

LA SIRENA¹

1. ORÍGENS

La Sirena, S.L és una empresa especialitzada en la venda directa exclusivament de congelats i s'ha convertit en la pionera del seu sector dins del nostre país. Fundada l'any 1983 té la seva seu social a Viladecans (Barcelona).

La idea

Es tracta d'una empresa innovadora que ofereix una gama de productes, la demanda dels quals no era satisfeta en gran mesura per cap entitat de la competència, no almenys a un nivell de tan alta especialització: el congelats.

Amb uns valors que són els puntals de la seva idea de negoci: la qualitat del producte, un servei excepcional, una constant innovació, una gran varietat de productes i finalment un preu competitiu. Un clar exemple d'aquesta voluntat de constant innovació es va produir l'any 1990 quan la legislació va prohibir la venda a granel de productes congelats sense envasar, *La Sirena* es va adaptar a aquest contratemps creant un embalatge que permetia cobrir cada peça de manera individualitzada de tal manera que es complís amb aquest nou requisit d'embalatge però es pogués continuar venent a granel.

Inici de les activitats

La història de *La Sirena* s'inicia el 1983 amb la obertura d'un primer establiment a Terrassa (Barcelona), resultat de la unió dels amics i socis Ramona Solé i Josep Maria Cernuda. En aquella època va suposar una sortida innovadora, degut a la idea de vendre productes congelats a granel i la importància que li donaven al control de qualitat i a la conservació de la cadena de fred. Gràcies a l'èxit obtingut, la política que s'adopta és la

1.Cas redactat per Elena Andreu, Núria Casadevall, Rosa Sagal i Divya Shewani, alumnes de la Universitat Pompeu Fabra, 2014. Les autores agraeixen la col·laboració i l'assessorament del professor de la mateixa universitat, Jordi de Falguera.

d'estendre's arreu de la comarca del Vallès i amb el temps, la resta de Catalunya i Madrid, a partir del 2002. És el 1993 però, quan degut a la creixent competència es decideix establir un sistema de franquícies.

Nous propietaris

L'any 2000 la reconeguda empresa familiar catalana *Agroalimen*, decideix adquirir el 50% del capital i és finalment el 2006 el grup 3i (Societat britànica que cotitza a la borsa de Londres i que porta més de 20 anys treballant a Espanya) adquireix la totalitat de l'empresa. Aquesta transacció es tanca per un import de 153 milions d'euros.

D'aquesta manera, i sota el recolzament d'aquesta nova empresa gestora s'inicia una època fructífera, que impulsa la continuïtat del projecte a més del sorgiment de nous establiments. Un dels principals objectius d'aquesta nova etapa s'ha basat en el creixement, i fins i tot l'opció de doblar el número de botigues existents, centrant-se sobretot en la seva major presència a Madrid. A més, s'ha intentat fer una campanya de màrqueting més persistent i s'han dut a terme reformes als establiments per tal d'estalviar despeses. Aquest creixement i etapa d'innovacions en el qual han implementat noves ofertes i productes per abastar una major quota de mercat, s'ha vist truncada per una situació financera delicada, qual ha estat solucionada gràcies a l'actuació dels directius de la societat. El resultat ha estat al manteniment en l'actualitat de 237 locals repartits entre Catalunya, Andorra, Castella Lleó, Madrid, les Illes Balears, Llevant i Aragó i que proporcionen llocs de treball a més de 1000 empleats.

L'any 2013 3i, després de sanejar al situació econòmica de l'empresa, va deixar la propietat de *La Sirena* en mans del director general Francesc Casabella, que va adquirir la companyia pel valor nominal de 1 euro, juntament amb la seu deute bancari de més de 90 milions.

La coneguda Societat Limitada Unipersonal, *La Sirena Alimentación Congelada, S.L.U.*, compta actualment amb un soci únic, més concretament una persona jurídica, *Martifusgab,S.L.*, amb domicili social al carrer Ramon Llull, Viladecavalls (Barcelona).

