



# “NO SÉ RENDIR-ME”.

## ENTREVISTA AMB FRANCESC SEUBA

EMPRESARI

MIREIA RUBIO

Segurament Francesc Seuba no oblidarà mai aquells melindros grossos que va veure una vegada a Manresa, a la pastisseria industrial d'un amic del seu pare. Tenia dotze anys i acompanyava el seu pare en un dels seus viatges de feina. Va agafar una bossa de mostra d'aquells melindros i es va passejar per les botigues d'Igualada amb un bolígraf i un paper intentant convèncer els venedors que aquella bossa de melindros es podia vendre molt bé al seu establiment. Quatre bosses aquí i quatre allà, va aconseguir col·locar-ne dues capses. Així va ser com va fer els seus primers clients i com va descobrir que el món comercial l'entusiasma tant com al seu progenitor.

Avui, Francesc Seuba està a punt de complir cinquanta anys i és un empresari de l'alimentació reconegut dins i fora de Catalunya, que fabrica i distribueix paelles arreu del món. Meritem S.A. és el nom de la seva societat —amb seu social a l'Anoia— i Paellador el de la franquícia que li ha donat popularitat.

És un home ocupat —com una servidora, tot s'ha de dir—, però finalment vam aconseguir quedar un dia per trobar-nos i, després d'una llarga encaixada de mans, vam seure tranquil·lament a la taula de reunions del seu despatx i vam començar la nostra conversa parlant de feina.

—He llegit que enguany Meritem celebra el desè aniversari. Deu anys ¿no són pocs anys per tenir ja 2.000 franquícies de Paellador per tot el món? Quina és la clau de l'èxit?

—Són moltes claus. Per començar, no és exactament una franquícia al cent per cent, sinó que s'adapta a restaurants que ja estan treballant, de manera que és més fàcil d'anar creixent. També s'ha de dir que no totes són de Paellador, moltes són de *Crujicoques* [coques de recapte] i alguns restaurants tenen les dues franquícies. També té èxit perquè és una ajuda important per a aquests establiments, perquè el que podem prometre —les estadístiques ens ho confirmen— és que, des del moment que agafen la nostra franquícia, augmenta un trenta per cent el volum global de facturació de la seva empresa. Només cal dir que la colla d'amics que va a fer una paella arrossega a l'establiment altres persones que fan un altre tipus de consum, perquè la paella té un caràcter molt lúdic; la gent acostuma a demanar un bon vi, i de vegades fins i tot cafè, copa i puro!

—És veritat, fer una paella normalment està vinculat a un moment festiu i a una colla.

—Però un altre dels avantatges és que la paella Paellador és individual i que ja no necessites que tothom mengi paella perquè tu vulguis menjar-ne. I tenim vuit especialitats. I més coses fàcils: es fa en un forn especial que nosaltres facilitem al client, i en molt poca estona, en dotze o catorze minuts està feta, només has de bullir l'aigua. O sigui que per la logística del restaurant és una gran ajuda. A més són forns que poden tenir vuit pisos i fer vuit paelles de cop. Hi ha restaurants grans que poden tenir fins i tot tres o quatre columnes de forns. Imagina't: poden fer trenta-dues paelles de cop en dotze minuts!

**—I la qualitat?**

—Precisament una de les coses de què podem gaudir a Paellador, i per això podem fidelitzar el client final, és la qualitat, perquè sempre és la mateixa. Encara que sigui un procés automatitzat, al mateix temps és artesà. Sempre tenim el mateix origen per a cada producte i una sèrie de requisits que podem exigir a l'hora de comprarlos, pel volum que suposa. Per tant el client sempre trobarà la mateixa qualitat, tant si es menja la paella a Barcelona, a Sevilla o a Nova York.

**—I com se li acudeix a Francesc Seuba crear Paellador? Potser menjant paella un dia?**

—No, el que passa és que des de petit he viscut i crescut en el context de l'alimentació i sempreestic molt pendent de veure què hi ha al mercat i què no hi ha. Una de les coses que faig quanestic de viatge d'oci amb la meva família és anar als supermercats o als mercats i veure quins productes es venen, perquè allà pots descobrir moltes coses d'un país: de la seva cultura, del que els pagesos conreen, del que venen i de com ho venen, quins hàbits tenen a partir del que mengen...

