

PAELLADOR GROUP: cocina mediterránea de fácil preparación¹

Paellador Group, creado por Francesc Seuba en 1992, es el primer fabricante de paellas de España con presencia en más de cuatro mil restaurantes de tres continentes.

El emprendedor

Francesc Seuba, actual presidente de la empresa, empezó a trabajar a los 13 años, ayudando a su padre que hacía de repartidor de pastas de sopa. Cinco años más tarde su padre murió y se hizo cargo de la empresa. En pocos años la empresa creció bastante convirtiéndose en la conocida fábrica de patatas fritas Rosdor. La crisis de los setenta les afectó mucho y en 1979 estuvo a punto de cerrar, pero se endeudó avalando la empresa con sus bienes para no despedir nadie y volvió a empezar. Eran años en los que, a menudo, trabajaba hasta 18 horas diarias. Uno de los lemas de Francesc es: “*No sé rendirme*”. La empresa se recuperó y en 1987, cuando era uno de los líderes del sector con una gran capacidad para generar ventas y beneficios, se vendió a la multinacional United Biscuits. En aquel momento, con 35 años, se podía haber retirado pero optó por crear Paellador inmediatamente después de la venta.

Una idea innovadora

Al ponerse a trabajar tan pronto, Francesc no estudió hasta más adelante, haciendo cursos monográficos para ponerse al día. Siempre ha vivido en el mundo de la alimentación, y por eso aprovecha cualquier viaje, incluso de ocio, para ir a supermercados o mercados y ver las tendencias del sector y qué productos se venden. Así identificó que los consumidores pedían platos sanos y de fácil preparación. También comprobó que se importaban productos como hamburguesas o pizzas y que aquí tenemos un plato de gran calidad (la paella) que nadie había explotado con éxito. Durante los primeros dos años perdió mucho dinero hasta que con investigación encontraron el conjunto de procesos que permitían producir un producto con las características deseadas (sin aditivos y sin conservantes ni colorantes) e identificaron el canal (hostelería) y la comercialización adecuada. Primero fueron las paellas y las fideuas, que se pueden hacer en unos 12 minutos. En los primeros años la empresa perdió dinero (ver figura 1) pero desde 1994 siempre ha generado beneficios. En el año

¹ Caso preparado por Oriol Amat y Pilar Lloret, Universitat Pompeu Fabra. Los autores agradecen a la empresa la información facilitada para preparar el caso. 2015.

1994, la innovación continuó con las *CrujiCoques* (cocas que siguen la idea de la tradicional coca de "recapte") y después se ampliaría el catálogo con *Pastaguetti* (spaguetti, lassagna, etc.), *Platos Caseros* (garbanzos, suquet de pescado, etc.), *Tapasdor* (mejillones a la marinera, pinchos morunos etc.) y *Multirración* (paellas para *buffet* y *self service*). En total ya ofrecen más de 70 productos. El producto estrella son las paellas (más de 2,6 millones unidades vendidas/año), seguidas de las *Crujicoques* (más de 0,7 millones de unidades vendidas/año). Del resto de productos venden más de 0,3 millones de unidades/año.

Paellador Group elabora sus productos como dice Francesc "*de manera artesanal, igual que lo haría una ama de casa o el cocinero de un restaurante*". El sofrito de la paella se hace con los mejores ingredientes (materia prima de calidad, siempre del mismo origen: arroz del Delta del Ebro, verduras de Navarra, mejillones de las rías gallegas, etc.) y hacen el producto hasta justo antes de añadir el agua, de forma que se acaba de cocinar justo antes de ser consumido.

Una franquicia especial

Funciona con el sistema de franquicia compartida que ha permitido un crecimiento muy rápido puesto que hoy están presentes en miles de restaurantes a los que proporcionan todo lo necesario, incluido el horno de diseño propio que tienen patentado y el material de cocina. La imagen corporativa es visualmente muy atractiva y trata de complementar la imagen del establecimiento concreto donde se ubica. Entre las ventajas para los restaurantes está que con una pequeña inversión (450 euros) pueden ampliar el catálogo de productos sin personal especializado y pueden tener la cocina abierta todo el día. De media, los restaurantes adheridos aumentan las ventas en un 30%.