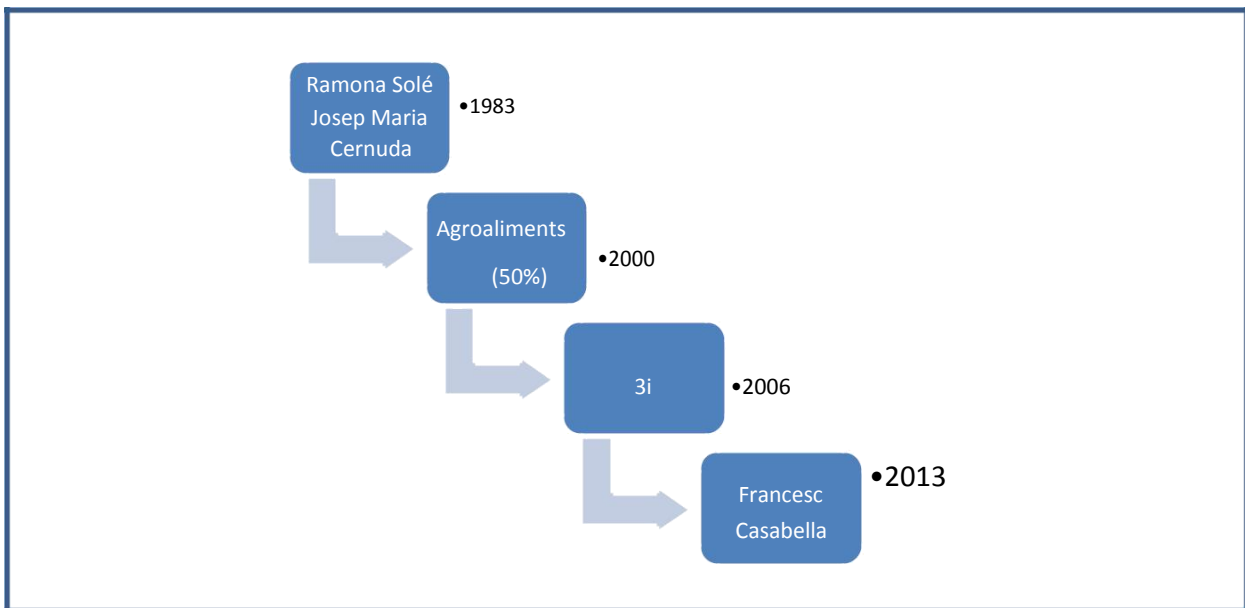


Figura 1. Principals modificacions propietaris de l'empresa.

2. EL SECTOR

Cal destacar que es pot entendre el sector de *La Sirena*, i per tant la seva competència, de dues grans maneres: com a sector de venda al detall de congelats o com a sector de producció de tota mena de productes congelats, això és degut que aquesta empresa té botigues de venda al congelat on s'ofereixen tan productes propis com d'altres marques.

La Sirena va ser la primera empresa centrada en la venda de productes congelats, però en l'actualitat s'està veient amenaçada per la competència creixent. Per una banda, els propis supermercats han ampliat la seva oferta incorporant una secció de congelats. L'any 2012 el sector dels congelats va créixer un 0,1% degut a l'expansió de les principals cadenes de supermercats en aquest mercat. Això l'afecta negativament, ja que la gent es pot sentir temptada a fer la compra general i la dels congelats a la vegada en el mateix establiment, per a la qual cosa ja no visiten la botiga de *La Sirena*. I a més a més, per altra banda també han sorgit les empreses que estan enfocades a oferir un producte exclusivament congelat, com és l'empresa *Eismann* que té l'avantatge de la distribució al propi domicili del client.

També destacar que la gamma de productes oferts per *La Sirena* ha de compartir quota de mercat amb les marques blanques d'altres establiments, que es disputen el sector en relació als preus baixos, i amb marques d'alt prestigi com *La Cocinera* o *Maheso*, que

competeixen respecte el prestigi; així com la competència amb empreses de caire europeu com la societat francesa Picard.

Principal competidor (*Eismann*)

Com s'ha comentat amb anterioritat, en centrarem en l'estudi de la competència de *La Sirena* a nivell d'empresa especialitzada en la venda de congelats, no a nivell de competència entre els seus propis productes i altres marques.

Eismann és una societat anònima que té com objecte social la importació, comercialització i distribució de productes alimentaris prefabricats i-o congelats, a consumidors repartits en 9 països europeus. Porta més de 25 anys treballant en el sector, i es caracteritza, al contrari de *La Sirena*, per no tenir establiments físics, botigues, sinó que la seva clientela fa la comanda per telèfon o bé per internet i posteriorment *Eismann* du a terme una entrega a domicili.

