

# ÉXITO

I N L I M I T E

Año 1995

A: 1.000 PTS.  
NTINA: 9 \$ PESOS  
9 DOLARES

Perfil del éxito  
en Algodón

cerca  
de Otero

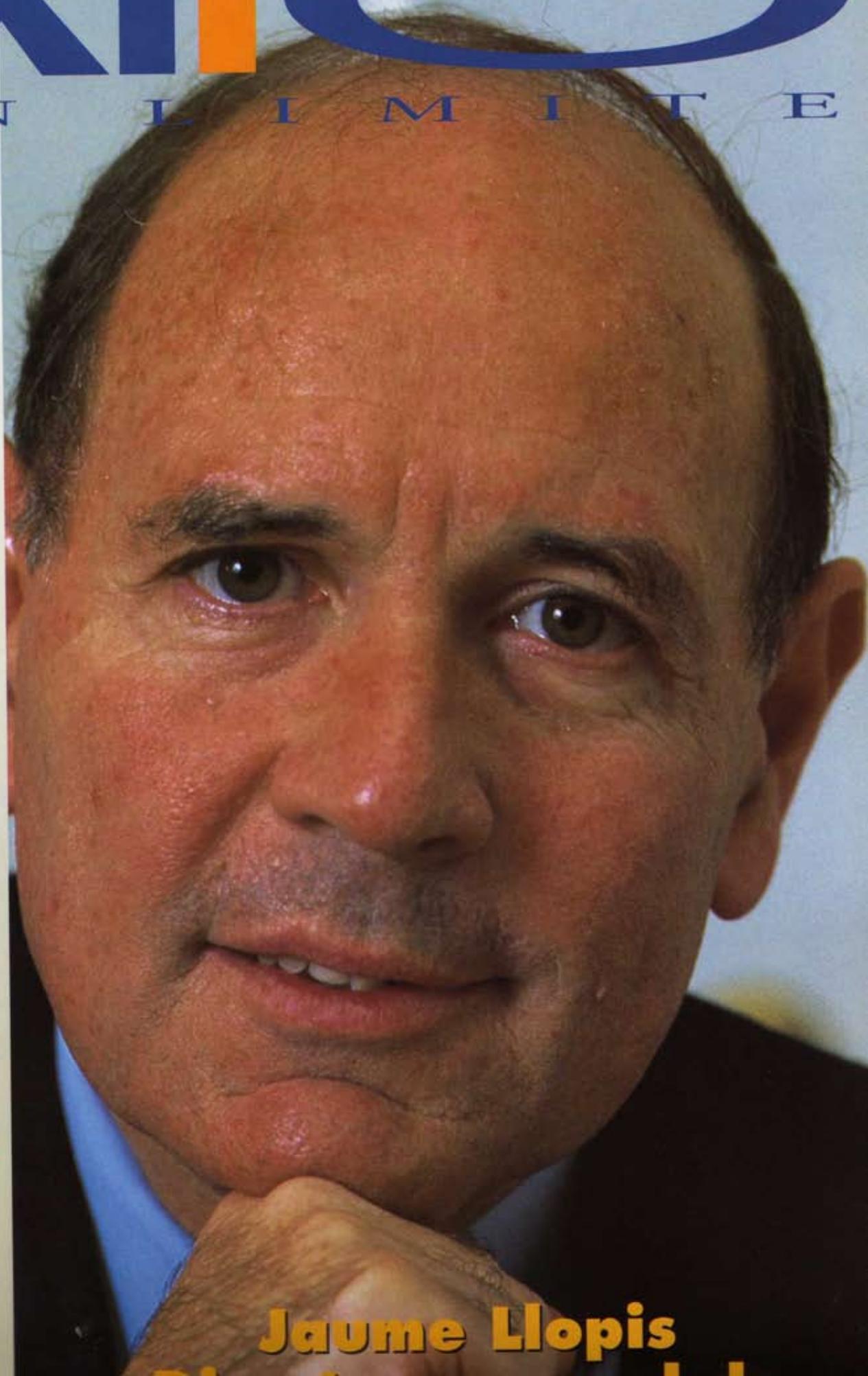
Empresarios del  
nivel  
de Enríquez

Caridad  
de

busca de la  
elencia  
de María  
de Rodríguez Méndez

Investigación  
de carrera espacial

da  
de Vota & Lomba

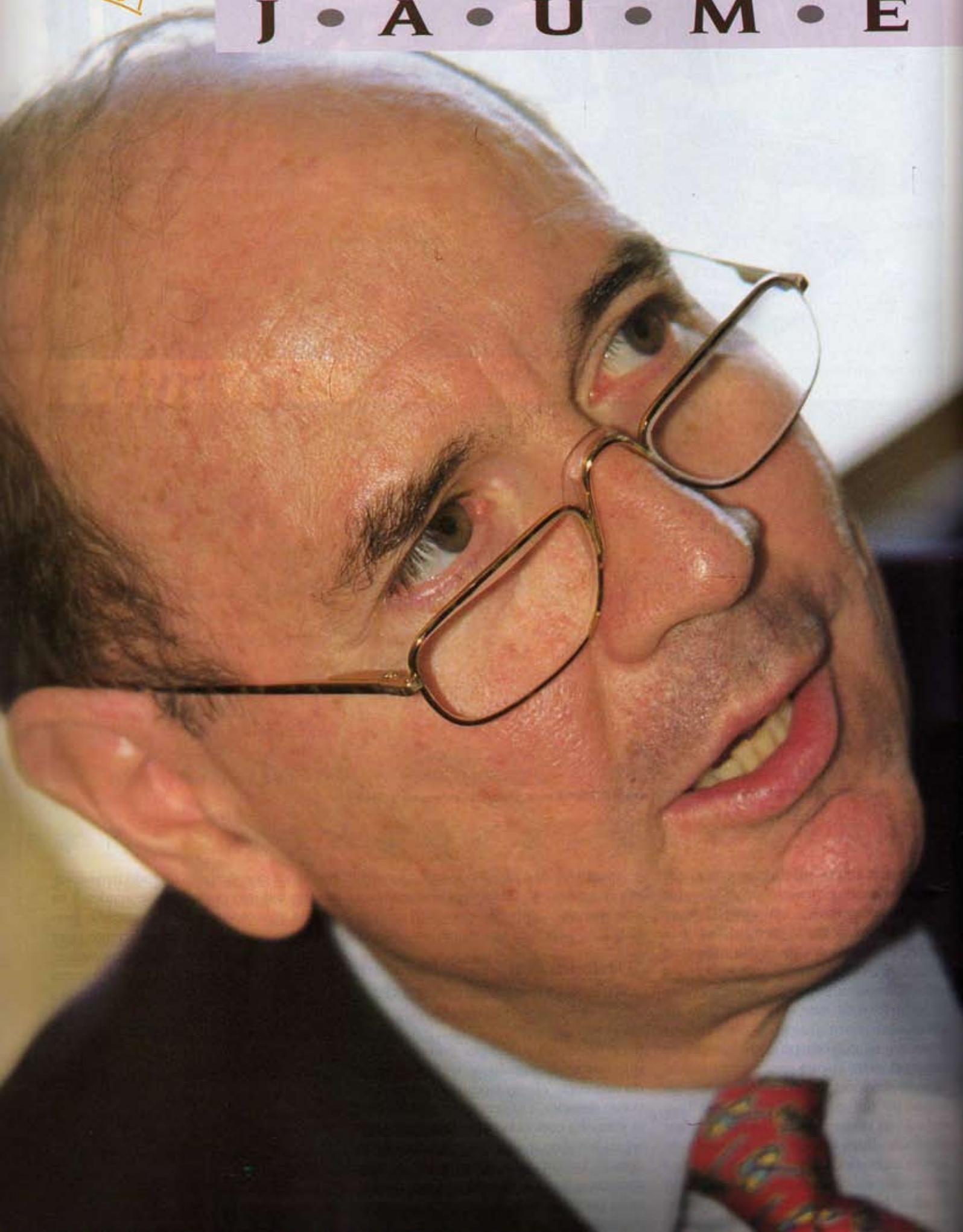


**Jaume Llopis**

**En portada**



**J • A • U • M • E**



# LA VIDA EN UN RETO

*Director general de AGF-Unión Fénix, Jaume Llopis asume uno de los retos más importantes de su vida: reflotar a tan emblemática empresa de seguros.*

*Su currículum no puede ser más espectacular y codiciado dado los tiempos de crisis por los que atraviesa la economía de este país y de la panorámica del mundo en general. Apasionado de su trabajo, no olvida, sin embargo, sus otros grandes retos, como el deporte o la familia. Ejemplo a imitar, Jaume Llopis, 52 años, vuelve a la carga con uno de los empeños más duros de su carrera: reflotar a "La Unión y el Fénix". Avanzado a su generación en lo que a técnicas directivas se refiere, no se olvida de la vocación o la intuición si de triunfar es de lo que se trata. La moralidad y la ética, asimismo, ocupan un lugar estratégico en el organigrama de las compañías de nueva generación que, además, apuestan por las estructuras cada vez más planas, de red, en detrimento de las jerárquicas, más rígidas.*





