

PAELLADOR GROUP: cuina mediterrània de fàcil preparació¹

Paellador Group, creat per Francesc Seuba l'any 1992, és el primer fabricant de paelles d'Espanya amb presència a més de quatre mil restaurants de tres continents.

L'emprenedor

Francesc Seuba, actual president de l'empresa, va començar a treballar als 13 anys, ajudant el seu pare que feia de repartidor de pastes de sopa. Cinc anys més tard el seu pare va morir i es va fer càrrec de l'empresa. En pocs anys l'empresa va créixer força convertint-se en la coneguda fàbrica de patates fregides Rosdor. La crisi dels setanta els va afectar molt i l'any 1979 va estar a punt de tancar, però va endeutar-se avalant l'empresa amb els seus béns per a no acomiadar ningú i va tornar a començar. Eren anys en els quals treballava sovint fins a 18 hores diàries. Un dels lemes d'en Francesc és: “*No sé rendir-me*”. L'empresa es va recuperar i l'any 1987, quan era un dels líders del sector amb una gran capacitat per a generar vendes i beneficis, es va vendre a la multinacional United Biscuits. En aquell moment, amb 35 anys, es podia haver retirat però va optar per crear Paellador immediatament després de la venda.

Una idea innovadora

En posar-se a treballar tan aviat, en Francesc no va estudiar fins més endavant, fent cursos monogràfics per a posar-se al dia. Sempre ha viscut en el món de l'alimentació, i per això aprofita qualsevol viatge, fins i tot d'oci, per anar a supermercats o mercats i veure les tendències del sector i quins productes es venen. Així va identificar que els consumidors demanaven plats sans i de fàcil preparació. També va veure que s'importaven productes com les hamburgueses o les pizzes i que aquí tenim un plat de gran qualitat (la paella) que ningú havia explotat de forma exitosa. Durant els dos primers anys va perdre molts diners fins que amb investigació varen trobar el conjunt de processos que permetien produir un producte amb les característiques desitjades (sense additius i sense conservants ni colorants) i varen identificar el canal (hostaleria) i la comercialització adequats. Primer varen ser les paelles i les fideuades, que es poden fer en uns 12 minuts. Els primers anys l'empresa va perdre diners (veure figura 1) però des

¹ Cas preparat per Oriol Amat i Pilar Lloret, Universitat Pompeu Fabra. Els autors agraeixen a l'empresa la informació facilitada per a preparar el cas. 2015.

del 1994 sempre ha generat beneficis. L'any 1994, la innovació va continuar amb les *CrujiCoques* (coques que segueixen la idea de la tradicional coca de "recapte") i després s'ampliaria el catàleg amb *Pastaguetti* (spaguetti, lassagna, etc.), *Platos Caseros* (cigrons a la tempranera, suquet de peix, etc.), *Tapasdor* (musclos a la marinera, pinxos moruns, etc.) i *Multirración* (paelles per a bufet i self service). En total ja ofereixen més de 70 productes. El producte estrella són les paelles (més de 2,6 milions unitats venudes/any), seguides de les *Crujicoques* (més de 0,7 milions d'unitats venudes/any). De la resta de productes venen més de 0,3 milions d'unitats/any.

Paellador Group elabora els seus productes com diu en Francesc "*de manera artesanal, igual que ho faria una mestressa de casa o el cuiner d'un restaurant*". El sofregit de la paella es fa amb els millors ingredients (matèria primera de qualitat, sempre del mateix origen: arròs del Delta de l'Ebre, verdures de Navarra, musclos de les ries gallegues, etc.) i fan el producte fins just abans d'afegir-hi l'aigua, de manera que s'acaba de cuinar just abans de ser consumit.

Una franquícia especial

Funciona amb el sistema de franquícia compartida que ha permès un creixement molt ràpid, ja que avui estan presents a milers de restaurants als quals proporcionen tot el necessari, inclòs el forn de disseny propi que tenen patentat i el material de cuina. La imatge corporativa és visualment molt atractiva i tracta de complementar la imatge de l'establiment concret on s'ubica. Entre els avantatges per als restaurants està que amb una inversió petita (450 euros) poden ampliar el catàleg de productes sense un personal especialitzat i poden tenir la cuina oberta tot el dia. De mitjana, els restaurants adherits augmenten les vendes en un 30%.

