

GRUPO SIRO 2014¹

Tras un año de reflexión profunda en el Comité de Dirección con el asesoramiento del Consejo Asesor y la colaboración del Consejo de Administración, los miembros de la alta dirección de Grupo Siro se sentían satisfechos de los cambios en la estrategia tras la decisión de su principal cliente, Mercadona, de retrasar la internacionalización para centrarse en la mejora de sus procesos, optimizar la cadena de suministro y cumplir su Misión de ofrecer los mejores productos al mejor precio posible a sus clientes en España y, así seguir liderando el sector.

Era junio de 2014, y hacía ya dieciséis años que el crecimiento de Grupo Siro estaba ligado al crecimiento del líder de la distribución en España, Mercadona. Grupo Siro era su segundo interproveedor por facturación. La cadena liderada por Juan Roig volvió a sorprender haciendo pública la decisión de no avanzar en el proceso de internacionalización, después de haber estado estudiando una adquisición y otras opciones en el mercado italiano como palanca de crecimiento para los siguientes años.

Aunque muchas empresas españolas estaban internacionalizándose como medio para luchar contra la grave crisis económica y financiera que empezó en 2008, Grupo Siro confió, una vez más, en Juan Roig que pedía centrarse en España y en la mejora de las cadenas de valor de cada interproveedor. Sin embargo, no se abandonó por completo la aventura internacional. La decisión de Grupo Siro fue separar todas sus actividades internacionales en una nueva sociedad, Cerealto Siro Foods, S.A., donde seguiría todo el equipo que llevaba tiempo centrado en la internacionalización de Grupo Siro.

A la vez, se potenció el equipo de dirección en España para revisar las distintas cadenas de valor del grupo y, particularmente, aumentó sus esfuerzos para estudiar cómo mejorar el inicio de su propia cadena, adquiriendo tierras de secano y regadío para conocer, investigar y mejorar la producción de trigo y trasladar ese conocimiento a sus proveedores. González Serna y su equipo repetían: «*Estamos mirando hacia dentro para descubrir qué podemos hacer aún mejor*».

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por los profesores Jorge Bernal González-Villegas y Antonio García de Castro de San Telmo Business School con la colaboración de la asistente de investigación D^a Rocio Reina Paniagua, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.
Copyright © Octubre 2014, San Telmo Business School. España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School.

HISTORIA DE LA EMPRESA

Juan Manuel González Serna y Lucía Urbán López fundaron Grupo Siro en 1991 cuando compraron Galletas Siro a la multinacional Danone. Doce años antes, Juan Manuel había empezado a trabajar en una empresa gaditana tras acabar sus estudios de Derecho y Económicas en ICADE y haber hecho un MBA en el IESE de Barcelona. Juan Manuel recordaba:

«Después del máster me ofrecieron tres puestos de trabajo: uno en JP Morgan en Nueva York, otro en Tomás Pascual para irme a Aranda del Duero y otro en una empresa familiar en Cádiz. Me acababa de casar y mi mujer pensaba que NY estaba muy lejos, siendo sus padres muy mayores, y que en Aranda hacía un frío del demonio..., así que nos fuimos a Cádiz. ¿Quién nos iba a decir que acabaríamos a 35 km de Aranda, en Venta de Baños, Palencia?»

A los dos años de estar en Cádiz, sus tíos lo llamaron para dirigir la empresa familiar, una harinera en La Mancha. Juan Manuel comentaba:

«En Cádiz estuve dos años. Era una empresa propiedad de tres hermanos que tenían pesquerías en Marruecos y Argentina, piscifactorías de agua salada y un gran patrimonio inmobiliario en Cádiz. Las piscifactorías eran más que un I+D avanzado, se trataba de reproducir las lisas y lenguados de los esteros, pero de manera industrial. El mejor negocio que tenían era un puesto de asentador² de pescado en Mercamadrid, un puesto de 10 metros cuadrados que generaba al año 10 millones de pesetas de beneficio neto (60.000 €) en los años 80. Allí aprendí muchísimo y, sobre todo, lo más básico: aprendí a preguntar».

