

«En la empresa hoy funcionan los equipos, no las personas»

Albert Costafreda (PADE 73) aprendió en el IESE que dirigir era conciliar voluntades y formar equipos motivados. Y así preside el **Grupo Panrico**. Su empresa compite con gallardía en un sector maduro, atomizado y amenazado por las multinacionales. ¿Su secreto? Un excelente equipo de profesionales, su espíritu innovador y el mérito de conservar, a pesar del desarrollo de la empresa, el genuino ambiente de confianza que reinaba en 1962

Cuáles son los retos de futuro a los que se enfrenta el sector de la pastelería-panadería?

El futuro del sector viene marcado por dos tipos de factores: internos y externos. Por un lado, trabajamos en un sector muy maduro con crecimientos inferiores al 4% y por otro lado nos encontramos ante un proceso de concentración de la distribución muy importante que afecta tanto a las grandes firmas como a los pequeños comercios, que se están asociando para negociar mejores precios.

¿Cómo se pueden defender los fabricantes ante esta concentración?

Nuestra defensa está en la especialización y en la mejora continua de la calidad de nues-

tros productos, por supuesto, un requisito indispensable.

Y nuestro futuro está en la innovación. Si queremos tener una relación estable y duradera con el mundo de la gran distribución y conservar nuestra capacidad de negociación, tenemos la obligación de ser innovadores.

Necesitamos desarrollar nuevos productos con políticas de marketing muy agresivas para que la distribución necesite de nosotros como nosotros les necesitamos a ellos. Se trata de ser rápidos y dinámicos en el desarrollo de nuevos productos. Una de nuestras ventajas competitivas es que desarrollar nuevos productos no supone grandes inversiones.

Nosotros podemos ver si un producto funciona en un pequeño mercado antes de lanzarlo masivamente y estimular su demanda a través de agresivas técnicas de marketing.



Actualmente, la innovación es un elemento clave para sobrevivir y ser competitivo. Se trata de generar una demanda espontánea y estimularla después a través del marketing

¿Cómo responde el Grupo Panrico a estos retos?

Estamos atravesando una etapa de transición. Hemos pasa-



do de ser un grupo con una estructura totalmente descentralizada en la que la gestión se desarrollaba a nivel local, a una compañía de ámbito nacional e internacional.

¿Qué ha supuesto para la compañía este cambio de rumbo?

Afrontar esta misión comporta, en primer lugar, utilizar las últimas técnicas de gestión que

dicta la evolución de los mercados, la competencia y el desarrollo del mundo de los negocios.

En segundo lugar, nos hemos propuesto desarrollar de forma decidida el reto de la profesionalización de la estructura directiva. No podemos –nunca lo hemos hecho– anteponer aspectos familiares o personales a los intereses de la empresa.

Atraído por el método del caso, Albert Costafreda decidió cursar un PADE en el IESE. De aquel lejano 1973, asegura que guarda un entrañable recuerdo. No sólo por la sólida base teórica que adquirió, sino porque el programa le permitió descubrir la esencia de la dirección y la necesidad de distinguir para gobernar entre los hechos y las opiniones. Hoy, reconoce que siente gran orgullo y satisfacción por un doble motivo: haber pasado por las aulas del IESE y haberle podido brindar a su hijo la misma oportunidad.

¿Cuáles han sido las claves para desarrollar este proceso de profesionalización con éxito?



Cuando se inicia un proceso de profesionalización, la propiedad tiene que asumir que debe delegar los intereses personales a favor de los de la gestión.

Con el paso de los años, el número de propietarios se va multiplicando y lo que más interesa a los accionistas es que los títulos generen plusvalías y liquidez. Por este motivo, nos planteamos salir a bolsa a medio plazo.

¿Qué ofrecen a los directivos profesionales para que asuman el proyecto empresarial de Panrico como propio?

Hoy, en la empresa funcionan los equipos, no las personas. Dirigir una empresa es saber concatenar voluntades y, sobre todo, formar un buen equipo de perso-



nas que se complementen y se ayuden.

Nuestra cultura empresarial se basa en una gestión participada, en la que colaboren todos los miembros de la organización y la jerarquía.

Para mí es una satisfacción poder afirmar que en el grupo contamos con muy buenos colaboradores, con gran preparación, que hace muchos años que están con nosotros. Yo puedo presumir de que en Panrico hay poca rotación de personal.

Cuando se empieza a trabajar en el Grupo, nuestra gente se siente a gusto, en casa, y acaba haciendo propios los valores de los accionistas, de los fundadores. Desde un punto de vista profesional, nuestro personal se siente realizado, respetado y esti-

mado. Esto es en definitiva lo que contribuye a crear ese equipo del que hablábamos antes.

Vocación internacional

Portugal, China y ahora... Atenas. ¿Qué representa para Panrico la aventura exterior?

Nuestro interés internacional es patente. Somos líderes en Portugal, desde hace dos años producimos en China y dentro de poco tiempo abriremos una planta de producción en Atenas. Por otro lado, hemos desarrollado plataformas de comercialización en Europa a pesar de que nuestro producto de corta vida nos obliga a realizar grandes inversiones si queremos desarrollarnos en el extranjero. Vendemos en Italia, Alemania, Francia... y tenemos proyectos para entrar en el norte de África. Desde un punto de vista estratégico, desde Panrico consideramos que las mejores oportunidades para nuestro negocio las encontraremos en la cuenca mediterránea.

¿Desestiman la posibilidad de crecer a través de adquisiciones?

No, pero para comprar otras empresas tiene que presentarse la oportunidad y la situación de mercado debe ser óptima.



El grupo en cifras

Nº de fábricas (España, Portugal y China):	18
Ventas en 1999 (en millones de pesetas):	80.000
Beneficios en 1999 (en millones de pesetas):	5.000
Nº de personas que integran la plantilla del grupo:	7.000
(2.500 son distribuidores autónomos)	
Nº de puntos de venta:	100.000
Nº de referencias del Grupo Panrico:	250
Cuota de mercado en bollería fresca en España (%):	32
Nº de donuts y donetes que se venden al año:	600.000.000.000

M. Castelló