



baliabideak
material didaktikoa



Viandar de Sota Kasua

Izaskun Larrieta

Ikasle kaiera

IKD baliabideak 1 (2011)

Dibertsifikazioa: kontrolatu edo areagotu egiten du enpresa-arriskua?

1997ko maiatzean Tomás Larreari, Larrea Supermerkatuak-en kontseilari delegatua, jakinarazi zioten bere lehiakiderik handiena supermerkatu bat irekitzera zihoala beraren supermerkatu izarraren aurrean. Defendatu nahian, konprometitu eta 3.500 m²ko lokala alokatu zuen Bilbo erdian bere lehiakidea kokatu behar zen tokian, artean bere negozioa jartzeko beharrezko baimenik gabe.

Administrazioaren eta bizilagunen oztopoen ondoren, ostalaritzako proiektu bat garatu zuen, funtzionatzera iristen ez zena. Handik bost urtera eta enpresa-proiektua burua altxatzen eta emaitza onak ematen hasi zenean, lokalen nagusiak kalte-ordaina eskaini zion lokalak libre uzteko eta ZARAr⁽¹⁾ alokatzeko. Tomasek erabakiari aurre egin behar izan zion: inbertsioa berreskuratzeko nahikoa ez zen kalte-ordaina onartu, edota aurrera jarraitu ostalaritzako enpresa-proiektuarekin, nahiz eta ez izan menperatzen zuen negozioa.

oharra (1). ZARA modako denden nazioarteko katea da

Larrea Supermerkatuak

Larrea Supermerkatuak, egoitza Bizkaiko Gernika herrian zuenak, bere 17 dendak Bizkaiko probintzian zituen kokatuta. Denda hauek bere etengabeko erosketetatik eta berak irekikoetatik zetozen. Konpainiak, IFA Española erosketa-zentralari elkartua eta Tomás Larrea Landa buru duena, 1951. urtean izan zuen hasiera, abizen hau zuen familiak denda txiki bat abian jarri zuenean Bilbo hirian (Bizkaia)

1951n Juan Larrea Maizek, Tomasen aitak, 110m²ko elikagai-denda bat ireki zuen Bilboko Maximo Agirre kalean. Garai hartan ez zen Bilboren erdigunea, baina Juanek antzeman zuen hiria handik handituko zela. Bere gurasoak egunero joaten ziren medikuak ibiltzen ziren zonalde hartara baserriko produktuak saltzera.

Juan Larrea Maiz aitzindaria izan zen medikuak kokatzen ziren Bilboko zonalde batean instalatzen. Medikuak ziren garai hartan bidaia gehien egiten zutenak eta Juanek medikuen aholkuei jarraitu zien kalitatezko produktu osasungarriak sartzeko. Egia esan, York urdaiazpikoa saltzen lehena izan zen eta Bilboko kardiologorik onenak zuzenean haren dendan erosteko gomendatzen zuen.

Bere ekintzaile izpirituak bidaiatzera behartu zuen Frantzia, Belgika, Holanda eta Alemaniara, Europan negozioa nola kudeatzen zen ikustera. Ikusten zuena Bilbon sartzen zuen.

Bera izan zen lehena gazta-zati ontziratuak saltzen, Europan hain ohiko zirenak, baina Bilbon ezezagunak. Gainera, Alemaniako azoka batetik "Valdisa" enbasatzeko makina eta guzti itzuli zen. Izugarrizko iraultza izan zen eta hainbat eta hainbat produktu enbasatzen hasi ziren, hala nola, haragia, fruta, esnekiak eta barazkiak. Inork ez zuen halakorik egiten Bilbon.

Bere jakin-minak eta bidaia ugariak aukera eman zioten bere negozioa toki desberdinetan nola kudeatzen zen behatzeko. Bere ustez, banaketa frantsesa zen aitzindaria negozioaren kudeaketa-eredu gisa. Honela, beste behin ere, 1972an lehena izan zen Bilbon autozerbitzu bat irekitzen. 300 m²ko lehen supermerkatua ireki zuen fruta eta barazki atalekin. Hasiera zaila izan zen, izan ere, jendeak ez baitzuen ulertzen erosketa nola egin behar zen.

