

## La Sirena<sup>2</sup>

Patricia Crespo  
Universitat Pompeu Fabra

### Resumen

La Sirena, con más de 20 años de experiencia en el mercado y más de 180 establecimientos en España, es un claro ejemplo de creación de empresas con éxito. A día de hoy, abarca un 40% de la cuota de mercado en Cataluña y un 7% en el conjunto de España.

Su historia se remonta a 1983, cuando a modo de empresa familiar se inauguró su primera tienda en Barcelona. En esa época, las tiendas de La Sirena supusieron una revolución en el comercio tradicional por su incursión en la gama de productos congelados, tanto los habituales como otros novedosos. Entre las claves del éxito alcanzado, destaca la selección de proveedores, que siempre han sido los mejores, el control de calidad y el control de la cadena de frío. A mediados de los años 90, la competencia, sobretodo de empresas francesas, empezó a suponerle una amenaza. Ante esta situación decidió expandirse mediante establecimientos en franquicia hasta que se descartó seguir utilizando esta fórmula por no permitir el control total de las tiendas. En el año 2005, el holding Agrolimen adquirió la totalidad del capital de La Sirena.

En la actualidad, destaca el incremento de la comercialización de platos preparados con marca propia y su actividad diversificadora. Entre sus retos de futuro se encuentra la fabricación de alimentos congelados y precocinados además de su venta. Las ideas innovadoras, la experiencia en el sector y el desarrollo de las tecnologías juegan a su favor en este campo.

---

<sup>2</sup> Caso preparado por Patricia Crespo, Departamento de Economía y Empresa de la Universitat Pompeu Fabra, sobre la base del informe redactado por Blanca Fernández, Francesc Xavier Navarro, Alfonso Soteras y Oliver Winkelmann.

## **Palabras clave**

Empresa exitosa, diversificación, productos congelados y precocinados, innovación, calidad.

---

### **1. Los inicios**

La Sirena, la principal cadena de tiendas de alimentos congelados de España, se creó en 1983 de la mano de Ramona Solé Mir y de José María Cernuda Martínez; y de sus respectivos cónyuges. La idea surgió observando las necesidades no cubiertas de los consumidores en el siguiente ámbito:

- La señora Solé y su marido Vicenç González se dedicaban a elaborar platos precocinados y a envasar pescado congelado para supermercados. Poco a poco empezaron a ver como el producto congelado envasado cada vez se vendía más.
- El señor Cernuda y su esposa Francesca Canelles disponían de tres pescaderías de producto fresco y congelado. En su caso, observaron cómo su clientela se decantaba cada vez más por los congelados a granel que permitían elegir la cantidad deseada en cada momento y a un mejor precio.

Dichas reflexiones permitieron desarrollar un proyecto que se haría realidad con su primera tienda inaugurada en Terrassa (Barcelona). Durante los dos años siguientes, cada una de las dos familias fundadoras siguió explotando sus respectivos negocios. En 1.985 tanto la Sra. Solé (recién divorciada) como el señor Cernuda se dedicaron de pleno a La Sirena.

### **2. Puesta en marcha de conceptos innovadores**

Las tiendas de La Sirena supusieron una revolución en el tradicional comercio de la alimentación por varios motivos:

- En esos años, ni siquiera las grandes superficies dedicaban demasiada atención a la gama de productos congelados (pescado, marisco, carne, verdura, helados, etc.) con lo que poner en marcha una tienda exclusiva de este tipo de productos, tanto de los habituales como de

otros novedosos, que los clientes potenciales venían demandando, les permitió una especialización.

- Las tiendas abrían de 9 a 21 horas, todos los días del año, excepto el 1 de Enero, Viernes Santo y el día de Navidad. Esto provocó muchas tensiones con las autoridades cuando se aprobó la Ley de Horarios Comerciales y al final, los horarios tuvieron que limitarse de acuerdo con la legislación vigente.

Al principio, les decían que estaban locos por el tipo de innovaciones que estaban poniendo en marcha. Sin embargo, al poco tiempo se situaron como líderes del mercado catalán. A día de hoy, La Sirena abarca un 40% de la cuota del mercado en Cataluña y un 7% en el conjunto de España.

