



baliabideak
material de aprendizaje



Caso Viandar de Sota

Izaskun Larrieta

Cuaderno del estudiante

IKD baliabideak 1 (2011)

La diversificación, ¿controla o aumenta el riesgo empresarial?

En mayo de 1997 comunican a Tomás Larrea, Consejero Delegado de Larrea Supermercados, que su mayor competidor iba a abrir un supermercado justo enfrente de su supermercado estrella. En aras a defenderlo, se comprometió y alquiló el local de 3.500 m² en el centro de Bilbao donde se iba a instalar su competidor, sin contar aun con los permisos necesarios para instalar su negocio.

Tras diferentes obstáculos de la Administración y de los vecinos, desarrolló un proyecto de hostelería que no terminaba de funcionar. Al cabo de cinco años y cuando el proyecto empresarial empezaba a remontar y ofrecer buenos resultados, el dueño de los locales le ofreció una indemnización para dejar libre los locales y alquilárselo a ZARA ⁽¹⁾. Tomás se enfrentó a la decisión de aceptar la indemnización que no era suficiente para recuperar la inversión o seguir adelante con el proyecto empresarial de hostelería aunque no era el negocio que dominaba.

Nota (1). ZARA es una cadena internacional de tiendas de moda

Larrea Supermercados

Larrea Supermercados, cuya sede se encontraba en la localidad vizcaína de Gernika, tenía sus 17 tiendas ubicadas en la provincia de Bizkaia. Estas tiendas provenían tanto de sus continuas compras como de aperturas propias. La compañía, asociada a la central de compras IFA Española y presidida por Tomás Larrea Landa, inició sus orígenes en el año 1951 cuando la familia con este apellido puso en marcha una pequeña tienda en la ciudad de Bilbao (Bizkaia).

En 1951 Juan Larrea Maiz, padre de Tomás, abrió una tienda de alimentación de 110m² en la calle Máximo Agirre de Bilbao. En aquella época aun no era el centro de Bilbao, pero Juan ya vislumbraba que la ciudad iba a crecer por ahí. Sus padres acudían diariamente a esa zona frecuentada por médicos a venderles los productos de la huerta de su caserío.

Juan Larrea fue un hombre pionero en instalarse en una zona de Bilbao donde se ubicaban los médicos. Éstos eran quienes más viajaban en la época y Juan se dejó asesorar por ellos para introducir productos de calidad y saludables. En realidad, fue el primero que vendió Jamón York en Bilbao y el mejor cardiólogo de Bilbao recomendaba directamente la compra del mismo en su tienda.

Su espíritu emprendedor le hizo viajar a Francia, Bélgica, Holanda y Alemania para observar cómo se gestionaba el negocio en Europa. Aquello que veía lo introducía en Bilbao.

Fue el primero en vender las cuñas de queso envasadas tan habituales en Europa, pero desconocidas en Bilbao. De hecho, volvió de una feria de Alemania con una envasadora "Valdisa". Fue una auténtica revolución y comenzaron a envasar todo tipo de productos cárnicos, frutas, lácteos y hortalizas. Nadie hacía lo que él en Bilbao.

Su inquietud y numerosos viajes le dieron la posibilidad de observar cómo se gestionaba su negocio en distintos lugares. Para él, la distribución francesa era la pionera como modelo de gestión del negocio. Así, una vez más, en 1972 fue el primero en abrir un autoservicio en Bilbao. Inauguró el primer supermercado de 300m² con secciones de fruta y verduras. Fue complicado al principio porque las personas no entendían como había que realizar la compra.

Seguidamente, el yerno de un gran industrial de la época, inauguró el primer gran supermercado de Bilbao imitando aquello que éste había observado en sus numerosos viajes por México. Sin embargo, el interés del yerno era mayor por los viajes y México que por el negocio en sí, y abandonó el negocio de los supermercados a los pocos meses dejando deudas al banco y el local donde se ubicaba el supermercado, abandonado.

En 1975, el banco le ofreció a Juan Larrea el supermercado de 1.300m² que se ubicaba en la calle Achucarro de Bilbao que había dejado abandonado el anterior propietario. Pese al gran espíritu emprendedor de Juan Larrea aquello era una decisión difícil de gestionar. Pasaba de disponer 300m² a 1.300m² con una sección de pescadería que no dominaba. La operación suponía endeudamiento y pasar de ser una tienda con 3 empleados a una empresa con 24 personas trabajando. Tomás Larrea con 15 años, era el mayor de los cuatro hijos de Juan y a él acudió su padre a pedirle consejo.

Finalmente, en diciembre de 1977 inauguraron el primer gran supermercado Larrea en la calle Achucarro de Bilbao. Fue un éxito desde un inicio.

Entre 1984 y 1985 Juan tuvo problemas de salud que le dificultaban seguir al mando del negocio. Para entonces Tomás era ingeniero y trabajaba para la Naviera Ybarra en el Puerto de Bilbao. Tomás compaginó ambas actividades durante un tiempo, pero en 1986 tuvo que elegir y finalmente, acudió a la llamada del negocio familiar.

En 1987 entraron en la central de compras IFA que les exigió un compromiso de abrir dos nuevos establecimientos en el plazo de dos años. Para 1989 contaban con tres supermercados, dos en Bilbao y otro en Durango, a 30 km de Bilbao.

Tomás Larrea observó su falta de formación en temas económicos y gestión de empresas. Ante la necesidad de ello, contrató a dos expertos y asesores económicos.