OSEE a sus espaldas una de las historias más sorprendentes en lo que a trayectoria profesional se refiere. Enamorado de los deportes -el fútbol le concedió alguna que otra gloria cuando aún no había cumplido los 20 años-, no obstante, sabía perfectamente a qué se quería dedicar en el futuro: "Director de empresas". No tuvo que esperar demasiado, aunque,

haciendo uso de una responsabilidad e intuición que le han caracterizado hasta ahora, decidió empezar desde el principio. Con una licenciatura y un máster del IESE en la mano, es nombrado director comercial de la empresa alimentaria Agrolérida, pero, no estrenó el despacho inmediatamente. Antes, se dedicó a conocer en vivo y en directo, "in situ", la realidad del hombre de a pie, de los vendedores de los que depende un buen tanto por ciento para la marcha de la corporación.

Aquello fue la rampa de lanzamiento. Jaume Llopis, nacido el 18 de mayo de 1942 en Cataluña, abrió la primera puerta de otras muchas con las que después tuvo que enfrentarse: Poulom, Nestlé, o la fundación de Moulinex España. Solís, CECSA, y un dilatado etcétera, se constituyen en parte de una larga lista de éxitos. De ahí, que a Jaume Llopis se le haya requerido, y se le requiera, -tal es el caso de su actual cargo como director-general en "La Unión y el Fénix"- para que ejerza su sapiencia en el difícil compromiso de reflotar empresas.

Desde el décimoquinto piso del emblemático edificio de "La Unión y el Fénix", que destaca de entre otras no menos llamativas construcciones del paseo de la Castellana, en pleno centro neurálgico de Madrid, se divisa una bella panorámica de esta polifacética ciudad. Allí, Jaume Llopis trata de cumplir cada uno de los objetivos que saquen adelante a una de las más emblemáticas compañías de seguros que ha existido en nuestro país y que, hoy, se ha convertido en "AGF-Unión Fénix". Un acuerdo de colaboración con la filial en nuestro país de la firma gala que, junto al trabajo que se viene desarrollando de un tiempo a esta parte, augura los mejores resultados. De hecho, Llopis parece ser un genio para que así ocurra. Teoría y práctica se conjugan en este personaje, adelantado a su tiempo.

### —¿Cree Jaume Llopis que los directivos viven momentos revolucionarios?

—Efectivamente. Hace ya bastantes años, cuando ocupé el puesto de presidente de la Asociación Española de Directivos de Empresa, ya me manifesté acerca de esta cuestión, la de la revolución de los "managers". Ya entonces, declaré pensar que los directivos profesionales poseían un papel muy importante a desempeñar en la sociedad como puente entre el capital y el trabajo, como factor esencial para otorgar su justa retribución al capital, a la par que al trabajo. Ellos son los que debían, y deben, buscar la autocontinuidad de la empresa por medio de una gestión altamente cualificada. Algo, que, desde entonces, se ha comprobado día a día.

### —En una sociedad enfocada al corto plazo, ¿caben los ideales en la gestión empresarial?

—Recientemente, en el IESE, donde imparto clases habitualmente, concluimos un seminario titulado "Resumen de ética empresarial", del que ya se ha editado un libro, el cual, recomiendo a cualquiera. En el citado seminario, y dentro de mi ponencia, yo expresaba la convicción de que la ética es rentable, también a corto plazo. Por desgracia, continuamente leemos en los periódicos cómo las actitudes carentes de ética se hallan a la orden del día, aunque también es ver-

plazo. El directivo que actúe con rigor, profesionalmente, algo que considero fundamental, haciendo uso de la justicia social, etcétera, obtendrá, me hallo convencido, una inmediata rentabilidad para la empresa.

### —Revolución y ética han de ir unidas. No obstante, cuando se habla de la primera, ¿no hace falta manejar toda una carga de sueños, de ideales que, por otro lado, chocan con la concepción que tradicionalmente se ha tenido de la gestión?

