

## GRUPO SIRO 2018<sup>1</sup>

En los últimos años, la estrategia de Mercadona —principal cliente del Grupo Siro— de ir incorporando proveedores especialistas en distintas categorías de productos, unida al hecho de tener un consumidor cada vez más exigente, había llevado al grupo a centrarse en la mejora de sus procesos, la optimización de la cadena de suministro y el cumplimiento de su misión de ofrecer los mejores productos al mejor precio posible y, así, seguir liderando el sector.

Juan Manuel González Serna y su equipo repetían: *“Estamos mirando hacia dentro para descubrir qué podemos hacer aún mejor”*. Siro debía conseguir que sus productos fuesen los más apreciados, no sólo por su calidad sino también por su precio; debía hacer frente a la competencia basándose no sólo en una mayor eficiencia sino también en una mayor innovación.

Este proceso les había llevado a vivir situaciones complicadas con las personas de la organización pero gracias a la venta de las fábricas de Antequera y Briviesca a la empresa Cerealto —creada años atrás para llevar a cabo la internacionalización— se había saldado de la manera menos traumática posible.

Habían desinvertido no sólo en esas fábricas, sino también en uno de sus negocios, el de pastelería congelada, que fue vendido a otro interproveedor que hacía esa categoría de productos. Buscaban sinergias y enfocarse en todos los productos que derivasen del cereal, materia prima clave para el Grupo Siro.

Juan Manuel lo tenía muy claro:

*“Para ser sostenibles en el futuro, la clave está en la eficiencia. Es nuestro mayor reto. Hemos hecho mucho pero aún debemos hacer más. Tenemos que tener los mejores productos en calidad y precio de todo lo que hacemos. Que nadie lo logre hacer ni mejor ni más barato; sólo así lograremos seguir adelante”*.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por los profesores Antonio García de Castro y Rocío Reina Paniagua, de San Telmo Business School, para su uso en clase y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Diciembre 2021, Fundación San Telmo. 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. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

## 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 Nueva York estaba muy lejos ya que sus padres eran 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 una empresa familiar 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 asentador<sup>2</sup> 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”.*

Durante 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, en los estilos de dirección (por ejemplo, pretendiendo una dirección general colegiada) y, finalmente, en la visión de futuro de la empresa. Muchos primos eran diferentes a Juan Manuel en edad, 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.

*“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 pérdidas. Pasaron de tres fábricas en activo con 300 personas y el 10% de cuota*

---

<sup>2</sup> Contratista al por mayor de víveres en un mercado público.

*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”, explicaba Juan Manuel.*

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 por 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. 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 compraron Durán & Hidalgo, que tenía productos de pastelería; Castelló y Juan, S.A. ; y Horno del Espinar, S.L.U. para bollería. La estrategia continuó con la adquisición en 2008 de Productos Casado, S.A. (renombrada como Siro Medina, S.A.U.) y, en los dos años siguientes, con la compra a la multinacional Sara Lee de las plantas de Agüimes en Gran Canaria y Antequera (Málaga)