



**Asamblea General
(15 de Junio de 2006)**

**INFORME DEL PRESIDENTE DE MAPFRE
D. JOSE MANUEL MARTINEZ**

INTRODUCCION

Normalmente, mis intervenciones en las Asambleas Generales tienen lugar después de aprobadas las propuestas de acuerdos, y su finalidad es compartir con los asistentes algunas reflexiones respecto a los resultados, las estrategias y los proyectos futuros de MAPFRE.

En esta ocasión, sin embargo, dada la trascendencia de las propuestas que formulamos, creo que debo dirigirme a Vds. antes de someterlas a su aprobación, para subrayar algunos aspectos esenciales de los objetivos que persigue la reorganización que pretendemos llevar a cabo, una vez ha sido explicada de forma tan clara y transparente por nuestro Vicepresidente Alberto Manzano.

La propuesta que les formulamos es el resultado de una profunda reflexión y del trabajo realizados durante los últimos años por el equipo de Alta Dirección para potenciar el desarrollo de MAPFRE, garantizando su estabilidad futura y el mantenimiento de sus principios institucionales (Independencia, Ética, Responsabilidad Social y Humanismo) que todos tenemos tan arraigados y que son el legado de los fundadores de MAPFRE transmitido por las personas que nos precedieron en la alta responsabilidad de la gestión de nuestra institución -Ignacio Hernando de Larramendi, gran creador del Sistema MAPFRE; José Antonio Rebuelta y Julio Castelo a quienes ya he hecho referencia- y asumido por los sucesores de los fundadores de MAPFRE MUTUALIDAD, que siguen participando en nuestros órganos de gobierno.

La reorganización que proponemos constituye, a nuestro juicio, la culminación natural y lógica del proceso que inició MAPFRE en el año

1970 con la creación del Grupo Asegurador MAPFRE, cuyos objetivos, según se decía en el informe que el Consejo de Administración -a propuesta del Director General Ignacio Hernando de Larramendi- sometió en aquella ocasión a la Asamblea General, eran los siguientes (y los leo textualmente):

- a) “Ocupar uno de los primeros lugares en el mercado asegurador español, con una participación creciente en su volumen de primas, y conseguir una dinámica que permita llegar a uno de los dos primeros puestos en la década de los 80.
- b) Obtener una importante influencia social e institucional en los principales sectores del seguro, que nos permita contribuir al mejoramiento del nivel de eficiencia de la institución aseguradora española.
- c) Hacer posible la expansión a Iberoamérica del Grupo MAPFRE, extendiendo a ese continente las prestaciones de servicio a los asegurados que lo caracterizan, así como su preocupación social e institucional.
- d) Mantener el control del Grupo dentro de la Mutua o entidades de naturaleza asociativo-fundacional que preserven totalmente el espíritu mutualista que ha inspirado a MAPFRE en su historia empresarial.”

He querido citarles este texto porque tanto la Alta Dirección de MAPFRE como el que les habla somos muy sensibles a lo que supone el legado

recibido, y estamos fundamentando el futuro en el respeto y el reconocimiento del pasado. Además el texto que les he leído es un excelente exponente de que las cosas en MAPFRE no han sucedido por casualidad, sino que han sido consecuencia de la capacidad de anticiparse al futuro y de adoptar las medidas más adecuadas en cada momento. No tengo ninguna duda de que MAPFRE no habría alcanzado su situación y su dimensión actuales –superando ampliamente objetivos que parecían casi utópicos en 1970-, si las personas que la han dirigido no hubiesen abordado con valentía las reformas estructurales necesarias para hacer viable un fuerte desarrollo de sus actividades de una forma compatible con su independencia, sus principios y su concepción de institución de servicio público.

Ese mismo espíritu es el que nos motiva hoy para someter a esta Asamblea General una propuesta que pretende lo mejor para nuestro futuro, y de la que considero destacables los siguientes aspectos:

I.- CRECIMIENTO EMPRESARIAL

Uno de los aspectos que caracteriza a MAPFRE es su gran crecimiento empresarial, acorde con los principios institucionales que contiene nuestro Código de Buen Gobierno, que establecen explícitamente que “el desarrollo de las actividades empresariales del Sistema conlleva como objetivo inexcusable el aumento de su dimensión y su valor patrimonial”. Detrás de esta firme voluntad de crecimiento se encuentran, por una parte, el deseo de expandir

nuestro modelo empresarial que –aunque sea presunción- consideramos ejemplar, y por otra, el objetivo de facilitar el progreso y el desarrollo de todas las personas que participan en MAPFRE.

