

**NUEVA**

# Empresaria

Nº 386/ Abril 1994 / 500 ptas.

ment / Ideas para Directivos

*¿Cuál es el secreto de la Reingeniería?*

Entrevista con Marc Fourny  
Vicepresidente de CSC Index

Edad del directivo  
**NUNCA ES TARDE  
SI LA OFERTA ES BUENA**

**Jaume Llopis**

Director general de La Unión y El Fénix

**'CUANTOS MENOS  
JEFES, MEJOR'**

**500**  
DIRECTIVOS  
CLAVE

- Cargos
- Empresas
- Datos personales
- Formación
- Historia profesional
- Hobbies
- Direcciones



9 771131 506006



**EL AVE FENIX**

# Jaume Llopis

## Director general de La Unión y El Fénix

■ "Yo entré en contacto con el presidente de AGF, Michel Albert, en noviembre de 1992, y luego con el presidente de la filial española, AGF Seguros, Pierre Piérart. Fué entonces cuando me propusieron que trabajara en la preparación de la fusión de La Unión y El Fénix y AGF, para que fuera luego el primer ejecutivo de la compañía fusionada resultante. Así empecé a trabajar y a aprender de cerca los problemas del negocio del seguro, y en los últimos meses, a estudiar la situación de la compañía. Y así he estado casi año y medio, hasta que hace un mes, a instancias del Consejo de Administración de La Unión y El Fénix con el acuerdo de la Dirección General de Seguros, me pidieron que me incorporara lo antes posible con vistas a adoptar una serie de medidas urgentes". Unas medidas urgentes que según Llopis se pueden concretar en tres puntos esenciales: primero, "recomponer la organización comercial de La Unión y El Fénix, muy deteriorada en los últimos tiempos. A continuación, iniciar un proceso de reducción de costos, paso indispensable a tomar en la compañía, y finalmente en tercer lugar, ultimar los detalles de la fusión, con el cierre de cuentas del pasado ejercicio, y el plan de comunicación, que será decisivo para relanzar la imagen de la nueva compañía".

### Mejorar la comunicación

Se trata de todo un reto profesional y personal asumido por este catalán metódico, que no ignora la situación real contable de la otrora primera aseguradora del mercado español,

*Jaume Llopis Casellas es uno de los pocos "magos" del mundo empresarial español. Fué el mago de Moulinex, haciendo que el propietario de la empresa gala de pequeños electrodomésticos le reclamase a Francia a la vista de su éxito español. Ha sido mago en Nestlé y Agrolimen, y su varita mágica ejerció sus benéficos influjos en empresas tan dispares como la papelera Sarrió o los detergentes Persan, empresa esta última a la que ha devuelto a los números negros al cabo de dos años. Finalmente puso su saber brujo a su propio servicio, a través de una asesoría -International Investment- con la que entró en contacto con AGF... Y de ahí, ha pasado a asumir un difícil reto: la dirección general de La Unión y El Fénix Español, para que, rememorando su simbólica alegoría mitológica, vuelva a renacer de sus cenizas, ahora bajo la égira de AGF.*

hoy al borde de la quiebra e intervenida judicialmente por obra y gracia de la gestión "made by Conde", y cuya única salida de futuro pasa por la fusión con AGF. "Así, desde el 16 de marzo me incorporé a La Unión y El Fénix, aunque a tiempo parcial, ya que mantengo mis ocupaciones en mis otras compañías, Persan y Delaviuda, y soy profesor del IESE, donde estoy dando un curso ahora aquí en Madrid".

La falta de comunicación, está, a juicio de Jaume Llopis, en la base de todos los males de La Unión y El Fénix. "Lo primero que hice al entrar en esta casa, es algo que considero fundamental en todas las compañías por parte del director general: establecer una comunicación directa a todos los niveles de la empresa. He celebrado hasta ahora trece reuniones, y me he reunido con aproximadamente unas 600 personas de la organización -somos 1.100-, o sea con más de la mitad, para informarles de nuevo organigrama de dirección, de plan implantado desde el mismo 16 de marzo e informarles también de lo que es mi filosofía de dirección, de como quiero que funcione esta empresa, los valores de organización que he definido etc. Y esto no ha sido sólo en Madrid. He tenido reuniones en Sevilla, la Coruña, Barcelona, la semana que viene voy a Zaragoza y Valladolid, la siguiente a Bilbao y Valencia... Una ronda completa en suma, bajo tres objetivos concretos. Por una parte, transmitir un mensaje de continuidad y futuro de la compañía, cosa necesaria cuando ha reinado tanta incertidumbre en los últimos años acerca del futuro de La Unión y El Fénix. Confirmar el hecho de la fusión, y las ventajas de la compañía resultante, con todo lo bueno que aporta La Unión y El Fénix, que es mucho, y lo bueno que aporta AGF, que también es mucho, por su solvencia y experiencia internacional, etc. Y todo esto contárselo a la gente de la casa, a la red de mediadores, etc. En segundo lugar, contar lo que vamos a hacer después de la fusión, y tercero, explicar también mis principios de di-

# RENACE DE SUS CENIZAS

rección, que llevo aplicando con éxito en mis 25 años de experiencia empresarial".