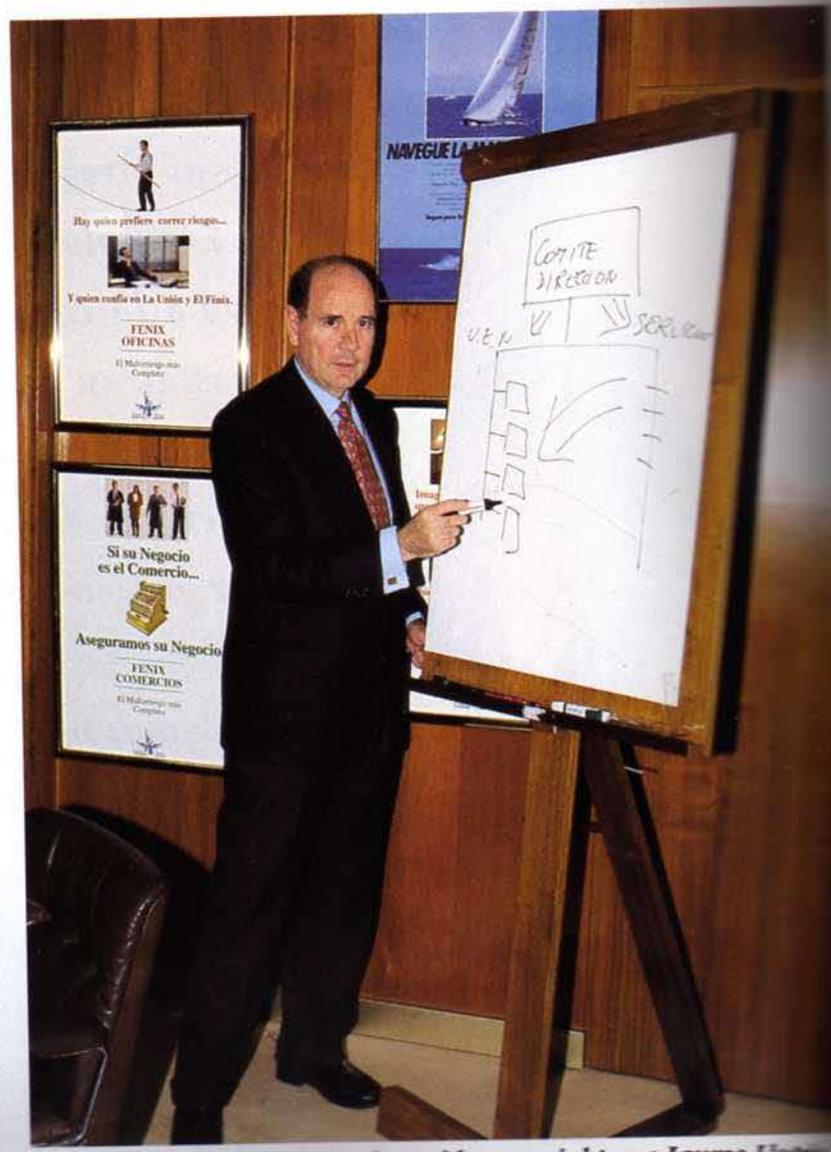
—El buen directivo ha de poseer la capacidad de soñar con el futuro que desea para su empresa. En la compañía que yo me encuentro ahora, que arrastra bastantes problemas económicos, llevamos a cabo un plan de reestructuración fortísimo, pero esto no será suficiente si yo, en estos momentos, no estuviese imaginando qué empresa es la que deseo dentro de tres años, de cinco años. Las reuniones con los directivos son constantes con el objeto de rediseñar la estrategia, de re-

### “No tengo ninguna fe en las estructuras excesivamente piramidales. Cada vez más, los 'networks', las estructuras matriciales, crecen”

ventar el futuro, de prever por dónde se moverá el sector dentro de un tiempo, intentando, por tanto, adelantarnos a otras firmas, haciendo cosas nuevas. Ello significa, sin duda, una revolución en la gestión.

### —Entonces, el directivo ha de ser, al mismo tiempo, un creativo.

—El director general, el buen gerente, el óptimo "manager" profesional, debe, ante todo, poseer una componente im-





Llopis y su "estratégica" agenda

## LOS OBJETIVOS Y LAS METAS

Consulta constantemente esa agenda negra de la que ya ha hablado y que tan larga y fructífera experiencia guarda entre sus páginas. Y es que, para Jaume Llopis, el control, la rigurosidad, es fundamental. Quizá se lo haya enseñado ese aprendizaje, esa formación que él considera imprescindible si de crear o dirigir empresas se trata. De hecho, y en sus comienzos, decidió bajar algunos puestos en la categoría y enfrentarse a la realidad de la calle antes que ocupar un bonito y alegre despacho sin conocer las bases más fundamentales. "Aquellos 365 días con los vendedores en Agrolérida fueron toda una universidad complementaria para mí", recuerda.

Cordial y amable, habla con cierta tranquilidad y algunas pausas, a pesar de esa actividad que desprende toda su persona. El contacto con los trabajadores es una de sus máximas, y ejemplifica: "Aquí en 'La Unión y el Fénix', y sin ir más lejos, ayer mismo, visité tres de nuestra sucursales. Acerca de ello he escrito tres páginas en mi agenda... No se aprende nunca tanto como estando en la calle, en el mercado. Esto me lo he impuesto siempre como una obligación. En los pocos meses en los que vengo ocupando este cargo he estado ya con más de 1.000 agentes de toda España, me he entrevistado con cerca de 1.000 hombres y mujeres que ocupan diferentes puestos y, ahora, me desplazo a cada una de las sucursales que la compañía posee desde Orense hasta Melilla".