Aquesta multinacional alemanya inicia les seves activitats al 1964 a través de la societat *Milchhof-Eiskrem GmbH & Co. KG*, per 10 anys després derivar en l'elaboració de la filial *Eismann Tiefkühl-Heimservice GmbH*. A partir d'aquesta empresa es dona entrada al Registre Mercantil a la societat *Eismann, S.A.* l'any 1989 comptant amb un soci únic, *Eismann Spain Holding, S.L.*, i amb domicili social a Barcelona (Cl. Venezuela 103).

La seva política de treball consisteix en l'atracció de nous clients, i la seva posterior fidelització per via telefònica, a més de la realització de les entregues a temps i mantenint la qualitat dels seus productes.

Diferències entres ambdues empreses:

Una de les més important entre la política empresarial de *La Sirena* i *Eismann*, és que si bé la primera intenta portar una política de rendibilitat econòmica de volum, és a dir amb una alta rotació d'estocs i preus competitius, *Eismann* per la seva banda busca una política de marge, diferenciant els seus productes per una alta qualitat i per l'exclusivitat de només poder-los adquirir mitjançant la seva empresa.

Per a fer això, *La Sirena* ha fet una important inversió en el desenvolupament de molts tipus de productes per a satisfer les necessitats d'un important nombre de grups de la

població, diferenciant aquests en 3 nivells de marques (*Basic, La Sirena, Premium*) i 5 gammes de productes (*Ke-como-hoy, Quiérete, Peques, Cocinas del Mundo, Ambient*).

Cal destacar també el diferent origen i influències de les empreses que han adquirit ambdues societats. Per una banda, *La Sirena* ha passat per mans d'*Agroalimen* i *3i*, presents als 5 continents i molt afavorides pel procés d'internacionalització, mentre que *Eismann* rep una influència alemanya, però més limitada a la de la seva competidora.

3. ESTRATÈGIA I MODEL DE NEGOCI DE LA SIRENA

3.1. VALORS I MISSIÓ

Tal i com ja ho posa de manifest *La Sirena* a l'hora de presentar-se davant els seus potencials compradors a través de les xarxes, aquesta està constituïda sobre els fonaments d'uns valors clars. En primer lloc persegueix oferir una elevada qualitat en els seus productes, alhora que proveir uns bons serveis. En segon lloc, aposta per un procés de innovació constant que deriva en una diversitat de productes, distribuïts a preus assequibles i amb possibilitats elevades enfront la competència.




A més però, *La Sirena* té, i ha tingut des del moment de la seva fundació la missió d'aconseguir un tracte proper amb els seus clients, potenciant-lo per una banda amb la creació de productes de gran varietat per satisfer totes les seves possibles necessitats, i brindant una relació qualitat-preu excepcional.

3.2. ESTRATÈGIA

La Sirena, ha apostat per un tipus de negoci innovador per cobrir una demanda fins el moment poc atesa pel sector empresarial. D'aquesta manera, i aplicant-ho des d'un punt de vista modern i arriscat, ha desenvolupat una línia de mercat de qualitat i que atén les diferents necessitats de la societat i cada un dels grups socials que l'integren. Oferint des de gammes de productes més assequibles, com d'altres d'elevada qualitat i d'ús professional, a un preu més elevat. Sempre perseguint aquesta relació qualitat-preu que els identifica com a marca.


A continuació es relaciona en una taula els variats tipus de béns que comercien, dividint-los en funció de dos paràmetres:

Diferenciació de marques segons poder adquisitiu

<p>Basic</p>	<p>Centrada en productes bàsics i amb preus molt competitius</p>	
<p>La Sirena</p>	<p>Bona relació qualitat/preu</p>	
<p>Premium</p>	<p>Productes més selectes o exclusius, conservant la competitivitat en quant al preu</p>	

Diferenciació de Gammes segons hàbits de vida

<p>Ke-Como-Hoy</p>	<p>Oferta de menjar ràpid pel microones</p>	
<p>Quiérete preocupat</p>	<p>Enfocada a un públic per menjar equilibradament</p>	
<p>Peques</p>	<p>Plats precuinats i gelats pels nens</p>	
<p>Cocinas del mundo</p>	<p>Gastronomia internacional</p>	