Quizás por la gran dedicación que exigía el proyecto empresarial, la vida personal de los fundadores se resintió. En 1988, José María Cernuda también se divorciaba de su mujer. Estos divorcios no afectaron a la marcha de la empresa.

Cuando en 1990 la Ley de Envases prohibió la comercialización de productos sin envasar, limitando el negocio de aquellas empresas que vendían alimentos a granel, La Sirena inventó la “2ª piel” para sus productos, con lo que en 1991 empezaron a envasar una por una las piezas de pescado o de precocinados, cosa que les permitía seguir vendiendo todos sus congelados en el marco de la legislación vigente. La 2ª piel consiste en un envase de plástico retractilado. Para poder hacer este tipo de envase, La Sirena tuvo que inventar una máquina especializada con la participación de ULMA, empresa ubicada en Oñate. Además del granel higienizado, otra gran innovación ha sido la firma de un convenio de colaboración con la Facultad de Veterinaria de la UAB, por el cual, a cambio de financiar la compra de equipos de investigación, la institución analiza sus productos y asesora a la compañía en el control de la calidad.

### **3. Las claves del éxito**

Entre otras claves del éxito alcanzado, cabe destacar la selección de proveedores, que siempre han sido los mejores, el control de calidad y el control de la cadena de frío.

En 1992, en el ámbito de la organización, profesionalizaron la compañía creando los correspondientes departamentos financiero, técnico, comercial, compras, logística y atención al cliente, para estructurar el funcionamiento de la cadena. En ese año se inaugura la sede central de oficinas, cámaras y logística en Viladecavalls (Barcelona) A pesar de ser una empresa de carácter

familiar, ya en el año 1990 la empresa estaba dirigida por un director general profesional y en el consejo de administración, además de dos miembros de cada familia, había consejeros independientes externos y el consejero delegado externo a la familia. Los seis hijos de los fundadores (tres de cada matrimonio) estaban trabajando en la empresa familiar y tres de ellos ocupando puestos directivos. A esta situación se llegó no sin contraposiciones, ya que mientras los Cernuda apostaban por la profesionalización, Ramona Solé creía más adecuada una dirección de tipo más familiar.

La empresa siempre ha seguido una estrategia financiera conservadora y solo repartió dividendos a los 10 años, en 1993. En el año 2.000, y con la incorporación del nuevo socio tal y como se describe más adelante, se aprobó repartir sólo un 25% de los beneficios anualmente. En el anexo 1 se presenta información respecto al balance y la cuenta de pérdidas y ganancias de La Sirena en los últimos años. Se ofrece también información de sus principales ratios comparadas con las 15 mejores y las 15 peores empresas del sector (anexo 2)<sup>3</sup>. Tal y como se puede observar, La Sirena presenta unas ratios por encima de las de las 15 mejores en el período 2001-2004, destacando una elevada rentabilidad. La distancia se recorta en el último año de la muestra analizada, 2005, cuando se produce un cambio de manos en el control de la empresa, tal y como se describe más adelante. En cualquier caso, se mantiene en la línea de las 15 mejores y lejos de las 15 peores, en la mayoría de las ratios analizadas.

Otra característica relevante de La Sirena ha sido el papel asignado a la publicidad, como herramienta de acercamiento al público y humanización de la marca. Por ejemplo, cuando en 1984 se incendió la tienda de Terrassa, la empresa aprovechó el suceso para captar la atención y aprecio de los ciudadanos. Para ello, se contactó con medios de comunicación para que fueran a la tienda recién destruida. El propio Sr. Cernuda se encargó de esta área hasta 1.993 cuando su hija Gemma Cernuda Canelles tomó la dirección de comunicación y creación de la Marca.

---

<sup>3</sup> La información se ha obtenido de la base de datos SABI (Sistema de Análisis de Balances Ibéricos) que contiene la información que las empresas depositan en los Registros Mercantiles. La selección de las 15 mejores y peores empresas del sector se ha hecho a partir de los últimos ingresos de explotación, los más altos y los menores, respectivamente.