Cuando se le pregunta qué hace falta para ser un buen directivo, para dominar la batuta correctamente, Llopis vuelve a incidir en ese aspecto que incorpora a las circunstancias que rodean al ser humano, aunque -como él dice- "existe un cúmulo de cosas": Por un lado, y primero que nada, ha de darse una vocación, después, los valores innatos ocupan otra parcela importante. Ha de gustarte la toma de decisiones, la asunción de riesgos, el contacto con la gente, el crear riqueza... En tercer lugar, vuelvo a destacar, la formación ha de ser prioritaria, al igual que el reciclaje, cada vez más y en cualquier profesión. En cuarto puesto citaré esa actitud que hace que el buen directivo no se quede en el despacho; sólo el tiempo necesario".

En cualquier aspecto de su vida, con mucho más motivo en el laboral, este mago de la viabilidad de corporaciones en crisis, incide en la idea de que "los objetivos han de ser puntuales y colocarse por orden de prioridades, tanto en lo referido a lo personal como a lo profesional". Así lo cumple Jaume Llopis gracias a la ayuda de esa aliada que es su agenda, la cual, repasa constantemente. "Impepinablemente, lo que en ella reseño, lo cumplo. Ya se trate de una reunión o de ese partido de fútbol que he de jugar el martes a las siete de la tarde, nieve, llueva, o me duela lo que sea", afirma.

Es este hombre un apasionado de los deportes, sobre todo, del balompié, en el que destacó durante su juventud y que abandonó por la dirección empresarial. Disputa el Campeonato de Cataluña de Veteranos y, curiosamente, "en mi ordenador, cuando llego a casa después del encuentro correspondiente, también pongo nota a la que considero ha sido mi actuación. Eso sí, siempre trato de ser objetivo. Buena prueba de ello -ríe abiertamente- es que cada temporada, y debido a que cada vez tengo más años, mi media baja".

Asegura compaginar a la perfección sus compromisos con la familia. "Quizá porque no he tenido hijos y, por lo tanto, poseo una menor responsabilidad en ese sentido, y a que mi mujer también trabaja muchas horas ya que es dueña de su propio negocio". De cualquier forma, abre el corazón y dice, sinceramente, que los sentimientos ocupan también una buena parte de la organización laboral. "De hecho, en 'La Unión y el Fénix', donde debido a la actual coyuntura hemos de prescindir de 733 personas, tratamos cada caso de forma individualizada sopesando los pros y contras de cada situación, porque cada persona es un mundo..."

te de formación. De cualquier forma, también debe darse con una serie de cualidades innatas con las que se ce, en clara referencia a la anterior pregunta: me refiero a "feeling", a ese imaginar qué es lo que marchará bien y qué lo que no, o sea, la que podríamos denominar intuición empresarial. Es decir, del mismo modo que pienso que los toreros o los toreros nacen, después, sin duda, se hacen, a través de un aprendizaje, teórico o práctico, sin el cual no llegaría nunca a ser un buen profesional. También conozco excelentes directivos que no poseen una formación básica y que funcionan de forma innata. No obstante, reitero, considero a ésta fundamental. Yo leo cerca de veinticinco libros al año. Si no me hallase al día no me serviría para dar el máster que realicé hace dos décadas. La combinación explosiva es la que añade ese citado imaginar el futuro. **Y en cuanto a las estructuras ¿se está pasando de las estructuras piramidales a la que se dibujan en forma de red?** Si duda. No tengo ninguna fe en las estructuras excesivamente piramidales, excesivamente militares. Estas han de

romperse en favor de los grupos de trabajo. La gerencia única del jefe que está ahí arriba y que funciona por el ordeno y mando se ha acabado y, por tanto, cada vez más, lo "networks", las estructuras matriciales, crecen. Así lo estamos haciendo en "La Unión y el Fénix", creando pequeños grupos estratégicos de trabajo a los que se incorpora un responsable del resultado final.