<p style="text-align: center;">Ambient</p>	<p>Salses, condiments i aperitius</p>	
---	---	---

Com es pot observar amb aquesta oferta de productes mostrada, *La Sirena* té com objectiu arribar al major mercat potencial possible pel que fa a poder adquisitiu (sempre mantenint uns estàndards de qualitat), i per una altra banda, adaptar-se als diferents estils de vida de les famílies actuals, per la qual cosa podem observar com *La Sirena* té una clara voluntat de tenir un mercat transversal en tots els sentits.

3.3. TÀCTIQUES COMERCIALS

La Sirena ha optat per dur a terme fortes campanyes d'atracció i fidelització de clients. Entre elles podem trobar una iniciativa que consisteix en un seguit de receptes que s'elaboren usant com a matèries primes bàsicament els seus productes. La seva distribució de forma aleatòria i cíclica provoca en els clients la necessitat de obtenir-los en el temps, obligant-los a tornar a l'establiment per tal de poder completar la col·lecció. Aquesta mena de llibre de cuina, econòmic i diferent, no és sinó una manera senzilla d'obligar al seu *target* de clients a provar els diferents productes i innovar de la mà de la marca.

Per altra banda, també ha dut a terme targetes de descompte per a família nombrosa i les anomenades targetes d'Hosteleria, que ofereixen nombroses facilitats i oportunitats als seus posseïdors. Ja sigui des de descomptes en el preu dels béns, com en el cost dels "portes" en cas de venda a domicili.

I també cal destacar que s'ha situat de forma creixent a les xarxes socials per tal de donar-se a conèixer en un grup més ampli de població. Es pot veure l'efecte que això està tenint en el fet que disposa de 131.342 persones que segueixen la seva pàgina a Facebook, 3.562 seguidors a Twitter, entre d'altres.

3.5. IMATGE DE LA SOCIETAT



La Sirena basa la imatge de la seva societat en la figura de la criatura llegendària que li dona nom. Aquest logotip que es troba situat en un fons vermell contrasta amb el quadre blau on es llegeix en lletres blanques el nom de l'empresa.

Es podria extreure un paral·lelisme entre aquesta imatge que la defineix com a marca, i l'efecte que tenien aquests éssers sobre la gent, envers la política comercial que intenten assolir. Es pretén atreure als clients amb la mateixa intensitat en la que ho feien les sirenes amb els mariners de les històries.

4. EXPANSIÓ I ESTRATÈGIA DE CREIXEMENT

La Sirena ha passat de ser una empresa familiar a ser una empresa de referència en el seu àmbit. Això es degut, entre altres factors, al sistema de franquícies que es va instaurar al 1993, que va permetre a l'empresa créixer sense grans necessitats inversores. Un altre fet destacable en el seu creixement va ser la introducció de productes precuinats, de tal manera que *La Sirena* ja no tan sols venia productes congelats a granel sinó que s'havia adaptat a les noves necessitats socials i d'aquesta manera ampliava àmpliament el seu mercat. Com ja s'ha indicat en l'apartat 1, el grup inversors britànic 3i és l'actual propietari de *La Sirena*; aquest ha manifestat la seva intenció d'ampliar la xarxa de botigues, la qual cosa indica una actual estratègia de creixement expansionista pel que fa a punts de venda.

5. SITUACIÓ ACTUAL (A DATA DE 2013)

El grup d'inversions britànic 3i va dur a terme una ampliació de capital de *La Sirena* per valor de 78,5 milions l'any 2012, això va esser necessari degut als mals resultats de

l'empresa en els dos períodes anteriors (amb resultats dels exercicis negatius) que van comportar uns desajustos en el balanços comptables de l'empresa. Aquest fet suposa un clar indicador de la creença en la viabilitat del projecte. L'empresa plantejà una revisió del seu crèdit amb les entitats Rabobank, Natixix i BNP Paribas, per d'aquesta manera poder prorrogar un terminis que finalitzaven al 2014 i 2016.

