

# Jaume Llopis

EXPERT DE DIRECCIÓ ESTRATÈGICA DE L'IESE

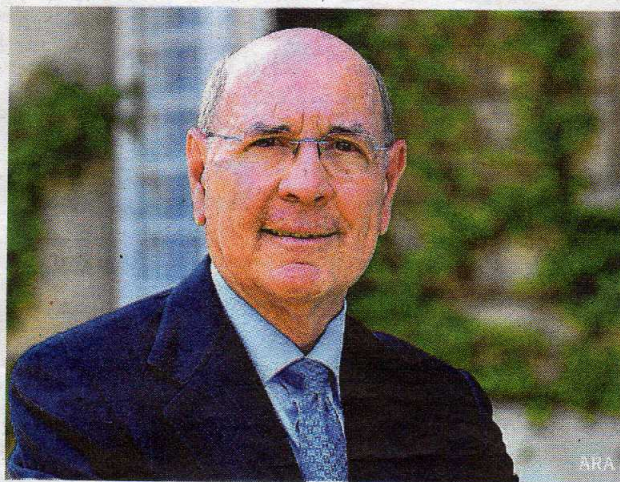
## “Les marques blanques frenen la innovació”

TEXT  
ANDREA RODÉS

**J**aume Llopis és professor de direcció estratègica a l'Iese i ha ocupat posicions executives de primer nivell en empreses de gran consum com Agrolimen, Nestlé, Moulinex i Borges. Ara combina l'ensenyament amb la consultoria, i és membre del consell d'administració de diverses multinacionals i empreses familiars a Europa i Amèrica Llatina.

**Panrico fa més de 8 anys que està en mans del capital risc. Com afecta això la motivació dels empleats i els resultats de l'empresa?**

Panrico va ser durant molts anys una empresa familiar i la principal característica d'aquest tipus d'organització és la visió a llarg termini dels propietaris, en aquest cas la família Costafreda. El 2005 el capital risc [Apax Partners] va pagar una barbaritat per comprar Panrico i es va passar d'una visió a llarg termini a una a curt. El capital risc funciona així: tinc una marca, un producte i un mercat fantàstic, esperaré 5 o 6 anys per treure una plusvàlua i revendre. Però va arribar la crisi i no va ser així. Els treballadors



van passar de tenir un tracte directe amb els Costafreda a parlar amb uns financers purs i durs.

**Tot és culpa de la crisi?**

També es deu a una mala inversió, quan es va decidir transformar els Donuts en un producte envasat i de llarga vida, i va ser un fracàs absolut. Apax Partners va acabar marxant i Panrico se l'ha quedat una altra firma de capital risc americana [Oaktree]. I aquests han decidit posar la seva persona de confiança, Carlos Gila, per dur a terme una reestructuració dràstica o liquidar-la. El passat professional de Gila no és gaire prometedori. Gila té al darrere merders com els acomiadaments de Sintel i la reestructuració de La Seda. És el quart conseller delegat de Panrico en cinc anys. Així no es pot fer un pla d'empresa.

**Què pot aprendre Panrico de la Bimbo mexicana?**

Bimbo és la primera panificadora del món, però no ha deixat de ser una empresa familiar. El president de la companyia, Roberto Servitje, diu que són una “empresa amb ànima”. Ell i la seva dona viatgen i parlen amb els treballadors de tot el món... I es concentren en el que saben fer bé.

**¿La innovació podria salvar Panrico?**

L'auge de les marques blanques amb la crisi ha frenat la capacitat d'innovar de les marques líders. Abans el fabricant disposava del 60% de la distribució per llançar un producte nou, mentre que ara només en té un 23%, ja que els supermercats donen més espai a les marques blanques. ■