



Entrevista con Antonio Núñez

VICEPRESIDENTE DE MAPFRE Y DIRECTOR GENERAL CORPORATIVO DE RECURSOS,
MEDIOS Y COORDINACIÓN INSTITUCIONAL DE MAPFRE

**“Nada más llegar a
MAPFRE me di cuenta
de que entraba en otra
dimensión empresarial,
en otra forma
de hacer las cosas”**

Te incorporaste a MAPFRE en 1992, justo cuando se estaba preparando el nacimiento de esta revista. ¿Se podía intuir en ese momento el desarrollo posterior que iba a tener la compañía?

Me incorporé a CORPORACIÓN MAPFRE en octubre de 1991, tras conocer a Alberto Manzano primero y poco después a José Manuel Martínez. Dejaba la empresa en la que llevaba trabajando 13 años, La Unión y El Fénix Español, aseguradora que había sido líder durante décadas en el seguro español, en crisis en aquel momento, y hoy desaparecida. Por cierto, como viví en directo los comienzos de su decadencia y no viene mal referenciarlo, lo hago: «un síntoma de decadencia en las empresas, que en el noventa por ciento de los casos aparece, es cuando la dirección y los empleados empiezan a considerar que su empresa es especial, que todo en ella se hace bien, que son los mejores, que no hay competencia que pueda con ellos, en definitiva, esto es lo que se llama “mirarse el ombligo”, este es un primer síntoma de que se inicia la decadencia». Por eso es tan importante ser humildes, algo en lo que en esta compañía siempre hemos insistido. No perdamos esa humildad que nos hace seguir esforzándonos cada día.

Nada más llegar a MAPFRE me di cuenta de que entraba en otra dimensión empresarial, en otra forma de hacer las cosas: el trato, la cercanía entre los directivos y sus equipos, las ganas de emprender nuevos retos, la fortaleza de determinados principios, etc. eran razones más que suficientes para entender por qué MAPFRE había logrado un éxito empresarial sin precedente. En la práctica, se ha debido a la conjunción de varios aspectos determinantes: por una parte, ha mantenido, desde la década de los setenta, un crecimiento exponencial en el mercado de seguros español, revolucionando la forma de vender seguros,

gracias a la consolidación de una red propia, joven, ilusionada, comprometida, ambiciosa y enamorada de su compañía, que rompía los moldes clásico poco profesionalizados. Esta red se extendió por todo el territorio nacional e hizo del trabajo su religión; por otra, imprimió un extraordinario rigor técnico en sus áreas de suscripción, y en el tratamiento de los siniestros; y por último, aunque podríamos enumerar muchos más aspectos, estaba la vocación de servicio a los clientes.

Por todo ello, desde mi incorporación fui consciente de que entraba en una compañía especial, con una capacidad extraordinaria para ser grande, y a la postre mi intuición no me defraudaría.

¿Qué queda de esa MAPFRE de hace 25 años en la actual y qué ha cambiado?

No se puede decir que hemos llegado hasta aquí por arte de magia. La MAPFRE de hoy, como es natural, está impregnada de todas las vivencias y vicisitudes del pasado. Más que producirse cambios espectaculares en el tiempo, MAPFRE ha ido transformándose y adaptándose a las nuevas necesidades y circunstancias, por tanto, a tu pregunta de qué queda de esa MAPFRE de hace 25 años en el momento actual, diría que la esencia es la misma pero se han producido importantes transformaciones. No obstante, creo que ha habido un hecho diferenciador entre la MAPFRE de hace 25 años y la actual, que ha afectado a todos los ámbitos de la empresa, su proceso de internacionalización, que yo diría que nos ha hecho más grandes y, aunque parezca una incongruencia, más humildes.

A lo largo de tu trayectoria has ocupado diferentes puestos, con responsabilidades sobre distintas áreas (auditoría, América,

RRHH...). ¿Con qué te quedas de cada una de estas etapas?

Seré muy escueto. La etapa en la Dirección de Auditoría de Corporación MAPFRE me permitió conocer con bastante profundidad todas las entidades de MAPFRE, tanto las que tenían sede en España como las que estaban ubicadas en el exterior. La auditoría es, sin lugar a dudas, en los comienzos de la vida profesional, la mejor escuela de formación que uno puede tener.