Segidan, garaiko industria-gizon handi baten suhiak, Bilboko lehen supermerkatu handia inauguratu zuen, honek Mexikora egindako bidaia ugarietan ikusitakoa imitatuz. Baina suhiaren interesa handiagoa zen bidaia eta Mexikorekiko negozioarekiko baino, eta supermerkatuen negozioa alde batera utzi zuen hilabete gutxira, banketxeari zorrak utzita eta supermerkatua zegoen lokala utzita.

1975ean, banketxeak Juan Larrea Maizi Bilboko Atxukarro kaleko 1.300m²ko supermerkatua eskaini zion, aurreko jabeak utzitakoa. Nahiz eta Juan Larreak ekintzaile izpiritu handia izan, hura oso erabaki zaila zen kudeatzeko. 300m² izatetik 1.300m² izatera igarotzen zen, menderatzen ez zuen arrandegi atal batekin. Eragiketak zorpetzea zekarren eta 3 langileko denda izatetik 24koa izatera igarotzea. 15 urteko Tomas Larrea Juanen lau semeetan zaharrena zen, eta berarengana jo zuen aitak aholku bila.

Azkenik, 1977ko abenduan Larrea supermerkatu handia inauguratu zuten Bilboko Atxukarro kalean. Arrakastatsua izan zen hasieratik.

1984 eta 1985 artean, Juanek osasun arazoak zituen eta zaildu egiten zioten negozioaren buru izaten jarraitzea. Ordurako Tomas Larrea injeneru zen eta Bilboko Portuan, Ybarra Ontzi Jabearentzat lanean aritzen zen. Tomasek bi jarduerak uztartu zituen bolada batez, baina 1986an aukeratu egin behar izan zuen eta, azkenean, familia-negozioaren aldeko apustua egin zuen.

1987an IFA erosketa-zentralean sartu ziren eta honek bi urteko epean bi saltoki berri irekitzeko konpromisoa eskatu zion. 1989rako hiru supermerkatu zituzten, bi Bilbon eta beste bat Durangon, Bilbotik 30 km-ra.

Tomas Larrea ohartu zen ekonomia gaietan eta enpresa-kudeaketan ez zuela prestakuntzarik. Behar horren aurrean, bi aditu eta ekonomia aholkulariak kontratatu zituen.

1993an, Larrea familiak hiru saltoki zituen eta biltegi erregulatzailerik handiagoa behar zuen bere hedapenerako. Bazkiderik topatu ez zuten, Baskia elkarte eta frankizia integraleko lerro bati ekin zioten; honen bitartez, enpresa lehiakideak hornitzen hasi ziren: Olaziregi Martinez, Arregi, Guaspe, Hermanos Axpe, Wizner, Supermercados Maite, Vidal, Alimentación Carmen eta Supermercados Larrucea. Hala ere, Larrea supermerkatuak bere kabuz funtzionatzen jarraitu zuen eta 1995ean zortzi saltoki zituen eta 45 milioi euro baino gehiagoko fakturazioa. Urte hartan bertan, haragi-plataforma bat jarri zuen abian eta 1996an hasi zen bere benetako abialdia, bederatzi saltoki erosi baitzituen, honako enpresa hauenak hain zuzen: Supermercados Andrés (bi), Goizeder (bi), Supermercados Balmaseda, Cooperativa San Pedro eta Olaziregi Martinez (hiru).

2002rako, enpresa liderra zen Bizkaian supermerkatuen banaketa xehekarian eta xehekako merkataritza sektorean. 900 pertsona zituen lanean bere 50 saltokietan eta 230 milioi euroz gorako fakturazioa. Baina 1997an 14 establezimendu ziren eta bere establezimendu izarra Bilboko Atxukarro kalean zegoen. Honek bere fakturazio osoaren ia %20 suposatzen zuen, erreferentea zen nazioarteko hornitzaileentzat Bilbora bisitan joaten zirenean.