Orientación al mercado

Tiene una estrategia de especialización en el mundo de las paellas y están en todos los canales pertinentes: hostelería; gran consumo con marca De Irene y marcas propias de cadenas de alimentación importantes (La Sirena, Bon Preu...), colectividades y *delicatessen*.

Para seguir creciendo participan habitualmente en ferias del sector como Hostelco, Alimentaria, Internorga (Hamburgo) o Sirha (Francia).

Calidad

La pasión por la excelencia es una constante en la empresa. Por esto, el Departamento de Calidad e Innovación son puntales imprescindibles. La gestión de la calidad y el *know-how* acumulado permiten que el producto siempre logre los estándares preestablecidos. La innovación permite ir ampliando el catálogo de productos y también ir adaptando determinados platos a las demandas específicas de los grandes clientes.

Internacionalización

Paellador Group inició su internacionalización muy pronto, en 1997. Empezó en el sur de Francia y después continuaron con Italia, Portugal, Bélgica, Holanda, Inglaterra, Polonia, Estados Unidos, Puerto Rico, Chile, Argentina, Venezuela, Perú y también Australia. En el año 1999 ganó el premio de la Excelencia del Gusto 1999 en los Estados Unidos de América. Con el objetivo de ir abriendo mercados han debido adaptarse a cada mercado. Por ejemplo, para Estados Unidos hacen las paellas con menos arroz y sal, pero con más marisco. Para Buenos Aires se hace añadiendo pulpo, y para Italia el pollo sin piel... Actualmente, tienen unos 400 restaurantes fuera de España. En los últimos años ha aumentado la cuota de ventas en el extranjero hasta situarse cerca del 15% del total de ventas.

Operaciones

La gestión de operaciones es muy compleja por tener un catálogo de unos setenta productos, trabajando con 4.000 restaurantes ubicados en zonas geográficas muy distantes. Por eso, utiliza un sistema integrado de información que permite servir semanalmente a los restaurantes. Para dar una idea del volumen de actividad se puede indicar que actualmente produce dos paellas por segundo.

Factor humano

Otra característica diferencial de la empresa es la calidad de las relaciones humanas. Una prueba de esto es que hay personas que llevan más de treinta años trabajando en el grupo. Esto se explica por el buen ambiente laboral y también por una política de retribución basada en incentivos relacionados con la consecución de objetivos.

Francesc Seuba tiene cuatro hijos, pero ninguno de ellos trabaja en la empresa. Por este motivo, la empresa dispone de un protocolo que regula la sucesión. Pese a ser una empresa familiar, el equipo directivo es profesional.

Estructura financiera sólida

El capital es 100% familiar, y la estructura de gestión está totalmente profesionalizada. Desde sus orígenes la política de reinversión de beneficios ha llevado a una estructura de balance muy sólida, puesto que los fondos propios superan el 50% de toda la inversión y la deuda es muy baja. En la figura 1 se puede comprobar cómo han ido aumentando los fondos propios durante toda la vida de la empresa. Esta solidez y la recurrencia de los beneficios han permitido que el tránsito por la crisis haya estado exento de sobresaltos. La caída del consumo en España se ha visto compensada en parte por la buena marcha de los clientes internacionales.

En la figura 1 se puede visualizar las diferentes fases que ha atravesado la empresa. De 1992 a 1993 hay un inicio lento. A partir de 1994 y hasta el año 2001 hubo un alto

crecimiento. De 2001 a 2005 hubo un estancamiento coincidiendo con la crisis puntocom. El año 2006 volvió a crecer hasta el año 2008. A partir de 2009 se vuelven a notar los efectos de una nueva crisis, que ha afectado hasta el año 2013. Finalmente, a partir de 2014 han vuelto a crecer otra vez las ventas. Para 2015 se prevé que se alcanzarán unas ventas de 9.135.000 euros, lo que representa un incremento del 5,1%².