**—Però com va començar?**

—Jo havia tingut l'empresa de Rosdor [patates fregides], però va arribar un moment que vaig veure que estava tancant una etapa. Llavors vaig pensar que s'estava important un tipus de menjar —com hamburgueses, pizzas i altres menjars de fora— i que en canvi aquí teníem un plat nostre de gran qualitat, perquè podem tenir accés als millors productes, que ningú no havia explotat. Bé, a mi em semblava que no ho havia fet ningú, però sí que hi havia hagut algú, com ara Lluís Suñé d'Avidesa, a València, que ho havia intentat i no se n'havia sortit, perquè és molt difícil.

**—Però vostè ho va voler provar...**

—El que passa és que jo tinc un tarannà que, d'una banda, pot ser un avantatge i de l'altra un desavantatge: que no sé rendir-me. Vaig estar tres o quatre anys invertint-hi molts diners, perdent centenars de milers de pessetes, injectant líquid en investigació i mantenint un equip de perso-

nes, per arribar a tenir una paella de qualitat; perquè una cosa és fer una paella i escalfar-la en un microones, però la nostra paella s'acaba de fer quan el consumidor la demana, vull dir que té una qualitat com si fos feta en aquest moment, i aquí conflueixen tanta quantitat de detalls que va haver de ser de mica en mica, al llarg d'un camí de moltes pèrdues i inversions, fins que vam trobar la fórmula definitiva.

**—I ho va aconseguir. Va obrir mercat a l'estat espanyol i després a fora. Com va ser aquest procés? Va seguir algun ordre?**

—Sí, més o menys vam anar fent un car-gol, per qüestions pràctiques, començant des d'Igualada. A València en principi no hi volíem anar perquè ens semblava que podíem tenir problemes.

**—És clar! Quina competència, oi?**

—La veritat és que hi ha unes quantes anècdotes, de València. Per exemple, al primer client que ens va trucar el vam anar a veure, però li vam dir que no podíem fer la franquícia, perquè, és clar, érem a la terra de la paella! Però després van anar trucant altres i ara potser és un dels llocs on en venem més: potser n'hi ha cent, de restaurants, a València!

**—Déu n'hi do!**

—Un dia, als diaris de València vam sortir també perquè havíem patentat l'envàs per a la nostra paella, però algú d'allà va tergiversar el concepte interessadament i va dir que volíem patentar la paella. Vam sortir a la primera plana de tots els diaris de València amb un titular: *¡Un catalán quiere robar la paella al País Valenciano!*

**—Ostres!**

—Per això teníem por d'entrar a València!

**—M'ho imagino! I el salt internacional quan arriba?**

—Primer vam anar al sud de França, després Itàlia i Portugal, després alguns països del nord d'Europa, que no ha estat gens fàcil, perquè coneixen la paella però no tenen l'hàbit de menjar-ne, i després els Estats Units (Nova York, Miami...).

I després cap a Xile, Argentina i ara també som a Veneçuela, al Perú...

**—I suposo que s'han trobat amb costums diferents a cada país i també amb una demanda diferent?**

—Sí, sí, ens hi hem d'adaptar. A cada país fem un estudi de mercat. Per exemple, a Nova York vam haver de fer un estudi que ens va costar set milions de pessetes aproximadament per conèixer els seus hàbits i vam veure que la paella havia de tenir molta menys sal. A més, la volen ben grossa i volen veure-hi molta carn, l'arròs és com l'acompanyament! I amb coses així ens hi trobem a cada lloc. Per exemple, a Buenos Aires hem de posar-hi pop, perquè per a ells si no porta pop no és marisc, a Nova York els musclos sense la barbata, les gambes ben pelades, a Itàlia el pollastre sense pell...

**—Una altra clau, és clar, adaptar-se a la demanda. I digui'm, Meritem és una empresa que continua en expansió? Cap a on vol créixer?**

—Bé, ara estem consolidant. A Espanya encara tenim una capacitat de creixement molt gran i és on més productiu ens resulta; per tant, el nostre esforç ha d'anar encara per aquí. A la península jo crec que hi ha un setanta-cinc per cent de totes les franquícies.