L'any 2013 Francesc Casabella va sorgir com a nou propietari de *La Sirena*, després d'adquirir-la a 3i pel valor nominal d'un euro, junt amb la responsabilitat sobre els deutes bancaris d'aquesta. Francesc Casabella va implementar un nou pla estratègic de dos anys per garantir el futur de l'empresa, amb retallades de costos ens tots els àmbits, tancant botigues i ajustant cada vegada més els preus.

Finalitzar amb la visió de Francesc Casabella sobre la viabilitat empresarial de *La Sirena*: "*La Sirena es una empresa rentable y genera cash flow, pero tiene problemas en el balance. Nosotros creemos que tiene futuro pero había que cambiar el modelo del capital riesgo*".

Qüestions per a la discussió

1. Analitzar i diagnosticar la situació comptable de l'empresa.
2. Estudiar el creixement de l'empresa pel període 2011-2012. Quin tipus de creixement creus que es duu a terme?
3. *Eismann*, al ser la única altre empresa especialitzada en la venda de congelats, passa a ser el competidor directe de *La Sirena*. Comparar la situació de les dues empreses i valorar l'impacte que pot tenir el diferent model de negoci.
4. Duu a terme el diagnòstic final, mitjançant un DAFO i un diagrama CAUSA-EFECTE, i posteriorment proposar possibles recomanacions per a la situació de *La Sirena*.

Annexos

Annex 1. Balanç de situació de *La Sirena* de 2010 a 2012

	2012		2011		2010	
A) ACTIU NO CORRENT	124.833.332,00 €	89,83%	129.545.336,00 €	85,77%	131.163.280,00 €	84,26%
I. Immobilitzat intangible	88.631.781,00 €	63,78%	88.603.409,00 €	58,66%	88.736.115,00 €	57,01%
II. Immobilitzat material	33.991.911,00 €	24,46%	38.649.714,00 €	25,59%	(*) 39.950.504,00 €	25,67%
IV. Inversions en empreses del grup y associades a llarg termini	6.205,00 €	0,0045%	6.205,00 €	0,0041%	6.205,00 €	0,0040%
V. Inversions financeres a llarg termini	1.923.190,00 €	1,38%	1.962.965,00 €	1,30%	1.796.696,00 €	1,15%
VI. Actius per impost diferit	280.245,00 €	0,20%	323.043,00 €	0,21%	673.760,00 €	0,43%
B)ACTIU CORRENT	14.138.981,00 €	10,17%	21.492.431,00 €	14,23%	24.493.662,00 €	15,74%
II. Existències	7.683.435,00 €	5,53%	8.717.013,00 €	5,77%	9.738.731,00 €	6,26%
III. Deutors comercials i altres comptes a cobrar	3.801.320,00 €	2,74%	2.683.669,00 €	1,78%	2.079.336,00 €	1,34%
IV. Inversions en empreses del grup i associades a curt termini	107.657,00 €	0,08%	103.061,00 €	0,07%	91.031,00 €	0,06%
V. Inversions financeres a curt termini	266.600,00 €	0,19%	290.000,00 €	0,19%	1.230.000,00 €	0,79%
VI. Periodificacions a curt termini	215.034,00 €	0,15%	204.377,00 €	0,14%	430.664,00 €	0,28%
VII. Efectiu i altres actius líquids equivalents	2.064.935,00 €	1,49%	9.494.311,00 €	6,29%	10.923.900,00 €	7,02%
TOTAL ACTIU (A+B)	138.972.313,00 €	100%	151.037.767,00 €	100%	155.656.942,00 €	100%
A) PATRIMONI NET	11.125.079,00 €	8,01%	-54.201.635,00 €	-35,89%	-45.794.293,00 €	-29,42%
A-1) Fons propis	11.253.199,00 €	8,10%	-53.622.521,00 €	-35,50%	-44.364.357,00 €	-28,50%
I. Capital	11.198.000,00 €	8,06%	8.942.000,00 €	5,92%	8.942.000,00 €	5,74%
III. Reserves	-3.262.202,00 €	-2,35%	-3.262.202,00 €	-2,16%	-3.262.202,00 €	-2,10%
VII. Resultat de l'exercici	2.618.992,00 €	1,88%	-9.258.164,00 €	-6,13%	-12.036.085,00 €	-7,73%
A-2) Ajustos per canvis de valor	-150.661,00 €	-0,11%	-579.144,00 €	-0,38%	-1.429.936,00 €	-0,92%
A-3) Subvencions, donacions i llegats rebuts	22.541,00 €	0,02%				
B) PASSIU NO CORRENT	90.576.197,00 €	65,18%	166.894.175,00 €	110,50%	166.876.792,00 €	107,21%
II. Deutes a llarg termini	85.842.852,00 €	61,77%	92.361.803,00 €	61,15%	100.419.891,00 €	64,51%
III. Deutes amb empreses del grup i associades a llarg termini		0,00%	71.321.116,00 €	47,22%	64.608.643,00 €	41,51%
IV. Passius per impost diferit	4.733.345,00 €	3,41%	3.211.256,00 €	2,13%	1.848.258,00 €	1,19%
C) PASSIU CORRENT	37.271.037,00 €	26,82%	38.345.227,00 €	25,39%	34.574.443,00 €	22,21%
III. Deutes a curt termini	6.784.964,00 €	4,88%	6.502.611,00 €	4,31%	5.038.945,00 €	3,24%
V. Creditors comercials i altres comptes a pagar	30.486.083,00 €	21,94%	31.842.616,00 €	21,08%	29.535.498,00 €	18,97%
TOTAL PATRIMONI NET I PASSIU (A + B + C)	138.972.313,00 €	100%	151.037.767,00 €	100%	155.656.942,00 €	100%