Lokalen alokairua

Eroski Taldearen hasiera 1969an izan zen Bizkaia eta Gipuzkoa probintzietan. Sorrerako eragin-eremutik irten eta 1997an Eroski Taldea talde liderra zen Espainiako elikagai-banaketan 3.162 milioi euroko salmenta, berezko 703 supermerkatuko sarea, 2.000 bazkide baino gehiago eta 17.000 langile zituela eta Espainia osoko ezarpen geografikoa. Bazituen lokalak herri eta hirietan, baina bere estrategia 1997an banaketa handiko kanala eta azalera handiak irekitzea zen. Eroskiren apustua bere jardura birdimentsionatzea zen Europako banaketa-taldearen aurrean defentsarako estrategia gisa. Banaketaren alorrean, handia izatea biziraupenerako giltzarria zen eta horretarako masa kritikoa bilatu behar zen. Nahiz eta Larrea Supermerkatuak bezeroarekiko hurbiltasun-kanalean zentratzen zen, Eroskiren eskaintza handiak eta publizitatea konpetentzia handia ziren eta nekez egin ziezaiokeen aurka.

1997ko maiatzean, Tomas Larreak jakin zuen sektoreko banatzaile handiak, Eroskik, saltoki bat ireki behar zuela beraren saltoki izarraren aurrez aurre, Ogasun Publikoaren lokal zaharretan. Larrea Supermerkatuak-ek ordurako pairatu behar izan zuen Ogasun Publikoa Bilboko beste zonalde batera joan izana. Ogasun Publikoko langileak Atxukarro kaleko supermerkatuko bezero onak ziren. Bere supermerkatu izarrak behea jotzeko arriskuaren aurrean, lehiakidea kokatuko zen lokalen jabea aurkitu zuen.

Berarekin elkartzea lortu zuen lehiakidearen asmoak ezagutu zituen egunean bertan, eta arratsaldeko 19:00etarako Tomas Larreak sinatua zuen alokairu-kontratu bat 3.500 m²ren truke 180 hilabeterako. Banatzaileak eta konpetentziarik handienaren sarrera gerarazi ahal izan zuen, baina 3.500 m² zituen eta hileroko ordainketa konpromisoa hurrengo 15 urterako. Lokalak Bilboko Gran Vian zeuden, 1919an Manuel Maria de Smith arkitektoak Bilboko familiarik aberatsenetako batentzat (Sotatarrak) eraikitako eraikin historiko batean. (Ikus 1 zenb. eranskina).

Hasierako ideia izan zen Atxukarro kaleko supermerkatua alokatutako lokal berrietara lekualdatzea. Atxukarro kaleko lokaletan, bulego nagusiak eta bezeroentzako aparkalekua kokatuko ziren. Baina, ahaleginak ahalegin, Bilboko Udalak ukatu egin zuen baimena eta establezimenduaren irekiera lizentzia. Tomasek sumatu zuen Udalak supermerkatua jartzeko baimena ukatzeko aipatutako arazoak txikiagoak izango zirela interesatua Eroski izan balitz.

Alokairua eta ordaintzeko konpromisoa abian jarri ziren. Ordezko proiektu bat pentsatu behar izan zen alokatutako lokalei erabilera emateko.

Enpresa-proiektu berria

Industria-birmoldaketaren urte gogorren ondoren, Bilbo esnatzen hasia zen hiri gisa eta 1997ko urrian Guggenheim Bilbao Museoa inauguratu zuen, Frank O. Gehry arkitekto kanadarrak diseinatua. Guggenheim Museoa hiriaren publizitate-erakargarri onena eta nazioarteko turistek ekarle bihurtuko zen.

Tomasek, bidaiari porrokatua, Europan bazirela merkataritza-zentroak ikusi zuen eta bertan munduko sukaldaritza desberdinek zutela lekua. Bilbok ez zuen antzekorik. Egia esan, ez zen erraza jatetxeak irekita topatzea gaez eta astegunetan.

Alokatutako lokalak Guggenheim Bilbao Museotik 100m eskasera zeuden eta Bilboko Gran Vian. Bilbo industria-azoka garrantzitsuko hiria zen eta urtero kongresuetara joaten ziren milaka profesional hartzen zituen. Turismo profesionala turismo kulturalari lotuta, merkatu interesgarriko hiria proiektatzen zuen, merkatu horri aisialdirako proposamen desberdinak eta berritzaileak egiteko.

