

SUPERMERCADOS JUAN PORTAL¹

Durante las Navidades de 1989, Juan Portal se encontraba algo confuso al repasar el estado de su negocio de supermercados. Por un lado, estaba eufórico por la magnífica evolución de su facturación y el espectacular desarrollo en número de puntos de ventas que había logrado en pocos años, por lo que venía recibiendo constantes felicitaciones y la admiración de sus competidores.

Sin embargo, estaba muy preocupado con la gestión de las compras y el aprovisionamiento a los puntos de venta, debido principalmente a las continuas quejas de los encargados e, incluso, de algunos de los clientes.

Juan Portal era consciente de que los productos centralizados tenían ventajas excepcionales en precios, sin embargo, tanto los costes de almacenaje y transporte, como los problemas de donde almacenar estos productos y su control, le hacían preguntarse qué hacer para compaginar todos estos temas de forma que se le solucionaran las quejas existentes.

Juan Portal había trabajado durante 14 años en la empresa MAYOR S.A., entró en ella a los 16 años como ayudante de reparto en las rutas que utilizaba la empresa para la distribución de sus productos por toda la provincia.

Hombre de gran iniciativa y trabajador incansable, formado a sí mismo, pronto ingresó en el equipo de vendedores y durante los últimos siete años fué el Jefe de Ventas, con un equipo de 21 vendedores a su cargo, además de la responsabilidad sobre otros sistemas de venta.

Efectivamente, MAYOR S.A. había probado con otras fórmulas de distribución además de las tradicionales, Cash & Carry y Supermercado, aunque D. José Mayor -dueño de esta empresa- nunca compartió tales innovaciones.

Los resultados fueron aceptables durante los 10 meses de apertura en 1985, en los que el Supermercado llegó a alcanzar unas ventas de 167 millones; pero él había tenido éxito a lo largo de su vida con la distribución mayorista y no consideraba adecuado invertir fuertemente en desarrollar la venta minorista a través de los Supermercados. Y esto a pesar de los descensos que las ventas tradicionales venían sufriendo en los dos últimos años y que D. José Mayor achacaba a una crisis coyuntural, además de considerar que Juan Portal dedicaba excesivo tiempo a los *cashs* y al Supermercado.

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, Sevilla. Preparado por D. Antonio Sánchez Iglesias (DEA-90), bajo la supervisión del Profesor Julio Audicana Arcas, como base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Por ello, antes de finalizar 1985, negociaron la salida de Juan Portal de la empresa y que éste se hiciera cargo del Supermercado, -desde el 1 de enero de 1986- cuyo equipamiento le entregaría como compensación a los muchos años de trabajo incansable, además de una estimable cantidad económica. El local seguiría siendo propiedad de MAYOR S.A. cediéndoselo mediante un arrendamiento a largo plazo. Era una magnífica superficie con 570 m² de los que 310 correspondían a sala de ventas y 260 de almacén. Así mismo, Juan Portal se haría cargo de los 6 empleados vinculados al negocio

Decidieron valorar el stock, según los últimos precios de tarifa mayorista para clientes especiales y convinieron su cancelación mediante tres pagos (a 30, 60 y 90 días). Para posteriores aprovisionamientos el Sr. Mayor brindó su total colaboración.

A lo largo de los primeros años, hasta 1988 inclusive, consiguió implantar 7 nuevos Supermercados en la misma localidad, alcanzando una superficie total de 3.240 m² de sala de ventas más un 30 por ciento aproximadamente más dedicado a almacén y otros servicios. Según él mismo “este desarrollo me permitió adquirir una gran experiencia en la gestión de Supermercados y, así mismo, plantar las bases para una futura expansión”.

Durante este período, él gestionaba todo el negocio, apoyado en la administración por su cuñado que le llevaba la contabilidad por las tardes y su mujer en el “papeleo”.

Pronto descubrió que negociando directamente con los proveedores obtenía mejores precios que a través de MAYOR S.A., por lo que únicamente utilizaba a su anterior empresa para cubrir algunas faltas o necesidades urgentes.

Normalmente, la mayoría de las compras las realizaba a través de representantes o distribuidores a quienes les pedía que le repartieran los pedidos a cada punto de venta, por lo que necesitaba mantener un espacio amplio de almacén en cada centro de ventas. Otros productos eran gestionados por cada uno de los encargados: productos de diario como bollería, lácteos, congelados, refrescos y bebidas, charcutería, etc.

