

IGNACIO HERNANDO DE LARRAMENDI

**EL RETO
DE LA NUEVA EMPRESA**
Experiencias de un asegurador

SEPARATA
DE LA
REVISTA INTERNACIONAL DE ECONOMIA Y EMPRESA

ESIC MARKET

N.º 44

MADRID, 1984

R 10406

**EL RETO
DE LA NUEVA EMPRESA**
Experiencias de un asegurador

**MAPFRE
CENTRO
DE
DOCUMENTACION**

El reto de la nueva empresa: Experiencias de un asegurador (*)

IGNACIO HERNANDO DE LARRAMENDI
Consejero delegado de MAPFRE

Quiero comenzar afirmando una situación, triste pero cierta: España y Europa retroceden. Es un hecho real que se aprecia en muchos factores de carácter muy distinto, aunque sólo vamos a hablar de uno de ellos: *la empresa*. La empresa retrocede, y esto hace retroceder al país, porque éste pierde su situación de competencia. Es la tragedia en conjunto de Europa y en gran parte, quizá con menor incidencia, de España. Comenzamos a vivir en un mundo artificial, propio de sociedades decadentes, que aparentan lo que ya no son y no pueden ser lo que creen ser, y aspiran a continuar con ventajas sin saber aceptar los sacrificios que éstas exigen.

En estos últimos años, se ha producido en Estados Unidos un boom económico, que quizá está terminando, y ese boom *no lo ha aprovechado Europa*, sólo ciertos países de Asia, Taiwan, Corea, Singapur, incluso Filipinas, que están teniendo un desarrollo extraordinario.

Las necesidades de inversión de Estados Unidos han favorecido a países asiáticos a costa de los europeos. Ese es un hecho grave y, más aún, un síntoma: ¿Qué podemos hacer nosotros, los europeos, los españoles, conformarnos con la decadencia o luchar? Hay dos tipos de personas: los que luchan y los que murmuran. A mí, por supuesto, no me gusta mucho el marketing, ni el management, pero la lucha sí me gusta, y creo que soy empresario porque me gusta luchar y no acepto "las circunstancias" sin enfrentarme con ellas en toda la medida de mis fuerzas. Esa es la fuerza del empresario y su grandeza, que justifica muchas veces sus defectos, errores y egoísmos.

(*) Conferencia pronunciada en la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales de la Universidad de Alcalá de Henares, en el ciclo organizado por el Instituto de Dirección y Organización de Empresa el día 23 de febrero de 1984.

En el mundo de la empresa y en otros mundos, necesitamos capacidad de lucha para hacer frente a las presiones que nos arrastran hacia atrás, pues el futuro depende de nuestro esfuerzo, y si sabemos actuar con energía y prudencia, y sobre todo si tenemos entusiasmo, que no nos puede faltar a los empresarios, podremos salir adelante y sacar adelante a nuestro país, evitando su retraso en el concierto mundial. Para ello, necesitamos conocer cuál es la realidad y no engañarnos. Esto se podría extender a otros muchos aspectos de la vida social, aunque —como dije antes— sólo me voy a referir en este momento al que yo conozco: la empresa y el mundo económico que la rodea.

Muchas empresas retroceden, pierden fuerza e incluso desaparecen. Esto ocurre por razones externas e internas.

Es *externa*, ya que durante varios años se produjo una amplia corriente de menosprecio, quizá visceral, contra la empresa y la clase política actual se educó, al menos en lo político, en una época en que sólo se hablaba de la empresa peyorativamente, aunque ya no ocurra y muchas actitudes cambian cuando se tienen responsabilidades, pero lo mantenido en ciertos momentos causa impacto permanente. No es extraño que se dificulte la labor del empresario cuando en ciertos aspectos el Estado se declara su enemigo y muchos funcionarios y burócratas estatales creen su obligación poner obstáculos a los que, con dificultades, errores y no pocos egoísmos, tratan de contribuir para mejorar ese poder adquisitivo que todos reclaman, aun al tiempo que defienden lo que impide aumentar el poder adquisitivo.

