

Panrico (A): de 1961 a 2004¹

Panrico es la segunda empresa española en el sector del pan y la pastelería de consumo. Sus ventas y los beneficios han ido aumentando considerablemente en los últimos años. La empresa fue fundada en 1961 por Andreu Costafreda, nacido en 1909 en Alfarràs (Lleida), padre del que fue presidente de la empresa hasta 2004, Albert Costafreda. Andrés provenía de una familia de tradición molinera y una muestra de su empuje es que su lema era: "Siempre adelante". El nombre inicial de la empresa fue Panificio Rivera Costafreda ya que estaba integrada por las familias Costafreda y Rivera y los primeros productos fueron los conocidos grisines. A continuación exponemos algunas de las claves del éxito.

Innovación

A menudo se propone como una técnica para identificar oportunidades de negocios el viajar a otros. Esto es lo que hizo Andreu Costafreda cuando se trajo a Barcelona la idea del Donut a raíz de un viaje a Estados Unidos. En 1962 hizo el acuerdo con Donut Corporation America para comenzar a producir el Donut en España. El fuerte empuje innovador ya se hizo patente en los años 70 cuando introdujo los Donettes y los Bollicao, que fueron la primer merienda de una sola pieza. Más tarde, en 1978 comenzó a producir el pan de molde Panrico y, a partir de los años 80, ya comenzó la internacionalización entrando en Portugal, China, Grecia...

Seguidamente, se relacionan los principales hitos de la empresa hasta 2005:

- En 1962, Andrés Costafreda crea Donut Corporation española para la producción y comercialización de DONUTS en España. Ese mismo año, junto con la familia Rivera crea Panificio Rivera Costafreda para la fabricación de Grisines.
- En 1973 el Grupo Allied Domecq adquiere un 50% del capital de Panrico.
- En 1975 se empezó a comercializar el Bollycao.
- En 1985 se da el primer paso en la expansión internacional de la empresa con la apertura de la primera fábrica en Portugal (Sintra).
- En 1997 Panrico se introduce en el mercado asiático y abre una planta de producción en China.
- En 1999 la familia Costafreda compra las acciones propiedad de Allied Domecq y se inicia el proceso de unificación de la empresa, que acabará denominándose Grupo Panrico.
- En 2000 sigue la expansión por Europa. Panrico construye una fábrica en Grecia.
- En 2001, La Caixa y Banco de Sabadell entran a formar parte del accionariado de la compañía como socios financieros.
- En 2004 Panrico entra en el mercado de productos congelados (pan y bollería).

¹ Caso redactado por Oriol Amat i Pilar Lloret, Barcelona School of Management, Universitat Pompeu Fabra, 2014.

Importancia de la marca y del marketing

Seguramente alguna vez nos hemos preguntado de dónde viene el éxito del Donut, un producto sin fórmula secreta, ya que está hecho con masa y azúcar. Sin duda, la calidad del producto es fundamental pero el esfuerzo continuado y exitoso de apoyo de marketing explican que el producto sea conocido por el 99,7% de los consumidores según un estudio reciente.

Entre las marcas más importantes de la empresa cabe destacar, además del Donut, los Bollicao, y los Donettes en pastelería; y Panrico, Primera Línea, Brooks y Grisines en pan y similares.

Una muestra de la importancia de la investigación y el marketing es que estos representan normalmente alrededor del 20% de las ventas.

Producción y logística

La empresa tiene diez fábricas en España, la principal en Santa Perpètua de Moguda, y también en Grecia y China.

Como el producto caduca en un solo día, en el caso del Donut, es muy importante la coordinación de la producción con la logística. La producción comienza cada día a las cuatro de la tarde y continúa hasta las dos de la madrugada. Una de las claves del éxito de la empresa es la logística ya que a partir de las 3,30 de la madrugada se inicia el reparto que llega en pocas horas a 150.000 puntos de venta a través de más de 3000 rutas diferentes. Para el presidente de Panrico, Albert Costafreda, la distribución es una de las barreras de entrada más importantes en este sector. Sin duda, no es fácil disponer de este potencial logístico.

Esta distribución es posible gracias a la colaboración de los repartidores. Aunque hace unos años tuvo conflictos laborales con los repartidores, en la actualidad ya están resueltos y tienen un índice de rotación muy bajo. Algunos llevan más de veinte años trabajando en la empresa. Los repartidores son trabajadores autónomos dependientes que hoy en día cuentan con derechos sindicales, comité de empresa y una parte de retribución fija.

Gracias a la aceptación del producto y el conocimiento del mercado, el índice de devoluciones es muy bajo, ya que está en torno al 6%.