Orientació al mercat

Té una estratègia d'especialització en el món de les paelles i estan en tots els canals adients: hostaleria; gran consum amb marca De Irene i marques pròpies de cadenes importants d'alimentació (La Sirena, Bon Preu...), col·lectivitats i *delicatessen*.

Per tal de seguir creixent participen habitualment en fires del sector com Hostelco, Alimentaria, Internorga (Hamburg) o Sirha (França).

Qualitat

La passió per l'excel·lència és una constant en l'empresa. Per això, el Departament de Qualitat i d'Innovació són puntals imprescindibles. La gestió de la qualitat i el *know-how* acumulat permeten que el producte sempre assoleixi els estàndards preestablerts. La innovació permet anar ampliant el catàleg de productes i també anar adaptant-hi determinats plats a les demandes específiques dels grans clients.

Internacionalització

Paellador Group va iniciar la seva internacionalització molt aviat, l'any 1997. Va començar en el sud de França i després varen continuar amb Itàlia, Portugal, Bèlgica, Holanda, Anglaterra, Polònia, Estats Units, Puerto Rico, Xile, Argentina, Veneçuela, Perú i també Austràlia. L'any 1999 va guanyar el Premi de l'Excel·lència del Gust 1999 als Estats Units d'Amèrica. A fi d'anar obrint mercats han hagut d'adaptar-se a cada mercat. Per exemple, per als Estats Units fan les paelles amb menys arròs i sal, però amb més marisc. Per a Buenos Aires es fa afegint-hi pop, i per a Itàlia el pollastre sense pell... Actualment, tenen uns 400 restaurants fora d'Espanya. En els darrers anys ha anat augmentat la quota de vendes a l'estranger fins a situar-se a prop del 15% del total de vendes.

Operacions

La gestió de les operacions és força complexa en tenir un catàleg d'una setantena de productes, treballant amb 4.000 restaurants ubicats en zones geogràfiques molt distants. Per això, utilitza un sistema integrat d'informació que permet servir setmanalment als restaurants. Per a donar una idea del volum d'activitat es pot indicar que actualment produeix dues paelles per segon.

Factor Humà

Un altre tret diferencial de l'empresa és la qualitat de les relacions humanes. Una prova d'això és que hi ha persones que fa més de trenta anys que treballen al grup. Això s'explica pel bon ambient laboral i també per una política de retribució basada en incentius relacionats amb la consecució d'objectius.

En Francesc Seuba té quatre fills, tot i que cap d'ells treballa a l'empresa. Per aquest motiu, l'empresa disposa d'un protocol que regula la successió. Tot i ser una empresa familiar, l'equip directiu és professional.

Estructura financera sòlida

El capital és 100% familiar, tot i que l'estructura de gestió està totalment professionalitzada. Des dels seus orígens la política de reinversió de beneficis ha conduït a una estructura de balanç molt sòlida, ja que els fons propis superen el 50% de tota la inversió i el deute és molt baix. A la figura 1 es pot comprovar com han anat augmentant els fons propis durant tota la vida de l'empresa. Aquesta solidesa i la recurrència dels beneficis ha permès que el trànsit per la crisi hagi estat exempt d'ensurts. La caiguda del consum a Espanya s'ha vist compensada en part per la bona marxa dels clients internacionals.

A la figura 1 es pot visualitzar les diferents fases que ha travessat l'empresa. De 1992 a 1993 hi ha un inici lent. A partir de 1994 i fins a l'any 2001 hi va haver un alt

creixement. De 2001 a 2005 va haver-hi un estancament coincidint amb la crisi puntcom. L'any 2006 va tornar a créixer fins a l'any 2008. A partir de 2009 es tornen a notar els efectes d'una nova crisi, que ha afectat fins a l'any 2013. Finalment, a partir de 2014 tornen a créixer les vendes. Per al 2015, s'espera tancar amb unes vendes 9.135.000 euros, el que suposa un increment del 5,1%².