Annex 2. Balanç de situació d'*Eismann* de 2011 i 2012

	2012		2011	
A) ACTIU NO CORRENT	1.291.963,57 €	29,56%	2.582.187,81 €	41,87%
I. Immobilitzat intangible	172.064,21 €	3,94%	139.283,82 €	2,26%
II. Immobilitzat material	430.385,97 €	9,85%	1.834.827,92 €	29,75%
V. Inversions financeres a llarg termini	99.578,85 €	2,28%	64.545,17€	1,05%
VI. Actius per impost diferit	589.934,44 €	13,50%	543.530,90 €	8,81%
B)ACTIU CORRENT	3.078.336,34 €	70,44%	3.584.802,57 €	58,13%
II. Existències	735.070,59 €	16,82%	1.143.701,26 €	18,55%
III. Deutors comercials i altres comptes a cobrar	285.080,32 €	6,52%	123.235,72 €	2,00%
IV. Inversions en empreses del grup i associades a curt termini	1.643.823,23 €	37,61%	1.875.983,93 €	30,42%
VII. Efectiu i altres actius líquids equivalents	414.362,20 €	9,48%	441.881,66 €	7,17%
TOTAL ACTIU (A+B)	4.370.299,91 €	100%	6.166.990,38 €	100%
A) PATRIMONI NET	-815.678,32 €	-18,66%	882.771,68 €	14,31%
A-1) Fons propis	-815.678,32 €	-18,66%	882.771,68 €	14,31%
I. Capital	60.200,00 €	1,38%	60.200,00 €	0,98%
Capital no exigit	60.200,00€	1,38%	60.200,00€	0,98%
III. Reserves	2.209.074,18€	50,55%	2.209.074,18€	35,82%
VII. Resultat de l'exercici	-1.698.450,00€	-38,86%	-739.491,27	-11,995
B) PASSIU NO CORRENT	1.280.364,30 €	29,30%	231.181,94 €	3,75%

I. Provisions a llarg termini	30.364,30 €	0,69%	30.364,30 €	0,49%
II. Deutes a llarg termini			200.817,64 €	3,26%
III. Deutes amb empreses del grup i associades a llarg termini	1.250.000,00 €	28,60%		
C) PASSIU CORRENT	3.905.613,93 €	89,37%	5.053.036,76 €	81,94%
III. Deutes a curt termini	506,69 €	0,01%	104.453,18 €	1,69%
V. Creditors comercials i altres comptes a pagar	3.905.107,24 €	89,36%	4.948.583,58 €	80,24%
TOTAL PATRIMONI NET I PASSIU (A + B + C)	4.370.299,91 €	100%	6.166.990,38 €	100%