¿El nuevo organigrama es la aportación esencial de gestión de un especialista en marketing a una aseguradora como ésta?

"Decidimos hacer una estructura más simple que la existente. Hoy es evidente que las organizaciones piramidales no tienen futuro; cuanto más cerca esté el primer ejecutivo del mercado, cuanto más planas sean las organizaciones, cuanto más sensibles y flexibles, mejor. Y estos principios de dirección me parecen evidentes; para ganar agilidad en la toma de decisiones tenemos que tener una estructura simple. Cuantos menos jefes, mejor".

¿Eso significa "desbancarizar" La Unión y El Fénix, sobre todo en relación a la administración realizada por el anterior equipo de Banesto...?

"Quizá, pero sobre todo la idea dominante es que cuantos menos jefes, mejor. No porque haya más mandos funcionan mejor las empresas, a menudo es al revés. Me ha sorprendido, por ejemplo, que cuando me he reunido hace unos días con todos los agentes de la compañía en Madrid, muchos de ellos, con más de 25 años en la casa, jamás se habían reunido con el primer ejecutivo de la compañía. Y eso

en 25 años... Entonces les he prometido no sólo reunirme ahora, por primera vez y en función de la fusión y los cambios, sino que nos reuniremos más veces porque me interesa conocer de primera mano la opinión del mercado, y conocerla a través de quienes están trabajando día a día en él y

conocen los deseos de la clientela. Y el contacto directo con ellos es la mejor manera de informarse. Y por lo menos tendremos una reunión anual con todas las direcciones regionales de España, y no sólo con nuestro personal, sino con los agentes y corredores de toda España. Ya lo he hecho en cuatro regiones en el poco tiempo que llevo en la casa".

Llopis cree sinceramente en la necesidad de extender esta gestión "horizontal" si se

pretende acabar con los males endémicos de la casa, agravados durante los últimos años. "Dos principios básicos míos son, primero, formar una organización simple que tome decisiones rápidas y cuanto más cerca del mercado mejor. Y segundo, fundamental, potenciar la comunicación. En mis reuniones con todo el personal me he comprometido a que cada tres meses tendré una larga reunión con los mandos de la compañía - unas 60 personas- para explicar lo ocurrido en esos tres meses, escuchar sus opiniones y planes de futuro, y ellos a su vez tendrán la obligación de comunicar las conclusiones a todo su personal. De modo que cada tres meses todo el personal de la compañía tenga información puntual de la gestión, y posibilidad de participación en ella. Por todo ello hemos establecido un nuevo organigrama y un nuevo comité de dirección, provisional en principio hasta la fusión, y luego un conjunto de medidas, incluyendo el plan de comunicación, y también un plan de marketing, ya muy avanzado, con la visita a todas las direcciones regionales y principales sucursales de España, contactar con los principales mediadores - agentes, brokers, corredores, etc-, aplicar una estrategia específica para Fénix Autos, y por último definir los objetivos básicos para 1994, en cuanto a ventas, resultados de explotación y reducción de costes - aquí a fondo, con un plan draconiano de austeridad, dentro de una verdadera economía "de guerra".

### La estrategia comercial pasa por el benchmarking

Para Jaume Llopis, "lo esencial en estos momentos se puede resumir en el énfasis en mejorar la organización comercial, reducir costes y preparar la fusión con AGF", Y la principal herramienta para ello es el nuevo plan de marketing -"para el que ya tengo trabajando a dos departamentos"-, del que espera conseguir una gama de productos idónea. "Mi propósito es introducir el concepto del marketing en el seguro, que, sin menoscabo de lo alcanzado y sin ánimo de crítica, creo que está poco introducido. Y por eso tengo un departa-

