

Panrico (A): de 1961 a 2004¹

Panrico és la segona empresa espanyola en el sector del pa i la pastisseria de consum. Les seves vendes i els beneficis han anat augmentant considerablement en els últims anys.

L'empresa va ser fundada l'any 1961 per Andreu Costafreda, nascut en 1909 a Alfarràs (Lleida), pare de qui va ser president de l'empresa fins a 2004, Albert Costafreda. Andrés provenia d'una família de tradició molinera i una mostra de la seva embranzida és que el seu lema era: "Sempre endavant". El nom inicial de l'empresa va ser Panificio Rivera Costafreda, ja que estava integrada per les famílies Costafreda i Rivera i els primers productes van ser els coneguts Grisines. A continuació exposem algunes de les claus de l'èxit.

Innovació

Sovint es proposa com una tècnica per identificar oportunitats de negocis viatjar a uns altres països. Això és el que va fer Andreu Costafreda quan va portar a Barcelona la idea del Donut arran d'un viatge als Estats Units. En 1962 va fer l'acord amb Donut Corporation America per començar a produir el Donut a Espanya. La forta empenta innovadora ja es va fer palesa en els anys 70 quan va introduir els Donettes i els Bollicao, que van ser el primer berenar d'una sola peça. Més tard, en 1978 va començar a produir el pa de motlle Panrico i, a partir dels anys 80, ja va començar la internacionalització i entrar a Portugal, la Xina, Grècia...

Seguidament, es relacionen les principals fites de l'empresa fins a 2005:

- En 1962, Andrés Costafreda crea Donut Corporation espanyola per a la producció i comercialització de DONUTS a Espanya. Aquest mateix any, juntament amb la família Rivera crea Panificio Rivera Costafreda per a la fabricació de Grisines.
- En 1973 el Grup Allied Domecq adquireix un 50% del capital de Panrico.
- En 1975 es va començar a comercialitzar el Bollycao.
- En 1985 es dona el primer pas en l'expansió internacional de l'empresa amb l'obertura de la primera fàbrica a Portugal (Sintra).
- En 1997 Panrico s'introdueix al mercat asiàtic i obre una planta de producció a la Xina.

¹ Cas redactat per Oriol Amat i Pilar Lloret, Barcelona School of Management, Universitat Pompeu Fabra, 2014.

- En 1999 la família Costafreda compra les accions propietat de Allied Domecq i s'inicia el procés d'unificació de l'empresa, que acabarà denominant-se Grup Panrico.
- En 2000 segueix l'expansió per Europa. Panrico construeix una fàbrica a Grècia.
- En 2001, La Caixa i Banc de Sabadell entren a formar part de l'accionariat de la companyia com a socis financers.
- En 2004 Panrico entra al mercat de productes congelats (pa i brioixeria).

Importància de la marca i del màrqueting

Segurament alguna vegada ens hem preguntat d'on ve l'èxit del Donut, un producte sense fórmula secreta, ja que està fet amb massa i sucre. Sens dubte, la qualitat del producte és fonamental però l'esforç continuat i exitós de suport de màrqueting expliquen que el producte sigui conegut pel 99,7% dels consumidors segons un estudi recent.

Entre les marques més importants de l'empresa cal destacar, a més del Donut, els Bollicao, i els Donettes en pastisseria; i Panrico, Primera Línia, Brooks i Grisines en pa i similars.

Una mostra de la importància de la recerca i el màrqueting és que aquests representen normalment al voltant del 20% de les vendes.

Producció i logística

L'empresa té deu fàbriques a Espanya, la principal a Santa Perpètua de Mogoda, i també a Grècia i la Xina.

Com el producte caduca en un sol dia, en el cas del Donut, és molt important la coordinació de la producció amb la logística. La producció comença cada dia a les quatre de la tarda i continua fins a les dues de la matinada. Una de les claus de l'èxit de l'empresa és la logística, ja que a partir de les 3,30 de la matinada s'inicia el repartiment que arriba en poques hores a 150.000 punts de venda a través de més de 3.000 rutes diferents. Per al president de Panrico, Albert Costafreda, la distribució és una de les barreres d'entrada més importants en aquest sector. Sens dubte, no és fàcil disposar d'aquest potencial logístic.

Aquesta distribució és possible gràcies a la col·laboració dels repartidors. Encara que fa uns anys va tenir conflictes laborals amb els repartidors, en l'actualitat ja estan resolts i tenen un índex de rotació molt baix. Alguns porten més de vint anys treballant en l'empresa. Els repartidors són treballadors autònoms dependents que avui dia compten amb drets sindicals, comitè d'empresa i una part de la retribució fixa.