Annex 3. Compte de Pèrdues i Guanys de *La Sirena* de 2010 a 2012

	2012		2011		2010	
A) OPERACIONS CONTINUADES						
1. Import net de la xifra de negocis	168.182.860,00 €	100,00%	170.962.551,00 €	100,00%	166.975.913,00 €	100,00%
4. Aprovisionaments	-98.400.656,00 €	-58,51%	-100.636.301,00 €	-58,86%	-97.134.579,00 €	-58,17%
5. Altres ingressos d'exploració	72.584,00 €	0,04%	76.341,00 €	0,04%	152.623,00	0,09%
6. Despeses de personal	-27.973.724,00 €	-16,63%	-26.935.534,00 €	-15,76%	-26.404.670,00 €	-15,81%
7. Altres despeses d'exploració	-32.031.319,00 €	-19,05%	-30.395.475,00 €	-17,78%	-30.787.549,00 €	-18,44%
8. Amortització de l'immobilitzat	-7.895.237,00 €	-4,69%	-8.114.790,00 €	-4,75%	-8.129.905,00 €	-4,87%
9. Imputació de subvencions d'immobilitzat no financer i altres	777,00 €	0,0005%		0,00%		0,00%
11. Deteriorament i resultat per alienacions de l'immobilitzat	-736.071,00 €	-0,44%	-263.667,00 €	-0,15%	-1.324.490,00 €	-0,79%
13. Altres resultats	16.438.369,00 €	9,77%		0,00%		0,00%
A.1) RESULTAT D'EXPLOTACIÓ (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)	17.657.583,00 €	10,50%	4.693.125,00 €	2,75%	3.347.343,01 €	2,00%
14. Ingressos financers	26.749,00 €	0,02%	65.444,00 €	0,04%	55.188,00 €	0,03%
15. Despesa financera	-13.541.382,00 €	-8,05%	-12.732.277,00 €	-7,45%	-12.664.259,00 €	-7,58%
16. Variacions de valor raonables a instruments financers	-114.843,00 €	-0,07%	66.123,00 €	0,04%	-538.256,00 €	-0,32%
17. Diferències de canvi	-27.851,00 €	-0,02%	-1.502,00 €	-0,001%	-24.774,00 €	-0,01%
A.2) RESULTAT FINANCER (14+15+16+17+18+19)	-13.657.327,00 €	-8,12%	-12.602.212,00 €	-7,37%	-13.172.101,00 €	-7,89%
A.3) RESULTAT ABANS IMPOSTOS (A1+A2)	4.000.256,00 €	2,38%	-7.909.087,00 €	-4,63%	-9.824.758,00 €	-5,88%
20. Impostos sobre els beneficis	-1.381.264,00 €	-0,82%	-1.349.077,00 €	-0,79%	-2.211.327,00 €	-1,32%
A.4) RESULTAT DE L'EXERCICI PRECEDENTS D'OPERACIONS CONTINUADES (A.3+20)	2.618.992,00 €	1,56%	-9.258.164,00 €	-5,42%	-12.036.085,00 €	-7,21%
A.5) RESULTAT DE L'EXERCICI (A.4 +21)	2.618.992,00 €	1,56%	-9.258.164,00 €	-5,42%	-12.036.085,00 €	-7,21%

Annex 4. Compte de Pèrdues i Guanys d'Eissman de 2011 i 2012

	2012		2011	
A) OPERACIONS CONTINUADES				
1. Import net de la xifra de negocis	28.947.423,13 €	100%	31.941.825,74 €	100%
a) Ventes	28.947.423,13 €	100%	31.941.825,74 €	100%
4. Aprovisionaments	-10.298.802,08 €	-35,58%	-11.444.878,99 €	-35,83%
5. Altres ingressos d'explotació	157.319,89 €	0,54%	660.829,38 €	2,07%
6. Despeses de personal	-7.993.135,40 €	-27,61%	-8.638.277,03 €	-27,04%
7. Altres despeses d'explotació	-12.087.732,22 €	-41,76%	-12.856.749,33 €	-40,25%
8. Amortització de l'immobilitzat	-242.049,32 €	-0,84%	-563.178,46 €	-1,76%
11. Deteriorament i resultat per alienacions de l'immobilitzat	-84.594,96 €	-0,29%	-88.558,77 €	-0,28%
13. Altres resultats	-109.505,09 €	-0,38%	-13.619,33 €	-0,04%
A.1) RESULTAT D'EXPLOTACIÓ (1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)	-1.711.076,05 €	-5,91%	-1.002.606,79 €	-3,14%
(1 + 2 + 3 + 4 + 5 + 6 + 7 + 8 + 9 + 10 + 11 + 12 + 13)				
14. Ingressos financers	31.381,29 €	0,11%	15.231,45 €	0,05%
15. Despesa financera	-10.220,64 €	-0,04%	-56.051,96 €	-0,18%
A.2) RESULTAT FINANCER (14+15+16+17+18+19)	21.160,65 €	0,07%	-40.820,51 €	-0,13%
A.3) RESULTAT ABANS IMPOSTOS (A1+A2)	-1.689.915,40 €	-5,84%	-1.043.427,30 €	-3,27%
20. Impostos sobre els beneficis	-8.534,60 €	-0,03%	303.936,03 €	0,95%
A.4) RESULTAT DE L'EXERCICI PRECEDENTS D'OPERACIONS CONTINUADES (A.3+20)	-1.698.450,00 €	-5,87%	-739.491,27 €	-2,32%
A.5) RESULTAT DE L'EXERCICI (A.4 +21)	-1.698.450,00 €	-5,87%	-739.491,27 €	-2,32%