Ambas motivaciones han sido el motor de la gran capacidad emprendedora de MAPFRE, sustentada en nuestra gran solidez patrimonial y nuestro prestigio, pero sobre todo en la capacidad de gestión -que considero excepcional- de las casi 25.000 personas que trabajan en MAPFRE.

Por eso, a nadie debe extrañar que todas nuestras Unidades cuenten con perspectivas de gran desarrollo: MAPFRE AUTOMOVILES quiere seguir liderando nuestras actividades aseguradoras en España, y aumentando su presencia en el sector del automóvil mediante la creación de filiales para ofrecer un servicio cada vez más completo a los usuarios del automóvil; RED MAPFRE, que en el futuro se configurará como una sociedad específica, tiene un amplio programa de objetivos para mejorar y potenciar nuestro modelo de distribución mediante oficinas propias y delegadas (que estamos implantando también en otros países), lo que exige nuevas inversiones materiales y tecnológicas; MAPFRE VIDA estudia nuevos proyectos que incrementen las posibilidades de distribución de sus productos de Vida y Pensiones; MAPFRE SEGUROS GENERALES estudia también la posibilidad de aumentar su dimensión y su cuota de mercado vía adquisiciones; MAPFRE AGROPECUARIA debe mantener su expansión internacional basada en su tecnología y experiencia en España; MAPFRE EMPRESAS afronta el reto de acompañar la creciente

expansión de las empresas españolas en el exterior, ofreciéndoles cobertura mundial y servicios tecnológicos de primer nivel; el proyecto de MAPFRE CAJA SALUD no es concebible sin contar a medio plazo con una red hospitalaria propia, ejemplo de medicina de alta calidad; las crecientes necesidades de la sociedad española en materia de Tercera Edad y Dependencia potenciarán tanto la venta de seguros para cubrir sus necesidades como el desarrollo de residencias y centros de día, así como de otros servicios asistenciales; la envidiable posición de MAPFRE AMERICA nos sitúa en el inicio de un excelente futuro en Iberoamérica, con permanentes oportunidades de crecimiento orgánico y a través de inversiones, como la reciente en una filial aseguradora conjunta con el BANCO NOSSA CAIXA de Brasil, que ha sido un gran éxito; MAPFRE RE y MAPFRE ASISTENCIA, nuestras sociedades más internacionales, que han demostrado que tienen un merecido y destacado lugar en el contexto mundial, necesitan un sólido respaldo financiero para continuar con adecuados niveles de solvencia, el crecimiento de sus operaciones y la expansión internacional de sus actividades; MAPFRE INTERNACIONAL, de reciente creación, además de su expansión en Portugal y Filipinas, tiene como prioridades conseguir una implantación en seguro directo en nuevos mercados como los de Estados Unidos y China, pero sobre todo en la Unión Europea, nuestro mercado natural, en el que -como hemos dicho en repetidas ocasiones- no es posible una presencia efectiva con una política de pequeñas inversiones o de creación de nuevas sociedades, y donde cualquier implantación significativa supone una inversión de mayor dimensión que las que hemos realizado, con reconocido éxito, en Latinoamérica.

Finalmente MAPFRE INMUEBLES, además de facilitar que se incremente el importante patrimonio inmobiliario de MAPFRE, tiene ambiciosos planes de promoción inmobiliaria. Esta gran cantidad de proyectos empresariales no debe procurarnos otra sensación que no sea la de ilusionarnos con el gran proyecto MAPFRE, que cuenta ya con la capacidad de sus equipos humanos, pero que necesita mayor capacidad económica para desarrollar todas sus potencialidades.

Hasta ahora el desarrollo de MAPFRE se ha financiado fundamentalmente mediante la puesta en el mercado de sus actividades principales, excepto la de Automóviles, a través de CORPORACION MAPFRE, y la incorporación de socios minoritarios en algunas filiales, que sin embargo han significado una dilución de la participación de la matriz en nuestras actividades; y ampliando su capacidad de distribución de productos mediante alianzas estratégicas recíprocamente satisfactorias, como la que mantenemos con nuestros socios de CAJA MADRID.