Es *interna*, tenemos que reconocerlo y no pensar siempre en la culpa de los demás, que, en conjunto, la empresa española no se ha adaptado a nuevos tiempos, ni a cambios, se ha "anquilosado" y no ha conseguido armonía laboral. Una empresa no sobrevive si no consigue armonía interna. Los factores externos antes comentados contribuyen a que sea difícil la armonía: ¿Cómo pensar que es posible cuando las fuerzas sindicales consideran "su obligación moral" destruirla? Pero la armonía, en gran parte, depende de la propia acción de los empresarios, a quienes sobre todo corresponde restablecerla, como factor indispensable para subsistir en el mundo difícil que se avecina de competencia directa con países que valoran la importancia del trabajo y están dispuestos a sacrificios que nosotros no admitimos.

Para ello es necesario que exista entre todos los que participan en la empresa un reconocimiento de que ésta es necesaria y de que sus directivos actúan con más o menos buena fe y más o menos acierto. Si no es así, los empresarios y las empresas no saldremos adelante, no se creará empleo y se reducirá el poder adquisitivo de los españoles.

Entiendo que en el mundo de la empresa hace falta un cambio, y ese cambio es lo que denomino *reto de la nueva empresa*, que se ofrece principalmente a las empresas líderes, que tenemos que arrastrar con nuestro ejemplo, estímulo y éxito a la comunidad nacional.

Al hablar de "empresa líder", me refiero a las empresas suficientemente importantes para ejercer funciones de liderazgo y "locomotora" del conjunto de la economía. Esas empresas necesitan ser reconocidas por los gobiernos como pieza social básica. Si los gobiernos no lo hacen, será difícil que la empresa salga adelante, entre otras razones porque los empresarios nos sentiremos descorazonados si no se reconoce nuestra lucha en momentos como los actuales y, de un modo u otro, acabaremos "tirando la toalla".

Esa nueva empresa tiene que ser reconocida por los que trabajan en ella, que deben considerarla como medio básico de su actuación personal. ¿Por qué va a existir contraposición absoluta entre personas que trabajan dignamente y la institución en que pasan la mayor parte de su vida? La realidad es que no existe razón. He podido apreciar, en algún momento, no en el actual, que personas en mi propia empresa, inteligentes, trabajadoras y responsables, se creían en la obligación social de odiar a su empresa y provocaban tensiones y luchas. Las empresas y países en esa situación no podrán enfrentarse con la competencia mundial futura, aunque afortunadamente estamos avanzando para que esto mejore. La posición del Gobierno empieza a cambiar y también el reconocimiento de muchos trabajadores, no creo que todos, porque hay empresas en que están justificadas sus críticas.

La empresa líder tampoco conseguirá éxito si no sabe orientarse al servicio de la sociedad; la que busca el lucro inmediato, será aceptable para un negocio y un período coyuntural, pero no llegará a empresa institucional. No digo que eso sea bueno o malo, sino que no es compatible con la empresa efectiva que necesitamos, que debe identificarse con el servicio a la sociedad en su área determinada, e incluso un poco más allá de ella. En muchas ocasiones esto no ha ocurrido, y un medio para congraciarse con los gobiernos, aun los de signo teóricamente hostil a la empresa, es demostrar claramente que la empresa y la Administración están orientadas al servicio público y que eso supera cualquier diferencia entre ambas.

Para que la empresa subsista, ella y quienes la componen tienen que ser capaces de sacrificio; sin ello no se podrá ganar el reto de la nueva empresa, y esto afecta a dirigentes y trabajadores. Si todos pedimos "más y más", nos será imposible prepararnos para la gran competencia internacional a que me he referido.

