



JUÁN MANUEL GONZÁLEZ DE LA SERNA,
PRESIDENTE DEL GRUPO SIRO

«Las multinacionales pueden permitirse el lujo de equivocarse y perder dinero, pero nosotros no»

RAQUEL MARTÍN LÓPEZ-SOLDADO
Rmartin@santelmo.org

El Grupo Siro es hoy uno de los mayores grupos empresariales en el sector de la alimentación en España. Entre los productos que comercializa se encuentran marcas tan conocidas a nivel nacional como Galletas Siro, Reglero, Río, Dora Carreño, Pastas Ardilla y La Familia.

Este proyecto está liderado por el empresario Juan Manuel González Serna, presidente de la Compañía, quien participó como ponente en la primera edición del Programa Adeca que San Telmo impartió el pasado año. El Grupo Siro nació hace tan sólo doce años, pero a través de la adquisición y posterior integración de marcas de reconocido prestigio a nivel nacional, ha experimentado un fuerte crecimiento desde sus comienzos. Su última adquisición ha sido la fábrica de galletas Fontaneda en Aguilar de Campoo.

¿Cómo ha llegado el Grupo Siro a ser lo que es hoy en tan sólo 12 años? ¿Cuál es su secreto?

Por circunstancias, mi mujer y yo tomamos la decisión de poner en marcha el modelo de empresa que queríamos, endeudándonos muy por encima de lo que teníamos previsto, gracias a personas que apostaron por nosotros, porque no teníamos patrimonio para soportar la compra de la primera compañía que adquirimos. Tenía una idea del negocio y adquirimos galletas Siro a la multinacional Danone, y después de eso, todo ha sido correr.

¿En qué consiste esa idea de negocio a la que se refiere?

El Grupo Siro es hoy uno de los mayores grupos empresariales en el sector de la alimentación en España. Entre los productos que comercializa se encuentran marcas tan conocidas a nivel nacional como Galletas Siro, Reglero, Río, Dora Carreño, Pastas Ardilla y La Familia.

La idea era adquirir compañías del sector agroalimentario. Era una idea casi revolucionaria, adquirir compañías de la agroalimentación a compañías multinacionales, gestionarlas de una forma diferente y generar el valor imprescindible para poder hacer las cosas.

¿Cuál es esa gestión diferente?

Consiste en primer lugar en ganar una peseta, (ahora son céntimos de euro, pero cuando empezamos, eran pesetas), al menos en cada una de las operaciones que realizábamos. No podíamos permitirnos el lujo de perder ninguna; eso quiere decir que no puede haber una cuenta de resultados de productos, ni de clientes negativa.

En segundo lugar, hemos administrado la compañía como un padre de familia cuando no tiene dinero, y eso significa utilizar muy pocos recursos, sólo lo imprescindible. Y por último, hacer un modelo eficaz en el menor tiempo posible. Las multinacionales o las grandes compañías pueden permitirse el lujo de equivocarse y de perder dinero durante algún tiempo, pero nosotros no nos podíamos permitir ese lujo, porque no lo teníamos.

Como teoría está muy bien, pero ¿Cómo se consigue en la práctica?

Esto se aprende buscando todas las ineficiencias, identificándolas muy rápidamente y cambiándolas, es decir, optimizando los recursos y los procesos de producción. Pero lo más importante, es rodearse cuanto antes de un equipo profesional eficaz que sea capaz de desarrollar tus ideas. Si hemos salido adelante es porque he-

mos trabajado más y mejor. Esto significa que hemos hecho equipos más eficaces, gestión más rápida y hemos innovado antes.

¿Cuántas Compañías habéis adquirido hasta la fecha?

Tras la adquisición de Galletas Siro en 1991, en el año 93 compramos Reglero S.A.; en 1994 Río Productos Alimenticios S.A.; en el año 96, todos los aperitivos en España del grupo de empresas KP Larios (Dora Carreño S.A. y Rosdor), y en el 98 los negocios de pastas alimenticias de Danone: Pastas Ardilla y La Familia.

Además, en 2003 el Grupo Siro ha adquirido la fábrica de Galletas Fontaneda en Aguilar de Campoo, a la multinacional United Biscuit, incorporando a todo el personal que ha querido sumarse al proyecto que desarrollaremos allí. Gracias a estas adquisiciones hemos ido diversificando nuestra actividad.

¿Por qué tanta diversificación?

En primer lugar por la oportunidad, en segundo lugar porque los procesos son parecidos y, por último, porque los compradores, y la distribución son idénticos. Un solo camión lleva todos los productos al cliente: patatas, pastas y galletas. Operamos en mundos muy parecidos, en los tres casos, deshidratamos cosas. En el caso de las galletas, le quitamos la humedad a una masa compuesta por varios ingredientes. En el caso de las pastas alimenticias le quitamos la humedad a una masa en secadores que saturan de humedad al producto y hace el efecto sauna. Y en el caso de las patatas fritas, sencillamente se las seca en aceite.