Pero la gran MAPFRE que queremos para el Siglo XXI, que ha de ser capaz de cubrir las expectativas de crecimiento que anteriormente hemos indicado, necesita una nueva estructura como la que proponemos, que ampliará sustancialmente la capitalización bursátil de MAPFRE y le otorgará una importante capacidad de captar nuevos fondos líquidos a través de ampliaciones de capital o endeudamiento, acorde con su nueva dimensión. Con ello, y con los crecientes beneficios de la nueva MAPFRE S.A., se hace viable la financiación de un gran desarrollo de nuestro Grupo en los años

venideros. Este aumento de capacidad económica y financiera no alterará nuestra actuación como inversores prudentes, y nuestra preocupación por lograr que los nuevos proyectos y adquisiciones aumenten el beneficio por acción, como indicador de creación de riqueza para los accionistas. Y, por encima de todo, MAPFRE seguirá siendo gestionada con arreglo a sus principios institucionales y su cultura empresarial, que cuidará la FUNDACION que mantendrá el control de la nueva MAPFRE.

II.- ASPECTOS INSTITUCIONALES

Aunque ya lo he citado al comienzo de mi intervención, quiero repetirlo, pues forma parte esencial de la propuesta que sometemos a su aprobación: nos sentimos muy orgullosos de nuestros principios institucionales, y sabemos que constituyen el aspecto clave para la motivación y el orgullo de pertenencia de todos los que trabajamos en MAPFRE. Nuestra independencia, nuestro sentido de la responsabilidad social, la dimensión ética de nuestra actuación, la preservación de los valores humanos en el seno de nuestra empresa, son el mejor legado que hemos recibido, y eje del desarrollo de la MAPFRE del futuro.

La concepción, genial y anticipada a su tiempo, de MAPFRE como institución de servicio público, patente en el acta fundacional de MAPFRE y posteriormente acuñada y puesta en práctica por Ignacio Hernando de Larramendi y Julio Castelo, figura de forma

explícita desde el año 1965 en los estatutos de MAPFRE, y es la razón de que el destinatario último del Fondo de Reservas Patrimoniales de la Mutualidad sea una Fundación de interés general.

Pues bien, esa concepción de MAPFRE como institución de servicio público se verá favorecida por la nueva estructura empresarial que proponemos, que beneficiará por una parte a la sociedad en general, a la que revertirán la mayor parte de los resultados económicos de MAPFRE a través de las actividades de una gran Fundación; y por otra, al conjunto de mutualistas, clientes, empleados, delegados, agentes y colaboradores, que resultaremos beneficiados por la mayor dimensión y eficiencia de nuestra empresa.

Nuestros actuales mutualistas deben tener la seguridad de que continuarán manteniendo a través de la nueva MAPFRE AUTOMOVILES las mismas o mejores coberturas, condiciones y servicios que tienen ahora, con la calidad y solvencia de MAPFRE, y además tendrán la oportunidad de incorporarse como accionistas a este nuevo e ilusionante proyecto empresarial.

La FUNDACION MAPFRE pasará a desempeñar un papel central en el SISTEMA MAPFRE, y será la institución garante de nuestra plena independencia, nuestra raíz española y nuestra estabilidad institucional. Con la reorganización que proponemos, tendrá un gran patrimonio que la situará entre las mayores de Europa, lo que permitirá potenciar sus actividades que, de acuerdo con la

reestructuración que llevamos a cabo en 2005 –que ahora cobra todo su sentido-, se concentrarán en aquellas que puedan constituir una referencia por su calidad y eficacia social, con tres ejes fundamentales: la salud y seguridad de bienes y de personas, con especial preocupación por la Seguridad Vial; su desarrollo formativo y la satisfacción de sus necesidades culturales; y la ayuda a las personas menos favorecidas económicamente a través de acciones orientadas con especial intensidad a la rehabilitación de los discapacitados, y a la formación y apoyo a los niños y jóvenes de las zonas más deprimidas de aquellos países en que MAPFRE tenga presencia.

Termino mi referencia a estos aspectos institucionales reiterando que debe ser motivo de orgullo para todos que una operación de tan importante dimensión económica se lleve a cabo de forma ejemplar, sin que ningún consejero, directivo, empleado o colaborador de MAPFRE obtenga ninguna ventaja o beneficio distinto de lo que le corresponda como a los demás mutualistas. Yo creo que éste es el aspecto que da mayor credibilidad y respaldo moral a nuestra propuesta, porque podemos decir, con orgullo y satisfacción, que todo se hará como se hacen siempre las cosas en MAPFRE: con transparencia, ética, generosidad y ejemplaridad.

