

LAR-88

R. 10339

6.8<sup>c</sup>

EXPOSICION DE DON IGNACIO HERNANDO DE LARRAMENDI, CONSEJERO DELEGADO DE MAPFRE MUTUALIDAD DE SEGUROS EN EL ACTO DE CLAUSURA DE LA SEMANA DE SEGURIDAD, ORGANIZADA EN MADRID, POR LA FUNDACION MAPFRE.

MAYO 1.983

I.

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 heren-

MAPFRE  
CENTRO  
DE  
DOCUMENTACION

cia, 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 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 deberían 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 y Sudáfrica. A todos extiendo 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 he 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 1 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 públicos 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 diez por ciento 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 y 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.

## II.

¿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 por el crecimiento, sino como 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 nuestros servicios, 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 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, entendiendo 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 va a estar vinculada 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, cursillos cortos, cursillos 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 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 quién 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.

Estructuralismo 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 cinco mil 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.

### III.

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 prescindiera 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 u 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 fórmulas de trabajo temporal, trabajo a tiempo parcial o trabajo domiciliario y exigirá mayores previsiones 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 de 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 mer-

cado. Aun 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 quinientos 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 conocimientos 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 re-

sultados 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 hace 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 "bazas 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 lo nuestro dentro de una humanidad sin diferencias de clases, razas o ideologías

transitorias y con respeto para cada cultura y actividad vital autónoma, por reducido que sea su ámbito.

#### IV

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 corresponde. Por eso cabe oportunamente en mis palabras esta tarde, que en gran parte son exámen 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 hombres y mujeres, y éstos tienen debilidades, apetencias de poder, envidias, prevenciones 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 incluyen 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 incluido 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 mecánica, 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 microrresultados. 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 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 está en gran parte influido 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 Oró, 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 Cirujía 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 investigación tecnológica de fuego. Esto es 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 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 te-

nido durante muchos años como placa metálica para sus asegurados y 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 talante cultural. Estoy seguro que en el futuro MAPFRE VIDA sabrá promover otras manifestaciones culturales que simbolizen 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 en 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 seguro, 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. Aún 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, se refiere no sólo a la empresa típicamente privada, con riesgo de sus promotores o 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 una etapa de MAPFRE y de mi propia vida, siempre es triste; despedirse 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 se 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.

---