## La Unión y El Fénix

# UN BUQUE INSIGNIA EN EL DIQUE SECO

En tiempos fué la primera aseguradora española y baluarte nacional del sector. Era la "joya de la corona" de Banesto, y su declive ha ido parejo con el del banco, pero padeciendo con mayor crudeza las arbitrariedades de gestión del equipo de Conde, que entró a saco en su patrimonio hasta trocar los superávits en déficits. Su rentabilidad fué siempre baja, dado su escaso margen -de los menores del sector español del seguro- de explotación sobre primas, pero su gran patrimonio permitía garantizar su solidez. Una solidez resquebrajada en los últimos cinco años, coincidentes con la depredadora etapa Conde, en donde la venta de activos trocó propiedades en deudas. La ficticia revalorización de activos, mediante la venta de acciones de sociedades filiales a un precio para su posterior recompra a otro mucho mayor por la propia compañía, el juego de convertir gastos en inversiones y otras operaciones de ventas para aflorar hipotéticas plusvalías permitieron maquillar torpemente los balances (de modo tan torpe como evidente, por ello ya en julio de 1992, en NUEVA EMPRESA tuvimos que hacernos eco de ello en nuestra sección "Mala Gestión"). Pero las pérdidas oficiales -3.330 millones en el 91- poco se correspondían con las reales (más de 11.000). Luego vendría el 92, y las pérdidas fueron engordando... hasta llegar a los 36.000 millones previstos para el pasado ejercicio 93, esta vez sin maquillajes ni trampas, ya que la Dirección General de Seguros, consciente de la gravedad del tema, tomó cartas en el asunto e intervino la compañía en noviembre pasado, avance premonitorio de lo que sucedería después con el propio Banesto, propietario responsable de la mayor parte de los males de La Unión y El Fénix, simbolizados en su común presidente, Mario Conde.

Pero ya AGF -Assurances Générales de France- estaba en La Unión y El Fénix como accionista; en el 92, Pierre Piérart (presidente de AGF España) es ya vicepresidente primero de la sociedad, y presidente de la Comisión Ejecutiva; no pocas sorpresas debió llevarse al analizar de cerca los números reales. La operación de compra de la aseguradora española por AGF ya estaba pactada, pero a la vista de la realidad de los números se aceleró. El regateo entre Michel Albert (presidente entonces del Grupo) y Mario Conde se estiraría du-

mento de marketing estratégico que trabaja directamente para mí y me está estudiando cuáles son los mejores productos del mercado, practicando las técnicas del benchmarking, o sea, cómo podemos emular a los más eficientes con la gama de productos más idónea, distribuida por los canales de distribución más eficaces. Lo que quiere decir aplicar la máxima profesionalización y formación a los agentes, pero también analizando canales al-

**"Hay que crear una organización simple que permita tomar decisiones rápidas, y cuanto más cerca del mercado, mejor".**

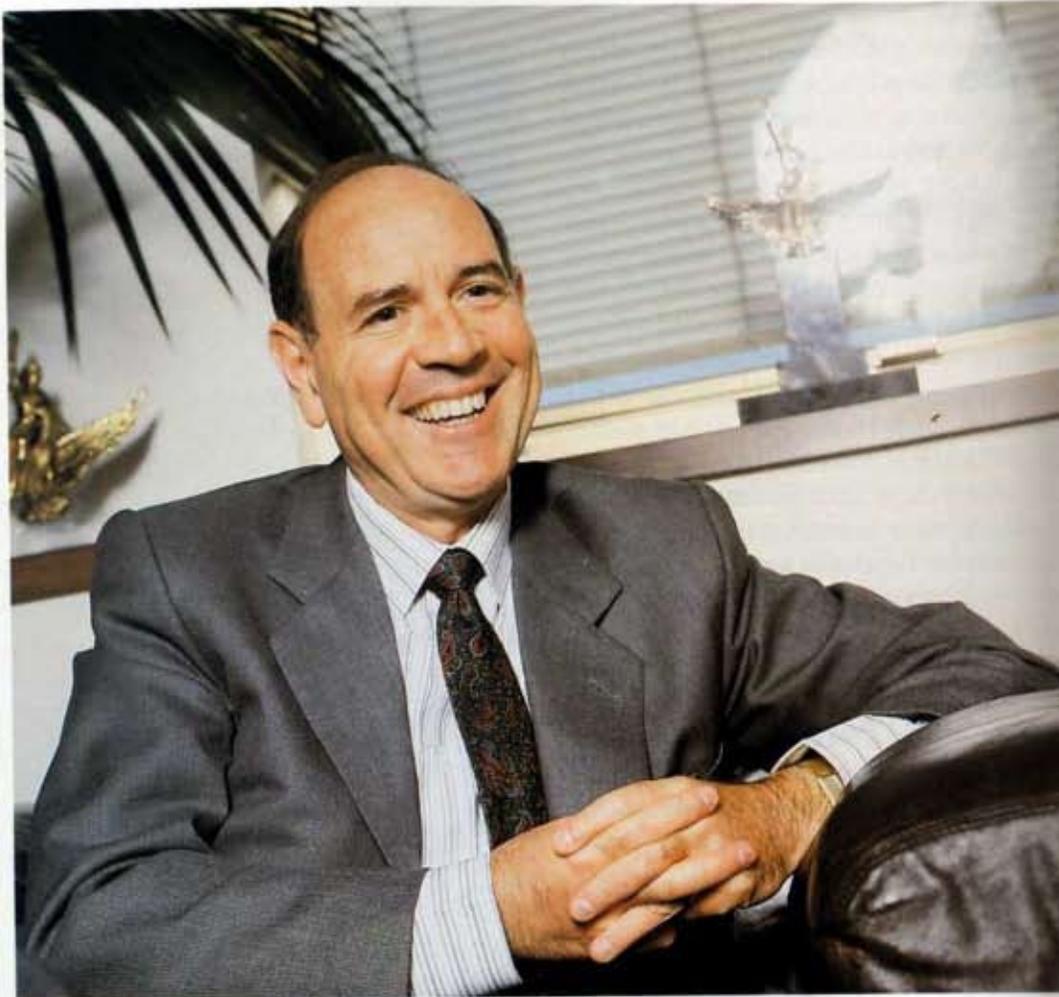
rante la primera mitad del pasado año, con Felipe Pujol y César de la Mora ya en precario tras el verano. Los hombres de Conde ya no contaban desde mayo, vetados por Eduardo Aguilar (director general de seguros). Las cosas empeoran, los números del ejercicio también, y el 28 de diciembre se produce el "banestazo". El 30 se interviene el consejo de administración de La Unión y El Fénix, nombrándose un consejo provisional, con Alberto de la Puente en su presidencia, y Miguel Anchústegui e Yves de Gaulle (nieto del general De Gaulle) de consejeros. Yves de Gaulle iba a actuar como consejero delegado de AGF España, pero ante la aceleración del proceso de fusión con La Unión y El Fénix, se paraliza su nombramiento a la espera de formar el organigrama de la nueva Unión-AGF (ó AGF-Fénix, o Unión-Fénix AGF... el nombre está aún por determinar). La CNMV da vía libre, sin imponer la necesidad de OPA; lo que importa es proceder a la absorción lo antes posible.