De cara al futuro, los principales retos son buscar nuevos canales y también seguir desarrollando nuevos productos. Por eso seguirá apostando por la calidad y la innovación constante. Otra prioridad es potenciar la presencia en el centro de Europa, sobre todo en Alemania, y también en el mercado latinoamericano.

Preguntas para el debate:

1. ¿Cuáles son las principales fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas de la empresa?
2. Realizar un diagnóstico económico-financiero de la empresa.
3. Hacer el diagrama causa-efecto de la empresa.
4. Proponer recomendaciones de cara al futuro.

² La estimación es bastante realista ya que se ha realizado en noviembre de 2015, cuando el ejercicio ya está a punto de finalizar.

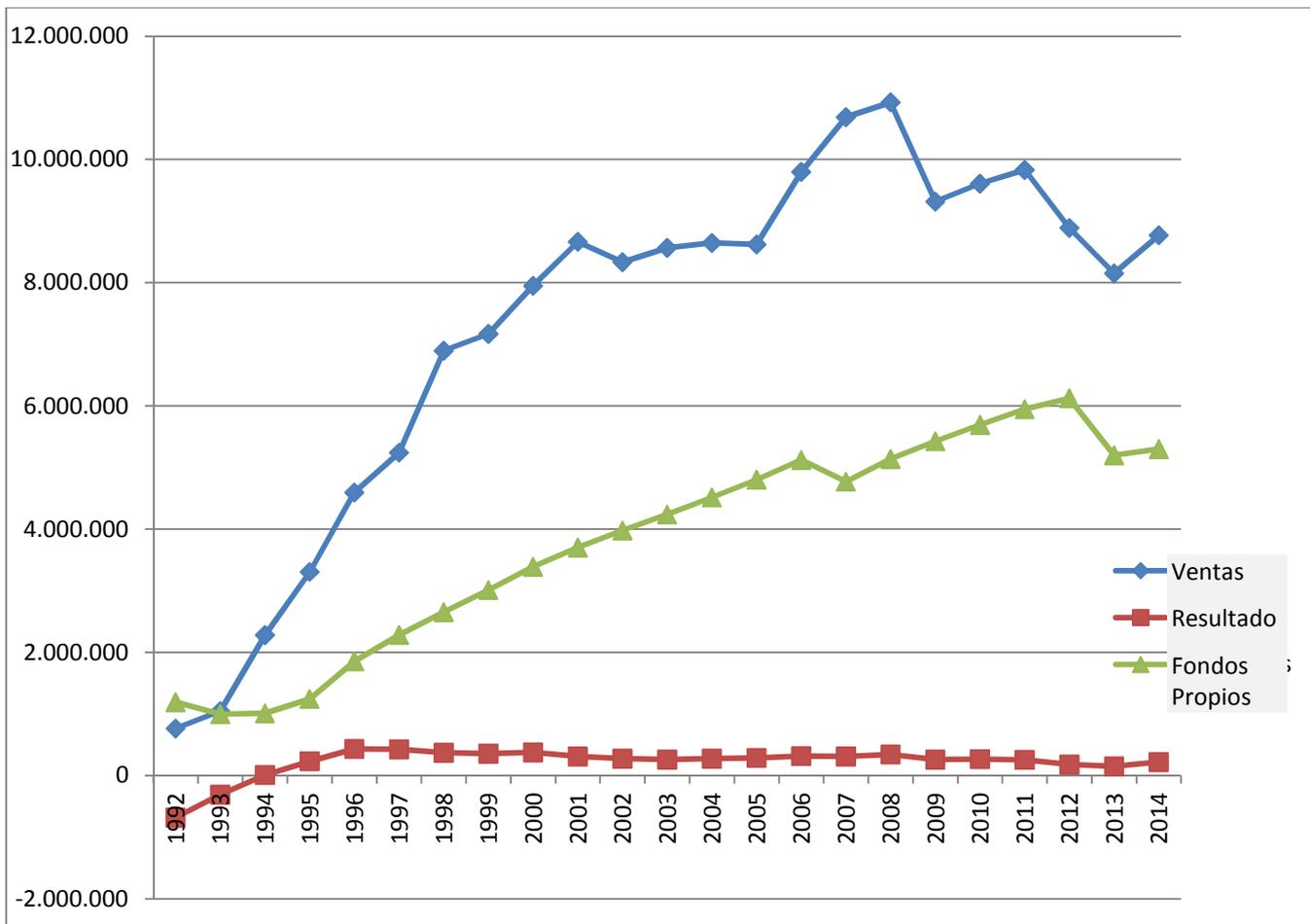


Figura 1. Evolución de las ventas, resultados y fondos propios de 1992 a 2014 de Paellador Group.

	2014	%	2013	%	2012	%	2011	%
Activo no corriente	4.744.899	41,90%	4.692.853	41,72%	4.805.783	44,28%	5.133.662	45,44%
Activo corriente	6.579.537	58,10%	6.555.125	58,28%	6.047.670	55,72%	6.164.492	54,56%
Existencias	878.142	7,75%	867.366	7,71%	812.090	7,48%	767.534	6,79%
Realizable	5.268.156	46,52%	5.289.324	47,02%	4.930.096	45,42%	5.009.351	44,34%
Disponibile	433.240	3,83%	398.435	3,54%	305.484	2,81%	387.607	3,43%
Total activo	11.324.436	100,00%	11.247.978	100,00%	10.853.453	100,00%	11.298.154	100,00%
Patrimonio neto	6.460.495	57,05%	6.291.861	55,94%	6.124.415	56,43%	5.948.426	52,65%
Pasivo no corriente	1.946.959	17,19%	1.798.275	15,99%	1.981.394	18,26%	2.111.834	18,69%
Deudas financieras a largo plazo	927.800	8,19%	658.742	5,86%	730.861	6,73%	718.120	6,36%
Otras deudas a largo plazo	1.019.159	9,00%	1.139.532	10,13%	1.250.533	11,52%	1.393.714	12,34%
Pasivo corriente	2.916.983	25,76%	3.157.843	28,07%	2.747.645	25,32%	3.237.894	28,66%
Acreedores comerciales	319.493	2,82%	541.975	4,82%	398.451	3,67%	474.008	4,20%