Tomasek, aitaren izaera ekintzaile eta berritzaileari jarraituz, orduan Bilbon zegoenaren ideia gastronomiko desberdina proiektatu zuen. Merkataritza zentro bat eta bertan munduko gastronomia-proiektu desberdinek izango zuten tokia. Ideiaren oinarria zen munduko gastronomiarik garrantzitsuena erakartzea eta honek erreferente bat izatea Bilbon. Giro heterogeneoak eta produktu desberdinak lortu behar ziren.

Proiektua alokatutako lokalen eraikineko bizilagunei aurkeztu zitzairen. Eraikin ezaguna zen. Nahiz eta ideia urratzailea eta ausarta izan, bizilagunek ukatu egin zuten baimena. Bizilagunak Bilboko klase ahaltzu eta dirudunekoak ziren eta kezkatu egiten zituzten balizko zarata, usainek eta, batez ere, jatetxe horietara joan zitekeen jendeak. Tomas Larreak alokatutako lokalen jabea izutu egin zen bizilagunen jarreraren aurrean, eta erabaki zuen 1.500m² soilik alokatzea hilean 16.135€+BEZen truke.

Tomasek bigarren aldiz beste ordezeko proiektu bat birdiseinatu behar izan zuen. Larrea Supermerkatuak-eko kontseilari delegatu jarduerari esker, Tomasek harremanak eta lagunak zituen ostalaritza alorrean eta haiekin ekin zion proiektu honi. Lokalak proiektu desberdinei berralokatu zizkien eta Centro Gastronomico Viandar de Sota izeneko erabiltzaileen komunitatean bildu ziren. Larrea familiaren kanpo-proiektuek erabiltzaileen kuotaren %45 suposatzen zuten Viandar de Sotako Gastronomia Zentroan eta hilean 12.621 €+BEZ ekartzen zuten.

1998an Viandar de Sotako Gastronomia Zentroa inauguratu zen. Miguel Garayok Bilboko lehen GARAYO sagardotegia inauguratu zuen. Ortz jateko Jesus Martinek euskal sukaldaritza berria miniaturan Donostiatik Bilbora lekualdatu zuen. Arratibek gozodendako Mikel Ibarrek erakusleiho bat aurkitu zuen Bilbon bere gozogintza zoragarriaz gozarazteko. Bere aldetik, Tomasek gourmet-denda eta ardandegi bat ardorik berezienekin eta urdaiazpikotegia eskaini zituen. Areto bat egin zen dastaketetarako, produktuak aurkezteko eta sukaldaritza-ikastaroetarako. Proiektu berritzailea izaten jarraitzen zuen Viandar de Sotan elkartu zenak. Paraleloki, Viandar izeneko gastronomia kalitateko aldizkaria argitaratzen hasi zen, eta berehala sektoreko erreferente bihurtu zen.

Bilbo osoak Viandar de Sota zentroa bisitatu zuen sei hilabeteen ondoren, Tomase ohartzen hasi zen negozioak eta proiektuak egunez egunekoan ez zutela funtzionatzen. Bizilagun, instalatzaile, hornitzaile eta, oro har, publikoarengandik jasotzen zituen diru-sarrerak eta inputak ez ziren asegarriak. Jende asko joatea lortu zuten, baina ez ziren eskaintzen ziren zerbitzuen kontsumitzaile. Miniaturako sukaldaritza ez zen errotzen eta Bilbok hiri hila izaten jarraitzen zuen astegunetako gauetan, nahiz eta turistak ibili. Ezin izan zuten nahi zuten bezeroa erakarri.

Ostalaritza-proiektuaren berregokipena

Enpresa-proiektu bat inauguratu zen Bilboko gauean eta jende mugikorrarengan pentsatuta, Bilbok enpresa-kongresuen hiri gisa duen garrantzia eta Guggenheim Bilbao Museoa mundu mailako erakusleho izatearen garrantzia aintzat hartuta. Alabaina, kontzeptuak porrot egin zuen; azterketa bat egin eta benetan zerk funtzionatzen zuen analizatzean, berregokitu egin zen hasierako proiektua.