Mientras tanto, Alberto de la Puente se centra, tras la debacle de Banesto, en cuantificar las pérdidas del 93 de La Unión y El Fénix, controlando directamente la asesoría jurídica y la financiera. Llopis entra a primeros de año para prepararse para reestructurar la aseguradora, una vez pactado el control de AGF (el 70 por ciento) y el resto que quedará en manos del nuevo Banesto (sólo un 8 por ciento). Cuando la absorción se haya consumado, podrá saberse con detalle las pérdidas reales acumuladas de 1990 para acá... y lo que de verdad ha pagado AGF por la ex-joya aseguradora de Banesto. Mientras, a esperar la auditoría -también de Arthur Andersen, que también auditó los resultados del 91, dándolos por buenos con muchas salvedades, tantas, que al final no fué aceptada por la DGS...-. Habría que empezar a plantearse la seriedad de ciertas auditorías, y desde luego, los "arturitos" no se han lucido últimamente por la seriedad de las suyas financieras. Porque la situación real de La Unión y El Fénix, si no fuera por la compra por AGF, sería de quiebra técnica.

Así las cosas, La Unión y El Fénix es hoy un buque insignia tocado y encallado, pero no hundido. Jaume Llopis deberá ahora motivar a fondo a un equipo desanimado por tantas marrullerías, y apoyado en Rafael Montes y sobre todo en Fernando de la Torre, reflotar comercialmente esa ballena varada, más que ave, que es El Fénix. El "mago" catalán es capaz de hacerlo, sobre todo si AGF absorbe deudas y permite rescatar, poco a poco, los ingresos financieros. El resto lo hará un buen equipo de profesionales y los más de 76.000 millones de volumen anual de pólizas, que podrán ser cien mil en menos de dos años.

ternativos, como el de la venta directa en el caso autos, por ejemplo, o cómo desarrollar el canal bancario".

Ha citado Vd. antes uno de los fracasos más caros de La Unión y El Fénix, el de Fénix Autos, que se presentó en su día como la solución para la escasa rentabilidad del ramo de automóviles. En su día, Fénix Autos se presentó como la panacea del ramo por prescindir de las comisiones a los agentes. Hoy,



otras aseguradoras que pasaron por el peaje de los agentes han visto crecer su mercado, mientras que el de La Unión y El Fénix se ha volatilizado. ¿Por qué?

