publicación regular de Balances Trimestrales Consolidados y Auditados. Una entidad de nuestra dimensión debe dar a conocer regularmente, interna y externamente y con minuciosidad, su situación patrimonial estática y dinámica.
- No he conseguido que se celebren las Juntas Generales en marzo, como está previsto en los Estatutos de la Mutualidad. Lograrlo representaría un símbolo de eficacia en la gestión y exigiría una organización contable de extraordinaria calidad y alto grado de automatización informática.

Espero que mis sucesores consigan pronto estos dos objetivos.

\* \* \*

MAPFRE siempre ha seguido un principio sin ninguna excepción: no hacer aportaciones de carácter político. Esto, que se ha mantenido desde el año 1955, y supongo que antes, ha quedado reflejado de modo formal en la nueva redacción del artículo 6º de los Estatutos de la Mutualidad, al considerarlo como un principio básico de actuación en el Sistema MAPFRE, que ha permitido dedicar cantidades importantes de modo claro y público a Fundaciones que buscan la mejora de la sociedad y sus individuos fuera de cualquier clase de influencia partidista.

\* \* \*

Una experiencia menos grata de mi paso por MAPFRE es la fría acogida de mi propuesta a directivos, empleados y delegados para que efectuasen aportaciones voluntarias a Cáritas, como había hecho la Mutualidad y también yo mismo en 1987. Sólo recibí una carta de elogio de José Conejero, Delegado de Caudete, con muy directa experiencia en la desgracia



personal. En cambio, recibí varias con críticas y hasta insultos. En mi despedida, propongo a la Mutualidad que, en recuerdo de mi servicio a MAPFRE, haga una aportación regular a Cáritas, que considero la institución que hace llegar más directa y responsablemente y con menos costes intermedios las ayudas a los verdaderamente necesitados y marginados, sin excepción. Estos son en su mayor parte consecuencia de la sociedad rica, prepotente, insolidaria y hedonista que se está creando en la España actual, de la que todos nos aprovechamos no queriendo recordar a los que sufren las consecuencias del éxito general.

\* \* \*

Como vanidad personal señalo que desde el momento en que por mi jubilación oficial en 1986 me convertí en pensionista que trabaja en sus horas libres para MAPFRE, ésta ha pasado de tener 15.000 millones de pesetas de fondos propios a 85.000 y su patrimonio a finales de 1990 será probablemente de 280.000 millones de pesetas, cuando en 1985 no llegaba a 60.000, como puede deducirse de algunos datos comparativos que he preparado y que se facilitan como complemento. En estos datos se aprecia que, a finales de 1990, excluyendo a MAPFRE, la cifra de *primas en el exterior de* MAPFRE será probablemente superior a la que obtengan en España los conjuntos aseguradores más importantes si se eliminan las primas únicas y probablemente también doblarán a la suma de primas en el exterior de todos los aseguradores españoles. *Y el año que viene más ...* Sin duda, esto es consecuencia de nuestra actuación independiente en un mundo económico lleno de dependencias, claras u oscuras, confesables o inconfesables.

\* \* \* \* \*  
\* \* \*  
\*

ALGUNAS CIFRAS IMPORTANTES DEL SISTEMA MAPFRE (1)		
(Millones de Pesetas)		
	Realizado 1985	Estimado 1990
DATOS DE BALANCE		
Recursos Propios (Mutualidad y Corporación) .....	15.330	85.000
Inversiones Inmobiliarias (2) .....	19.250	80.000
Inversiones Mobiliarias y Activos Líquidos (2) .....	38.700	200.000
Inversiones Crediticias (Banco y Financieras) .....	10.500	82.500
Provisiones Técnicas (Seguros) .....	48.238	213.000
RESULTADOS		
Primas Totales .....	38.766	193.000
Ingresos Financieros .....	8.427	45.000
Ingresos Totales .....	47.193	238.000
Beneficio antes de Impuestos .....	2.805	11.500
NEGOCIO EN ESPAÑA		
Primas Totales .....	32.278	122.000
Empleados .....	1.936	4.400
Oficinas y puntos de venta propios .....	815	1.550
Número de Pólizas .....	1.527.000	2.900.000
Cuota de Mercado (%) .....	5,8	8,0
Vehículos Asegurados {	Número .....	910.000
	Indice de Penetración (%) .....	6,9
Capitales Asegurados Seguro de Vida .....	384.009	1.082.000
NEGOCIO EN EL EXTERIOR		
Primas Totales .....	6.488	71.000
Empleados .....	—	2.600
Oficinas y puntos de venta propios .....	—	216
Oficinas y puntos de venta en U.S.A. ....	—	36
CORPORACION MAPFRE		
Acciones en circulación (miles) .....	7.348	22.442
Capitalización bursátil .....	39.458	180.000

(1) Los datos de este cuadro no incluyen las cifras correspondientes a MAPFRE, Mutua de Accidentes de Trabajo y Enfermedades Profesionales de la Seguridad Social, cuyo patrimonio y actividad no forman parte del Sistema MAPFRE, sino de la Seguridad Social Española.  
(2) A precio de coste.









**MAPFRE**