

# Liderazgo + Gestión=Empresario de éxito

**La formación ayuda al sector agroalimentario a enfrentarse a sus retos**

Jaume Llopis

Profesor del Departamento de Dirección Estratégica del IESE

**Revista Alimentaria.- ¿Nos puede hacer un breve resumen de su trayectoria?**

**Jaume Llopis.-** Soy ex futbolista profesional y licenciado en Ciencias Económicas y MBA por IESE. A lo largo de mi trayectoria profesional, he ocupado puestos como Director General PURLOM del Grupo Agrolimen, Presidente Director General de Moulinex España y Latinoamérica, Consejero Delegado de Solis Carnation, Director de Nestlé España, Director General de AGF Unión Fénix y Consejero Delegado de Borges Mediterranean Group. He pertenecido a Consejos de Administración de más de 40 compañías europeas y americanas.

Además, desde 1992 soy profesor de Dirección Estratégica de IESE Business School y he escrito seis libros, algunos de los cuales han llegado a convertirse en *best sellers*, como "Dirigiendo y Reinventando la Empresa", "Management by Lies, Mitos y mentiras en la Dirección de Empresas" y "Qué hacen los buenos directivos. El reto del siglo XXI".

*"Internacionalización, innovación y formación son los tres pilares para que el sector crezca"*



Jaume Llopis.



**R. A.-** Tras una larga crisis y lo que parece ser una cierta recuperación, ¿cuál es la situación actual del sector agroalimentario?

**J. L.-** El sector agroalimentario es el primer sector industrial del país, muy bien gestionado en general, con elevada internacionalización, con balanza comercial positiva y muy competitivo internacionalmente.

**R. A.-** ¿En qué pilares se deberían centrar las empresas del sector para ganar competitividad?

**J. L.-** En primer lugar, insistir aún más en la internacionalización, sobre todo las pymes, uniéndose en consorcios o clusters.

El segundo pilar debe ser la innovación en sentido amplio, no sólo en productos, sino en packaging, en digitalización de las actividades, en la mejora de procesos, etc.

Y, en tercer lugar, la formación a todos los niveles, sobre todo, para los mandos intermedios.

**R. A.-** La exportación está siendo una de las principales apuestas del sector. ¿Cómo deben enfocar la internacionalización las empresas?

**J. L.-** Analizando los mercados donde tengan menos barreras de entrada, decidir qué estructura y qué recursos van a dedicar, y sobre todo, con qué ventajas competitivas: es decir, qué van a hacer que no haga la competencia o qué van a hacer mejor que la competencia.



Logotipo de IESE.

*"Analizamos los datos de los mejores países para exportar en función de diversas variables"*

Hay que elegir con qué estrategia vamos a entrar en el nuevo mercado: o bien precio, aunque es una estrategia peligrosa; o bien diferenciación o segmentación, eligiendo un nicho de mercado y haciendo algo nuevo en él.

**R. A.-** ¿El IESE cuenta con alguna herramienta para ayudar en este proceso?

**J. L.-** Así es, contamos con un documento único en el mundo para ayudar a la internacionalización, el Vademecum "Selling Across Countries. Guía práctica para la exportación". Recoge datos exhaustivos de 34 países para ayudar a identificar el país más interesante para entrar, en función del producto y de las ventajas competitivas, el canal de distribución, los principales retailers y marcas, los consumos *per capita* de alimentos, qué importan y exportan y de dónde, el precio medio de una cesta de la compra básica, la seguridad jurídica y facilidad para hacer negocios, etc.

Cada año actualizamos los datos para lograr que sea un documento que está en la mesa de todos los responsables de exportación.

**R. A.-** El sector alimentario se transforma a pasos agigantados, desde la producción hasta la distribución. La gran pregunta que surge es: ¿cómo comeremos en el futuro?

**J. L.-** El cambio de hábitos de los consumidores es constante. Vamos hacia un consumidor mucho más informado, con mayores exigencias y necesidades. También hay una tendencia clara



*"El buen directivo adapta el modelo de negocio constantemente y dedica tiempo a las personas"*

hacia los productos saludables, con pocos aditivos, ecológicos, alimentos nutricéuticos o "Phood" (término que procede de la unión de farmacia y alimentación), con transparencia y más información en las etiquetas, y garantía de trazabilidad.

**R. A.- ¿Cuál es el papel del IESE a la hora de investigar estas tendencias?**

**J. L.-** Los Encuentros de Alimentación y Bebidas,

que celebramos en España desde hace 20 años y en México desde este año, son un punto de referencia para analizar tendencias, gracias a nuestros investigadores del IESE especialistas del sector y a partir de lo que nos van contando los miembros del Consejo Asesor de Alimentación y Bebidas, compuesto por presidentes y CEOs de la industria y la distribución.

**R. A.- Para adaptarse a estos cambios, las empresas necesitan líderes. ¿Cuáles son para usted las principales cualidades de un líder?**

**J. L.-** Es importante que haya el Líder pero también el Gestor. Este tándem es fórmula de éxito. El líder es el que tiene la visión, al que la gente sigue, el que indica el camino, el que con el ejemplo y sus valores construye una cultura organizativa fuerte y estable. Por su parte, el Gestor es el del día a día, el de los números, el presupuesto, las inversiones, el que organiza el trabajo.