Gràcies a l'acceptació del producte i el coneixement del mercat, l'índex de devolucions és molt baix, ja que està entorn del 6%.

Organització i finances

Des de l'any 1998, una de les prioritats ha estat l'agrupació de les empreses que formaven part del grup de Panrico, per tal de poder coordinar millor totes les seves actuacions. Aquesta reorganització ha implicat la compra de les accions d'alguns accionistes minoritaris la qual cosa ha fet augmentar les necessitats financeres de l'empresa. Això explica que recentment, La Caixa i el Banc de Sabadell hagin entrat a formar part del capital de Panrico.

D'altra banda, l'empresa ha anat guanyant eficiència en els últims anys, la qual cosa es demostra amb l'increment dels beneficis que ha estat superior al de les vendes.

Des del punt de vista financer, cal destacar la solidesa financera, ja que els fons propis representen el 54% del passiu, la qual cosa és un percentatge bastant elevat.

	1999	2000	2001	2002	2004
Vendes (milions d'euros)	394	426	522	588	436
Beneficis (milions d'euros)	12,8	15,6	19,5	20,4	22
Patrimoni net / Actiu	70%	66%	56%	54%	51%
Benefici net / Patrimoni net	7,3%	9,2%	8,2%	8,2%	10,3%
Vendes / Actiu	0,96	1,39	1,08	1,11	1,03

Reptes de futur

Entre els reptes de futur cal esmentar la necessitat de seguir invertint en innovació per adaptar-se a les necessitats cada vegada més exigents dels consumidors. D'altra banda, Panrico vol seguir apostant per la internacionalització i, per això, vol obrir una segona fàbrica a la Xina i, a més, ja s'està plantejant entrar al Marroc i a Europa de l'Est.

Qüestions per a la discussió

1. Identificar les fortaleeses i debilitats de l'empresa.
2. Formular recomanacions de millora.
3. Efectuar una estimació del possible valor de la companyia a la fi de 2004.

Annexos. Balanç de situació i compte de resultats de 2004 (milers d'euros)

Panrico - Balanç de situació	31-12-2004	%
Immobilitzat	319.192	74,40%
Immobilitzat immaterial	4.667	1,09%
Immobilitzat material	114.673	26,73%
Altres actius fixos	199.852	46,58%
Actiu circulant	109.850	25,60%
Existències	8.677	2,02%
Deutors	80.327	18,72%
Altres actius líquids	20.846	4,86%
Total actiu	429.042	100,00%
Fons propis	219.061	51,06%
Capital subscrit	96.838	22,57%
Altres fons propis	122.223	28,49%
Passiu fix	76.618	17,86%
Creditors a llarg termini	70.412	16,41%
Altres passius fixos	6.206	1,45%
Passiu líquid	133.363	31,08%
Deutes financers	20.086	4,68%
Creditors comercials	31.739	7,40%
Altres passius líquids	81.538	19,00%
Total passiu i capital propi	429.042	100,00%
Panrico - Compte de resultats	2004	%
Ingressos d'exploració	436.865	100,00%
Consum materials	139.647	31,97%
Marge brut	297.218	68,03%
Despeses de personal	90.222	20,65%
Amortitzacions	15.872	3,63%
Altres despeses d'exploració	168.227	38,51%
BAII	22.897	5,24%
Ingressos financers	7.997	1,83%
Despeses financeres	4.901	1,12%
Resultat financer	3.096	0,71%
Resultats ordinaris abans d'Impostos	25.993	5,95%
Impostos sobre societats	3.167	0,72%
Resultat Activitats Ordinàries	22.826	5,22%
Ingressos extraordinaris	26.437	6,05%
Despeses extraordinàries	26.623	6,09%
Resultats extraordinaris	-186	-0,04%
Resultat de l'exercici	22.640	5,18%
Cash flow	38.512	
EBITDA	38.769	

Panrico (B): de 2005 a 2014²

L'any 2005 es va produir un fet que marcaria el futur de l'empresa, ja que la família Costafreda va vendre per uns 900 milions d'euros el 100% de les accions a diversos fons de capital de risc assessorats per la firma global Apax Partners. L'operació es va fer de forma palanquejada.

Poc després, en 2006 l'empresa va decidir concentrar tota la producció a la península ibèrica i es van vendre les fàbriques de la Xina i Grècia.

