

# Jaume Llopis

Este hombre, que cambió el fútbol profesional por el mundo empresarial, quiso conocer desde abajo el negocio. Así, iba de pueblo en pueblo con salchichones debajo del brazo. Hoy es un experto tanto en lanzar como en reflotar grandes empresas.

Texto: Mari Paz Somoza  
Fotos: Tragaluz

**S**IN duda tiene una trayectoria brillante, que atestigua el paso por la dirección general de empresas como Purlom, Moulinex o Nestlé.

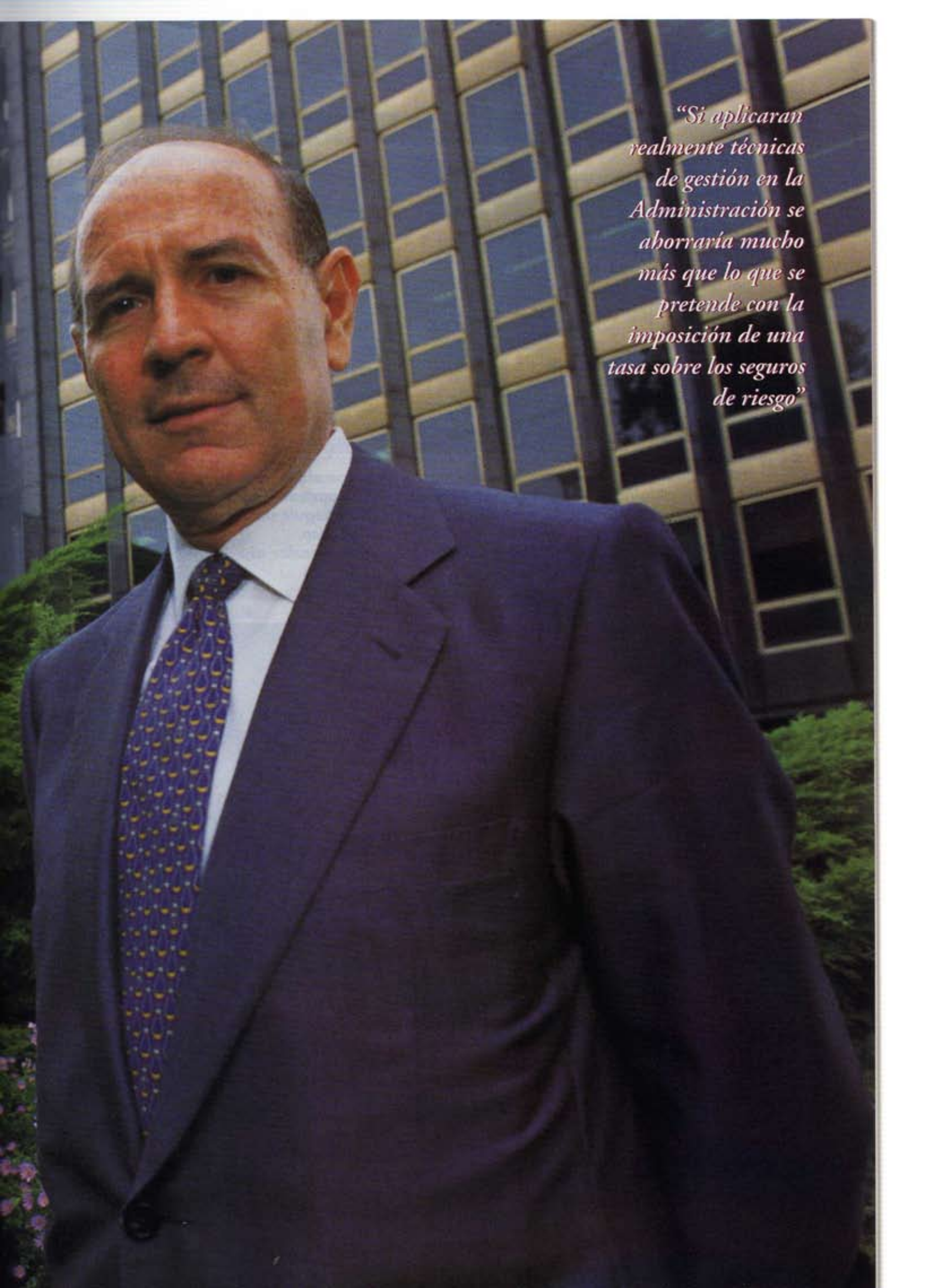
Con 19 años jugaba en el Elche, entonces en primera división. Pero asegura que tenía los pies en el suelo, y a pesar de aprovechar los viajes y las concentraciones para estudiar, era consciente de que su vida futbolística sería corta. Así tras concluir la carrera de Económicas, desestimó una oferta para jugar con el equipo del París St. Germain y una beca para realizar el doctorado en La Sorbona. Decidió realizar un máster en el IESE de Navarra.