#### 4. Política de crecimiento

Con solo ocho años de vida, en 1.991 la empresa inglesa ICELAND (con 500 establecimientos en UK), intentó un acercamiento con intención de comprar La Sirena. A mediados de los años 90, la competencia, sobretudo de empresas francesas (PRYCA y Carrefour, entre otras), empezó a representar una amenaza. Fue entonces cuando los propietarios decidieron expandirse y abarcar más territorio mediante, dadas las limitaciones financieras, establecimientos en franquicia. A este respecto, su objetivo inicial era mantener una proporción aproximada del 50% de tiendas propias y 50% en franquicias. De hecho, a finales de 1999 La Sirena controlaba su red de 68 tiendas de la siguiente forma:

Tiendas propias “La Sirena”	26	38.2%
Tiendas propias “Fresh&Fresh”	6	8.8%
Franquicias controladas a nivel de capital	4	5.8%
Franquicias controladas por los principales accionistas	7	10.2%
Franquicias puras	25	36.7%
	<hr/>	
	68	

La evolución del número de empleados de La Sirena en los últimos años es la siguiente:

AÑO	NÚMERO DE EMPLEADOS
1998	307
1999	404
2000	600
2001	584
2002	584
2003	753
2004	753
2005	950

El crecimiento fue consolidándose sin grandes saltos hasta que José Maria Cernuda falleció en 1998. A partir de ese momento, los hijos del Sr.Cernuda apostaban por un ritmo de crecimiento más acelerado en tien-

das propias, de unas treinta nuevas tiendas al año. En cambio, Ramona Solé creía que era mejor no crecer tan rápidamente. En esos momentos, el ritmo de crecimiento era de unas quince tiendas nuevas al año.

Los Cernuda creían que el proyecto necesitaba un tercer socio con gran potencial financiero pero que cumpliera los valores de empresa familiar y catalana y del sector alimentación, y así aumentar el ritmo de crecimiento, para no quedarse atrás y aprovechar las sinergias de ambos. Se descartó seguir utilizando la fórmula de franquicia ya que no permitía el control total de las tiendas.

En esos momentos, la empresa era propiedad de Ramona Solé en un 50% y el 50% restante estaba en manos de Asociadis de Inversiones, SA, que era la sociedad patrimonial de la familia Cernuda.

## **5. La entrada de agrolimen**

Simultáneamente, una multinacional francesa del sector apoyada por el 50% de Ramona Solé, intentó adquirir la empresa, pero finalmente, la postura de los jóvenes Cernuda se impuso y la familia Cernuda contactó con Agrolimen para que se incorporara al proyecto. En el año 2000, el holding Agrolimen controlado por la familia Carulla y propietario de marcas como Gallina Blanca, Gallina Blanca Purina, Joyco (confitería), Cafosa Gum, Pansfood (Pans&Company, Pasta Fiore, Bocatta, Fresh and Ready), El Pavo, Solete, Arbora-Ausonia, Cavas Mont-Ferrant y Goulart, entre otros, decidió adquirir el 50% de La Sirena, con lo cual sus accionistas pasaron a ser Agrolimen (50%), Asociadis de Inversiones (25%) y Ramona Solé (25%). En 2005, Agrolimen adquirió la totalidad del capital de La Sirena. Posteriormente, se firmó un acuerdo de compraventa del 100% de las acciones de la Sociedad efectuado entre Agrolimen y Selbatoneil, S.L..

En cuanto a sus grandes innovaciones, cabe destacar que el último reto ha sido incrementar la comercialización de platos preparados con marca propia. Además, como objetivo a medio plazo se pretende que todos los productos que se comercialicen en sus tiendas sean con marca propia, meta muy ambiciosa que ya iniciaron en 1.995 y que otros competidores o empresas del mismo sector ya han conseguido y les permite diferenciarse de la competencia.

Así pues, la actividad principal de la empresa se está diversificando; en el futuro además de vender alimentos congelados y precocinados tienen

previsiones de fabricarlos, lo cual requiere una política de inversión en infraestructuras y una cantidad de capital considerable, pero todo ello junto a su experiencia de casi dos décadas en el sector de alimentos, al desarrollo de las tecnologías y a las ideas innovadoras que ponen en marcha, pueden hacer posible este ambicioso objetivo.

