

SYP Internacional (A)⁽¹⁾

Francisco Lavao, Presidente de Distribuciones Mercat, grupo líder de supermercados en las Islas Baleares, había detenido su B.M.W. automático en el Paseo Marítimo de Palma. Bajó del coche y se acercó a las orillas del muelle. "El agua está limpia", pensó. Se puso a caminar, e instantáneamente se sintió invadido por una agradable sensación de calma. Durante los últimos años, y sobretodo, los últimos meses, no había tenido demasiado tiempo para pensar, para ser consciente y digerir el apasionante rumbo que estaba tomando su empresa. Su objetivo era crecer y en 1993 creía ya haber encontrado el camino y los medios.

El comienzo

A finales de 1990 a Francisco empieza a preocuparle el futuro a largo plazo de su empresa.

Con un 25 por ciento de participación de un mercado balear, casi estancado, con poco crecimiento y pocas expectativas de aumentar su volumen, sólo tenía dos posibilidades: Diversificar sus negocios en las Islas hacia otros sectores, o seguir creciendo en el mismo segmento de la distribución hacia la Península.

⁽¹⁾ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España.
Preparado por D. Antonio Agustín Justibró, bajo la supervisión del Profesor Iñigo Moreno Lara. Febrero 1994.
Copyright © Febrero 1994. Instituto Internacional San Telmo, España.

Inició una prospección de los riesgos y oportunidades. Incluso se planteó la posibilidad de ir a algún otro país europeo - como de hecho habían decidido otras empresas de distribución españolas -.

En la Península, sin barreras idiomáticas, culturales ni nacionales la competencia empezaba a ser intensa. Por otra parte, ir por ir a cualquier otro país europeo, suponía encontrarse con culturas diferentes y grados de desarrollo superiores al español. Después estaban todos los países casi inexplorados del Este, de los que todos parecían opinar que serían fuente de enormes oportunidades aunque teñidos de una enorme dosis de incertidumbre social, política y económica: Rentas bajas, empresas del Estado, cambios de régimen muy bruscos, elecciones, litigios por zonas geográficas...

Entre estas reflexiones se estaba debatiendo Francisco cuando un buen amigo suyo, presidente y propietario de una importante cadena hotelera balear le invitó a visitar Praga. Francisco aceptó ilusionado. Era una oportunidad para conocer un país "estrenado" para occidente. También podría descansar un poco, pensó. Pero en esto último se equivocó rotundamente.

La entonces Checoslovaquia, hoy República Checa, produjo en él un impacto espectacular. A la belleza de la ciudad se unía un dato apasionante: En sus paseos no encontró ni un sólo supermercado. Anduvo mucho, preguntó, entró en muchos de los comercios que tuvo la oportunidad de ver. Volvió entusiasmado.

Sólo volver a Palma dedicó buena parte de su tiempo a planificar una serie de viajes que le pudiesen dar datos mucho más concretos para estudiar la viabilidad de implantar allí nuevas empresas de distribución.

Una de sus primeras sorpresas fue la cantidad de información que le proporcionaban diversos organismos políticos, especialmente los Ayuntamientos (habitantes, distribución, número de automóviles, lavadoras...)

Los datos macroeconómicos también fueron positivos: Inflación controlada (alrededor del 20 por ciento), nivel de rentas de la población bajo, pero con expectativas de crecimiento, proceso de privatización razonable, transportes y servicios públicos en buen funcionamiento.

En cuanto al comercio, el que existía era básicamente estatal. Este era siempre en régimen tradicional (no autoservicio), sin ningún criterio o concepción de surtido, y basado fundamentalmente en un sistema de demanda.

Por otra parte, no existía ninguna competencia en este tipo de comercio "moderno": El supermercado.

Algunos competidores y amigos suyos, en conversaciones en las que contrastaban algunas de sus ideas le señalaban el problema que podía suponer el idioma.

"Quizá sería mejor intentado en Iberoamérica, Francisco", le comentaban. Pero contra esta propuesta existía un argumento de peso. "En dos horas yo estoy en el centro de Praga".

Francisco empezó a buscar una ubicación. Praga es para el comercio, y sobretodo para el Centro Comercial, una ciudad ideal. La estructura radial de la ciudad y sobretodo la peculiar construcción de las casas y edificios, la hacen especialmente atractiva.