Su primera experiencia profesional fue en la empresa agroalimentaria Agrolérida como director comercial. Pero siempre ha sido partidario de *la universidad de la calle*. "Le pedí al propietario que para ser director comercial necesitaba conocer el negocio desde abajo. Durante un año estuve vendiendo de pueblo en pueblo con una caja de salchichón debajo del brazo".



AGF UNIÓN-FÉNIX prevé unos beneficios de 10.000 millones.



A man with short, dark hair, wearing a blue suit jacket, a white shirt, and a blue tie with a yellow and white pattern, stands in front of a modern glass skyscraper. The building's facade is composed of many rectangular windows, some of which are reflecting the sky. The man is looking slightly to the left of the camera with a neutral expression. The background is slightly out of focus, emphasizing the man in the foreground.

*“Si aplicaran  
realmente técnicas  
de gestión en la  
Administración se  
ahorraría mucho  
más que lo que se  
pretende con la  
imposición de una  
tasa sobre los seguros  
de riesgo”*



Simultanea su cargo en AGF UNIÓN-FÉNIX, con la docencia en el Departamento de Dirección General del IESE. "Hago lo que predico", dice Llopis. Se considera expansionador y apagafuegos. "No basta hacer fuertes planes de reingeniería. La reingeniería es necesaria pero no suficiente. Algunos se olvidan del tercer paso: reinventar el



"Conviene dismantlar la pirámide jerárquica con organizaciones más flexibles".

negocio para ser competitivos". En su opinión, es obligado un diagnóstico con

pocos objetivos en una agenda negra, y conseguir ser un auténtico comunicador al

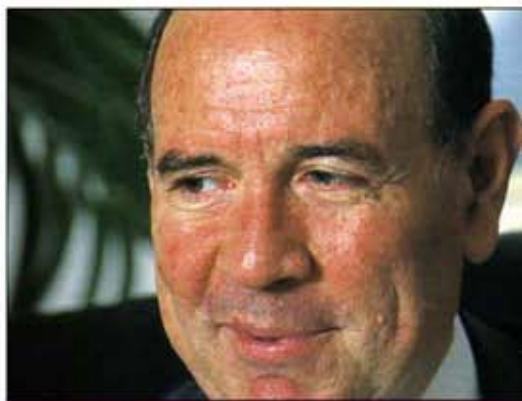
que la gente sigue en ese objetivo. "Conviene dismantlar la pirámide jerárquica con organizaciones muy flexibles en grupos de trabajo". Utiliza el lema de "managing by wondering around". "Visito a cada persona en su puesto de trabajo. Pretendo ser un gran comunicador por eso dedico el 80% de mi tiempo a ese objetivo".

A Llopis nunca le ha gustado el conformismo y pronto se incorpora al Grupo Agrolimen, donde pasó en cinco años de jefe de ventas de Purlom a director general de la compañía. "Fui el responsable de introducir en España la salchicha de frankfurt".

En 1975 un head hunter le propone ser consejero delegado de Moulinex, entonces casi inexisten-

te en España. Le ofrecieron 50 millones para comprar la pequeña empresa de San Sebastián que fabricaba bajo licencia. "Fue una experiencia espectacular. El desarrollo de Moulinex era imparable. Se abrió una nueva fábrica en Barbastro, que Adolfo Suárez rechazó en Avila porque quería conservar la hidalguía de la ciudad. Fui elegido presidente del Consejo de Administración y en 1979 director general para todo el área de América Latina. Abrimos filiales en México, Argentina, Venezuela..." El eslogan de "un, dos, tres, picadora Moulinex" dió sus frutos. Se pasó de una facturación de 200 millones a 5.500. Las acciones pasaron de un valor de 1.000 pesetas al constituirse la empresa a 9.900 cuando la abandonó.

Pere Durán Farrell, entonces presidente de Catalana de Gas, le persuadió para que comenzara con otro de los apelativos que se le han atribuido, "apagafuegos". Se trataba del grupo de electrónica



Para Llopis es esencial que los dirigentes se formen en la universidad de la calle.

Cecsa. "No salió todo bien. Cerramos la electrónica de consumo, pero si mantuvimos la electrónica militar. Aprendí economía de guerra, y a negociar con la Administración o los japoneses".