De cara al futur, els principals reptes són buscar nous canals i també seguir desenvolupant nous productes. Per això seguirà apostant per la qualitat i la innovació constant. Una altra prioritat és potenciar la presència al centre d'Europa, sobretot a Alemanya, i també al mercat llatinoamericà.

Qüestions per al debat:

1. Quines són les principals fortaleeses, febleses, oportunitats i amenaces de l'empresa?
2. Realitzar un diagnòstic econòmic i financer de l'empresa.
3. Fer el diagrama causa-efecte de l'empresa.
4. Proposar recomanacions de cara al futur.

² Estimació bastant realista ja que està feta a mitjans de novembre de 2015.

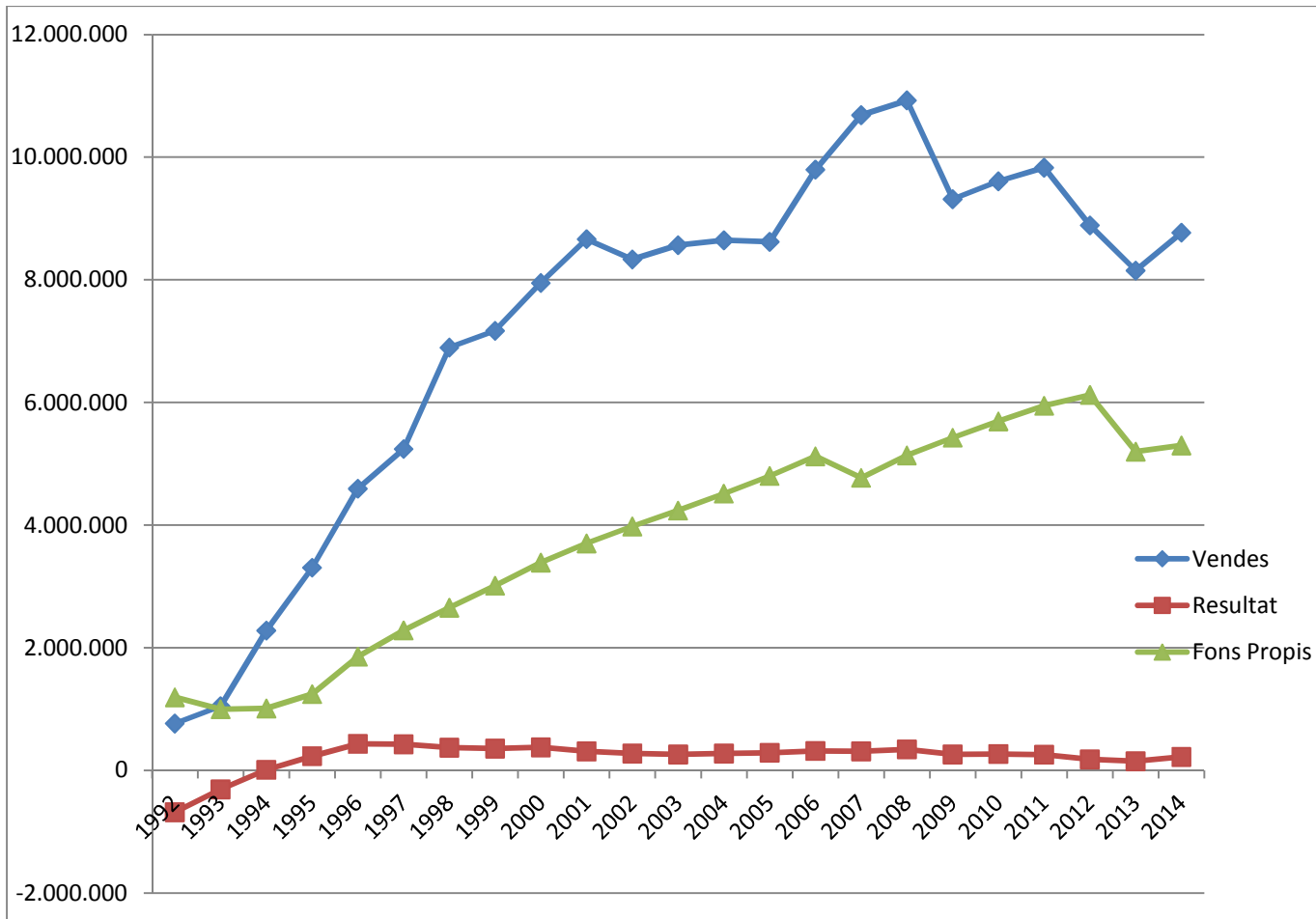


Figura 1. Evolució de les vendes, resultats i fons propis de 1992 a 2014 de Group Paellador.

	2014	%	2013	%	2012	%	2011	%
Actiu no corrent	4.744.899	41,90%	4.692.853	41,72%	4.805.783	44,28%	5.133.662	45,44%
Actiu corrent	6.579.537	58,10%	6.555.125	58,28%	6.047.670	55,72%	6.164.492	54,56%
Existències	878.142	7,75%	867.366	7,71%	812.090	7,48%	767.534	6,79%
Realitzable	5.268.156	46,52%	5.289.324	47,02%	4.930.096	45,42%	5.009.351	44,34%