Annex 5. Ràtios de La Sirena de 2010, 2011 i 2012

		Fórmula	2010	2011	2012
Ràtios de liquiditat	Liquiditat	AC/PC	0,71	0,56	0,38
	Tresoreria	(R+D)/PC	0,43	0,33	0,17
	Disponibilitat	D/PC	0,32	0,25	0,06
Ràtios d'endeutament	Endeutament	P/(PN+P)	1,29	1,36	0,92
	Qualitat del deute	PC/P	0,17	0,19	0,29
	Cost del deute	Despesa financera/Vendes	0,08	0,07	0,08
	Cobertura despeses financeres	BAIL/Despeses financeres	0,26	0,37	1,30
Ràtios de gestió dels actius	Rotació Actiu	Vendes/Actiu	1,07	1,13	1,21
	Rotació ANC	Vendes/ANC	1,27	1,32	1,35
	Rotació AC	Vendes/AC	6,82	7,95	11,89
	Rotació Estocs	Compres/Existències	9,91	11,5	12,75
Ràtios de gestió de pagament i cobrament	Termini Cobrament	Clients/Venda diària	3,49	2,13	2,42
	Termini Pagament	Proveïdors/Compra diària	83,43	93,50	88,12
	Finançament dels clients per part dels proveïdors	Proveïdors /Clients	13,89	25,78	21,29
Ràtios de rendibilitat	Marge		0,020	0,027	0,105
	Rotació		1,072	1,131	1,210
	ROA		0,022	0,031	0,127
	Palanquejament financer		10,298	4,747	2,798
	Efecte fiscal		1,225	1,171	0,655
	ROE		0,271	0,173	0,233

Annex 6. Ràtios d'*Eissman* 2011 i 2012

		Fórmula	2011	2012
Ràtios de liquiditat	Liquiditat	AC/PC	0,71	0,79
	Tresoreria	(R+D)/PC	0,48	0,59
	Disponibilitat	D/PC	0,09	0,11
Ràtios d'endeutament	Endeutament	P/(PN+P)	0,86	1,19
	Qualitat del deute	PC/P	0,96	0,75
	Cost del deute	Despesa financera/Vendes	0,002	0,0003
	Cobertura despeses financeres	BaII/Despeses financeres	17,89	167,41
	Rotació Actiu	Vendes/Actiu	5,18	6,62
Ràtios de gestió dels actius	Rotació ANC	Vendes/ANC	12,37	22,40
	Rotació AC	Vendes/AC	8,91	9,40
	Rotació Estocs	Compres/Existències	10,01	14,01
	Termini Cobrament	Clients/Venda diària	0,74	0,91
Ràtios de gestió de pagament i cobrament	Termini Pagament	Proveïdors/Compra diària	75,41	59,59
	Finançament dels clients per part dels proveïdors	Proveïdors /Clients	36,63	23,39
	Marge		-0,031	-0,059
Ràtios de Rendibilitat	Rotació		5,179	6,624
	ROA		7,27	-5,292
	Palanquejament financer		1,411	0,995
	Efecte fiscal		-1,668	2,061
	ROE		-0,162	-0,391