1998ko urrian egin zen lehen erreforma txikia. Ardandegiari eutsi eta barra handitu egin zen, jendeak eskatzen zituen gosariak emateko. Gosariak eta eguerdiko eta asteburuko aperitiboak arrakasta handia izan zuten.

1999ko ekainean Garay arkitektoari eskatu zitzaion lokala berritzeko proiektua. Berritze-proiektuak soilik beste 240.000€ eraman zuen: jatetxe klasiko bat eguneko menuak emateko eta jatetxe begetariano bat. Kendu egin zen dastaketa- eta aurkezpen-aretoa, eta pintxoak edo miniaturako sukaldaritza eta gozogintza desagertu egin ziren hasierako proiektutik. Proiektu berriak GARAYO sagardotegia, jatetxe klasikoa eta begetarianoa, ardandegia eta urdaiazpikotegia zituen barne. Azken lau gastronomia-proiektuak, oraingo honetan, Larrea familiak kudeatuak.

Era berean, Tomasek birnegoziatu egin behar izan zituen alokairuak bere maizterrekin eta negozioaren errealitatera egokitu, hasieran aurreikusitakoa ez zelarik.

Tomas Larreak larunbat arratsaldeak eta igandeak eskaintzen zizkion Viandar de Sotako negozioari. Asteazken zehar berezko negozioan lan egiten zuen, Larrea Supermerkatuak-en; hedapen bete-betean zegoen, Supermercados Leal bereganatu ondoren, honek beste hamabost supermerkatu gehitu zizkiolarik.

Negoziaren bilakaera eta bideragarritasuna aztertzeko, 2. eranskinean jaso dira Viandar de Sota Gastronomía Zentroa elkartearen egoera-balantzea eta emaitzen kontu laburtua.

Kalte-ordain eskaintza lokalak libre uzteko

2003ko maiatza zen Tomas Larreak Viandar de Sota kokatutako lokalen jabearen deia jaso zuenean.

- (Lokalen jabea): “Tomas, zurekin geratu nahiko nuke gai bati buruz hitz egiteko”.
- (Tomas Larrea): “Barkatu, arazoren bat dago?”
- (Lokalen jabea): “Gaia oso garrantzitsua da eta zurekin hitz egin nahi dut lehenbailehen aurrez aurre eta ez telefonoz.”
- (Tomas Larrea): “Ados. Ez dakit zer den, baina gera gintezke pare bat ordu barru.”

Deia harrigarria izan zen eta, batez ere, berarekin hitzordua izateko presa. Bilera hasi orduko, jabeak, zakarki adierazi zuen errentamendu-kontratua ez zela gustukoa beretzat. Kontratua mahai gainera bota zuen eta errentamendu-kontratua eten beharra eman zuen aditzera. Nahiz eta zailtasunak izan negozioak, Tomasek inoiz ez zion utzi hitz emandako alokairuak puntualki ordaintzeari eta artean alokairuko 10 urte falta ziren.

Errealitatea pentsa zezakeen guztia baino sinpleagoa zen. ZARAK, INDITEXen marka nagusiak, azkartu egin nahi zuen Bilboko plazan sartzea eta lokal horiek nahi zituen bere ezarpen-estrategiarako. 2003ko ekainean, ZARAK 7 lokal zituen Bilbon, baina bat bakarrik Gran Vian. Lokal hauek handiak ziren, kalean bertan eta, batez ere, Gran Via apartaren zatirik luxuzkoenean kokatuak. ZARAK lokalen jabeari egin zion alokairu-eskaintzak hirukoiztu egiten zuen Tomas Larreak ordaintzen ziona.

Era berean, ZARAK 360.000€ eskaini zizkion Tomas Larreari ia hamar urte geratzen zitzaizkion kontratua eten eta 2003ko uztailaren 31rako lokalak libre uztearen truke. Ostalaritza-proiektuan bost urte pasata eta diru-ekarpen ugariaren ondoren, Tomasek erabaki beharra zeukan kalte-ordaina onartu eta 500.000€ baino gehiago galdutako proiektua bertan behera utzi eta supermerkatuen negozioan zentratu, edota inbertsioa berreskuratu arte itxoin ostalaritza-negozioa burua altxatzen ari zelako eta bera menperatzen hasia zelako.