Organización y finanzas

Desde el año 1998, una de las prioridades ha sido la agrupación de las empresas que formaban parte del grupo de Panrico, para poder coordinar mejor todas sus actuaciones. Esta reorganización ha implicado la compra de las acciones de algunos accionistas minoritarios lo que ha hecho aumentar las necesidades financieras de la empresa. Esto explica que recientemente, La Caixa y el Banco de Sabadell hayan entrado a formar parte del capital de Panrico.

Por otra parte, la empresa ha ido ganando eficiencia en los últimos años, lo que se demuestra con el incremento de los beneficios que ha sido superior al de las ventas.

Desde el punto de vista financiero, cabe destacar la solidez financiera ya que los fondos propios representan el 54% del pasivo, lo cual es un porcentaje bastante elevado.

	1999	2000	2001	2002	2004
Ventas (millones de euros)	394	426	522	588	436
Beneficios (millones de euros)	12,8	15,6	19,5	20,4	22
Patrimonio neto / Activo	70%	66%	56%	54%	51%
Beneficio neto / Patrimonio neto	7,3%	9,2%	8,2%	8,2%	10,3%
Ventas / Activo	0,96	1,39	1,08	1,11	1,03

Retos de futuro

Entre los retos de futuro cabe mencionar la necesidad de seguir invirtiendo en innovación para adaptarse a las necesidades cada vez más exigentes de los consumidores. Por otra parte, Panrico quiere seguir apostando por la internacionalización y, por ello, quiere abrir una segunda fábrica en China y, además, ya se está planteando entrar en Marruecos y Europa del Este.

Cuestiones para la discusión

1. Identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.
2. Formular recomendaciones de mejora.
3. Efectuar una estimación del posible valor de la compañía a finales de 2004.

Anexos. Balance de situación y cuenta de resultados de 2004 (miles de euros)

Panrico - Balance de situación	31-12-2004	%
Inmovilizado	319.192	74,40%
Inmovilizado inmaterial	4.667	1,09%
Inmovilizado material	114.673	26,73%
Otros activos fijos	199.852	46,58%
Activo circulante	109.850	25,60%
Existencias	8.677	2,02%
Deudores	80.327	18,72%
Otros activos líquidos	20.846	4,86%
Total activo	429.042	100,00%
Fondos propios	219.061	51,06%
Capital suscrito	96.838	22,57%
Otros fondos propios	122.223	28,49%
Pasivo fijo	76.618	17,86%
Acreedores a L. P.	70.412	16,41%
Otros pasivos fijos	6.206	1,45%
Pasivo líquido	133.363	31,08%
Deudas financieras	20.086	4,68%
Acreedores comerciales	31.739	7,40%
Otros pasivos líquidos	81.538	19,00%
Total pasivo y capital propio	429.042	100,00%

Panrico - Cuenta de resultados	2004	
Ingresos de explotación	436.865	100,00%
Consumo materiales	139.647	31,97%
Margen bruto	297.218	68,03%
Gastos de personal	90.222	20,65%
Amortizaciones	15.872	3,63%
Otros gastos de explotación	168.227	38,51%
BAII	22.897	5,24%
Ingresos financieros	7.997	1,83%
Gastos financieros	4.901	1,12%
Resultado financiero	3.096	0,71%
Result. ordinarios antes Impuestos	25.993	5,95%
Impuestos sobre sociedades	3.167	0,72%
Resultado Actividades Ordinarias	22.826	5,22%
Ingresos extraordinarios	26.437	6,05%
Gastos extraordinarios	26.623	6,09%
Resultados extraordinarios	-186	-0,04%
Resultado del ejercicio	22.640	5,18%
Cash flow	38.512	
EBITDA	38.769	

Panrico (B): de 2005 a 2014²

En 2005 se produjo un hecho que marcaría el futuro de la empresa, ya que la familia Costafreda vendió por unos 900 millones de euros el 100% de las acciones a varios fondos de capital riesgo asesorados por la firma global Apax Partners. La operación se hizo de forma apalancada.

Poco después, en 2006 la empresa decidió concentrar toda la producción en la península ibérica y se vendieron las fábricas de China y Grecia.

Inicio de la crisis financiera global

En 2008, se produjo la quiebra de Lehman Brothers y se inició la crisis financiera global. En ese mismo año, Panrico compró a la compañía Kraft Foods el negocio de galletas Artiach y sus marcas más emblemáticas, entre ellas Chiquilín, Filipinos, Artinata y Princesa. Con esta venta, el grupo se situó como segunda empresa en el mercado español de galletas.

En 2009 se invirtieron 35 millones de euros para envasar los Donuts en plástico y de forma individual, con la intención de reducir costes de desplazamiento y aumentar la duración del producto. Sin embargo, esta decisión fue un fracaso y en 2012 se recuperó el envasado original.