De nuevo otro head hunter le lleva a las filiales españolas de Carnation (Solís, Litoral...). "Querían llevar a cabo un gran proyecto en Europa a partir de España". Año y medio más tarde Nestlé compra Carnation. Le atraía mucho conocer los entresijos de una compañía de gran envergadura y decidió comenzar como jefe



Juega con los veteranos del Barça.



de catering. Rápidamente asciende a subdirector, convirtiéndose en el primer director que no llevaba 25 años en la empresa y el que primero se marchaba. Su nuevo reto era Sarrió, donde permanece un año y medio antes de que aparezca el Grupo Kio, que a través su papelera Torras la compra. "Me daban la opción de seguir como director general. Pero antes de que se desatase el escándalo ya no me gustó el equipo directivo de los kuwaitíes".

Se une a International Investments Group como socio director. La labor en este grupo especializado en el reflotamiento de empresas en crisis le llevó a su actual compañía.

En 1994 se encarga de la gestión de la fusión de La Unión y El Fénix, con la filial española de AGF. Después de haber estado preparando la operación durante un año, y ante unas pérdidas de 1.000 millones mensuales, y con la aprobación de la Dirección General de Seguros, se incorpora como director general primero en marzo 1994.

#### Político

Manuel Fraga le ofreció ser el número uno de Alianza Popular en Cataluña. Petición que desechó, al igual que la de Suárez para ir al CDS.

La propuesta que si aceptó fue la de ser asesor de Jordi Pujol en temas de economía internacional

**"El sector va a cambiar en cinco años más que en estos veinticinco"**

desde 1984. "Colaboré en los primeros viajes tan criticados del presidente de la Generalitat a Japón, China, California, etc, dados mis contactos con muchas multinacionales. Ahora sólo ejerzo esa labor nominalmente".

También, como gran aficionado del Fútbol Club Barcelona, con

## AGF UNION-FENIX, LLEGAN LOS BENEFICIOS

La compañía afronta este ejercicio con la previsión de que va a obtener beneficios. El año anterior significó la culminación del plan de saneamiento financiero con una ampliación de capital 20.000 millones de pesetas. "En 1996 esperamos unos resultados francamente buenos. Porque además del resultado de explotación que será de más de 1.000 millones, hemos hecho

operaciones inmobiliarias con unos resultados extraordinarios de 8.000 millones (recientemente se ha vendido la sede en La Castellana a la Mutua Madrileña Automovilista por 11.500 millones, siendo arrendataria por 10 años). Así, los beneficios serán del orden de los 10.000 millones de pesetas. La fusión se ha hecho en un tiempo récord y la compañía ya está

totalmente saneada". La idea es seguir creciendo en número de oficinas y realizando alianzas estratégicas con otras aseguradoras como Sanitas. Con Musini en venta, conviene no olvidar que AGF a nivel mundial tiene los grandes riesgos industriales como objetivo estratégico. En España es la tercera en este ámbito. Podría ser un buen complemento.

cuyos veteranos juega, presentó su candidatura a la presidencia del mismo.

#### El sector

"El sector asegurador va a cambiar en cinco años lo que no ha cambiado en estos veinticinco". Opina que ha estado bastante anclado en el pasado en todos sus aspectos, en distribución, gestión, orientación al mercado, etc. "Se necesitan ejecutivos de primera línea, formación a ultranza y técnicas de gestión modernas, tanto en marketing como en informática".

Cree que la Ley de Ordenación y Supervisión del Seguro Privado está contribuyendo a la concentración de un mercado muy atomizado por el crecimiento de los capitales mínimos requeridos para ejercer la actividad. También aumenta la solvencia de las compañías con los nuevos baremos para indemnizaciones. La legislación que parece se va a aprobar para equipar los planes de pensiones a los de inversión va a dotar de dinamismo al sector. Las diez primeras de las cuatrocientas compañías controlan el 25% de la cuota de mercado y las veinticinco primeras el 40%. Prevé una especialización mayor.



"Algunos olvidan reinventar el negocio para ser competitivos".

Sobre una posible tasa sobre los seguros de riesgo, Llopis estima que no se deben encarecer los precios porque son productos de casi primera necesidad. Los seguros pagan otros gravámenes como los del Consorcio de Compensación. "Si se aplicaran técnicas realmente de gestión a la Administración recaudaría mucho más que los 60.000 millones que se pretenden obtener. Es conveniente partir de un presupuesto de base cero, poner en cuestión todas y cada una de las pesetas. No es muy acertado proponer un aumento de los presupuestos del 2,5% cuando Alemania los va a reducir. ■