**—Però ara han tret un producte nou, un entrepà: el Kronsting...**

—Sí. Encara és molt nou i no sabem com el llançarem al mercat, si ho donarem en franquícia... Encara ho estem estudiant. En el tema dels entrepans hi ha un mercat emergent i a més el Krosting està en la línia del que nosaltres ja oferim: menjar de qualitat i de fàcil preparació. Ara hem tret també una línia de pastes italianes; això ens ho fa una cuina gran d'Itàlia, una empresa com nosaltres, i tindrem una pasta boníssima que aquí a Espanya només n'hi ha en els quatre o cinc restaurants italians de qualitat que hi ha a Barcelona o a Madrid. I properament també traurem la truita de patata, feta també per un artesà extern, però que compleix els nostres requisits.

**—Aquest és el futur immediat, però tornem al passat. Quins van ser els inicis de Francesc Seuba en el món empresarial?**

—Jo no tinc estudis. Abans de complir els tretze anys ja estava treballant. El meu pare va començar a treballar pel seu compte i jo l'ajudava. Va començar amb una moto i un sidecar venent macarrons, fideus i pastes de sopa, i jo a casa ajudava a descarregar les paperines de cinc quilos de pastes alimentàries. Després va començar amb la pastisseria industrial. Va ser el primer d'Espanya que ho va fer.

**—Això sí que no ho sabia.**

—Sí, un bon dia va anar a una pastisseria artesana d'aquí a Igualada i els va demanar que en unes capsos de galetes de llauna li posessin uns bracets de gitano petits. Allò va anar bé i aquella gent no donaven l'abast, així que van buscar un fabricant de fora. Recordo que cada dia, a les nou del vespre, el meu pare se n'anava a l'empresa a buscar capsos de bracets de gitanos, arribava a les dotze de la nit i l'endemà les repartia. I després va fer el mateix amb les patates fregides.

**—Com va anar això de les patates?**

—Vivia davant una xurreria i un dia va portar-los unes bosses de plàstic i els va demanar que li n'omplissin unes quantes per portar-les a les botigues. Jo era un nano d'onze o dotze anys i vaig arribar un dia a casa i vaig trobar una capsos de cartró amb un munt de bosses de patates, que feien un goig! I li vaig demanar si en podia agafar, però em va dir: "No, això és per vendre". I la meva mare recordo que li deia: "On vas amb això!" I ell havia de convèncer els botiguers que se les quedessin per provar-ho.

**—I ho va aconseguir, això sí que ho sap tothom.**

—Sí, sí. Va arribar un moment que la xurreria no donava l'abast! I com que amb la pastisseria industrial s'havia trobat amb el problema que s'havia quedat encallat, perquè no van donar l'abast els que li feien, doncs va dir: aquest cop em poso a fregir patates jo! I va ser quan ell, en

un magatzem de trenta o quaranta metres, va començar a fregir patates.

—**I vostè va començar ajudant el pare.**

—Sí, i llavors per circumstàncies familiars, a la vora dels dotze, tretze anys, vaig deixar d'estudiar i fins als divuit vaig anar amb un xofer i una furgoneta obrint clients, entre els establiments de la comarca, per a les patates fregides que el meu pare començava aleshores, i per a la pastisseria industrial. Fins que, quan tenia els divuit anys, el meu pare es va morir i llavors vaig continuar la feina seva; em vaig dedicar als distribuïdors i vaig contractar personal per a les botigues petites.

—**O sigui que s'ha format dins el món empresarial?**

—Sí, no tinc estudis, però m'he anat formant sempre; he fet cursos i monogràfics per posar-me al dia. Però m'he envoltat sempre de gent més tècnica, perquè a mi m'agrada molt la part creativa. Una altra cosa que he procurat sempre és fer les coses en un bon ambient de treball.

—**Només hem parlat de feina; expliqui'm què fa en el seu temps lliure...**

—Reparteixo el temps entre la família i la feina. Abans feia fúting però ara no en puc fer per problemes a l'esquena, encara que camino molt. Però sobretot m'estic amb els meus fills, que en tinc quatre, tant com puc.