Disponible	433.240	3,83%	398.435	3,54%	305.484	2,81%	387.607	3,43%
Total actiu	11.324.436	100,00%	11.247.978	100,00%	10.853.453	100,00%	11.298.154	100,00%
Patrimoni net	6.460.495	57,05%	6.291.861	55,94%	6.124.415	56,43%	5.948.426	52,65%
Passiu no corrent	1.946.959	17,19%	1.798.275	15,99%	1.981.394	18,26%	2.111.834	18,69%
Deutes financers a llarg termini	927.800	8,19%	658.742	5,86%	730.861	6,73%	718.120	6,36%
Altres deutes a llarg termini	1.019.159	9,00%	1.139.532	10,13%	1.250.533	11,52%	1.393.714	12,34%
Passiu corrent	2.916.983	25,76%	3.157.843	28,07%	2.747.645	25,32%	3.237.894	28,66%
Creditors comercials	319.493	2,82%	541.975	4,82%	398.451	3,67%	474.008	4,20%
Deutes financers a curt termini	2.482.538	21,92%	2.494.484	22,18%	2.228.547	20,53%	2.668.673	23,62%
Altres deutes a curt termini	114.952	1,02%	121.384	1,08%	120.646	1,11%	95.213	0,84%
Total patrimoni net i passiu	11.324.436	100,00%	11.247.978	100,00%	10.853.453	100,00%	11.298.154	100,00%
Fons de maniobra (euros)	3.662.554		3.397.282		3.300.025		2.926.598	
Deute financer total (préstecs i obligacions financeres a c.t. i a ll.t.) (euros)	3.410.338		3.153.226		2.959.408		3.386.793	
Nombre d'empleats	28		28		28		36	