Disponía de un buen responsable para Frutería, que diariamente acudía al Mercado Central, compraba las frutas y verduras y, junto con un ayudante, las repartía a cada tienda según sus necesidades, con un camión de segunda mano que habían adquirido. Asimismo, las carnes eran gestionadas por un carnicero aventajado, a excepción del pollo que se negociaba directamente el precio para la semana; luego cada carnicero gestionaba en su carnicería las necesidades, en cuanto a cantidades y calidades.

Las negociaciones para productos de volumen le obligaban a comprar cantidades importantes y podía conseguir buenos precios -entre un 2 por ciento y un 5 por ciento de descuento adicional- si recibía la expedición en un sólo punto y directamente de fábrica. Para aprovechar estas ventajas alquiló un local en bruto de 300 m² cerca del primer Supermercado, ya que era donde tenía buena parte dedicado a almacén y las oficinas donde él mismo trabajaba. Esto le supuso una inversión, en obras e instalaciones de 750.000 ptas. y un alquiler mensual de 150.000 ptas. con dos meses depositados como Fianza.

“En ese mismo año 1988, coincidieron las negociaciones de compras de bebidas para las Navidades con la previsible subida de los precios como consecuencia del incremento en los impuestos sobre alcoholes, por lo que decidí adquirir unas cantidades mayores de aquellos artículos de gran rotación que me permitieran ser más competitivo y ganar un poco más durante los primeros meses del siguiente año”.

Para esto, alquiló un local de 200 m², destinado hasta la actualidad a almacén de bebidas. Necesitó de una inversión por valor de 400.000 ptas, en obras de acondicionamiento e instalaciones. El importe del alquiler ascendió a 120.000 ptas. y la fianza depositada fué por importe de dos mensualidades, es decir 240.000 ptas.

También consideró que rentabilizaría la distribución con un vehículo propio y adquirió un camión de 10 Tm., por leasing.

A través de un proveedor, le llegó la sugerencia de adherirse a alguna de las Cadenas Voluntarias que existían, ya que sin duda obtendría mejores condiciones a través de la Central de Compras. Tras varios meses de estudio y visitas decidió adherirse a CADEVO Soc. Coop. -desde el 1 de enero de 1988- donde existían algunos minoristas de su dimensión que le convencieron de las mejoras posibles a obtener. No tardó mucho tiempo en darse cuenta de tales ventajas por las mejoras en costes, promociones negociadas desde la Central y sobre todo una jugosa cuenta de rápeles, que hasta ahora había sido insignificante.

Para 1989 preveía una fuerte expansión, los conocimientos de mercado que había obtenido en los años anteriores y las ventajas que obtenía de los proveedores en sus negociaciones de compra “le habían dado alas”. Previendo algunos problemas, el Sr. Portal reforzó su labor personal en el aprovisionamiento incorporando a principios de año a un Jefe de Compras, con experiencia probada en una empresa de distribución a nivel regional.

Durante el año 1989, comenzó la expansión por la provincia terminando el año con 9 Supermercados más (Anexo 1), “instalados en un radio entre 30 y 60 km”, y con un tamaño sensiblemente superior a los que ya poseía, 510 m² de superficie media y un 20 por ciento más como reservas y otros servicios. Según comentaba:”los metros dedicados a almacenaje eran necesarios, pero caros y poco productivos”.

Estos nuevos centros fueron equipados con T.P.V. (Terminales Punto de Venta), para controlar la salida de artículos a través de *scanner* y había firmado un acuerdo con la empresa suministradora para modernizar los centros anteriores con la misma tecnología a lo largo del año siguiente. Instaló un ordenador central, para gestionar la información de ventas y mecanizó la contabilidad de la empresa, contratando un programador de informática.

Los nuevos puntos de venta y su dispersión le obligaron a comprar un nuevo camión para las labores de distribución: “al margen de que algunos días de la semana, coincidiendo con ofertas puntuales o principios de mes, debía contratar otros dos camiones de mediano tonelaje, para ayudar en la distribución por el aumento de ventas y porque las entregas en los puntos de venta había que realizarlas durante las horas de apertura comercial”.