Necesitamos una "nueva empresa" para que nuestro futuro no se vea extraordinariamente limitado. Por ello, me satisface ver en este momento a jóvenes, porque la nueva empresa no será obra de nosotros los "carrozas" sino de vosotros los jóvenes, pues ahora es el momento de preparar el futuro de los próximos quince o veinte años, en que los que ahora acaban sus estudios empresariales tendrán influencia decisiva en muchas empresas de nuestro país.

Mi visión de la empresa la consideran muchos de mis amigos un poco heterodoxa, como también se me considera a mí empresario heterodoxo y, sin embargo, ambos

hemos salido adelante. Hace veinticinco años, más o menos, cuando estaba empezando mi vida empresarial, algunos me decían “Ignacio, con esos criterios no vas a llegar muy lejos en la vida de la empresa”, y se han equivocado, como yo tenía la seguridad de que iba a ocurrir. Os señalo esto para que tengáis en cuenta que mi visión de la empresa no es compartida por todos los empresarios, ni quizá por los muy selectos que os hablarán en las próximas semanas, pero que yo tengo mucha fe en que es muy positivo.

Para hablar de la empresa hay que definir “qué es empresa”: una castañera es empresa, y también lo es la General Motors con 700.000 personas trabajando. La empresa es un concepto extraordinariamente diverso y no cabe juzgarla de modo genérico, como no se puede hacer con las “multinacionales”, que son de tantas clases que decir que son buenas o malas o regulares es absurdo, pues, como en la empresa, entre los estudiantes de Ciencias Empresariales o de otra clase, o en los políticos, los hay buenos, malos y regulares.

Otro error frecuente es la supuesta contraposición entre empresa grande y empresa pequeña. La empresa grande —el concepto de grande siempre es relativo, pues lo que se llama pequeño en Estados Unidos es grande en nuestro país— no se enfrenta a la empresa pequeña, sino que con ella se complementa. Se dice que la empresa pequeña está perjudicada, pero la realidad es que se adapta más fácilmente a una situación difícil, es más ágil y lucha con menos frenos y cortapisas para una reacción rápida.

Las mayores dificultades las tienen hoy día las empresas grandes, que fácilmente cometen errores que no pueden rectificar. Pero con matices por ambas partes, las dos clases de empresa se complementan; las grandes, líderes institucionales, tienen que coordinarse con las pequeñas, y éstas viven en gran parte dependiendo de las grandes, sin contraposición real, ya que el conjunto de la vida empresarial se compone forzosamente de empresas líderes y empresas pequeñas, que lo son porque su objetivo es reducido, porque aspiran a hacerse líderes y aún no lo han conseguido, porque son, por propia naturaleza, auxiliares o colaboradoras de empresas grandes.

Es importante que os diga que la empresa, para que pueda considerarse realmente tal y no sea sólo calificación aparente, que se diferencie de un “servicio público”, sin resultados ni patrimonio limitado, y de un simple “negocio especulativo”, exige *información* clara, que muestre cómo actúa; sin información o si ésta no se difunde adecuadamente, no es posible la “empresa líder”, aunque sí naturalmente la castañera, que no necesita informar a nadie de cómo le van las cosas.

La empresa siempre incluye *responsabilidad por sus resultados*, gran diferencia entre “empresa” y “servicio público”. Algunas empresas públicas no sólo servicios públicos y a los que pasan por ellas no les preocupa si han perdido veinte o treinta mil millones de pesetas. El verdadero empresario no puede permitirse ese lujo, tiene que saber lo que ha ganado o perdido al final de cada año y si al fin de cada año

pierde, durará poco tiempo como empresario, o durará poco tiempo su empresa. Si permanece como empresario, la empresa desaparecerá y, si dura poco, quizá se salve la empresa con un nuevo "gerente" o "empresario" a su frente. Las decisiones de los empresarios están siempre movidas por la "necesidad de dar cuenta del resultado de su gestión". Ese es un "deterrente" como ahora se dice, para los empresarios, que les diferencia de los políticos, y perdón si por casualidad aquí hay alguno, ya que éstos pueden tomar decisiones gravísimas y luego, tras unas elecciones, o simplemente un cambio de Gobierno, traspasan al próximo los resultados de su error y probablemente aún se atreven a criticarle. Esa es la razón de los graves problemas de muchos países, pero afortunadamente no para la empresa, donde todos tenemos gran cuidado en nuestras decisiones que condicionarán "nuestro" futuro.