Mi etapa en la Dirección General de MAPFRE

Internacional supuso sin ningún género de dudas la de mayor impacto en mi vida profesional, tendría material para escribir un libro. El conocimiento de los países, sus culturas, sus enseñanzas, el proceso de transmisión de los principios y valores de MAPFRE, el siempre difícil proceso de seleccionar y trasladar las mejores prácticas de unas compañías a otras, el aprender a respetar y potenciar el talento local, etc., han sido algunos de los muchos aspectos que han ido consolidando mi forma de entender la empresa.

Suelo decir con frecuencia que una empresa puede disponer de todos los recursos económicos del mundo, pero si no tiene equipo humano con talento, su riqueza no serviría para nada, la clave son las personas. Mi etapa en el área de RRHH me ha hecho comprender que el éxito en el crecimiento y desarrollo de cualquier actividad humana —en este caso concreto, la empresarial— depende fundamentalmente del factor humano que en ella interviene. Por



SUELO DECIR CON FRECUENCIA QUE **UNA EMPRESA** PUEDE DISPONER DE TODOS LOS RECURSOS ECONÓMICOS DEL MUNDO, PERO **SI NO TIENE EQUIPO HUMANO CON TALENTO, SU RIQUEZA NO SERVIRÍA PARA NADA, LA CLAVE SON LAS PERSONAS**

tanto, todo lo que invirtamos en su formación, desarrollo, cualificación, consolidación de sus justas expectativas, etc. será contribuir exponencialmente al éxito de la empresa.

Y finalmente, accedes a la vicepresidencia del Grupo, ¿cómo viviste ese momento?

Alcanzar la vicepresidencia de MAPFRE es sin lugar a dudas el mayor orgullo y responsabilidad que desde el punto de vista profesional he tenido en mi vida. La participación directa y comprometida en los procesos de decisión del complejísimo conglomerado empresarial de MAPFRE ha llenado mi vida en estos últimos siete años. Es cierto que vives momentos complicados y difíciles, suelo decir que en lo alto de la pirámide de decisiones llegan los problemas más complejos buscando una solución, pero no es menos cierto que participas

de los éxitos empresariales con mayor conciencia que en otras posiciones.

A tus responsabilidades en MAPFRE hay que añadir las que tienes en Fundación MAPFRE. En tu opinión, ¿qué aporta Fundación MAPFRE al Grupo? ¿Y a la sociedad?

La Fundación es el alma de MAPFRE, es la parte espiritual de nuestra organización, es un orgullo para todos los que trabajamos en MAPFRE tener con nosotros una institución de la categoría y solvencia de esta. Es especialmente ilusionante ver cómo todo su equipo humano, cada uno en su área de responsabilidad, está trabajando pensando constantemente en qué hacer para

mejorar la vida de millones de personas.

He vivido momentos maravillosos en nuestra Fundación, he visto cómo sus recursos, lamentablemente siempre limitados, se aplican de forma directa o a través de colaboraciones en actividades que benefician constantemente a los ciudadanos.

Al llegar a la Fundación fue cuando dimensioné en su justo término la frase que de forma machacona había oído una y mil veces desde que llegué a la casa: "MAPFRE debe devolver a la sociedad una parte de los beneficios obtenidos en su gestión empresarial".

La Fundación es el instrumento cualificado de MAPFRE que deposita en la sociedad esos recursos destinados a la investigación, a la cultura, a la formación, a cubrir las necesidades más elementales de los colectivos más desfavorecidos socialmente. La Fundación enorgullece a MAPFRE y le da otra dimensión.

Permíteme desde aquí pedir a todos los empleados de MAPFRE que se acerquen a nuestro voluntariado, es la mejor forma de colaborar con este inmenso proyecto social.

Si tuvieras que quedarte con un solo recuerdo (momento, evento, decisión...) de estos últimos 25 años, ¿cuál sería?

EL MUNDO DE MAPFRE #100 25 años

La revista *El Mundo de MAPFRE* cumple ahora 25 años y su número 100. Como su máximo responsable, ¿puedes resumir el papel que en tu opinión ha cumplido este medio a lo largo de su historia?

Nuestra querida revista *El Mundo de MAPFRE* ha sido el instrumento de comunicación más importante entre todos los que conformamos esta magnífica organización: hablo de empleados, familias, agentes, proveedores, clientes, etc.

