

MAPFRE: TRANSFORMÁNDOSE PARA CRECER Y MEJORAR LA RENTABILIDAD ¹

“Hemos recorrido un largo camino que nos ha aportado experiencia y energía para afrontar las próximas etapas. En Mapfre estamos preparados. Somos la aseguradora global de confianza que construye día a día un futuro sostenible para todas las personas”.

Antonio Huertas, Presidente de Mapfre

Mapfre, presente en los cinco continentes, era en 2020 la mayor aseguradora española en el mundo, líder en seguros No Vida en Latinoamérica y uno de los 15 mayores grupos europeos por volumen de primas. Con más de 34.000 empleados daba servicio cada día a 26 millones de personas en todo el mundo. Ya habían pasado ocho años desde que Antonio Huertas llegó a la Presidencia y reflexionaba:

“Desde el año 2012 para acá se han producido dos situaciones complejas, muy, muy relevantes. El desarrollo de la parte final de la crisis económica española y mundial, y, por otro lado, a la vez que se producía esa situación, el mundo se volvía mucho más complejo apareciendo muchos escenarios diferentes que eran difíciles de visualizar con antelación, que eran difíciles de prever y que afectan a los negocios. En esa situación de mejoría paulatina de la situación económica y complejidad en los escenarios mundiales, una organización global como Mapfre tiene también que prepararse y adaptarse.

Debemos estar satisfechos, hemos sido capaces de leer gran parte de las claves que necesitaba una empresa tan global como ésta para poder adaptarse a los entornos tecnológicos, de innovación, de cambios en los mercados, de consumo, de nuevos patrones de conducta en las sociedades. Y, sin embargo, quizá todo eso no ha sido suficiente para apuntalar un modelo económico interno de más crecimiento y mejora de los márgenes al negocio”.

En el Anexo 1 aparece la evolución de las cuentas de resultados y del balance. En el Anexo 2 aparece la evolución de los principales indicadores económicos y financieros.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Antonio García de Castro y la colaboradora docente Dña. Rocío Reina Paniagua, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © junio 2020, San Telmo Business School y Mapfre, S.A.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección casos@santelmo.org.

ANTECEDENTES: 1933-2012

Mapfre nació en 1933 como la “Mutualidad de la Agrupación de Propietarios de Fincas Rústicas de España”. A mediados de los cincuenta tuvo una grave crisis financiera y gracias a un nuevo equipo directivo liderado por Ignacio de Larramendi, se superó y se empezaron a sentar las bases para construir una empresa líder que perdurara. En 1955 se inicia la comercialización de seguros de automóviles y en 1970, como estrategia de crecimiento, se inició la creación de filiales especializadas, reservándose la Mutualidad el ramo de Automóviles. Las primeras filiales fueron Mapfre Vida y Mapfre Industrial, a las que posteriormente seguirían otras. En 1980 se creó Corporación Mapfre, una sociedad *holding* en la que se integraron sus principales negocios. Para crearla, se utilizó una sociedad ajena al negocio asegurador, que controlaba desde 1960 y que cotizaba en bolsa.

Comenzó sus operaciones internacionales en Iberoamérica en 1984 (Colombia). Durante esa década se combinan las operaciones de seguro directo (la entrada en Colombia ya mencionada, en Argentina, Paraguay, Chile, México o Puerto Rico) y de reaseguro² (México, Filipinas, Luxemburgo, Italia, Venezuela, Bélgica, Chile). En el año 1988 se constituyó Mapfre Asistencia, la empresa más internacional dentro del Sistema³ con filiales u oficinas en los distintos países. Se inicia la expansión no sólo en América Latina sino también en Europa, Asia, hasta estar presente en los cinco continentes. La evolución hasta 2012 fue la siguiente:

(*) En millones de euros

	<u>Ingresos</u> (*)	<u>Activos</u> <u>Gestionados</u> (*)	<u>Beneficios</u> (*)	<u>Empleados</u>
1986	434	706	21	2.823
1989	1.214	1.989	49	5.369
1992	2.419	3.769	37	9.028
1995	3.249	6.879	203	11.292
1998	4.546	9.669	178	15.219
2001	8.933	19.276	316	16.756
2003	9.250	25.677	606	18.605
2004	10.756	31.482	847	19.920
2006	13.234	38.988	1.156	28.091
2008	17.711	47.759	1.383	34.603
2010	20.471	56.471	1.431	36.744
2012	25.301	64.632	1.372	35.586

Durante esos años, España seguía siendo el principal mercado de Mapfre hasta llegar a ser la empresa líder del sector en 1983. Para reforzar este liderazgo en 1998 suscribió

² El reaseguro era el seguro de las compañías de seguros, un acuerdo mediante el cual un asegurador transfería a otro asegurador una parte de sus riesgos.

³ Internamente se hablaba del “Sistema Mapfre”, o el “Sistema” para referirse al grupo formado por la mutua y las empresas filiales.

un acuerdo de colaboración empresarial con Caja Madrid, actual Bankia, que llevó a una alianza estratégica en el año 2000.

En 2006, la entidad cabecera de Mapfre dejó de ser una mutua para convertirse en sociedad anónima (aunque una parte importante de su negocio colgaba ya de una sociedad cotizada: la Corporación Mapfre). La desmutualización obedecía a la necesidad de dotarse de una estructura que permitiera a Mapfre seguir creciendo y desarrollando su proyecto empresarial. Los más de 5,2 millones de mutualistas tuvieron la opción de convertirse en accionistas de la futura Mapfre, S.A. o recibir en metálico su participación en la nueva sociedad.

Tras la reordenación societaria llevada a cabo en 2006, integraron todas las actividades empresariales del grupo en Mapfre S.A., sociedad *holding* que cotizaba en la bolsa de Madrid y Barcelona, atribuyéndose el control mayoritario de dicha sociedad a la Fundación Mapfre, fundación privada que desarrollaba actividades no lucrativas de interés general. En el Anexo 3 pueden verse los principales hitos en la historia de Mapfre.

Mapfre había realizado con éxito la sucesión de sus presidentes ejecutivos en varias ocasiones. Así, en 2011 se comunicaba que Antonio Huertas, que tenía 47 años y que había empezado a trabajar en Mapfre a mediados de los 80, sería nombrado Presidente de la compañía en 2012.

Durante su primer año como presidente, antes de realizar cambios, estuvo visitando todo lo que no conocía (18 países) para entender bien las posibilidades de actuación. Antonio Huertas decía:

“Mi reto era impulsar la transformación de una empresa de éxito, una empresa estupenda que iba muy bien. Sin embargo, cada país actuaba de forma independiente, limitándose el trabajo común prácticamente a la consolidación de cuentas. Viajé por todos los países y lo comprendí. Le pedí a las figuras clave una nota, que sólo leería yo, con posibles vías para organizarse y algunas líneas de un posible plan estratégico”.

Se desarrolló la agenda del cambio y se establecieron las iniciativas e indicadores que debían servir de guía en ese periodo, y se configuró el proceso de elaboración y revisión sistemática de la estrategia. Un año y medio después se había conseguido elaborar un planteamiento organizacional y estratégico nuevo.

MAPFRE A PARTIR DE 2012 HASTA 2019

Durante los tres primeros años, Mapfre trabajó intensamente para definir la Visión, Misión y Valores. Antonio Huertas comentaba:

“El plan debía tener un fuerte componente emocional, que vinculase a toda la organización. Se lanzaron la misión, visión y valores, que nos unirían a todos. La visión se definió «Mapfre, la aseguradora global de confianza». La misión es ser