La empresa debe tener *libertad* de decisión. La libertad es básica en la empresa, que es el "símbolo" de la libertad en lo económico. Cuando en la empresa no hay libertad, acaba siendo un instrumento protegido de alguien, generalmente en perjuicio del interés general y en favor de intereses particulares. Por eso, en muchas ocasiones, son más dañinas para el país algunas empresas públicas en que influyen intereses particulares o de partido, que las empresas privadas que no podrá sobrevivir si no presta un servicio eficiente al conjunto económico, en tanto, una empresa protegida por el presupuesto, puede sobrevivir mucho tiempo aunque no preste servicio útil, como todos los días estamos viviendo.

También la empresa exige *beneficio*. Durante muchos años parecía que tener beneficio era pecado, cuando es la única fuente real de creación de empleo. El gerente que no logra beneficio debe cesar en su función salvo períodos coyunturales de desviaciones inalterables. La obligación del empresario es producir beneficio; se podrá luego analizar como lo utiliza, si lo deriva fuera de la empresa, si lo acumula como colchón compensador para años difíciles o si lo dedica a crear nuevas ideas y áreas de actividad y empleo, que es lo que hacen los "buenos empresarios". Pero en todo caso el beneficio es el símbolo de que una empresa está cumpliendo una función social.

Por último, la empresa exige *crecimiento*, para toda empresa es necesario crecer. Cuando no lo hace, está, y perdón por la expresión, "tocada del ala", comienza de algún modo su declive, que puede acabar en una catástrofe o en una absorción. Dicen que a los empresarios nos gusta mucho el crecimiento y poco el resultado, y es cierto, por mucho que digamos lo contrario, nos preocupa el "ranking" y es que comprendemos que el "ranking" es la demostración de que tenemos ánimo de seguir luchando. El beneficio, cuando no hay crecimiento, suele durar poco tiempo. Quiero subrayar esta necesidad de crecimiento, que enlaza con el marketing de que tanto se habla, que es en definitiva una "estrategia de crecimiento".

Pero sobre todo, la empresa es *el hombre*. Durante mucho tiempo se ha creído que la empresa es su capital, pero es un error, la empresa es el hombre, es una asociación de hombres y mujeres, por eso la empresa tiene que ser humana, y reconocer a todas

las personas que en ella colaboran su función trascendente dentro de su respectivo nivel. Este ha sido el gran éxito del Japón que por unos sistemas, que no es momento de explicar y que muchas veces no se entienden, ha sabido hacer empresas humanas, conseguir la adhesión de quienes trabajan en ellas y crear el orgullo de pertenecer a ellas.

Si la empresa es inhumana, durará poco tiempo, como acaban durando poco las dictaduras o el mantenimiento de situaciones exclusivamente por la fuerza, y en cambio se mantienen las instituciones que se apoyan en el amor, la adhesión y el respeto que produce el orgullo de trabajar en una empresa. Hacer una empresa humana forma parte del "reto de la nueva empresa".

Dentro de otro orden de cosas, quiero hacer os algún comentario para el equilibrio, estabilidad y eficiencia de la "nueva empresa".

En ella la *informática* ha de ser fundamental. He visto que tenéis un pequeño ordenador en el que os podéis entrenar. Es indispensable, las grandes empresas, las empresas libres que nos movemos de un modo u otro con preocupaciones de competencia internacional, necesitamos estructurarnos apoyándonos en los últimos métodos y técnicas que ofrece la informática. Veo como mi propia empresa, dentro de quince años, necesitará muy variados y diferentes medios informáticos, muchos de ellos aún no inventados. Por eso estamos preparando la batalla de la informática, de que ha de depender nuestra estructura. Hace quince años se hablaba de grandes ordenadores, monstruos sagrados en salas cerradas bajo muchas llaves, ahora la tendencia es la contraria, se impone la "pequeña informática", que permite una amplia distribución y que llega a todo el mundo, y no es un misterio para algunos iniciados.