En 2010 adquirió La Bella Easo, marca líder en el mercado con productos tradicionales como magdalenas, pan de leche o croissants.

Problemas financieros

En 2010 la empresa estaba atravesando una situación financiera delicada y presentó un plan para reestructurar a la mitad su deuda, estimada en 605 millones de euros. Los bancos acreedores entraron en el accionariado en julio de ese mismo año mediante una ampliación de capital de 288 millones de euros. Finalmente, en noviembre de 2011 se vendió la empresa al fondo de inversión Oaktree, después de que se aceptara una quita del 80%. En 2012 vendieron Artiach a Grupo Nutrexp.

Situación en 2014

A pesar de la reducción de costes, Panrico sigue con graves problemas económicos y ha pedido el precurso de acreedores; en los últimos cinco años ha perdido 710 millones de euros, con un EBITDA negativo de 13 millones de euros. Esto se ha achacado a los elevados costes de producción, a la competencia de la marca blanca y a la caída en el consumo de sus productos por la recesión económica. El 25 de septiembre de 2013 la dirección planteó un plan de viabilidad con un expediente de regulación de empleo que afectaría a 1.914 personas (casi la mitad de la plantilla) y una reducción del sueldo de entre el 35% y el 45% para los que se quedarán. Los sindicatos rechazaron esta propuesta y se movilizaron contra su aplicación, llegando incluso a una huelga

² Caso redactado por Oriol Amat i Pilar Lloret, Barcelona School of Management, Universitat Pompeu Fabra, 2014.

indefinida en algunas plantas. Finalmente, el 14 de noviembre de 2013 se llegó a un preacuerdo que deparó 745 despidos y una rebaja salarial del 18%.⁹

Cuestiones para la discusión

1. Identificar las fortalezas y debilidades de la empresa.
2. Opinión sobre la forma de financiar la compraventa de 2005.
3. Opinión sobre el precio pagado por Panrico en 2005.
4. Formular recomendaciones de mejora en 2007, 2010 y 2012.

Panrico - Balance de situación														
miles eur	31-12-12	%	31-12-11	%	31-12-09	%	31-12-07	%	31-12-06	%	31-12-05	%	31-12-04	%
Inmovilizado	251.999	80,03%	337.249	87,27%	772.623	93,55%	782.717	92,73%	887.568	92,98%	790.934	94,79%	319.192	74,40%
Inmovilizado inmaterial	48.295	15,34%	62.859	16,27%	410.647	49,72%	496.909	58,87%	550.182	57,64%	1.095	0,13%	4.667	1,09%
Inmovilizado material	49.010	15,56%	94.552	24,47%	160.427	19,42%	138.653	16,43%	196.257	20,56%	0	0,00%	114.673	26,73%
Otros activos fijos	154.694	49,13%	179.838	46,54%	201.549	24,40%	147.155	17,43%	141.129	14,78%	789.839	94,66%	199.852	46,58%
Activo circulante	62.893	19,97%	49.197	12,73%	53.298	6,45%	61.342	7,27%	67.018	7,02%	43.452	5,21%	109.850	25,60%
Existencias	8.509	2,70%	8.882	2,30%	11.506	1,39%	10.053	1,19%	9.327	0,98%	0	0,00%	8.677	2,02%
Deudores	18.968	6,02%	23.403	6,06%	18.618	2,25%	25.830	3,06%	29.197	3,06%	1.253	0,15%	80.327	18,72%
Otros activos líquidos	35.416	11,25%	16.912	4,38%	23.174	2,81%	25.459	3,02%	28.494	2,98%	42.199	5,06%	20.846	4,86%
Total activo	314.892	100,00%	386.446	100,00%	825.921	100,00%	844.059	100,00%	954.586	100,00%	834.386	100,00%	429.042	100,00%
Fondos propios	1.062	0,34%	96.637	25,01%	-252.140	-30,53%	-101.145	-11,98%	-51.321	-5,38%	90.721	10,87%	219.061	51,06%
Capital suscrito	11.511	3,66%	11.511	2,98%	10.850	1,31%	10.850	1,29%	10.850	1,14%	10.850	1,30%	96.838	22,57%
Otros fondos propios	-10.449	-3,32%	85.126	22,03%	-262.990	-31,84%	-111.995	-13,27%	-62.171	-6,51%	79.871	9,57%	122.223	28,49%
Pasivo fijo	181.074	57,50%	112.208	29,04%	345.429	41,82%	791.724	93,80%	781.264	81,84%	728.269	87,28%	76.618	17,86%
Acreedores a L. P.	173.295	55,03%	99.618	25,78%	282.350	34,19%	737.946	87,43%	777.148	81,41%	728.269	87,28%	70.412	16,41%
Otros pasivos fijos	7.779	2,47%	12.590	3,26%	63.079	7,64%	53.778	6,37%	4.116	0,43%	0	0,00%	6.206	1,45%
Pasivo líquido	132.756	42,16%	177.601	45,96%	732.632	88,70%	153.480	18,18%	224.643	23,53%	15.396	1,85%	133.363	31,08%
Deudas financieras	28.771	9,14%	2.007	0,52%	592.926	71,79%	19.062	2,26%	90.349	9,46%	0	0,00%	20.086	4,68%
Acreedores comerciales	52.836	16,78%	65.188	16,87%	58.375	7,07%	76.104	9,02%	67.257	7,05%	0	0,00%	31.739	7,40%
Otros pasivos líquidos	51.149	16,24%	110.406	28,57%	81.331	9,85%	58.314	6,91%	67.037	7,02%	15.396	1,85%	81.538	19,00%
Total pasivo y capital propio	314.892	100,00%	386.446	100,00%	825.921	100,00%	844.059	100,00%	954.586	100,00%	834.386	100,00%	429.042	100,00%
Fondo de maniobra	-69.863		-128.404		-679.334		-92.138		-157.625		28.056		-23.513	
Número empleados	2.098		2.050		2.308		2.501		2.702		0		2.415	