"Fénix Autos tendrá que vender sus seguros a través de la venta directa solamente, mediante marketing directo y telemarketing, es una nueva estrategia que estamos desarrollando. Una buena noticia que estoy dando a los agentes es que, aunque Fénix Autos seguirá sin trabajar con agentes, La Unión y El Fénix tendrá libertad para trabajar seguros de autos en un nuevo producto que sacaremos el primero de julio, mientras que Fénix Autos venderá un producto más sencillo y más barato, y solamente en venta

directa, mientras que La Unión Fénix y AGF venderán un mismo producto, con una tarificación segmentada -no nos negaremos a asegurar a nadie, pero cada uno a su precio-, y este será el producto que venderán los agentes. En todo, mi pretensión es dar una orientación del seguro en función del cliente".

Pero de todos modos, La Unión y El Fénix padece una estructura de costes de explotación mucho menos competitiva que la media

*"Las organizaciones piramidales no tienen futuro; cuantos menos jefes, mejor".*

del sector. ¿A qué se debe ese desfase, que no es sólo un problema de las primas del seguro del automóvil...?

"Bueno, en este tema intervienen varios factores. En primer lugar, tenemos una estructura empresarial excesiva y cara -lo que también tiene una vertiente positiva, y es que como voy constatando con todos los agentes el servicio de La Unión y El Fénix cara a los clientes es extraordinario, y esto lo dicen los corredores, que no son personal de la compañía-. Esto supone un coste de explotación muy alto, y nuestra misión es rebajar este coste, buscando un equilibrio en el que reduzcamos el coste sin que lo acuse el servicio. Y luego no hay que olvidar que en determinados productos y sectores, el índice de siniestralidad es muy elevado, con lo que ello implica de elevación global de costes. Nuestra obligación es aplicar una tarificación selectiva, de modo que el cliente "bueno" no pague los costos que provoca el cliente "malo" en forma de primas elevadas. Hay un problema de exceso de siniestralidad, y no sólo es el caso del automóvil, también tenemos que hacer frente a este problema en el sector salud, los seguros sanitarios. En salud

estamos revisando totalmente el producto porque no se puede pagar un millón de pesetas por un parto, como hemos tenido que hacer recientemente”.

### Sanear el negocio

Este exceso de siniestralidad se suma al pago a veces excesivo de compensaciones al cliente, para que esté contento. “En suma, hay que aplicar más racionalidad e imponer límites si queremos sanear el negocio. Y por otro lado, hay un hecho que no podemos soslayar: La Unión y El Fénix ha pasado en cuatro años de tener unas primas por empleado igual a la media del sector, a tener en 1993 exactamente la mitad de la media, en volumen de primas por empleado. Esto ha sido culpa del crecimiento de los gastos, y por la errónea política seguida con Fénix Autos que dió lugar a una importante pérdida de cartera, no sólo de automóviles, sino de otros sectores. Muchos agentes al perder autos -que es un volumen global importante para muchos, del orden del 50 por ciento de sus carteras- trasladaron todas sus pólizas a otras compañías. Por eso creo que aunque la gestión fuera mala, el concepto en sí de Fénix Autos es bueno, y en este sentido vamos a aprovecharlo, orientándolo a un segmento importante de población para el que resulta interesante, y como producto de masas a través de la venta directa. Pero por otro lado, los agentes podrán ofrecer otro producto al cliente, con más prestaciones, más atención, etc, y cobrando sus comisiones. Pero ya será con otro producto. Y el que desee el seguro de Fénix Autos, lo comprará por telemarketing o por marketing directo”.

Llopis es sincero cuando apostilla: “Y para colmo, para acabar de agravar la situación, no podemos olvidar que esta compañía, que fué años atrás la número uno del sector y el “buque insignia” del seguro español, es en estos momentos la número nueve, y de la novena posición pasará a la quinta tras la fusión. Y cuando era la primera tenía unos importantes ingresos financieros, que son la base de la rentabilidad de las compañías de seguros, mientras que en estos momentos no sólo no tenemos ingresos financieros, sino que lo que tenemos son gastos financieros. Y hasta que no se produzca la oportuna inyección de capital tras la fusión, por parte de AGF, esto es otro motivo de pérdidas para la compañía”.

Pero antes de recuperar esos ingresos financieros habrá que sanear, y muy a fondo, el balance de resultados, que este año se cerrará con unas pérdidas históricas que superarán los 35.000 millones de pesetas. Un saneamiento

a cargo de AGF, que inyectará el capital necesario primero, y procederá luego a amortizar deuda hasta llegar, en una fase posterior, a la obtención de ingresos financieros. Pero eso queda aún muy lejos... Por ahora, Alberto de la Puente está absorbido en desentrañar las cuentas de La Unión y El Fénix y cuantificar “de verdad” los números rojos que varios años de balances cosméticos han ido acumulando, para presentarlos en la junta general de accionistas que sancionará la fusión. “El presidente está ocupado ahora especialmente en cerrar las cuentas y el balance del año 93, y preparar la junta de accionistas que ratificará la fusión, que esperamos celebrar el 24 de mayo, aunque puede retrasarse a primeros de junio. Todo depende del cierre de cuentas por parte de los auditores. En todo caso, finales de mayo o primeros de junio”, confirma Llopis.