Inici de la crisi financera global

En 2008, es va produir la fallida de Lehman Brothers i es va iniciar la crisi financera global. En aquest mateix any, Panrico va comprar a la companyia Kraft Foods el negoci de galetes Artiach i les seves marques més emblemàtiques, entre elles Chiquilín, Filipins, Artinata i Princesa. Amb aquesta venda, el grup es va situar com a segona empresa al mercat espanyol de galetes.

En 2009 es van invertir 35 milions d'euros per envasar els Donuts en plàstic i de forma individual, amb la intenció de reduir costos de desplaçament i augmentar la durada del producte. No obstant això, aquesta decisió va ser un fracàs i en 2012 es va recuperar l'envasament original.

En 2010 va adquirir La Bella Easo, marca capdavantera al mercat amb productes tradicionals com a magdalenes, pa de llet o croissants.

Problemes financers

En 2010 l'empresa estava travessant una situació financera delicada i va presentar un pla per reestructurar a la meitat el seu deute, estimat en 605 milions d'euros. Els bancs creditors van entrar en l'accionariat al juliol d'aquest mateix any mitjançant una ampliació de capital de 288 milions d'euros. Finalment, al novembre de 2011 es va vendre l'empresa al fons d'inversió Oaktree, després que s'acceptés una quitació del 80%. En 2012 van vendre Artiach a Grup Nutrexpa.

Situació en 2014

Malgrat la reducció de costos, Panrico segueix amb greus problemes econòmics i ha demanat el preconcurs de creditors; en els últims cinc anys ha perdut 710 milions

² Cas redactat per Oriol Amat i Pilar Lloret, Barcelona School of Management, Universitat Pompeu Fabra, 2014.

d'euros, amb un EBITDA negatiu de 13 milions d'euros. Això s'ha atribuït als elevats costos de producció, a la competència de la marca blanca i a la caiguda en el consum dels seus productes per la recessió econòmica. El 25 de setembre de 2013 la direcció va plantejar un pla de viabilitat amb un expedient de regulació d'ocupació que afectaria a 1.914 persones (gairebé la meitat de la plantilla) i una reducció del sou d'entre el 35% i el 45% pels qui es quedessin. Els sindicats van rebutjar aquesta proposta i es van mobilitzar contra la seva aplicació, i fins i tot en algunes plantes van arribar a una vaga indefinida. Finalment, el 14 de novembre de 2013 es va arribar a un preacord que va representar 745 acomiadaments i una rebaixa salarial del 18%.

Qüestions per a la discussió

1. Identificar les fortaleses i debilitats de l'empresa.
2. Opinió sobre la forma de finançar la compravenda de 2005.
3. Opinió sobre el preu pagat per Panrico en 2005.
4. Formular recomanacions de millora en 2007, 2010 i 2012.

Panrico - Balanç de situació

milers euros	31-12-12	%	31-12-11	%	31-12-09	%	31-12-07	%	31-12-06	%	31-12-05	%	31-12-04	%
Immobilitzat	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%
Immobilitzat immaterial	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%
Immobilitzat 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%
Altres actius fixos	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%
Actiu circulant	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%
Existències	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%
Deutors	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%
Altres actius líquids	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 actiu	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%
Fons propis	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 subscrit	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%
Altres fons propis	-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%
Passiu fix	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%
Creditors a llarg termini	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%
Altres passius fixos	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%
Passiu líquid	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%
Deutes financeres	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%
Creditors comercials	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%
Altres passius líquids	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 passiu i capital propi	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%
Fons de maniobra	-69.863		-128.404		-679.334		-92.138		-157.625		28.056		-23.513	
Número empleats	2.098		2.050		2.308		2.501		2.702		0		2.415	

Comptes de pèrdues i guanys

milers euros	31-12-12	%	31-12-11	%	31-12-09	%	31-12-07	%	31-12-06	%	31-12-05	%	31-12-04	%
Ingressos d'exploració	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%
Consum materials	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%
Resultat brut	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%
Despeses 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%
Amortitzacions	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%
Altres despeses d'exploració	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%
Ingressos financers	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%
Despeses financeres	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%
Resultat financer	-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%
Resultats ordinaris abans Impostos	-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%
Impostos sobre societats	-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%
Resultat Activitats Ordinàries	-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%
Ingressos extraordinaris	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	2.172	0,82%	832	0,17%	26.437	6,05%
Despeses extraordinàries	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	13.011	4,93%	34.884	7,31%	26.623	6,09%
Resultats extraordinaris	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	0	0,00%	-10.839	-4,10%	-34.052	-7,14%	-186	-0,04%
Resultat de l'exercici	-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	