



ANTONIO GARCÍA DE CASTRO

DIRECTOR GENERAL DEL INSTITUTO INTERNACIONAL SAN TELMO Y PROFESOR DEL CASO “**MAPFRE: HACIA EL CRECIMIENTO RENTABLE**”

¿QUÉ SE PRETENDE CON ESTE CASO?

El objetivo es que sirva de reflexión sobre el futuro de una empresa líder en su sector, que ha ido adaptando su modelo de negocio a la realidad y las necesidades de sus clientes, sin perder su cultura empresarial. Sirve para plantear el futuro de MAPFRE y sus retos, conociendo el sector y los objetivos de su plan estratégico. Es un caso que trata todas las áreas de gobierno: negocio, estructura directiva, compromiso profesional y configuración institucional. Trata aspectos de cambio de dirección, consecución de un plan estratégico, reorganización estructural, pasando de una gestión más local a otra más coordinada regional y globalmente, o los retos ante las nuevas tendencias: digitalización, aparición de nuevas necesidades, nuevos competidores, nueva regulación, la gestión de la gobernanza a través de una Fundación, mantener una cultura muy fuerte en las nuevas generaciones...

¿POR QUÉ SE ELIGE A MAPFRE COMO CASO DE ESTUDIO?

MAPFRE es una empresa líder en un sector que tiene retos importantes en el futuro. Es una compañía de la que se puede aprender mucho en varios aspectos: en negocio, con la internacionalización y el posicionamiento; en estructura, con todos los cambios que están

haciendo de MAPFRE una empresa global; en dirección de personas, por haber conseguido un equipo comprometido con la compañía y una serie de principios y valores que da mucha fuerza y una configuración institucional particular, con una fundación como máxima accionista. Se pueden encontrar muchos aprendizajes del caso, y no sólo para grandes empresas sino para pequeñas y medianas también.

¿EXISTE ALGO EN EL DESARROLLO EMPRESARIAL DE MAPFRE QUE PUEDA SERVIR DE INSPIRACIÓN A OTRAS EMPRESAS?

Destacaría los planes estratégicos elaborados en los dos últimos años y los cambios estructurales para construir una empresa global. También su solvencia y orientación al cliente. Por último la humildad, austeridad y sencillez de su alta dirección y la generosidad del anterior presidente para dejar completamente la compañía (evidentemente estando siempre a disposición del actual).

¿HA CAMBIADO LA PERCEPCIÓN QUE TENÍA DE MAPFRE DESPUÉS DE REALIZAR ESTE CASO?

A MAPFRE siempre la he admirado como empresa líder y multinacional. He comprendido las razones del éxito de MAPFRE y también he comprobado que tiene cosas que mejorar, como todas las empresas, pero lo saben y están dispuestos a cambiarlo. También que tiene grandes retos que les motivan a superarlos. Como dice su presidente: el futuro hay que construirlo con determinación.

¿QUÉ LE HA SORPRENDIDO DE MAPFRE AHORA QUE CONOCE MÁS EN PROFUNDIDAD LA EMPRESA?

Me ha sorprendido lo enraizado de la cultura. También que en estos años, a diferencia de los

anteriores, se haya optado mucho más por la búsqueda de la eficiencia que por crecer inorgánicamente. Conocía MAPFRE desde hacía tiempo y siempre me sorprendía positivamente lo que estudiaba de ella: el Sistema MAPFRE, la internacionalización, la omnicanalidad, el compromiso de la personas, la desmutualización. Ahora lo completaré con los retos que tiene en digitalización, los cambios estructurales y en el consejo de administración y, sobre todo, su empuje y sabiduría comercial.

¿QUÉ LE HA APORTADO EL CASO MAPFRE COMO PROFESOR?

En mi larga carrera profesional, he escrito casos de empresas multinacionales líderes como Nestlé, que acaba de cumplir 150 años, y de empresas líderes del Ibex-35: Telefónica, Ebro Foods o DIA, y de excelentes y muy rentables empresas andaluzas, como Mayoral o Inmobiliaria del Sur. Todas ellas, empresas con éxito que tienen un modelo de negocio competitivo, un equipo de directivos competentes y comprometidos y una propiedad estable que ayuda a los directivos. Sin embargo, en MAPFRE destacaría cómo han realizado el proceso de sucesión del presidente siempre y han apostado por una persona "de la casa", joven, con 48 años. También destacaría cómo en los primeros cinco años, el nuevo presidente está abordando todos los retos que tiene MAPFRE para conseguir el crecimiento rentable a largo plazo. Como profesor me ha aportado ser el autor de un caso de una empresa líder donde los participantes aprenderán mucho gracias a la generosidad de MAPFRE.

CUÉNTENOS, POR FAVOR, ALGUNA PERCEPCIÓN DE LOS ALUMNOS SOBRE MAPFRE. ¿QUÉ ES LO QUE MÁS LES HA SORPRENDIDO?

El caso se acaba de estrenar en un Programa de Alta Dirección de Empresas Líderes al que asistían empresarios y altos directivos de las

mejores empresas de España; muchos participantes destacaron el compromiso de las personas y directivos que trabajan en MAPFRE y le preguntaron al presidente, Antonio Huertas, cómo lo conseguían. Un pequeño gesto como el que vimos al acabar la comida, cuando el presidente se fue a Granada a una reunión con la red comercial, con el director territorial para ir trabajando con él, se convierten en la mejor herramienta para conseguirlo. Es pronto aún para decirlo, pero seguro que como he dicho anteriormente, los participantes cambiarán la imagen que tienen sobre MAPFRE a mejor. Y podrán quedarse con algunas ideas que poner en marcha en su día a día en sus empresas. Los retos a los que se enfrenta MAPFRE son los mismos o parecidos a los que se enfrenta el resto: la digitalización, buscar el compromiso y el talento en las nuevas generaciones... Son temas que nos afectan a todos y a los que debemos hacer frente.