BALANCE SITUACIÓN	1997	1998	1999	2000	01/01/2001	01/03/2001	01/03/2002	01/03/2003
					28/02/2001	28/02/2002	28/03/2003	28/02/2004
ACTIVO								
ACCIONISTAS POR DESEMBOLOSOS NO EXIGIDOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	674.588,53	675.476,89
INMOVILIZADO	344.903,66	686.731,80	726.284,39	838.195,54	827.491,17	857.171,82	693.001,16	583.788,52
ACTIVO CIRCULANTE	182.146,04	209.788,01	165.492,03	195.288,53	205.052,16	620.754,44	773.504,11	53.685,77
TOTAL ACTIVO	527.049,70	896.519,81	891.776,42	1.033.484,07	1.032.543,33	1.477.926,26	2.141.093,80	1.312.951,18
PATRIMONIO NETO Y PASIVO								
CAPITAL	3.005,06	3.005,06	3.005,06	263.952,50	263.952,50	263.952,50	263.952,50	263.952,50
APORTACIONES/RESERVAS	0,00	0,00	432.336,46	432.336,46	432.336,46	9.350,12	9.350,12	9.350,12
PERDIDAS	-55.936,14	-259.161,19	-117.025,61	-260.942,62	9.350,12	31.845,79	-593.163,37	-669.345,10
PERDIDAS ACUMULADAS	0,00	-55.936,14	-315.097,33	-432.122,94	-69.3.065,56	-260.729,10	445.705,21	528.018,74
ACREEDORES L/P	18.030,36	18.030,36	447.683,42	18.030,36	18.030,36	268.098,69	18.030,36	0,00
PROVISIONES PARA RIESGOS Y GASTOS	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	190.000,00	508.780,16
ACREEDORES C/P	561.950,42	1.190.581,91	440.874,42	1.012.230,31	1.001.939,45	1.165.408,26	1.807.218,98	672.194,76
TOTAL PASIVO	527.049,70	896.519,81	891.776,42	1.033.484,07	1.032.543,33	1.477.926,26	2.141.093,80	1.312.951,18

PERDIDAS Y GANANCIAS	1997	1998	1999	2000	01/01/2001	01/03/2001	01/03/2002	01/03/2003
					28/02/2001	28/02/2002	28/03/2003	28/02/2004
TOTAL INGRESOS	321.327,44	781.317,87	626.674,54	970.405,45	179.737,39	1.210.763,19	1.262.558,24	654.423,88
GASTOS	376.970,58	1.022.623,43	726.582,02	1.217.495,24	168.131,00	1.167.414,22	1.850.184,10	1.322.248,51
GASTOS FINANCIEROS	29.299	17.855,63	17.118,13	13.852,83	2.256,27	11.503,18	5.537,51	1.520,47
TOTAL GASTOS	377.263,57	1.040.479,06	743.700,15	1.231.348,07	170.387,27	1.178.917,40	1.855.721,61	1.323.768,98
BENEFICIO/PERDIDAS	-55.936,13	-259.161,19	-117.025,61	-260.942,62	9.350,12	31.845,79	-593.163,37	-669.345,10
GASTOS PERSONAL	29.382,98	202.684,19	342.082,11	349.159,24	48.718,19	399.461,19	465.754,24	366.468,65
SALARIOS	29.382,98	167.472,32	321.110,09	267.765,03	34.462,21	309.725,85	374.797,77	334.020,38
SEGURIDAD SOCIAL	0,00	35.211,87	20.972,02	81.394,21	14.255,98	89.735,34	90.956,47	32.448,47



Larrieta, I. (2011). Viandar de Sota Kasua. <http://www.ikd-baliabideak/ik/Larrieta-eu-4-2011-ik.pdf>



Aitortu - EzKomertziala - PartekatuBerdin (by-nc-sa): Ezin duzu lan hau merkataritza xedetarako erabili, ezta ere sortutako lan eratorriak; sortutako lan eratorria banatu dezakezu soil-soilik baimen honen berdi-berdineko baten mende.