

CADENA DE BOTIGUES D'ALIMENTS CONGELATS

La Sirena: els congelats

A principis dels anys vuitanta, Ramona Soler es dedicava a elaborar plats precuinats i a envasar peix congelat per a supermercats. Simultàniament, Josep Maria Cernuda regentava una peixateria de producte fresc i congelat. L'any 1984, Ramona Soler i Josep Maria Cernuda es van associar, amb els seus respectius cònjuges, per crear La Sirena.

ORIO AMAT,
CATEDRÀTIC DE LA UPF
VICEPRESIDENT DE L'ASSOCIACIÓ CATALANA
DE COMPTABILITAT I DIRECCIÓ



Per la seva banda, el senyor Cernuda observava com la seva clientela es decantava cada vegada més pels congelats a granel, que permetien triar la quantitat desitjada en cada moment i a un millor preu. Aquestes reflexions van permetre desenvolupar un projecte que es faria realitat amb la primera botiga de La Sirena, instal·lada a Viladecavalls.

Actualment, aquesta empresa és la principal cadena de botigues d'aliments congelats d'Espanya, i ja compta amb més de 130 botigues. En els darrers anys, el creixement de La Sirena ha estat exponencial, el que permet qualificar-lo d'empresa exitosa. A continuació s'exposen algunes de les possibles claus de l'èxit de La Sirena d'acord amb un estudi realitzat per B. Fernández, F.X. Navarro, A. Soteras i O. Winkelmann:

Una de les seves finalitats és identificar necessitats no cobertes dels consumidors

Saber escoltar al mercat.

El punt de partida de La Sirena és l'habilitat dels seus fundadors per tal d'identificar necessitats no cobertes dels consumidors. La senyora Soler veia com el producte congelat envasat cada vegada es venia més.

Ampli catàleg de productes.

La Sirena comercialitza més de 450 productes diferents com aperitius, peix, marisc, carn, verdura, gelats i similars.

Revolució al comerç d'alimentació tradicional.

La primera botiga va suposar una revolució, ja que en aquells anys ni tan sols les grans superfícies dedicaven massa atenció a la gamma de productes congelats. Engegar una botiga exclusiva d'aquest tipus de productes, tant dels habituals com d'altres nous que els clients potencials venien demandant, els va permetre una especialització que els duria a situar-se com a líders del mercat català.

Actualment, La Sirena té un 40% de la quota del mercat català, i un 7% en l'àmbit espanyol. Quan l'any 1990 la Llei d'envasos va prohibir la comercialització de productes sense envasar, limitant el negoci d'aquelles empreses que venien aliments a granel, La Sirena va inventar la "Segona pell" per als seus pro-

ductes, amb la qual cosa l'any 1991 van començar a envasar una per una les peces de peix o de precuinats, el que els permetia seguir venent tots els seus congelats en el marc de la legislació vigent.

NOMBRE D'EMPLEATS DE LA SIRENA

ANY	NOMBRE
1998	307
1999	404
2000	600
2002	900
2004	1300

VENDES DE LA SIRENA (MILIONS D'EUROS)

Any	VENDES
1998	49
2000	76
2002	115
2004	142

ductes, amb la qual cosa l'any 1991 van començar a envasar una per una les peces de peix o de precuinats, el que els permetia seguir venent tots els seus congelats en el marc de la legislació vigent.

Qualitat total.

Aquest és un tema prioritari per a La Sirena, que es posa de manifest en les condicions higièniques de les botigues i la qualitat del tracte del seu personal. Aquesta política requereix invertir molt en les persones que treballen a l'empresa. Per això, quan es contracta un nou col·laborador, rep unes 160 hores de classe per a conèixer el funcionament. Per altra banda, per tal de potenciar la qualitat dels productes, fa uns anys es va signar un conveni de col·laboració amb la Facultat de Veterinària de la Universitat Autònoma de Barcelona, pel qual, a canvi de finançar la compra d'equips d'investigació, la institució analitza els seus productes i assessora la companyia en matèria de control de qualitat.

Distribució a través de la xarxa de botigues i franquícies.

A mitjans dels anys 90, la competència, sobretot d'empreses multinacionals

com l'alemana Eisman, va començar a representar una amenaça important. Va ser llavors quan La Sirena va decidir expandir-se i abastar més territori mitjançant establiments en franquícia. La fórmula de la franquícia ha permès accelerar el creixement sense que fossin necessàries grans inversions. En aquest terreny, el seu objectiu ha estat mantenir sempre una proporció aproximada del 50% de botigues pròpies i 50% en franquícia. Actualment, ja té 130 botigues repartides en quatre comunitats autònomes: Catalunya (distribuïdes en les 4 províncies destaquen Barcelona, Badalona, Premià de Mar, Sabadell, Vic, Lleida, La Seu d'Urgell, Tàrraga, Girona, Olot, Puigcerdà, Ripoll, Tarragona, Reus, Tortosa), Aragó, Madrid (Madrid, Alcobendas, Alcalà d'Henares, Les Rozas i Boadi-

A mitjans dels 90, la competència d'empreses multinacionals va representar una amenaça

lla) i Castella-Lleó (Segòvia). En els quadres adjunts es facilita l'evolució del nombre d'empleats i de les vendes de La Sirena.

Botiga On line.

Una altra innovació és que l'empresa ven per Internet els mateixos productes que en els seus establiments amb la total garantia que el procés de fred es conservarà durant el desplaçament i el lliurament s'efectua en l'hora convinguda. La cobertura del repartiment s'ha iniciat a les províncies de Barcelona, Madrid, Lleida i Tarragona, i s'anirà ampliant paulatinament aprofitant tota la xarxa de distribució.

Entrada d'Agrolimen.

L'any 2000, el *holding* Agrolimen, controlat per la família Carulla, va decidir entrar en el capital de La Sirena, amb la qual cosa els seus accionistes van passar a ser Agrolimen (50%), Associadis d'Inversió (48%), la família Soler (1%) i la família Cernuda (1%). Agrolimen agrupa un *holding* d'empreses repartides en sectors diversos, entre ells Gallina Blanca (alimentació), Arbora & Ausonia (productes d'higiene personal), The Eat Out Group (restauració de servei ràpid), Biocentury (productes farmacèutics per aprimar-se), Affinity Petcare (menjar per a mascotes) i Mont-Ferrant (caves), entre altres. La implicació d'Agrolimen garanteix que La Sirena comptarà amb els recursos financers necessaris

Un repte de futur de l'empresa és mantenir l'expansió de la xarxa de botigues

per seguir creixent. En definitiva, com en molts altres projectes empresarials exitosos, les claus de La Sirena han estat saber detectar les necessitats del mercat, la innovació, la qualitat total i la comercialització, entre d'altres.

Pel que fa al futur, l'empresa té diversos reptes. En primer lloc, cal continuar amb la política d'expansió de la xarxa de botigues. En segon lloc, es vol potenciar la pròpia marca. Per això es pretén que tots els productes que es comercialitzin siguin de marca pròpia. Un altre repte de futur, a més de vendre aliments congelats, és fabricar-los.



La Sirena comercialitza més de 450 productes diferents.