—**Els fills també han sortit empresaris?**

—No, en absolut! Ells diuen que la vida que jo porto no els agrada. La meva filla gran, que té vint-i-cinc anys, està casada i viu als Estats Units; el segon va estudiar Dret i ara està fent un doctorat a la Pompeu Fabra de relacions internacionals en la branca humanitària; el tercer té divuit anys i ara és a Kènia en unes missions, i la petita té dotze anys, la Maria, i és molt aficionada a l'hípica.

—**Alguna cosa m'han dit d'un projecte que vostè voldria impulsar...**

—Sí, tenim una finca on voldria posar una hípica algun dia, però de moment encara ho tinc una mica aparcat. Però algun dia... A mi em temen

una mica els dilluns, que és el dia que tenim reunió de direcció, perquè el cap de setmana penso massa i el dilluns sempre vinc amb idees noves. Sort que sempre m'hi posen taps!

—**Francesc Seuba va néixer a Igualada oi?**

—Sí, al carrer del Sol (abans carrer Castilla), a baix de tot, on hi ha les adoberies. De vegades hi passejo, perquè el que més sento és allò; aquella olor de pell, que pot ser desagradable o molestar els altres, a mi m'agrada. Allò és la meva infància i em porta records.

—**Quin any va néixer? Ara entrem en les indiscrecions...**

—Tinc 49 anys, vaig néixer el 52 i ara al setembre faré els cinquanta, però sé que n'aparento 29! Sincerament, jo em sento més jove i amb més salut ara que fa quinze o vint anys. Vaig treballar molt, molt... Ara faig memòria d'una altra època i em pregunto com podia aguantar aquell ritme.

—**Tan dur va ser?**

—En l'època, per exemple, que se m'havia cremat la fàbrica, sí. Em llevava a dos quarts de sis del matí, per anar a buscar la gent i a les sis en punt ser tots allà plantats. A les onze o les dotze de la nit, de vegades encara hi érem. Però va ser una època de crisi.

—**Quin any va ser?**

—L'any 1979. Em vaig quedar sense res i vaig haver de començar de sota zero. No vaig fer cap expedient de crisi ni res, vaig mantenir tota la gent, però vaig demanar un crèdit endeutant-me amb tot el que tenia i més. I bé..., vam passar un calvari. Aguantava aquell ritme de treball, però a la salut tot allò l'atacava. Ara treballa però em cuido, dormo les hores que he de dormir, tinc les estones de lleure que he de tenir i tinc una salut que abans no tenia. Fins i tot hi ha gent que m'ho diu, que em veuen més jove i més bé!

—**Perquè tampoc no té aquelles angoixes, és clar. Doncs ara el faré angoixar una mica amb la següent bateria de preguntes.**

—Ai, a veure...

—Vostè deu saber exactament quanta aigua s'ha de tirar a una paella, oi?

—Sí, és clar!

—Però fa alguna vegada paella a casa?

—Ai!, no, però algun dia n'he de fer alguna. És una promesa que he fet als de casa. Algun dia l'he de complir.

—Qui posa la rentadora a casa seva?

—La meva dona. I millor que no ho faci jo, perquè si ho fes massa bé després em tocaria fer-ho sempre.

—Aquesta és l'excusa perfecta, eh!

—Sí, sí (*riu*). Si ho faig algun dia, ho faré ben malament.

—Quin és el caprici que es dona més sovint?

—M'agrada menjar bé. Recórrer els bons restaurants d'Espanya. No sóc gaire golfre, eh, però m'agrada menjar molt bé i tastar coses, però més aviat peix que no carn. Fer salut.

—Té alguna assignatura pendent?

—Tinc assignatures de lleure i professionals. Hauria de parlar l'anglès i no el parlo i m'agradaria tocar algun instrument. Però algun dia ho faré!

—Digui'm una llei que caldria modificar o implantar.

—A mi una cosa que em molesta és el soroll de les motos al carrer; ja sé que és una cosa petita... I de caire social hi ha moltes coses a arreglar, hi ha molta gent que ho passa malament.

—Col·lecciona alguna cosa?

—No. De petit sí, col·leccionava segells, monedes. Encara ho guardo tot.

—És un nostàlgic.

—Sí, una mica sí.