Hemos pretendido, y creo que se ha logrado, que periódicamente llegue a nuestras manos este cuaderno que nos pone al día de la evolución de MAPFRE, de proyectos en los que estamos inmersos, de los acontecimientos más destacados que nos pasan, de la opinión cualificada del personaje con relieve social que suele aparecer en cada número, en definitiva, la revista nos abre las puertas para entrar en nuestro "MUNDO".

Son muchos los recuerdos, pero como tengo que concretar, me quedaría con estos:

- **Momento:** la primera visita a una compañía MAPFRE en el exterior: Seguros Tepeyac, año 1992, México. Fue impresionante, trabajamos duro para conocerla a fondo, me impactó México, quizás el ser extremeño y el año en que iba por primera vez, tuvo mucho que ver.
- **Evento:** el mejor evento de MAPFRE lo vivo cada año cuando asisto a la convención de MAPFRE España, Vida y Portugal. Al margen de lo extraordinario de los países visitados, la cena de Gala a los premiados es un acontecimiento de primera magnitud, aquí se da un cuenta de lo extraordinario y único de nuestra empresa: el impactante acto de la entrega de premios, la sencillez de las exposiciones de los intervinientes, su emoción, su sana competencia, el cariño a MAPFRE, todo ello hace del acto un momento emotivo, entrañable y cargado de simbolismo.
- **La decisión:** permíteme que señale en este caso dos: El proceso de internacionalización de MAPFRE que la llevó a liderar al conjunto de empresas españolas que buscaron ampliar sus negocios fuera

de nuestras fronteras, fundamentalmente a América en una primera etapa, con las dificultades tan extraordinarias que ello supuso. Recuerdo incluso que en sus inicios este proceso fue severamente criticado dentro de la propia MAPFRE. La decisión de la desmutualización, al margen de haber sido un proceso ejemplar en sus procedimientos y éticamente intachable, nos permitió dar un paso de gigante en el desarrollo y crecimiento de nuestro Grupo.

¿Cómo ve la MAPFRE del futuro?

MAPFRE está ya consolidada como una de las grandes aseguradoras a nivel mundial, todos los jugadores internacionales del negocio asegurador la respetan y la admiran. MAPFRE cuenta con un extraordinario talento en todos los niveles de su organización, el equipo directivo, con su presidente a la cabeza, es de primerísima categoría, trabaja cohesionado e ilusionado, tenemos equipos que profundizan con ahínco en las nuevas tecnologías y en el análisis de los previsibles comportamientos futuros de los clientes en el mundo asegurador. MAPFRE se está preparando para ser de nuevo punta de flecha en el entorno digital, disruptivo

AL LLEGAR A LA FUNDACIÓN FUE CUANDO DIMENSIONÉ EN SU JUSTO TÉRMINO LA FRASE: **“MAPFRE DEBE DEVOLVER A LA SOCIEDAD UNA PARTE DE LOS BENEFICIOS OBTENIDOS EN SU GESTIÓN EMPRESARIAL”**

LA VIDA ME HA TRATADO MUY BIEN, MI FAMILIA ES LA MEJOR DEL MUNDO, MIS AMIGOS SON DE LOS DE VERDAD, PROFESIONALMENTE HE ALCANZADO METAS MUY IMPORTANTES Y HE PARTICIPADO ACTIVAMENTE EN UN PROYECTO EMPRESARIAL DE PRIMERA DIVISIÓN



y cambiante, que nos está tocando vivir.

Si a todo esto le añadimos que seguimos manteniendo el rigor técnico, la especialización dentro de la visión global, el empuje comercial, el espíritu de servicio de calidad al cliente y sus principios empresariales intactos, no cabe la menor duda de que el futuro está asegurado, nunca mejor dicho.

Y ya para terminar, ¿cómo asumes esta nueva etapa?

Feliz. La vida me ha tratado muy bien, mi familia es la mejor del mundo, mis amigos son de los de verdad, profesionalmente he alcanzado metas muy importantes y he participado activamente en un proyecto empresarial de primera división y además, por decisión de nuestro querido presidente, Antonio Huertas, seguiré ligado a él, lo que me permitirá ver desde otras posiciones la evolución futura de nuestro Grupo MAPFRE.

No descarto acercarme de nuevo a la Universidad en la doble vertiente de docente y alumno. En fin, no tengo muchos planes, iremos viendo y tomando decisiones, eso sí, con mucha tranquilidad.

Y sobre todo dedicarme a mi querida familia a la que ya le escatimé muchísimo tiempo en esta etapa de mi vida que ahora dejo.