## El decálogo de Jaime Llopis

- 1 **Crecimiento rentable**
- 2 **Innovación**
- 3 **Servicio al Cliente**
- 4 **Agilidad-Flexibilidad**
- 5 **Simplicidad**
- 6 **Austeridad**
- 7 **Participación**
- 8 **Comunicación**
- 9 **Profesionalización**
- 10 **Rigor en la gestión**

Pero hay una incógnita que nos ronda, una curiosidad que nos corroe y no nos resistimos a reprimir, a la hora de analizar un fichaje como el de Jaime Llopis para dirigir una empresa como la gran aseguradora hoy “desbanestada” y desbarbolada, y judicialmente intervenida. ¿Cuál ha sido el estímulo esencial para que Jaime Llopis aceptara el reto de dirigir, aquí y ahora, una compañía “caída” como La Unión y El Fénix, y en un sector -el financiero- ajeno a todos en los que ha trabajado antes?

“En realidad hacía tres años que no me movía dentro de la gestión empresarial direc-

ta, salvo en mi terreno de la consultoría ejecutiva. Así he estado en Persan, que aunque he estado dirigiéndola no estaba directamente en plantilla, ni iba todos los días... Pero a mí lo que me gusta es estar en el día a día, en la “guerra” diaria. Y cuando me propusieron este puesto, lo acepté sin dudar por varias razones. Primero, porque es el reto más importante de mis 25 años de carrera profesional, y segundo porque tampoco es un salto en el vacío. Detrás tenemos el apoyo de una multinacional de la talla de AGF, con una inyección de fondos suficientes y con la aportación de toda su experiencia en el mundo del seguro. Yo lo que vengo a aportar esencialmente son las tres cosas que me pidió Michel Albert: experiencia empresarial, necesaria en un sector donde muchos se consideran más aseguradores que empresarios, ser capaz de reflotar la empresa y dinamizar toda la red comercial proporcionando un enfoque más comercial y de marketing a toda la compañía. Y yo creo que estas tres cosas sí que sé hacerlas y las puedo hacer, y es lo que he asumido como un reto importante y personal”.

“Desde luego, yo nunca he trabajado profesionalmente en el sector financiero, y estar en Madrid en un cargo como éste y en este sector, supone también para mí un acicate más, otro atractivo profesional. Y por estas razones acepté”.

¿Ha podido influir en ello el conocimiento y buena imagen de su ejecutoria empresarial en Francia, cara a AGF, durante su etapa en Moulinex?

“Probablemente haya influido algo en AGF, pero me inclino más a otros factores, como mi experiencia de los últimos años en fusiones (no olvidemos que viví muy de cerca la absorción de Carnation por Nestlé, donde adquirí una gran experiencia). Luego, toda la actividad en fusiones y adquisiciones surgida en International Investment también ha sido un factor importante. Y desde luego, mi trayectoria en Moulinex, que los franceses conocen perfectamente, también ha podido influir, sobre todo porque creo conocer la cultura empresarial francesa, y esto también cuenta. Me entiendo bien con los franceses, he estado muchos años trabajando con ellos, y eso ciertamente puede haber influido en este sentido”.

### Vendedor adelantado

Nadie duda de su “savoir faire” empresarial al gálico modo, bien conocido en Francia (el de él como el de Joan Giralt) por Moulinex, pero Jaime Llopis posee otros atributos nada desdeñables a su favor, en especial los que atañen a su desarrollado senti-



***“La Unión y El Fénix ha pasado de ser la primera aseguradora del mercado español a ser la novena, y de obtener ingresos financieros a acumular gastos”.***

do comercial. Un sentido que ha pesado bastante en su elección para tan difícil misión como reflotar La Unión y El Fénix. “Aunque lleve dirigiendo empresas al más alto nivel desde hace 25 años, me considero ante todo un comercial, un vendedor adelantado. Y en AGF me lo dicen a menudo. Pierrat siempre me dice que deseaban contar en el grupo con alguien con esta mentalidad

empresarial y comercial. Y por eso llevo ya bastantes meses trabajando con AGF y un mes en esta casa, y por eso soy optimista”.

