

# MAPFRE, UN CASO DE ESTUDIO PARA EMPRESAS LÍDERES



TEXTO **JOAQUÍN HERNÁNDEZ** | FOTOS **THINKSTOCK** | **INSTITUTO SAN TELMO**

**El caso explica la evolución de MAPFRE, una compañía que nace como una mutualidad en el año 1933 y que en la actualidad es una de las grandes empresas del sector asegurador. El Instituto San Telmo de Sevilla (España) ha seleccionado a MAPFRE como caso de estudio en su programa de formación por ser líder en su sector, por sus valores únicos y por su sólida y peculiar estructura corporativa, al contar con Fundación MAPFRE como accionista principal.**

EL CASO DE MAPFRE  
EN EL PROGRAMA ADEL QUIERE  
SER UN **EJEMPLO EN EL QUE  
OTRAS COMPAÑÍAS PUEDAN  
REFLEJARSE PARA IMPULSAR  
SU EMPRESA**

La pasada crisis ha obligado a las empresas a replantearse muchas situaciones y planes. Una estrategia que estaba pensada principalmente para un entorno más optimista, unos objetivos de expansión que no contemplaban una desaceleración de la economía tan brusca, que en algunos países acabó en recesión, o la falta de liquidez en los mercados influyeron de una forma muy significativa en la forma en que debían abordar el futuro. Había pocas alternativas si se quería sobrevivir. Esta situación externa a las propias compañías no se podía ignorar y las empresas tuvieron que adaptarse.

En este contexto, MAPFRE, que gozaba de una muy buena posición en el mercado y una situación financiera y de solvencia envidiable, supo reaccionar a tiempo, adaptar toda su estructura y tomar las medidas necesarias —de forma paulatina y, en algunos casos, prácticamente de forma imperceptible— para seguir siendo una empresa de referencia en su sector en los mercados en los que está presente.

Este ha sido el punto de partida del “Caso MAPFRE: hacia el crecimiento rentable”, elaborado por el Instituto Internacional San Telmo de Sevilla (España) para que pueda



ser analizado en el programa ADEL (Alta Dirección de Empresas Líderes). El caso explica —sin entrar a valorar, ya que esa tarea corresponde a los alumnos— la evolución de MAPFRE, una compañía que nace como una mutualidad en el año 1933 y que en la actualidad es una de las grandes empresas del sector asegurador, no solo en España —donde empezó— sino también en América Latina y EE.UU., y en otras regiones, como Europa y Asia, continuando fortaleciendo su posición.

El caso de MAPFRE en el programa ADEL (en el que participan directivos, consejeros o presidentes de pequeñas y medianas empresas, principalmente del sur de España) quiere ser un ejemplo en el que otras compañías puedan reflejarse para impulsar su empresa.

Los cambios que había experimentado el mercado, con unos clientes que cada vez tienen más medios a su alcance para comparar no solo precios sino también servicios, y la posibilidad de contratar vía internet, aceleró el proceso de omnicanalidad de la compañía. La empresa siempre había sido una aseguradora multiproducto, pero era necesario dar un paso más para ofrecer a los clientes la posibilidad de que sean ellos quienes decidan cómo relacionarse con la compañía. Las oficinas se convierten

## INSTITUTO SAN TELMO, UNA ESCUELA DE REFERENCIA EN EL SUR DE ESPAÑA

El Instituto Internacional San Telmo es una escuela de negocios, cuya actividad se centra principalmente en Andalucía, aunque con una clara vocación internacional. Se dedica tanto a la docencia como a la investigación y entre sus objetivos también figura el asesoramiento a empresas e instituciones. Apuesta por potenciar y desarrollar las habilidades de los profesionales y por ello su actuación abarca desde jóvenes con experiencia, que en el futuro ocuparán puestos de responsabilidad en las empresas, a profesionales que hoy ejercen puestos de alta dirección.

Además de contar con un claustro de profesores propio también recibe a profesores visitantes de otras escuelas de negocio, tanto de España como de otros países, entre los que destacan Estados Unidos, México, Argentina o Francia, por ejemplo. Su vocación de expansión es permanente.

Desde 1990 es miembro de pleno derecho de la European Foundation for Management Development (EFMD), la institución en la que están representadas las principales Escuelas de Negocios de Europa y también está integrado en la Asociación Española de Escuelas de Dirección de Empresas (AEED).

## EL MÉTODO DEL CASO

El método del caso empezó hace aproximadamente un siglo en la Escuela de Derecho de la Universidad de Harvard y supuso una ruptura con la forma de aprender hasta ese momento. Los estudiantes debían aprender con casos reales, tomando decisiones y razonando las mismas. Sin olvidar la teoría, se potenciaba y se impulsaba el aprendizaje a través de la práctica.