**"El Estado de Bienestar no es que se acabe sino que se halla condenado a desaparecer tal y como lo entendemos hoy"**

**—La carrera profesional de Jaume Llopis se ha encontrado jalonada siempre por la misma responsabilidad pero al frente de campos, mercados, muy distintos.**

—Es que lo importante a la hora de dirigir es todo lo que he dicho anteriormente. En "La Unión y el Fénix" ya hay muchas personas que saben de seguros. Entonces, lo realmente crucial para mi objetivo es saber qué necesito: vender más. ¿Y cómo

## JAUME LLOPIS CASELLAS. EXPERIENCIA PROFESIONAL

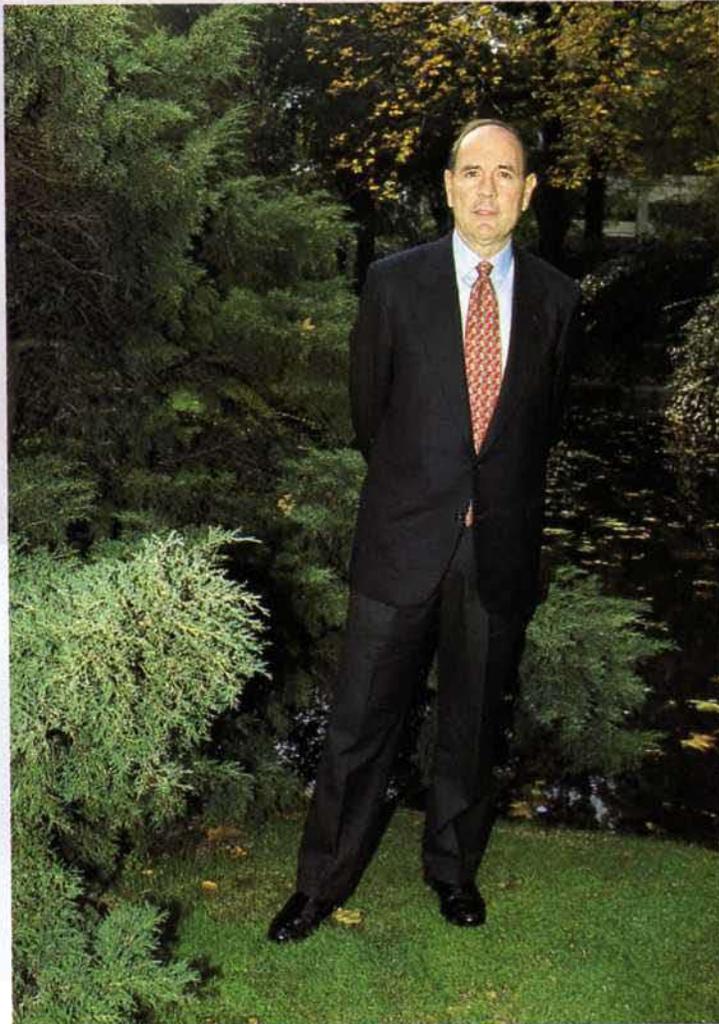
Nace el 18 de mayo de 1942. Economista y máster en Dirección de Empresas por el IESE, accede a su primer puesto de trabajo en 1969 como director comercial de la empresa alimentaria Agrolérida. Allí pide vender en la calle, para conocer la realidad del día a día, durante un año. Poco después, pasa de jefe de ventas de Poulom a director general de la compañía. Corría el año 1974. Jaime Llopis marca así una constante vital en su carrera, la capacidad para asumir retos de una forma continuada y constante.

Posteriormente, consejero delegado de Moulinex, Llopis protagoniza uno de sus más grandes éxitos: funda Moulinex España. En 1979, pasa a ser director general para todo el área de América Latina, abriendo filiales en México, Venezuela, Argentina, Portugal... En los ocho años que Jaime Llopis estuvo al frente de la compañía, ésta pasó de facturar unos 200 millones de pesetas a 5.500 millones y sus acciones subieron, de un valor de 1.000 pesetas, cuando se constituyó la sociedad, a 9.900 pesetas en la fecha en la que dejó la empresa.

Cambia de tercio y se incorpora a CECSA, grupo de electrónica que estaba en quiebra. Comienza de este modo una constante en su vida profesional: el reto de la refluotación de empresas en una situación difícil y comprometida.

Poco después se convierte en consejero de las filiales españolas de Carnation: Solís y Carnation de España, donde desarrollará una estrategia de crecimiento basada en una fábrica de última tecnología.

La primera gran OPA de la historia le sorprende en esta labor y Carnation Mundial es comprada por Nestlé. Entonces, y con



**Para el nuevo director general de "La unión y el Fenix", los fracasos son instrumento de los éxitos futuros**

43 años (1985) decide, ante varias posibilidades, optar por la de simple jefe de "catering" de Nestlé. Rápidamente escala puestos y en 1986 alcanza la dirección.