Deudas financieras a corto plazo	2.482.538	21,92%	2.494.484	22,18%	2.228.547	20,53%	2.668.673	23,62%
Otras deudas a corto plazo	114.952	1,02%	121.384	1,08%	120.646	1,11%	95.213	0,84%
Total patrimonio neto y pasivo	11.324.436	100,00%	11.247.978	100,00%	10.853.453	100,00%	11.298.154	100,00%
Fondo de maniobra (euros)	3.662.554		3.397.282		3.300.025		2.926.598	
Deuda financiera total (préstamos y obligaciones financieras a c.p. y a l.p.) (euros)	3.410.338		3.153.226		2.959.408		3.386.793	
Número de empleados	28		28		28		36	

CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	2014	%	2013	%	2012	%	2011	%
Importe neto de la cifra de negocios (+)	8.441.803	98,60%	8.153.260	95,23%	8.604.217	96,79%	9.584.251	97,50%
Otros ingresos de explotación (+)	119.979	1,40%	194.524	2,27%	285.352	3,21%	245.349	2,50%
Ingresos de explotación (=)	8.561.783	100,00%	8.347.783	97,50%	8.889.569	100,00%	9.829.600	100,00%
Consumos de explotación (-)	4.544.188	53,08%	4.384.972	51,22%	4.497.038	50,59%	4.889.364	49,74%
Margen bruto (=)	4.017.594	46,92%	3.962.811	46,28%	4.392.531	49,41%	4.940.236	50,26%
Otros gastos de explotación (-)	1.938.669	22,64%	1.811.135	21,15%	1.954.524	21,99%	2.134.882	21,72%
Valor añadido (=)	2.078.925	24,28%	2.151.676	25,13%	2.438.007	27,43%	2.805.354	28,54%
Gastos de personal (-)	969.764	11,33%	973.653	11,37%	1.126.893	12,68%	1.348.037	13,71%
Amortizaciones del inmovilizado (-)	694.020	8,11%	747.128	8,73%	851.153	9,57%	884.551	9,00%
Deterioros y dotaciones de provisiones (-)		0,00%		0,00%		0,00%		0,00%
BAII (=)	415.141	4,85%	430.894	5,03%	459.961	5,17%	572.767	5,83%
Ingresos financieros (+)	12.065	0,14%	635	0,01%	3.400	0,04%	6.079	0,06%
Gastos financieros (-)	222.713	2,60%	220.561	2,58%	206.365	2,32%	189.863	1,93%
BAI (=)	204.493	2,39%	210.968	2,46%	256.996	2,89%	388.983	3,96%
Impuesto sobre beneficios (-)	32.426	0,38%	40.088	0,47%	77.574	0,87%	130.960	1,33%
Resultado del ejercicio (=)	172.067	2,01%	170.880	2,00%	179.422	2,02%	258.023	2,62%