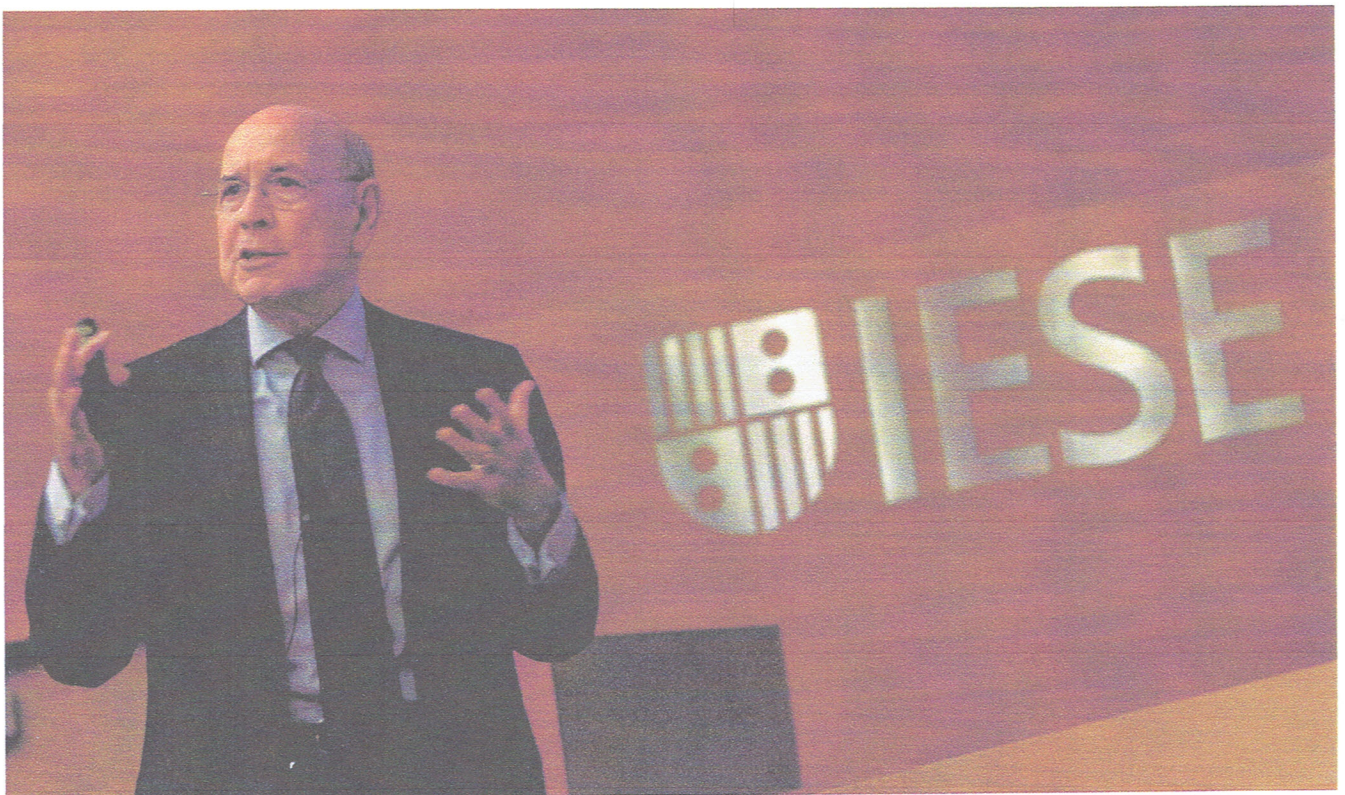


Foto: IESE.



*"Formamos líderes que influyan positivamente en las personas y la sociedad"*

En definitiva, el buen directivo es el que:

- Crea o visiona el FUTURO.
- Adapta el MODELO DE NEGOCIO constantemente para ser el primero en satisfacer las necesidades futuras de sus clientes.
- Dedica mucho tiempo a las PERSONAS: identificar dónde está el talento, contratarlo, formarlo, motivarlo, crear planes de carrera...

**R. A.- ¿Cuál es la importancia de la formación para llegar a este liderazgo?**

**J. L.-** Lo más importante es la VISIÓN del emprendedor y la EXPERIENCIA, y sostener esta visión con formación empresarial en implantación de la estrategia, organización, finanzas, operaciones, marketing, etc.

**R. A.- ¿Qué puede aportar el IESE para alcanzar este objetivo?**

**J. L.-** El IESE ya promueve todos estos aspectos. IESE ha sido pionero en cursos para EMPRENDEDORES, ÉTICA EMPRESARIA, BUENAS PRÁCTICAS EN DIRECCIÓN GENERAL, QUÉ HACEN LOS BUENOS DIRECTIVOS. La experiencia práctica de mu-

chos profesores con una sólida base académica, contribuye a la formación integral de nuestros alumnos.

**R. A.- ¿Cómo debe ser un programa de formación que permita adaptarse a este entorno cambiante y globalizado?**

**J. L.-** Con el método del caso, estudiando y discutiendo situaciones de negocio problemáticas y cambiantes, con documentación novedosa y actualizada a las nuevas circunstancias del mercado, con profesores con excelente base académica pero también con experiencia práctica en las empresas.

**R. A.- ¿Qué ventajas diferenciales poseen los programas del IESE? ¿Qué modalidades formativas ofrece?**

**J. L.-** El IESE está comprometido en la formación de líderes que aspiran a ejercer una influencia positiva y duradera sobre las personas, las empresas y la sociedad, que trabajen con espíritu de servicio e integridad.

Enseñamos con una perspectiva de la dirección general:

- Valores éticos y humanos.
- Dimensión internacional.
- Impacto transformacional.
- Enfoque global de los programas.
- Metodologías de aprendizaje activo.

[iese.edu](http://iese.edu)



Profesor Llopis y celebración del 50 aniversario del MBA del IESE.