En 1990 se incorpora a la papelera Sarrió como consejero delegado. Permanece allí hasta la aparición del grupo KIO. No obstante, decide irse -de lo cual no se arrepiente según declaraciones posteriores-, y se une a International Investments Group 2IG S.A., grupo especializado en el refluotamiento de empresas en crisis, en calidad de socio directo.

En 1992 entra en contacto con Pierre Pierant y Michel Albert para la preparación de una posible fusión de "La Unión y el Fénix" con la filial española de la multinacional del seguro francés AGF. El 16 de marzo de 1994 se incorpora a la primera como su director general, puesto que ocupa actualmente.

lo hago? Con mejores productos. Y para eso necesito reducir mis costos que son los suministros... Y en esto sueño por las noches. Que los gastos generales son 13 puntos más altos que los de la competencia, pues tendré que bajarlos. Y, además, he de aumentar los ingresos equis puntos... Estas cuatro cosas son las que necesito, nada más. Me encuentro obsesionado en cumplirlo, y lo cumpliré, algo también muy importante. No se puede divagar. En un estudio reciente se reflejaba cómo los directivos españoles alcanzan únicamente una productividad del 40 por ciento, algo que me parece escandaloso. Y, a veces, tenemos la desfachatez de sancionar a algún empleado, a algún obrero de una línea de producción porque no alcanza el 100 por ciento en su tarea, mientras nosotros perdemos las horas en comidas que no sirven para nada y en informes que tampoco.

¿No le agusta el fracaso?

—Yo también he conocido el fracaso, pero creo que de ahí también se aprende. Los fracasos son instrumentos para obtener éxitos futuros.

—¿Y el éxito, para usted, qué es?

—Sentirme satisfecho personalmente desde todos los puntos de vista. Desde el punto de vista humano, profesional... llegar a casa por la noche sabiendo que durante el día he contribuido de alguna manera a mejorar los resultados de la compañía. En esta agenda que siempre me acompaña, que he vivido conmigo todos los años de experiencia profesional, apunto si me encuentro satisfecho o no y, a continuación, el grado de éxito que creo haber alcanzado. Este es un concepto muy personal. Así, hay empresas en las que se cree que he triunfado demasiado mientras que yo opino lo contrario.

—Desde la perspectiva de su larga y dilatada experiencia, ¿cómo se dibuja el futuro del trabajador? ¿Se actualiza la concepción del puesto fijo?

—Creo que sí. En esas reuniones que mantengo periódicamente con el personal, un señor me contaba que, en el pasado, entrar a trabajar en "La Unión y el Fénix" suponía un puesto laboral vitalicio. Esto ya no es así, ni en "La Unión y el Fénix" ni en ninguna compañía del mundo. En el presente, el cargo ha de ganarse día a día, y cualquiera que se considere en una categoría, cada mañana ha de estar dispuesto a que a él le despidan, a asumir riesgos, en una palabra. El trabajo ha de ser más flexible.

—El empresario, la vocación empresarial, en concreto, adquiere, por tanto, cada vez, más importancia, ¿no?

—Sin duda. Y por eso son vitales también esas iniciativas de cursos como el que llevamos a cabo en el IESE, totalmente voluntario, con el objeto de favorecer y desarrollar esa vocación que anida ya en algunos, ese espíritu empresarial

...mpañías empresas. Esto no ocurría en mi época; nosotros no nosábamos en poner en marcha nuestro negocio sino en acceder a puestos de envergadura en grandes multinacionales. En cambio, en el presente, el 35 por ciento de los másters del IESE sí lo hacen. Algo vital ya que en el futuro, las grandes empresas, las grandes compañías y, sobre todo, las grandes compañías industriales, nunca más serán creadoras de puestos de trabajo. Al revés, si consultamos la lista de las 100 primeras firmas de "Fortune", observamos cómo en ellas, en cada ejercicio, éstos disminuyen. Porque la reingeniería, la mejora de los procesos, de la tecnología, así lo obligan. Por tanto, el mañana, no lo digo yo, sino que ya se ha enunciado así, se encuentra, cada vez más, en manos de los servicios sin duda, en las pequeñas y medianas empresas. O sea, en una pequeña empresa de servicios que pueda originar un empleo licenciado o una persona que se ha quedado en el paro. Una organización de reducidas dimensiones con tres, cuatro o cinco empleados que, progresivamente, crecerá.

**—En una sociedad donde el valor "seguridad" es tan considerado, ¿cómo se puede entender lo anterior?**

—Este es un punto de discusión. Sin embargo, no me encuentro demasiado de acuerdo con tal enunciación. Yo que me hallo en contacto con la juventud, quizá, puede que no sea un grupo representativo mayoritario, no obstante, constato cómo ésta se halla cada día más dispuesta a asumir sacrificios y riesgos. Bastante más que en mi época, debido a que le es mucho más difícil acceder al mundo del trabajo. Aunque, claro, también existe ese porcentaje que quiere colocarse en la Administración. Algo que, considero, habrá de acabarse prontamente si lo que se pretende es finiquitar el déficit público. Para ello, aquélla deberá funcionar con criterios empresariales, gerenciales y, por lo tanto, los funcionarios disminuirán en número y ya no serán "funcionarios de etiqueta".