La informática se pone al "servicio del hombre" y facilita la descentralización que, en definitiva, significa que muchas más personas de la empresa pueden tener puestos responsables y que la empresa, a través de ello, se hace más ágil, con mayor participación general.

Precisamente por eso todos debemos dar la gran batalla de la informática incluso aceptando riesgos probablemente excesivos, como en nuestro caso en que hemos planteado, al mismo tiempo, cinco o seis innovaciones tecnológicas, tanto que si nos equivocamos no podré dar muchas conferencias sobre la empresa. Pero si sale bien, y eso creo, habremos dado un paso adelante sobre nuestros competidores.

La importancia de la *ética* y principios éticos en la vida de la empresa. En la Asociación ASE, de que os ha hablado García Echevarría y de la que he sido Presidente en España hasta hace poco tiempo, y UNIAPAC, a la que está vinculada en el mundo, se ha dedicado una enorme atención a este tema, siendo los primeros que han prestado atención a la ética del funcionamiento de la empresa, pero las empresas importantes sin principios éticos no pueden salir adelante.

Por último, quiero hablaros de la *filosofía de la empresa*. Hace muchos años, cuando empezaba mi vida de empresario, en un seminario sobre filosofía de empresa, alguno de mis colegas decía: "voy a ver cómo Ignacio mezcla el seguro con la filosofía". Pero tiene mucha relación. ¿Qué es la filosofía? No sabría decirlo bien, ni siquiera lo que es la empresa, pero en líneas generales me parece que "saber qué hace uno, por qué lo hace, y adónde quiere ir uno". Una empresa necesita reflexionar en para qué sirve, qué quiere hacer y cómo quiere hacerlo, en definitiva, el modo de diferenciarse de los demás. Sólo así puede abrirse camino, en nuestro caso, hemos querido que se piense que estar asegurado en nuestra empresa no es lo mismo que estarlo en cualquier otra, que tenemos algo diferente, porque hemos reflexionado desde hace veinticinco años en nuestro propio quehacer, en nuestra "filosofía de empresa", que nos ha permitido unos objetivos propios y unos medios estratégicos específicos y una "imagen MAPFRE". Cada empresa consigue esto de modo distinto, una gran competidora nuestra, la Mutua Madrileña Automovilista, lo pretende con un servicio excelente, en un área limitada, nosotros a través de una expansión internacional y de una política de "logística capilar" con centenares de oficinas en toda España. Ambos son ejemplos de objetivos claros empresariales, perfectamente defendibles, pero muy diferentes entre sí.

Después de estas "pinceladas" subjetivas, lo repito, sobre la empresa, voy a pasar a otro tema fundamental en ella, la *gerencia*, el "management". La gerencia es el gobierno de la empresa, en cierto modo, los que gobiernan un país son "gerentes" como los que gobiernan la Universidad o un equipo de fútbol.

Ciñéndonos a la empresa, puedo decir que existe en ella un tipo de "gerencia mística". Hace días en Francia visité a una gran personalidad, que me llamaba en todo momento "M. le Président", algo que me sorprendía, pues me parecía que no iba a mí, y más porque me lo decía alguien más importante que yo y también "Presidente", pero yo no era capaz de decirle a él "Sr. Presidente". Quizá en España no tenemos esa "mística". La gerencia es más informal y creo que es bueno, el gerente es uno más a la altura de todos sus colaboradores y todos los trabajadores, y no alguien rodeado de majestad por encima del bien y del mal.