—Un defecte incorregible?

—Sóc despistat! I sóc perillós, perquè podem anar a algun lloc i no recordar on he deixat el cotxe. L'altre dia em va passar a Barcelona; després de sopar vaig caminar mitja horeta i després ja no trobava el cotxe. Vaig estar una hora i mitja buscant-lo!

—Què són per a vostè unes vacances?

—Estar amb la família. M'hi estic molt, però encara m'agradaria estar-m'hi més. Cada any les

vacances que faig, que són dotze dies, intento passar-les amb ells.

—Suposo que ha hagut de viatjar força per motius de feina.

—Sí. Als Estats Units vaig haver d'obrir mercat jo, i per Amèrica llatina també. A l'Àfrica, en canvi, no hi he anat mai, exceptuant el Marroc, i la veritat és que no sóc aventurer, així com la meva família sí que ho és. La meva dona, per exemple, ha anat a Tanzània a unes missions, i el fill gran es va estar també un any al Camerun en un camp de missions dels escolapis. Ara el meu fill és en un camp de treball a Turkana, tocant a Etiòpia, amb un grup de missioners que he conegut a través d'un amic meu de Madrid que hi va ser l'any passat. És una entitat que es diu Nuevos Caminos i a la qual dono una mica d'ajuda perquè són gent que trepitgen molt el terreny i sé que els diners arriben al cent per cent al seu destí, perquè de vegades no saps on canalitzar l'ajuda.

—I vostè no s'anima a anar-hi?

—Jo no sóc tan aventurer. Sóc molt còmode, i sé que això pot ser un delicte però ho dic amb tota sinceritat.

—Potser fins el dia que ho provi...

—Ah, potser el dia que em posi la motxilla m'ho passaré tan bé que diré: tot allò que pensava era perquè no ho havia provat. Gairebé n'estic segur!

—Un hàbit del qual estigui satisfet?

—Això de caminar em va molt bé. I llegir.

—Un llibre de capçalera.

—Jo sempre llegeixo dos llibres abans d'anar a dormir: un de feina, d'aquells que necessiten més concentració, i un altre dels que m'agraden. M'agradaria llegir més estona, però ho faig només vint minuts diaris. Ara n'estic llegint un d'aquell psicòleg, Rojas Marcos, que es titula *¿Quié eres?*, i un altre de quatre gurus del món de la consultoria.

—I algun llibre que em recomanaria.

—*L'alquimista*, de Paulo Coelho. A mi m'ha agradat molt.

—**Un fet històric que l'hagi impressionat.**

—El cop d'estat del 23-F. I la mort de Kennedy! La ràdio recordo que en va parlar molt, i allò em va impressionar.

—**Recorda quan va veure el primer televisor?**

—I tant! Recordo quan a casa meva van portar la televisió i el veïnat encara no en tenia. I va venir el Fusté amb un altre home per portar la tele i jo els deia: “No, no, s'equivoquen, aquí no és”. Perquè va ser una sorpresa del meu pare.

—**Acabem la bateria: un record d'infantesa.**

—Tinc una germana dos anys més jove que jo i de petit ens barallàvem sovint, i jo li feia malbé les nines. Però ens estimem molt.

Poc després vaig tancar la gravadora i Francesc Seuba semblava igual de relaxat que quan havíem començat. La nostra conversa havia fluït sense obstacles. L'únic que no tenia clar del tot era que la seva fotografia aparegués al costat de l'entrevista; hauria preferit que li féssim una caricatura, perquè li agrada veure la gent somriure i perquè és un home que s'estima passejar pels carrers de la seva infantesa amb discreció.

**MIREIA RUBIO MOLÍN** (Igalada, 1972) és llicenciada en Ciències de la Informació i treballa com a periodista a l'emissora municipal Ràdio Nova i al *Diari d'Igalada*. Entre 1995-1999 va ser redactora de comarques del diari *Regió 7*. Ha treballat a la Fundació Cal Ble, d'Igalada, i en una empresa dedicada a l'organització d'espectacles esportius, a Vilafranca. És membre fundadora del moviment de cooperació “Baula”, de Santa Margarida de Montbui, i ha estat vinculada a l'associació “Escrivadors”, d'Igalada.