Figura 2. Balances de situación y cuentas de resultados de Paellador Group (2011 a 2014).

	Media sector con beneficios³	2.014	2013	2012	2011
Liquidez					
Liquidez (Activo corriente / Pasivo corriente)	1,06	2,26	2,08	2,20	1,90
Tesorería ((Realizable + Disponible) / Pasivo corriente)	0,76	1,95	1,80	1,91	1,67
Disponible (Disponible / Pasivo corriente)	0,29	0,15	0,13	0,11	0,12
Fondo de maniobra / Ventas	0,02	0,43	0,41	0,37	0,30
Fondo de maniobra / Total activo	0,02	0,32	0,30	0,30	0,26
Endeudamiento					
Endeudamiento (Deudas totales / Activo)	0,54	0,43	0,44	0,44	0,47
Calidad de la deuda (Pasivo corriente / Deudas totales)	0,76	0,60	0,64	0,58	0,61
Capacidad devolución préstamos (Flujo de caja / Préstamos)	0,80	0,25	0,29	0,35	0,34
Cobertura de gastos financieros (BAII / Gastos financieros)	4,83	1,86	1,95	2,23	3,02
Coste de la deuda (Gastos financieros / Préstamos)	0,12	0,07	0,07	0,07	0,06
Gestión de activos					
Rotación del activo (Ventas / Activo)	1,11	0,76	0,74	0,82	0,87
Rotación del activo no corriente (Ventas / Activo no corriente)	1,95	1,80	1,78	1,85	1,91
Rotación del activo corriente (Ventas / Activo corriente)	2,56	1,30	1,27	1,47	1,59
Rotación de existencias (Consumos / Existencias)	5,64	5,17	5,06	5,54	6,37
Plazos					
Existencias (Existencias / Consumos de explotación) x 365	65	71	72	66	57
Cobro (Clientes / Ventas x 365)	64	225	231	202	186
Pago (Acreedores comerciales / Consumos x 365)	48	26	45	32	35
Financiación de clientes por acreedores comerciales (Acreedores comerciales / Clientes)	0,47	0,06	0,10	0,08	0,09
Rentabilidad y autofinanciación					
Rentabilidad económica (BAII / Activo)	0,07	0,04	0,04	0,04	0,05
Rentabilidad financiera (Beneficio neto / Patrimonio neto)	0,13	0,03	0,03	0,03	0,04
Flujo de caja / Activo	0,09	0,08	0,08	0,09	0,10
Flujo de caja / Ventas	0,08	0,10	0,11	0,12	0,12
Ratios operativos					
Ventas / Número de empleados (datos en euros)	383.980	305.778	298.135	317.485	273.044
Beneficio neto / Número de empleados (datos en euros)	20.730	6.145	6.103	6.408	7.167

Figura 3. Ratios de Paellador Group (2011 a 2014).

³ De acuerdo con la base de datos SABI, en 2014 hay 190 empresas españolas del sector CNAE 10.8 (Fabricación de otros productos alimenticios) que facturan más de 8 millones de euros, de las cuales 171 han tenido beneficios.