Ese tipo de gerencia debe desaparecer porque generalmente ha perdido su contenido, que no es ser sólo "autoridad", sino sobre todo "gobierno eficaz". Esto lo hemos visto en algunas empresas, no voy a citar nombres, con grandes dificultades, en las que se mantuvieron muchos vehículos al servicio de los directivos, por lo único que podían creer que eran gerentes y creían que con ello bastaba, hasta que naturalmente acababan siendo cesados.

El gerente debe cumplir lo mejor que pueda con su obligación de gobernar el conjunto patrimonial y el conjunto de personas que componen la empresa. Por eso hay que desmitificar la gerencia y, sobre todo, distribuirla, hacer partícipes en el gobierno con posibilidad de decisión propia a un amplio número de personas, hasta conseguir que muchas personas puedan ser algo gerentes. Sólo así se conseguirá esa "nueva empresa", "empresa líder" que nos hace falta y a que antes me refería.

También quiero mencionar en qué consiste la vocación de gerente. Hace unos veinte o veinticinco años seleccionábamos en mi empresa jóvenes universitarios, entonces era fácil, quienes salían de la Universidad podían permitirse el lujo de elegir trabajo. A veces poníamos anuncios estimulantes *a los que no acudía ni un solo licenciado*. ¡Cómo han cambiado los tiempos! Cuando llevaba a cabo la selección, que hacía personalmente, les preguntaba siempre: “¿quiere ser gerente o asesor?” y les explicaba que gerente es el que toma riesgos y acepta la responsabilidad de equivocarse, el asesor aconseja o explica para que otro tome la decisión.

En las empresas hay puesto de asesores, asesor jurídico, actuario, contable, etc., pero otros tienen la función de asumir responsabilidades. No quiero con esto disminuir el valor de los que son asesores, es una función importantísima, el que la hace posible, el que con facilidad se equivoca porque está obligado a anticipar el futuro, a elegir entre dos caminos, y esto es difícil porque la equivocación es inevitable aunque el buen gerente se equivoca algo menos que los demás. Distribuir la gerencia, a lo que antes he aludido, es hacer posible que muchas personas tengan iniciativa propia, e igualmente pueda equivocarse y sepan aceptar los errores de su actuación. Por eso, distribuir la gerencia exige buscar permanentemente personas con capacidad, habilidad y voluntad de tomar riesgos en la empresa.

La cualidad básica del gerente, que con frecuencia se olvida, en lo que muchos gerentes modernos fallan, es el “sentido común”. Los gerentes que sobreviven son los gerentes que tienen sentido común y muchos gerentes magníficamente formados en grandes universidades, fracasan en sus funciones porque están tan engreídos de lo que saben que olvidan el sentido común.

Un aspecto importante de la “nueva empresa” es la descentralización, y quiero poner énfasis en que aparte de otros aspectos, sirve para multiplicar la gerencia. Cuando el que toma las decisiones y, por tanto, los riesgos es sólo una persona, por inteligente que sea tiene unos límites y a medida que hay más personas con funciones gerenciales, esos límites naturalmente se amplían y cuando una empresa logra que cientos de personas tengan áreas suficientemente definidas que les permitan actuar con iniciativa, esa empresa prospera, sobre todo, si sus competidores continúan con sistemas centralizados, ya que cuenta con mucha capacidad dinámica a su servicio. Una empresa de mil personas centralizada tiene un potencial dinámico “cien” y una descentralizada con el mismo número de empleados puede llegar a diez mil.

Por ello, la empresa que quiere ser líder, ser “nueva empresa” necesita buscar fórmulas que hagan posible la descentralización. Porque además, la descentralización hace más fácil la operación y, sobre todo, más efectiva. Desde hace mucho tiempo digo a mis colaboradores que un tonto en el lugar de la decisión acierta más que un listo a 500 kilómetros, pues, en realidad, para ello ha recibido la información de ese mismo “tonto”, que ve claramente lo que hay que hacer, pero que no sabe explicarlo bien.