Cuentas de pérdidas y ganancias

miles eur	31-12-12		31-12-11		31-12-09		31-12-07		31-12-06		31-12-05		31-12-04	
Ingresos de explotación	352.111	100,00%	389.008	100,00%	435.483	100,00%	494.094	100,00%	264.127	100,00%	476.978	100,00%	436.865	100,00%
Consumo materiales	106.241	30,17%	120.425	30,96%	113.227	26,00%	105.963	21,45%	58.713	22,23%	147.436	30,91%	139.647	31,97%
Resultado bruto	245.870	69,83%	268.583	69,04%	322.256	74,00%	388.131	78,55%	205.414	77,77%	329.542	69,09%	297.218	68,03%
Gastos de personal	100.262	28,47%	108.883	27,99%	104.064	23,90%	99.160	20,07%	56.121	21,25%	88.732	18,60%	90.222	20,65%
Amortizaciones	19.434	5,52%	20.035	5,15%	19.917	4,57%	72.310	14,63%	44.517	16,85%	15.330	3,21%	15.872	3,63%
Otros gastos de explotación	228.513	64,90%	430.329	110,62%	273.421	62,79%	221.756	44,88%	109.287	41,38%	196.644	41,23%	168.227	38,51%
BAII	-102.339	-29,06%	-290.664	-74,72%	-75.146	-17,26%	-5.095	-1,03%	-4.511	-1,71%	28.836	6,05%	22.897	5,24%
Ingresos financieros	14.546	4,13%	5.919	1,52%	6.815	1,56%	14.765	2,99%	6.801	2,57%	7.700	1,61%	7.997	1,83%
Gastos financieros	28.702	8,15%	41.494	10,67%	67.704	15,55%	70.910	14,35%	85.409	32,34%	5.204	1,09%	4.901	1,12%
Resultado financiero	-14.156	-4,02%	-35.575	-9,15%	-60.889	-13,98%	-56.145	-11,36%	-78.608	-29,76%	2.496	0,52%	3.096	0,71%
Result. ordinarios antes Impuestos	-116.495	-33,08%	-326.239	-83,86%	-136.035	-31,24%	-61.240	-12,39%	-83.119	-31,47%	31.332	6,57%	25.993	5,95%
Impuestos sobre sociedades	-9.894	-2,81%	-51.325	-13,19%	18.120	4,16%	-20.970	-4,24%	-39.169	-14,83%	-2.131	-0,45%	3.167	0,72%
Resultado Actividades Ordinarias	-106.601	-30,27%	-274.914	-70,67%	-154.155	-35,40%	-40.270	-8,15%	-43.950	-16,64%	33.463	7,02%	22.826	5,22%
Ingresos extraordinarios	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	2.172	0,82%	832	0,17%	26.437	6,05%
Gastos extraordinarios	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	13.011	4,93%	34.884	7,31%	26.623	6,09%
Resultados extraordinarios	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	-10.839	-4,10%	-34.052	-7,14%	-186	-0,04%
Resultado del ejercicio	-106.601	-30,27%	-274.914	-70,67%	-154.155	-35,40%	-40.270	-8,15%	-54.789	-20,74%	-589	-0,12%	22.640	5,18%
Cash flow	-87.167		-254.879		-134.238		32.040		-10.272		14.741		38.512	
EBITDA	-82.905		-270.629		-55.229		67.215		40.006		44.166		38.769	