III.- ASPECTOS ESTRUCTURALES Y OPERATIVOS

Como ya se ha señalado, el hecho de que la FUNDACION MAPFRE tenga la propiedad y el control mayoritario de la matriz

cotizada en Bolsa otorgará una gran estabilidad al Sistema. Además, la nueva estructura ofrecerá importantes ventajas para una gestión más eficiente:

- Permite una clara separación –tanto económica como de gestión- entre sus actividades sociales, que serán gestionadas y soportadas por la FUNDACION MAPFRE, y sus actividades empresariales, que serán gestionadas por MAPFRE S.A. cumpliendo con las crecientes exigencias que demandan los mercados.
- Elimina los potenciales conflictos de intereses que, aunque no se han producido, son posibles con nuestra actual estructura.
- Facilita una percepción más clara y transparente de nuestras actividades y resultados.
- Resulta más conveniente que la actual para una gran multinacional con diversidad de productos y clientes, y que opera en muchos países.

Desde el punto de vista operativo, mantendremos nuestro estilo de gestión empresarial basado en la especialización, la descentralización, la autonomía operativa, y en la promoción profesional de todos los empleados. Esta forma de gestión ha sido fundamental en nuestro desarrollo empresarial, y así seguirá siendo en el futuro. También permanecerán los Consejos Territoriales en España como órganos consultivos que facilitan el arraigo territorial

de MAPFRE, que podrán crearse también a nivel internacional cuando alcancemos la dimensión suficiente, como muestra de la voluntad de proximidad y conocimiento de todas las regiones en las que operamos.

Quiero también reafirmar en estos momentos algunos aspectos fundamentales de nuestra cultura empresarial: la dedicación, el entusiasmo, el esfuerzo, el trabajo en equipo, la discreción, la austeridad, la honestidad y la entrega. Presumimos de nuestra gestión a sabiendas de que gestionar no es presumir, y de que la magnífica situación de MAPFRE se debe a este acierto en la gestión de muchas personas durante varias generaciones, lo que nos obliga a seguir mejorándola, y a analizar y racionalizar la operativa de MAPFRE en su conjunto, buscando como siempre un mejor servicio al cliente y una mayor eficiencia que nos permita competir a nivel nacional e internacional con productos a los precios más competitivos.

Me gustaría subrayar que el proyecto que les proponemos para la nueva MAPFRE es todo lo contrario a la autocomplacencia que podría permitirnos la magnífica situación empresarial de que ahora mismo gozamos. Nada hay en la actual situación de MAPFRE que nos obligue a dar este paso. Nuestra situación patrimonial es excelente, y la evolución de nuestros resultados nos permitiría dedicarnos a administrar lo que es ya una espléndida realidad. Las cifras de los cinco primeros meses de 2006 -con unos ingresos de 6.040 millones, con crecimiento del 12%, y un beneficio antes de impuestos y minoritarios de 455

millones, con crecimiento del 15%-, nos permiten pronosticar que 2006 volverá a ser un año excelente para MAPFRE. Sin embargo, tanto el Consejo de Administración como el equipo directivo consideran que debemos hacer lo necesario para una MAPFRE mayor y mejor, anticipándonos al complejo futuro que se avecina para el sector asegurador y financiero mundial.

Somos conscientes de que la nueva estructura va a suponer todavía un mayor compromiso y una mayor exigencia para todos los que componemos el equipo directivo y trabajamos en MAPFRE; pero también nos satisface saber que estamos participando en el reto de construir la MAPFRE del Siglo XXI, que competirá globalmente con las grandes aseguradoras mundiales puesto que, como ya he señalado, aspiramos a ser una de las diez mayores empresas españolas por capitalización bursátil y una de las cinco mayores aseguradoras europeas No Vida.

Quiero terminar mis palabras con un profundo agradecimiento a todos los que han participado con gran generosidad y dedicación personal a este proyecto, y especialmente a Alberto Manzano, y a José Manuel González Porro y su reducido equipo de colaboradores, que han trabajado intensamente durante meses para diseñarlo y hacerlo posible y que así suponga una gran satisfacción personal para todos los que en él hemos participado. La MAPFRE del futuro les deberá mucho.

Pienso que, aunque la nostalgia del pasado y los retos del cambio pudieran en estos momentos pesar sobre nuestro ánimo, hoy es un día plenamente feliz, puesto que estamos dando lugar al nacimiento de la

nueva MAPFRE que merecen nuestro país, el Seguro Español, nuestros asegurados y clientes, la propia MAPFRE, y, sobre todo, los que han trabajado, trabajamos y trabajarán en ella.

Muchas gracias.

-----0-----

JMM/mh.