En los tres casos deshidratamos. Y en todos los casos cogemos materias primas nobles, trigo transformado en harina o en sémola, la patata, y con ellas producimos nuestro producto. Tres tecnologías muy parecidas, que además, ahora, con la tercera etapa o la tercera revolución dentro de nuestra empresa están siendo combinadas a través de nuevos productos.

¿En qué consiste esa tercera etapa o revolución de su empresa?

En nuestra compañía ha habido tres etapas muy claras. Una ha sido la de hacer toda esa autocrítica necesaria para poder hacer las cosas. La segunda ha sido la reordenación industrial, porque el crecer vía adquisición nos hizo tener ocho plantas abiertas en España y las hemos reducido hasta situarlas en tres, que no están separados por más de 80 Km. Y la tercera etapa consiste en conseguir hacerte imprescindible para la distribución. Hay que conseguir llevar al consumidor final productos que la distribución no tiene más remedio que tener. Cuando soy imprescindible compito de igual a igual, cuando soy prescindible compito en peores condiciones.

Si, pero ¿cómo puedes hacer-te imprescindible para la distribución?

Hasta ahora hemos buscado oportunidades de negocio en cosas que no se dan por sí mismas mediante productos innovadores. Para ello, hay que conocer las tec-

nologías y combinarlas. Tenemos que hacer cosas distintas que le guste a la gente, y, de este modo, el que distribuye mis productos necesite tenerlos. Ahora creo que competimos por la cuota de estómago de los consumidores finales, y competimos los distribuidores y los fabricantes.

Por ejemplo, las patatas fritas es un producto que no es imprescindible para la distribución, pero el mix que acabamos de lanzar con distintos sabores como el tomate, la cebolla y la zanahoria, no existe en el mercado, por tanto, se hace imprescindible para la distribución, porque nadie es capaz de hacerlo.

¿Podríamos decir que vuestra ventaja competitiva es el desarrollo de la I+D?

Cuando entramos nuestra decisión estaba absolutamente mediatizada por el aumento de volumen, y ahora que estamos dentro, sabemos que la estrategia que hemos de seguir es la que ha formado la visión de la compañía, ser líderes en innovación y diferenciación, de todas las categorías de productos que hagamos en cualquier sitio y, de esa manera, podamos competir con cualquiera.

¿Cuál es vuestra situación en el mercado?

Hay un mercado muy competitivo en las galletas básicas, pero en la innovación no. Como te he comentado, apostamos por la innovación y diferenciación. Creemos que estamos innovando más que el resto del sector. En este último año, hemos lanzado al mercado 14 nuevos productos. Así, en 12



años hemos hecho un grupo que ha pasado de tener 83 empleados a 1000 y ha facturado unos 130 millones de euros aproximadamente. Somos, en volumen de producción, los terceros en galletas, segundos en pastas y los primeros en patatas.

¿Habéis dado el salto al mercado internacional?

Antes nos limitábamos al mercado nacional, pero actualmente, facturamos el 15% del total en mercados internacionales. Hoy exportamos nuestros productos a cerca de 40 países de todo el mundo. Creo que en este momento estamos entre los principales exportadores.

¿Qué ha supuesto para el Grupo la incorporación de la Fábrica de Aguilar de Campoo?

Lo que hemos hecho es adelantar nuestro plan estratégico. Teníamos necesidades de hacer más cosas en Castilla León y teníamos que construir. En vez de eso, vamos a invertir 42 millones de euros en convertir esta fábrica, en la fábrica de galletas más moderna del mundo. Lo mismo que hicimos hace dos años, que creamos la fábrica de pastas más moderna del mundo, con tecnología que hoy están empezando a utilizar las fábricas de nuestra competencia de todo el

mundo. Además, en enero se quedaron con nosotros unas 130 personas de la plantilla de Fontaneda, y nuestro compromiso es que antes de dos años, haya de nuevo 220 personas.

Para terminar, tengo entendido que tenéis un acuerdo con la ONCE para favorecer la integración social y laboral de personas discapacitadas, ¿en qué consiste este acuerdo?

Desde el año 1998 tenemos un acuerdo con la Fundación Once para sacar adelante una iniciativa para integrar laboralmente al colectivo de los discapacitados. La fábrica de Venta de Baños (Palencia), inaugurada en mayo de 1999, se construyó en una sola planta adaptada a las diferentes necesidades de los discapacitados, convirtiéndola así en un Centro Especial de Empleo. El grupo Siro ha hecho una fuerte apuesta por la integración social y laboral de los discapacitados. Trabajan allí unas 300 personas, discapacitadas físicas o psíquicas, en una colaboración que ha ido evolucionando poco a poco. Esta fábrica tiene una capacidad para producir 10.000 toneladas anuales de «snacks» y patatas de diferentes marcas, siendo el primer productor de patatas del país. 