## 6. Conclusiones

La Sirena explotó una idea a partir de la observación de las necesidades no cubiertas de los consumidores en un sector muy particular del tradicional comercio de la alimentación: los productos congelados. La innovación en este campo ha sido una de las características de su éxito.

Se presenta como un claro ejemplo de creación de empresas con éxito. A día de hoy, abarca un 40% de la cuota de mercado en Cataluña y un 7% en el conjunto de España, con más de 180 establecimientos. Empezó como empresa de carácter familiar hasta que, pasó a manos del holding Agrolimen, que adquirió la totalidad del capital de La Sirena en el año 2005. En la actualidad pertenece a Selbatoneil, S.L.

Inciendo en sus factores de éxito destaca la selección de proveedores, que siempre han sido los mejores, el control de calidad y el control de la cadena del frío. Otra característica relevante ha sido el papel asignado a la publicidad, como herramienta de acercamiento al público y humanización de la marca. Destacar también que la empresa siempre siguió una estrategia financiera conservadora, reinvertiendo en el propio negocio los beneficios del mismo y sólo repartió dividendos a los 10 años después de su fundación en el momento en que se incorporó un nuevo socio y dejó de tener un carácter estrictamente familiar. La Sirena presenta unas ratios económico-financieras por encima de las de las 15 mejores en los últimos años, destacando una elevada rentabilidad.

Con relación al producto que ofrecen, destaca su excelente relación calidad-precio: realizan una rigurosa selección y cuidan todo el proceso de elaboración y envasado para garantizar al máximo la calidad de sus productos. Su idea es ofrecer los mejores alimentos para que el consumidor disfrute de una dieta sana y equilibrada. Comercializan más de 350 alimentos congelados de la máxima calidad y variedad. Desde los aperitivos hasta los postres disfrutando de un gran número de productos nuevos, diferentes y originales. Ofrecen garantía de conservación: seleccionando y congelan-

do en su lugar de origen los mejores alimentos y manteniendo rigurosamente la cadena de frío (-18°). Así, la gran variedad de productos de La Sirena mantiene intactas sus cualidades y propiedades naturales. La Sirena garantiza la máxima calidad de todos los productos que comercializa. Para conseguirlo realizan el control de todos los procesos con la máxima exigencia: desde la selección de materias primas hasta el transporte en camiones frigoríficos hasta el hogar del consumidor.

En la actualidad, destaca el incremento de la comercialización de platos preparados con marca propia y su actividad diversificadora. Entre sus retos de futuro se encuentra la fabricación de alimentos congelados y precocinados además de su venta. Las ideas innovadoras, los más de **20 años de experiencia** en el mercado y el desarrollo de las tecnologías juegan a su favor.



**Anexo 1:** Balances de situación y Cuenta de pérdidas y ganancias de La Sirena, 2001-2005<sup>4</sup>

	2005	2004	2003	2002	2001
<b>LA SIRENA</b>					
Total del balance (euros)	109.161.000	98.201.000	85.746.000	74.443.771	63.690.098
Total ingresos de explotación (euros)	143.950.000	135.590.000	122.137.000	107.457.856	103.650.406

<b>BALANCE DE SITUACIÓN</b>					
Activo fijo	63,27%	66,79%	69,07%	60,45%	54,43%
Existencias	14,65%	11,76%	14,79%	10,36%	11,91%
Realizable	13,33%	15,73%	14,48%	18,25%	22,47%
Disponible	8,75%	5,72%	1,65%	10,94%	11,20%

<b>Total activo</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>	<b>100,00%</b>
---------------------	----------------	----------------	----------------	----------------	----------------

Capitales propios	31,37%	32,62%	39,26%	43,42%	48,66%
Resultado (Pérdidas y ganancias)	2,53%	4,07%	3,31%	1,87%	2,88%
Ingresos a distribuir en varios ejercicios	0,15%	0,19%	0,25%	0,08%	0,01%
Provisiones por riesgos y gastos	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
Acreedores a largo plazo	19,95%	27,15%	19,21%	10,68%	6,20%
Acreedores a corto plazo	45,99%	35,97%	37,97%	43,95%	42,25%

<b>CUENTA DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS</b>					
Importe neto de la cifra de ventas	98,57%	99,85%	99,63%	99,87%	99,91%
Otros ingresos de explotación	1,43%	0,15%	0,37%	0,13%	0,09%

<sup>4</sup> En el año 2000, el holding Agrolimen adquirió el 50% de La Sirena. Finalmente, en 2005, Agrolimen adquirió la totalidad del capital.

