

SYP Internacional (B) ⁽¹⁾

Después de no pocas dificultades, Francisco Lavao contactó con una empresa que estaba ya construyendo un Centro Comercial. Llegaron al pacto de comprar un 24 por ciento del accionariado, lo cual implicó la gestión del Centro - en régimen de alquiler - y la instalación de un supermercado de 4.500 metros cuadrados y veintidós calles de salida que iría bajo el anagrama SYF.

Todo fue muy rápido: En junio de 1991 se cerró el trato con la empresa promotora y en diciembre, el primer supermercado de capital balear abrió sus puertas al público en el barrio de Chodov de Praga.

La expansión

Francisco, animado por la evolución de su tienda no se quiso quedar ahí. Era necesario invertir y expansionarse más para optimizar las tareas de compra, de almacenamiento, de distribución y también de gestión.

En abril de 1992 inició la negociación para la compra de un comercio antiguo proveniente de la privatización.

⁽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.

Este caso ha sido preparado para servir de base de discusión y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright e Febrero 1994.

Prohibida la reproducción total o parcial sin la autorización escrita del Instituto Internacional San Telmo.

En junio optó quedarse con él a pesar de que sólo tenía 2.000 metros cuadrados.

Con la misma filosofía del anterior, Francisco decide darle la estructura de Centro. Comercial, esta vez propiedad al ciento por ciento de su propia compañía. Alquilan pequeños espacios a otras empresas y emplazaron su supermercado en el lugar preferente.

Para este nuevo centro, se constituyó una sociedad nueva e independiente de la anterior en su dirección y sus resultados.

En junio, inauguró su segunda tienda en tierra checa: En el barrio de Prosek. El éxito fue similar a la anterior.

No satisfecho con la superficie disponible consiguió, tras muchas reuniones y negociaciones, comprar los locales colindantes y reinagurar "SYP" con 4.500 metros cuadrados.

Paralelamente inició - unas veces por necesidad y otras por ser oportunidades claras de negocio - la creación de sociedades diferentes.

- 1.- MOBILIARIO Y MATERIAL INFORMATICO (hardware y software).
- 2.- TOUR OPERATOR (que desplazaba semanalmente turistas de Praga a Palma de Mallorca).
- 3.- SEGURIDAD (Para sus propios supermercados).

Francisco Lavao continuaba teniendo claro que su negocio era la distribución comercial, donde tenía previsto seguir invirtiendo, pero no estaba dispuesto a perder buenas oportunidades.

En marzo de 1993 había llegado a un nivel de saturación personal: Palma y Praga son demasiado para que una misma persona pueda realizar una buena gestión. La expansión en el Este requiere directivos - pensó Francisco - que se dediquen directa e intensamente a ubicar oportunamente las tiendas y detectar - con más tiempo - otros posibles negocios.

Llamó entonces a su buen amigo Raúl Antequera, que pocas semanas antes había dejado su cargo de Director General en U.D.A. (Unión de Detallistas de Alimentación), un importante grupo que reunía numerosas organizaciones detallistas del comercio alimentario en España.

A Raúl le encantó la idea y Francisco lo nombra en abril de 1993 Director General de SYP Internacional, cuyo accionista mayoritario es DISTRIBUCIONES

MERCAT, pero que funcionalmente reporta a su propio Consejo de Administración, hecho que le da una autonomía operativa de la empresa de distribución balear.

Raúl tomó el testigo de Francisco con una máxima que hizo principio: "Los SYP deben ser Centros Comerciales con Supermercados".

Y con esta idea organizó y planteó la estrategia de la empresa para los años siguientes.

Dentro siempre de la recién creada república Checa continua la expansión planteando la apertura de un nuevo centro en Pisek (mayo de 1994), muy cerca de la Alemania Oriental y compró también unos locales en Liberec, previendo su apertura para finales del mismo año.

Construyó en un almacén una central de distribución - hasta entonces estaban en una nave alquilada y en muy malas condiciones - en la que también procesaría la carne, bollería y helados.

Al mismo tiempo y siguiendo la línea marcada por Francisco ha creado nuevas sociedades: Una compañía de publicidad que contrata señalizaciones (papeleras, expositores, vallas...) para vender publicidad, otra dedicada - gracias al know how adquirido - a la distribución de productos para terceras empresas, y finalmente, una inmobiliaria, especialmente dedicada a la creación y promoción de polígonos industriales, casi inexistentes en este país.

Las tiendas SYP

Tanto Francisco como Raúl opinan que es necesario dotar a sus tiendas de la imagen más moderna posible, por eso tienen en todo un aspecto absolutamente occidental.

Las calles de salida están equipadas con escanner de lectura óptica que permite controlar las ventas y el movimiento de mercancía.

Las distintas secciones son prácticamente iguales a las de los supermercados de Mercat en Mallorca: Frutería, verduras, carnicería (en el que han innovado ofreciendo trozos seleccionados y no al corte, por el que al comprador le tocaba 10 que tocaba cortar), charcutería, quesos... Ellos mismos fabrican y preparan el pan, la bollería, los embutidos (salchichas, chorizos y hamburguesas), helados y platos preparados. La sección de alimentación seca es muy similar a las de España con la excepción de que allí apenas existen marcas.

Salvo las de las grandes multinacionales una de las únicas marcas con presencia en Praga y la República es Becherovka (una popular aguardiente). Los productos expuestos son básicamente checos (en un ochenta por ciento). Los alemanes suponen un tres o cuatro por ciento del total, y los españoles - el resto - son básicamente el vino en brik (de gran aceptación), los zumos, las conservas vegetales y de pescado, la galletería, el chocolate y los aceites. Las frutas y verduras, además, proceden en casi su totalidad de España. En total manejan alrededor de 6.000 referencias.