En el tiempo que Juan Manuel estuvo en la empresa familiar, la harinera pasó de facturar 350 millones de pesetas (2,1 millones €) en 1980, a 8.500 millones de pesetas (51 millones €) en 1990. Era una empresa familiar de tercera generación, y por entonces empezaron a aparecer diferencias en la idea de profesionalización de la compañía, diferencias en los estilos de dirección (por ejemplo pretendiendo una dirección general colegiada) y, finalmente, diferencias en la visión de futuro de la empresa. Había muchos primos que eran muy diferentes a Juan Manuel: por edad, por ambición y visión de lo que era una empresa.

En noviembre de 1990 Juan Manuel presentó su dimisión. Lucía y él marcharon a Madrid para empezar otro camino. Juan Manuel González explicaba:

«Yo sólo tenía el 1,5% de las acciones, así que me fui, porque no conseguí convencer a mi familia de que una empresa no es un cortijo. Durante unos meses estuve trabajando con un amigo en un departamento de mediación de compra-venta de empresas, donde tuve la oportunidad de conocer Galletas Siro. Siro había sido adquirida por BSN-Danone tres años antes a una familia palentina y en esos años habían conseguido pasar de beneficios, y no pocos, a muchas

² Contratista al por mayor de víveres en un mercado público.

pérdidas. Pasaron de tres fábricas en activo con 300 personas y el 10% de cuota de mercado de galletas, a una única fábrica abierta con 84 personas y el 5% del mercado. En ese momento Danone quería revender de nuevo. Yo intermedí para que la volvieran a comprar los anteriores propietarios. Al final decidieron que no, que ellos tenían suficiente dinero y no querían volver a trabajar de esa forma tan dura para volver a levantar un negocio que estaba ya en muy mala situación. Unas semanas después, Lucía y yo nos planteamos comprarla. Teníamos cero recursos: pedimos todo lo que necesitábamos, 350 millones de pesetas (2,1 millones €), y nos los dejaron.

Hicimos el plan de negocio después de comprarla: nosotros lo que queríamos era tener una empresa en la que poner en práctica nuestro modelo. El objetivo era muy sencillo: vender el máximo posible y ocupar el 100% de la capacidad instalada en ese momento. Y todo eso, dándole más importancia a la rentabilidad que a la cuota de mercado: siempre mirando el céntimo, al menos con una peseta (0,6 cent€) de margen positivo en cada producto y en cada cliente».

Dos años después Siro doblaba su negocio y el préstamo había sido devuelto. Lucía Urbán recordaba con agradecimiento a las personas que confiaron en ellos y les habían ayudado:

«El Presidente del Banco de Granada, D. Tomás Parejo, conocía cómo funcionaba Juan Manuel de sus 10 años en la empresa de la familia; era quien financiaba los créditos de campaña. Fuimos a verlo muertos de miedo, le pedimos el 100% y nos lo dejó.

Con la Cruz Roja conseguimos que, a cambio de fabricarles productos, ellos nos pagaran con los excedentes de cereales que les entregaba la Comunidad Europea. En ese momento apareció D. José Espona, el fundador de pastas Gallo, que tenía también muy buena relación con Juan Manuel a través de la Asociación de Fabricantes de Pasta. Juan Manuel le propuso llegar a un acuerdo para que le vendiéramos el trigo duro que nos iba a dar la Cruz Roja. Pepe Espona nos comprometió un cheque de 160 millones de pesetas por adelantado. Le dijo: “Toma, es tuyo”. Era un caballero.

Son personas que nos han protegido y que nos han valorado por encima de lo que nosotros podíamos imaginar».

Siro necesitaba un gran equipo que consiguiera economías de escala, masa crítica y una mayor gama de productos. Se pidieron nuevos préstamos para adquirir otras empresas de compañías familiares o divisiones galleteras y pasteleras de multinacionales como Barilla o United Biscuits, cuyas cuentas de resultados no eran positivas o que no interesaban dentro del porfolio de las compañías. En 2006 se compró Durán & Hidalgo, que tenían productos de pastelería, Castelló y Juan, S.A. y Horno del Espinar, S.L.U. para bollería. Esa estrategia continuó con la adquisición de Productos Casado, S.A. (renombrada como Siro Medina, S.A.U.) en 2008, y los dos años posteriores con las compras a la multinacional Sara Lee de las plantas de Agüimes en Gran Canaria y