A los estudiantes se les expone un caso real y, en muchos casos, se les presenta un problema —también real— para el que deben proponer soluciones. Conociendo todas las variables que pueden afectar a la situación, deben tomar decisiones y ser muy conscientes de las consecuencias que estas pueden tener sobre diferentes aspectos.

Este método de aprendizaje tiene varias etapas:

### FASES

- **FASE PREVIA:** se lee y estudia el caso de forma individualizada como inicio para todo el trabajo que se desarrollará. Se trata de tener claro cuál es el problema que hay que resolver.
- **FASE DE IDENTIFICACIÓN DE LAS ALTERNATIVAS:** a través de la reflexión, el alumno llega a unas opiniones, que después contrastará con sus compañeros. Aquí se potencia tanto la capacidad creativa como de análisis de cada uno de los miembros del equipo.
- **FASE DE CONTRASTE DE ALTERNATIVAS:** en grupos pequeños se ponen en común las opiniones, los juicios de valor y las posibles decisiones a tomar.
- **FASE DE SELECCIÓN:** una vez analizadas todas las alternativas, se trata de elegir aquella que nos ayudará a resolver el problema o conseguir el mejor resultado para la situación presentada.

¿Qué ventajas aporta este método?

### VENTAJAS

- Facilita aplicar la teoría a situaciones reales.
- Ayuda al alumno a desarrollar habilidades para tomar decisiones y resolver problemas.
- Fomenta la comunicación y las habilidades de persuasión y análisis crítico.
- Contribuye a fomentar la toma de decisiones reales, basadas en el conocimiento.

para algunos clientes en un complemento al teléfono o a Internet. Este es solo uno de los ejemplos de este caso de estudio.

Adaptarse al entorno, a una nueva realidad, es fundamental si una empresa quiere sobrevivir y más en unos momentos en los que los cambios se producen a una velocidad vertiginosa. Esto es una necesidad todavía mayor, si el objetivo es aún más ambicioso: seguir siendo líder, donde ya lo es, y buscar una mejor posición en el resto de mercados. Esto supone crear nuevas estructuras, que hagan más fácil la toma de decisiones y permitan aprovechar las oportunidades que ofrece cada uno de los 45 países en los que MAPFRE está presente.

En esta premisa se enmarca la creación de una nueva estructura con áreas regionales y territoriales, con el fin de conseguir una organización muy pegada al terreno, que conoce muy de cerca cuáles son las necesidades y la realidad de cada uno de los países. Además, se refuerzan las áreas corporativas con el objetivo de ofrecer así un mejor servicio a todas las sociedades del Grupo, independientemente del país en el que estén y se crean algunas nuevas, como Soporte a Negocio o Negocio y Clientes. En el mercado, la situación es nueva y las soluciones también deben ser nuevas. En definitiva se está marcando el camino

**ADAPTARSE AL ENTORNO,  
A UNA NUEVA REALIDAD,  
ES FUNDAMENTAL SI UNA  
EMPRESA QUIERE SOBREVIVIR  
Y MÁS EN UNOS MOMENTOS  
EN LOS QUE LOS CAMBIOS SE  
PRODUCEN A UNA VELOCIDAD  
VERTIGINOSA**



**SEGUIR SIENDO  
LÍDER,  
DONDE YA LO ES, Y BUSCAR  
UNA MEJOR POSICIÓN EN EL  
RESTO DE LOS MERCADOS**

por el que se avanza: ser una compañía global. Y todo ello apoyado en las personas, el gran valor que ha contribuido a que MAPFRE sea hoy lo que es.

Ese gran valor, que son las personas, también se traslada al equipo directivo de MAPFRE, personas que se han formado en la compañía, con una amplia trayectoria en la empresa y que la conocen perfectamente. La expansión internacional de la empresa ha permitido que muchos de esos directivos, incluido el presidente, tengan experiencia internacional, lo que les aporta un entendimiento mayor aún del negocio.

El gobierno corporativo de la empresa y su evolución durante los últimos años, con una reducción significativa del consejo de administración e incorporación de más mujeres, es otro de los temas que los miembros de este programa han analizado.

Finalmente, el presidente de MAPFRE, Antonio Huertas, compartió con los alumnos de este programa una sesión de trabajo, en la que explicó la visión de la compañía, cómo se adapta a una realidad cada día más cambiante, sin perder su esencia y con el foco en el crecimiento rentable, poniendo las bases de la empresa del futuro.