COMPTE DE PÈRDUES I GUANYES	2014	%	2013	%	2012	%	2011	%
Import net de la xifra de negocis (+)	8.441.803	98,60%	8.153.260	95,23%	8.604.217	96,79%	9.584.251	97,50%
Altres ingressos d'explotació (+)	119.979	1,40%	194.524	2,27%	285.352	3,21%	245.349	2,50%
Ingressos d'explotació (=)	8.561.783	100,00%	8.347.783	97,50%	8.889.569	100,00%	9.829.600	100,00%
Consums d'explotació (-)	4.544.188	53,08%	4.384.972	51,22%	4.497.038	50,59%	4.889.364	49,74%
Marge brut (=)	4.017.594	46,92%	3.962.811	46,28%	4.392.531	49,41%	4.940.236	50,26%
Altres despeses d'explotació (-)	1.938.669	22,64%	1.811.135	21,15%	1.954.524	21,99%	2.134.882	21,72%
Valor afegit (=)	2.078.925	24,28%	2.151.676	25,13%	2.438.007	27,43%	2.805.354	28,54%
Despeses de personal (-)	969.764	11,33%	973.653	11,37%	1.126.893	12,68%	1.348.037	13,71%
Amortitzacions de l'immobilitzat (-)	694.020	8,11%	747.128	8,73%	851.153	9,57%	884.551	9,00%
Deterioraments i dotacions de provisions (-)		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%
Ingressos financers (+)	12.065	0,14%	635	0,01%	3.400	0,04%	6.079	0,06%
Despeses financeres (-)	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%
Impost sobre beneficis (-)	32.426	0,38%	40.088	0,47%	77.574	0,87%	130.960	1,33%
Resultat de l'exercici (=)	172.067	2,01%	170.880	2,00%	179.422	2,02%	258.023	2,62%

Figura 2. Balanços de situació i compte de resultats de Group Paellador (2011 a 2014).

	Mitjana sector amb beneficis ³	2.014	2013	2012	2011
Liquiditat					
Liquiditat (Actiu corrent / Passiu corrent)	1,06	2,26	2,08	2,20	1,90
Tresoreria ((Realitzable + Disponible) / Passiu corrent)	0,76	1,95	1,80	1,91	1,67
Disponible (Disponible / Passiu corrent)	0,29	0,15	0,13	0,11	0,12
Fons de maniobra / Vendes	0,02	0,43	0,41	0,37	0,30
Fons de maniobra / Total actiu	0,02	0,32	0,30	0,30	0,26
Endeutament					
Endeutament (Deutes totals / Actiu)	0,54	0,43	0,44	0,44	0,47
Qualitat del deute (Passiu corrent / Deutes totals)	0,76	0,60	0,64	0,58	0,61
Capacitat devolució préstecs (Flux de caixa / Préstecs)	0,80	0,25	0,29	0,35	0,34
Cobertura de despeses financeres (BAII / Despeses financeres)	4,83	1,86	1,95	2,23	3,02
Cost del deute (Despeses financeres / Préstecs)	0,12	0,07	0,07	0,07	0,06
Gestió de l'actiu					
Rotació de l'actiu (Vendes / Actiu)	1,11	0,76	0,74	0,82	0,87
Rotació de l'actiu no corrent (Vendes / Actiu no corrent)	1,95	1,80	1,78	1,85	1,91
Rotació de l'actiu corrent (Vendes / Actiu corrent)	2,56	1,30	1,27	1,47	1,59
Rotació d'existències (Consums / Existències)	5,64	5,17	5,06	5,54	6,37
Terminis					
Existències (Existències / Consums d'explotació) x 365	65	71	72	66	57
Cobrament (Clients / Vendes x 365)	64	225	231	202	186
Pago (Creditors comercials / Consums x 365)	48	26	45	32	35
Finançament de clients per creditors comercials (Creditors comercials / Clients)	0,47	0,06	0,10	0,08	0,09
Rendibilitat i autofinançament					
Rendibilitat econòmica (BAII / Actiu)	0,07	0,04	0,04	0,04	0,05
Rendibilitat financera (Benefici net / Patrimoni net)	0,13	0,03	0,03	0,03	0,04
Flux de caixa / Actiu	0,09	0,08	0,08	0,09	0,10
Flux de caixa / Vendes	0,08	0,10	0,11	0,12	0,12
Ràtios operatives					
Vendes / Nombre d'empleats (dades en euros)	383.980	305.778	298.135	317.485	273.044
Benefici net / Nombre d'empleats (dades en euros)	20.730	6.145	6.103	6.408	7.167

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

³ D'acord amb la base de dades SABI, en 2014 hi ha 190 empreses espanyoles del sector CNAE 10.8 (Fabricació d'altres productes alimentaris) que facturen més de 8 milions d'euros, de les quals 171 han tingut beneficis.