Ingresos de explotación	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%	100,00%
Consumos de explotación	59,29%	61,85%	63,79%	64,62%	70,17%
Margen bruto	40,71%	38,15%	36,21%	35,38%	29,83%
Otros gastos de explotación	14,87%	13,97%	14,24%	13,52%	11,30%

Valor añadido	25,84%	24,17%	21,97%	21,86%	18,53%
Gastos de personal	16,49%	14,25%	13,28%	13,61%	11,73%
Dotaciones para amortización del inmovilizado	5,48%	4,72%	4,22%	3,99%	3,26%
Dotaciones de tráfico y pérdidas de créditos incobrables	0,00%	-0,02%	0,00%	1,03%	0,21%

BAII	3,87%	5,23%	4,47%	3,22%	3,33%
Ingresos financieros	0,03%	0,06%	0,09%	0,17%	0,42%
Gastos financieros	1,08%	0,95%	0,96%	0,85%	0,85%

BAI ordinario	2,83%	4,34%	3,60%	2,55%	2,89%
Resultados actividades extraordinarias	0,04%	0,22%	-0,04%	-0,17%	-0,18%

BAI	2,87%	4,56%	3,56%	2,37%	2,72%
Impuesto de Sociedades	0,95%	1,61%	1,24%	1,08%	0,94%
Resultado del ejercicio	1,92%	2,95%	2,32%	1,30%	1,77%

**Anexo 2:** Ratios de La Sirena, las 15 mejores y las 15 peores empresas del sector, 2001-2005

RATIOS LA SIRENA	2005			2004			2003			2002			2001		
	La Sirena	15 Mejores	15 Peores	La Sirena	15 Mejores	15 Peores	La Sirena	15 Mejores	15 Peores	La Sirena	15 Mejores	15 Peores	La Sirena	15 Mejores	15 Peores
<b>Liquidez</b>															
Liquidez (Activo circulante/ Acreedores a c.p.)	0,80	0,85	1,47	0,92	0,59	1,14	0,81	0,50	2,55	0,90	0,62	3,38	1,08	0,58	2,76
Tesorería (Realizable + Disponible / Acreedores a c.p.)	0,48	0,56	1,28	0,60	0,35	0,99	0,42	0,30	2,13	0,66	0,40	2,63	0,80	0,34	1,97
Disponibilidad (Disponible/ Acreedores a c.p.)	0,19	0,24	0,05	0,16	0,15	0,07	0,04	0,12	0,20	0,25	0,13	0,47	0,26	0,15	0,29
<b>Endeudamiento</b>															
Endeudamiento (Deudas / Pasivo)	0,66	0,47	0,41	0,63	0,49	0,55	0,57	0,62	0,49	0,55	0,61	0,46	0,48	0,71	0,52
Calidad de la deuda (Acreedores a c.p. / Deudas)	0,70	0,89	0,93	0,57	0,83	0,83	0,66	0,85	0,71	0,80	0,79	0,52	0,87	0,71	0,57
Capacidad de devolución de la deuda (Beneficio + Amort./ Deuda)	0,15	0,26	0,01	0,17	0,10	0,05	0,16	0,05	-0,14	0,14	0,06	0,07	0,17	0,06	-0,06
Cobertura de gastos financieros (BAII / Gastos financieros)	3,60	18,46	-82,43	5,50	-3,88	-5,40	4,67	-4,43	-20,35	3,80	-0,91	0,91	3,92	-0,09	-1,85
Apalancamiento financiero (Activo / Fondos propios x BAI / BAI)	2,33	3,75	1,70	2,54	-1,52	2,75	2,05	-0,75	1,80	1,82	-3,03	-0,12	1,79	-44,58	2,81