Un optimismo para el que el primer director general ejecutivo de La Unión y El Fénix confiesa tener razones de peso. “Una, por el respaldo de AGF a nivel internacional, otra, porque en La Unión y El Fénix hay excelentes profesionales y una serie de valores em-

presariales muy notables; la “solera” de La Unión y El Fénix no se improvisa. El Corte Inglés nos acaba de renovar la póliza de todos sus centros, el Ministerio de Defensa nos ha concedido su contrato, la Xunta de Galicia también... La Unión y El Fénix tiene una solera de ciento treinta y tantos años en España, con una tradición de excelentes profesionales, y claro, todo esto es una contribución directa al optimismo”.

Hablar de La Unión y El Fénix es hablar de la historia del seguro en España, una historia determinada y condicionada por su vinculación al negocio bancario, y a la propiedad de los bancos. Hasta hace muy pocas fechas, el seguro en nuestro país ha sido un coto cerrado en manos bancarias, y todavía lo es en buena medida. ¿Cuál ha sido la influencia del proceso de concentración bancaria en el seguro, y en particular de la crisis de Banesto? Ante el papel creciente de las grandes multinacionales extranjeras en el seguro español, ¿qué sitio queda para las aseguradoras españolas en el futuro? ¿Y para cuántas?

### **Concentración versus minifundio**

“Yo creo que siempre hay sitio para una empresa nacional que haga bien las cosas. Siempre, y en todos los sectores. Y lo digo por mi experiencia en el ámbito de la empresa familiar -caso de Persan caso de Delaviuda, etc-. Siempre hay sitio para una empresa nacional. Y esto lo estamos viendo ahora en un estudio en el IESE, donde comprobamos que en todos los sectores junto a las grandes multinacionales hay siempre una empresa nacional. Menor, más pequeña, etc, pero nacional y rentable. En el sector de detergentes, por ejemplo, el mercado español está dominado por cuatro multinacionales, pero luego hay dos o tres más (Persan es la primera) nacionales que siempre tienen su sitio si tienen una buena estrategia y un buen equipo. Si es así, siempre hay lugar para la empresa nacional. Porque hay una clientela determinada que valora trabajar con una marca nacional, porque quizá se adaptan mejor al marketing local, se identifican más con su servicio, etc...”

“Por tanto, creo que en el mundo del seguro asistiremos a una concentración a nivel europeo, con unos cinco grandes grupos, y luego en cada país habrá una, dos o tres empresas nacionales con capacidad de subsistencia y para determinados segmentos de mercado. Porque no podemos olvidar otra cosa, que es también un factor añadido de optimismo que me animó a aceptar este reto, y es que en este país, con toda la crisis

que tenemos, ¿qué sectores han crecido un 12 por ciento en el 93 como lo ha hecho el del seguro?"

También por eso, porque cuando llegan los malos tiempos la gente acude a asegurarse para cubrirse de los mayores riesgos, ahí está el caso de los Fondos de Pensiones, justo cuando parece que el Estado no podrá atender en el futuro las de la Seguridad Social...

### Abundante mercado potencial

"Yo creo" -ironiza Llopis- "que el ministro Solbes nos ha hecho un favor a las compañías de seguros con sus declaraciones y dudas sobre si podremos cobrar las jubilaciones..." Pero añade a continuación más en serio. "No se trata sólo de esto, sino que las previsiones para el mercado español del seguro en su conjunto son optimistas porque partimos de niveles de cobertura muy inferiores a los de la media europea. En España, el volumen de negocio que mueve el seguro es de dos billones de pesetas anuales, y la previsión de aquí al año 2000 -que total está a la vuelta de la esquina, al cabo de seis años- es que este volumen se duplicará, o sea que estaremos en cuatro billones. El gasto en seguros en España está diez o doce puntos por debajo de lo

que debería ser en relación a nuestra renta, nivel de desarrollo y población... Basta con mirar los niveles de Inglaterra, Alemania, Francia..."

¿No influye también en eso que los seguros son muy caros en España, a veces relativamente más que en otros países de nuestro entorno? ¿Vendrá la competencia de los grandes grupos multinacionales a "desbancarizar" el seguro español?