**—Se diluye también, y por lo tanto, el Estado del Bienestar?**

—No es que se acabe éste sino que se halla condenado a desaparecer tal y como lo entendemos hoy. Me refiero a ese Estado protector que te lo soluciona todo.

**—Es Jaume Llopis optimista?**

—No se puede ser directivo de empresa, lo mismo que entrenador de fútbol, por ejemplo, si no se es optimista. Yo lo soy por varias razones. Primero porque veo cómo sube una juventud sana, con ganas. Segundo, por el cambio de hábitos en la población que es, hoy por hoy, más racional, que prima el ahorro y la inversión por encima del consumismo salvaje. Creo, además, que, igualmente, estamos asistiendo a una moralización de la sociedad, a pesar de los muchísimos casos de corrupción que aparecen pero que, igualmente, se están atajando. Y de lo que me encuentro convencido totalmente es de que los que triunfarán en el futuro serán los que practiquen el bien en todos los aspectos de su vida, con ganas de trabajar, de formarse, de prosperar, de fijarse objetivos... Porque, también lo seguro, existe mucha más gente buena que mala. **E**



Jaume Llopis, en uno de los momentos de esta entrevista.

## DEL ESTAMENTO POLITICO

Jaume Llopis no ha sido indiferente tampoco a la política.

**—¿Cuál ha sido su experiencia a cargo de esa función como asesor en asuntos internacionales del presidente de la Generalitat, Jordi Pujol?**

—Bueno, cada vez lo soy menos porque ahora, ya lo tienen muy bien organizado. Efectivamente, en el año 83 recibí una oferta de Manuel Fraga para ser número uno por Alianza Popular en Cataluña, a lo cual, respondí que no, a pesar de que mi entrevista con Fraga fue excelente. Al año siguiente fue Suárez el que me propuso lo mismo, siendo mi postura idéntica. Más tarde, Miguel Roca, contactó conmigo y organizó una comida con Jordi Pujol para que intercambiáramos impresiones. En aquellos momentos, el año 84, ni la Generalitat ni nadie estaba preparado para estos primeros contactos internacionales a la búsqueda de inversiones. Así, sin convertirme en político, sin entrar en ningún partido, accedí a las peticiones de Roca y Pujol. Organicé, entonces, los primeros viajes, tan criticados en aquellos momentos, a Japón, California, Suiza... Luego, dicha colaboración, progresivamente, ha sido menor ya que la Generalitat cuenta, desde hace tiempo, con eficaces gabinetes que se hacen cargo de todo esto. Actualmente, Jordi Pujol junta, de tarde en tarde, a todos sus asesores para que le comentemos las idas y venidas del mundo empresarial. De cualquier forma, nunca he tenido ambiciones políticas, salvo, quizá, en los primeros momentos de la transición, como creo le ocurrió a mucha gente.

**—¿Qué opinión le merece el momento político por el que atravesamos?**

—Es muy delicado y complicado. Creo que, aunque es su obligación, tampoco es bueno que la prensa destape con grandes titulares escándalos financieros, etcétera, porque lo único que se consigue así es nada más que el progresivo deterioro de la imagen de los políticos. Igual que pienso que hay más personas buenas que malas, afirmo lo mismo con respecto a los políticos, lo que ocurre es que éstos últimos no son noticia en los periódicos. De cualquier forma, es preocupante el hecho de que los jóvenes se hallen tan desvinculados de esta parcela. Algo contraproducente ya que considero que hemos de expresar nuestra voluntad democrática a través de las instituciones creadas al efecto. No me gustaría que España entrase en una dinámica como la de Italia, aunque también es verdad que, en los próximos años, no habrá posibilidad alguna para los gobiernos de mayorías, serán necesarias las coaliciones, por lo que el futuro político se vislumbra bastante incierto.

**—¿Habría que reinventar también el Gobierno?**

—Creo que en la actividad política, en la actividad pública en general, habría que introducir muchos de los conceptos empresariales que rigen a las compañías privadas que están demostrando su éxito. En cuanto a los problemas de gobernabilidad, han de atajarse con rapidez y eficacia, haciendo uso de medidas absolutamente fuertes y drásticas. Igualmente, habría de considerarse al máximo la moralidad de la actividad pública.