El proceso de descentralización no se limita además a algunas unidades centrales o a las oficinas o plantas exteriores, pues cada una de ellas puede descentralizarse a su vez en otras y un jefe puede descentralizar su acción con otros colaboradores y con su secretario. Por eso, en MAPFRE no nos conformamos con descentralizar Cataluña, sino que queremos que Barcelona descentralice Gerona, y que Gerona descentralice Figueras y aún que Figueras descentralice Cadaqués.

La nueva informática y la del futuro favorece esta descentralización, del mismo modo que la informática de hace veinte años la perjudicaba, y éste es un factor que se está iniciando, pero que será muy importante en la evolución futura de la vida empresarial.

Con esto os he hablado, aún de modo desvaído, de la empresa que necesita nuestro país para salir adelante, para enfrentarse con los retos de futuro, que exigen una empresa dura, que obliga a sacrificios, que no permite complacencias, ni abusos, ni exigencias demagógicas políticas, una empresa al servicio del país, de la comunidad, de nuestros hombres y mujeres, que contribuya a que no nos empobrecamos todos y nos veamos desplazados, como desgraciadamente está ocurriendo con otras empresas de otros países más abnegados, más sacrificados y con más ambición de mejora que el nuestro, en que sólo queremos derechos y comodidades, y si van mal las cosas, que nos ayude el Estado.

Esto puede referirse a España, pero también supongo, y a los trabajadores del automóvil de Detroit. En el fondo, ese es el problema en este momento en Estados Unidos, pues a plazo medio es imposible que los trabajadores de Detroit, que exigen unos 20 dólares por hora de trabajo puedan competir con los trabajadores de Taiwan o de Corea del Sur, que parecen ahora dispuestos a trabajar más tiempo y mejor por dos dólares la hora.

La "nueva empresa", que en nuestro país tiene que aceptar el reto del futuro, para proteger el bienestar justificado de los españoles, debe estar en condiciones de competir en el mercado internacional, sin necesidad de protección, y eso no sólo es un reto para la empresa, sino un reto para vosotros los jóvenes, que sois quienes tenéis que construir esa "nueva empresa".

Si España sabe crear esa empresa triunfará como país en el ranking mundial, y ya os he dicho que el castigo de no hacerlo será el empobrecimiento, detrás del empobrecimiento, la pérdida de la libertad, el bien más preciado del hombre y además, por supuesto, la pérdida de situaciones y comodidades que nos parecen naturales, pero que a lo mejor han sido meramente coyunturales. Hace cien años se vivía con muchas menos comodidades, ¿por qué dentro de treinta no se va a vivir de nuevo con muchas menos comodidades, aunque éstas sean distintas?

Quiero además decir que no hablo de una empresa ilusoria, en gran parte, trabajando con los principios que os he expuesto, nuestra empresa ha pasado de ser la número 41, en el año 1954, a ser ahora en bastantes aspectos y áreas la primera, y

eso sin haber tenido ni ayudas, ni influencias políticas, ni relaciones bancarias, ni de cualquier otra clase. Simplemente hemos sabido mantener intensamente el espíritu y el sentido de concordia, y crear gerentes cada vez, si se quiere, de menor categoría, en áreas más pequeñas, formándolos y motivándolos. Como somos una empresa asociativa no hemos recibido en estos casi treinta años fondos exteriores, nadie ha invertido dinero con nosotros, todo ha sido consecuencia del trabajo de hombres porque, como antes os decía y os repito ahora, la empresa es fundamentalmente sus hombres, y nosotros hemos creído en el hombre y apostado en el hombre, como hemos creído en la libertad, en la actuación ética y en el sentido de responsabilidad social de la empresa.

Por eso, termino, la "nueva empresa" es posible, pero exige armonía y confianza y adhesión de todos los que en ella colaboran. Por ello, quienes se divierten destruyendo y denigrando la empresa destruyen nuestro país. Si así ocurre, si los españoles somos ciegos o masoquistas, no deberemos quejarnos de las consecuencias ni del paro, ni de la pérdida de poder adquisitivo.