**"Mi propósito es introducir el concepto del marketing en el seguro, donde está poco introducido, practicando las técnicas del benchmarking".**

"La competencia siempre significa más agresividad comercial y mejores precios", -matiza Llopis-, "pero tampoco hay que hacerse muchas ilusiones. Estamos en un mercado único europeo y los precios tenderán a homogeneizarse en todos los países. Los seguros de carácter financiero deberán compe-

tir con los productos financieros de la banca en cuanto a rentabilidades futuras, etc. En los productos de protección personal y de bienes, el precio no es ya tan importante, si se da un buen servicio. No hay tanta elasticidad de la demanda respecto al precio. Pero en productos de gran consumo, como el seguro del automóvil, el precio es fundamental. En estos momentos en el mercado español, el precio cuenta como factor decisivo solamente en el seguro del automóvil. Lo que no obsta para que con el tiempo se agudice esta sensibilidad. En Inglaterra, por ejemplo, hay una publicación mensual donde te dicen las prestaciones, coberturas, etc, de todos los seguros y sus precios, para que el cliente pueda elegir, está muy introducida la correduría de seguros, etc. Yo creo que hoy por hoy pesa más en el cliente el grado de solvencia de la compañía, las prestaciones, la seguridad, el servicio de la red de distribución, etc, que el factor precio, que sí que será determinante para algunos seguros como el automóvil..."

...pero que supone la mitad de todo el volumen del seguro español...

"Sí, sí, es casi la mitad. Por eso, porque pesa tanto en las economías domésticas es por lo que se mira cada vez más con lupa su coste".

Y la estructura mutualista del seguro español, ¿Perdurará tan atomizada?

El director general de La Unión y El Fénix sonríe con cierta malicia antes de afirmar: "No me considero tan especialista del seguro como para poder opinar en estos temas, pero efectivamente, creo que hay una serie de mutuas que, sobre todo con carácter local, tienen su nicho de mercado, y en estos nichos y segmentos tienen su futuro asegurado en el mercado español. Ahí está el caso de una excelente mutua en Madrid (la MMA), en Barcelona hay otra, etc. Se trata de estrategias diferentes; nosotros tenemos que adoptar la de una gran compañía multiproducto, mientras que las mutuas deberán concentrarse en nichos de mercado, sectoriales o geográficos. Es mi modesta opinión, ya digo que no soy ningún gran experto del mercado del seguro... Pero creo que su futuro está en esa especialización, en escoger bien su segmento".

### Por el modelo anglosajón

¿Y cuál sería la compañía de seguros modelo a imitar para Jaime Llopis, por gestión, servicio e imagen, para seguir su ejemplo en La Unión y El Fénix? Aparte de AGF, claro...

"Hombre, yo creo que AGF es una muy buena compañía, que lo tiene sobradamente

demostrado, y fuera de AGF encontraríamos modelos según los distintos ramos, en unos ramos hay compañías que lo hacen mejor, en otros otras... Yo, y sin citar nombres, me estoy fijando mucho en determinados nombres y productos del mercado norteamericano y del británico. El mercado inglés es el más desarrollado de Europa, y en esta etapa de *benchmarking* que estamos atravesando, estamos analizando productos por ramos completos en determinadas compañías del Reino Unido y de Estados Unidos, aparte de analizar toda la estrategia internacional de AGF, y no sólo Francia..."

Y el ejemplo de las grandes aseguradoras suizas y alemanas ¿No es tan modélico...? Desde luego, financieramente son muy rentables...

"Sí, son muy rentables, pero en principio yo estoy enfocando más el negocio hacia las tendencias del mercado anglosajón, que es el más avanzado", reitera Llopis.

### Objetivo: entre las tres primeras

Y para terminar, y teniendo en cuenta la todavía notable atomización del mercado español del seguro, y sin contar los casos específicos de las mutuas locales y especializadas... ¿Cuántos grandes grupos aseguradores realmente de talla caben en el mercado español?

Jaume Llopis reflexiona unos instantes antes de responder, pausadamente. "Efectivamente, el mercado español está todavía muy atomizado, hay cerca de 400 compañías de seguros, y desde luego de aquí al 2000 asistiremos a un aumento de las fusiones y adquisiciones por parte de grupos extranjeros, tenemos rumores de compra casi a diario. Lo lógico es que el panorama se reduzca a medio centenar a medio-largo plazo, con diez o doce grandes grupos, aparte de unas cuantas grandes mutuas especializadas a nivel local y sectorial uniproducto. Ese puede ser el panorama de principios del siglo XXI..."

¿Y en ese panorama del 2000, cuál será el puesto en el ranking de Fénix-AGF (ó AGF-Fénix, que aun no está claro como se llamará...)?

"Pues si de entrada, ya tras la fusión, vamos a ser el número cinco del mercado, y desde luego después subiremos más arriba..." Jaime Llopis esboza otra vez su sonrisa maliciosa, y comenta, irónico pero convencido. "Yo siempre digo que a mí me gusta ganar hasta en los entrenamientos, que me gusta ganar hasta en el parchis. Y el grupo AGF Unión Fénix ahora va a estar entre los cinco primeros, seguro que para entonces estaremos entre los tres primeros". □

JUAN ROBREDO