En 1993, la familia Larrea disponía de tres tiendas y precisaba de un almacén regulador mayor para su expansión. Al no encontrar nuevos socios formaron la sociedad Baskia e iniciaron una línea de franquicia integral, a través de la cual pasaron a suministrar a las empresas competidoras Olaziregi Martinez, Arregi, Guaspe, Hermanos Axpe, Wizner, Supermercados Maite, Vidal, Alimentación Carmen y Supermercados Larrucea. No obstante, Larrea Supermercados siguió funcionando por su cuenta y en 1995 contaba con ocho establecimientos propios y una facturación de más de 45 millones de euros. Ese mismo año puso en marcha una plataforma de cárnicos y, en 1996, comenzó su auténtico despegue con la compra de nueve tiendas de las siguientes empresas: Supermercados Andrés (dos), Goizeder (dos), Supermercados Balmaseda, Cooperativa San Pedro y Olaziregi Martinez (tres).

Para 2002, era una firma líder en el sector de la distribución minorista y comercio al por menor de supermercados en Bizkaia que contaba con 900 personas trabajando en sus 50 establecimientos y una facturación superior a los 230 millones de euros. Sin embargo, en 1997 eran 14 establecimientos y su establecimiento estrella se ubicaba en la céntrica calle Achucarro de Bilbao. Éste suponía prácticamente un 20% del total de la facturación y sobre todo, era una superficie referente para los proveedores internacionales cuando acudían a sus visitas a Bilbao.

Alquiler de los locales

Los inicios del Grupo Eroski se remontan a 1969 en las provincias de Bizkaia y Gipuzkoa. Sale de su zona de influencia inicial y en 1997 el Grupo Eroski ya era el grupo líder en la distribución alimentaria española con unas ventas de 3.162 millones de euros, una red de 703 supermercados propios, más de 2.000 asociados y una plantilla de 17.000 trabajadores y una implantación geográfica en toda España. Disponía de locales en las ciudades y pueblos, pero su estrategia en 1997 pasaba por el canal de gran distribución y la apertura de las grandes superficies. Eroski apostaba por redimensionar su actividad como estrategia defensiva ante los grupos de distribución europeos. En el sector de la distribución, ser grande era la clave de la supervivencia y ésta pasaba por la

búsqueda de la masa crítica. Pese a que Larrea Supermercados se centraba en el canal de proximidad al cliente, las grandes ofertas y publicidad de Eroski eran una gran competencia a la que difícilmente se podía combatir.

En mayo de 1997, Tomás Larrea recibió la noticia de que el gran distribuidor del sector, Eroski, iba a abrir un establecimiento justo enfrente de su establecimiento estrella, en los antiguos locales de la Hacienda Pública. Larrea Supermercados ya había sufrido con el traslado de la Hacienda Pública a otra zona de Bilbao. Los trabajadores de Hacienda Pública eran buenos clientes de su supermercado de la calle Achucarro. Ante el riesgo de hundir su supermercado líder, localizó al dueño de los locales donde se iba a ubicar el competidor.

Consiguió reunirse con él el mismo día en que se enteró de los planes de su competidor, y para las 19:00 horas de la tarde Tomás Larrea había firmado un contrato de alquiler por los 3.500m² para 180 meses. Pudo paralizar la entrada del mayor distribuidor y competencia, pero disponía de 3.500m² y un compromiso de pago mensual durante los próximos 15 años. Los locales se encontraban ubicados en la Gran Vía bilbaína en un edificio histórico construido en 1919 por el arquitecto Manuel Maria de Smith para una de las familias más ricas de Bilbao, los Sota. (Ver anexo nº1).

La idea inicial fue trasladar el supermercado de la calle Achucarro a los nuevos locales más amplios que había alquilado. En los locales de la calle Achucarro, se ubicarían las oficinas centrales y el parking para los clientes. Sin embargo, pese a todos los intentos, el Ayuntamiento de Bilbao denegó el permiso y la licencia de apertura del establecimiento. Tomás intuyó que los problemas a los que aludía el Ayuntamiento para denegar el permiso para la instalación del supermercado, hubieran sido menores en el caso de ser Eroski el interesado en instalarse.

El alquiler y compromiso de pago comenzaron a correr. Hubo que idear un proyecto alternativo para dar contenido a los locales que se habían alquilado.

Nuevo proyecto empresarial

Tras duros años de reconversión industrial, Bilbao empezaba a despertarse como ciudad y en octubre de 1997 inauguraba el Museo Guggenheim Bilbao diseñado por el arquitecto canadiense Frank O. Gehry. El Museo Guggenheim se convertiría en el mejor reclamo publicitario de la ciudad y tractor de turistas internacionales.

Tomás, viajero empedernido, había comprobado la existencia de centros comerciales en Europa donde tenían cabida diferentes cocinas del mundo.

Bilbao no tenía nada parecido. En realidad, no resultaba sencillo encontrar restaurantes abiertos de noche y entre semana.

Los locales alquilados se encontraban a escasos 100m del Museo Guggenheim Bilbao y en la Gran Vía bilbaína. Bilbao era una ciudad de importantes ferias industriales y recibía miles de profesionales que acudían a los congresos anualmente. El turismo profesional unido al turismo cultural, proyectaba una ciudad con un mercado interesante al que satisfacer con propuestas de ocio alternativas e innovadoras.

Tomás siguiendo la estela emprendedora e innovadora de su padre, proyectó una idea gastronómica diferente a lo que había entonces en Bilbao. Un centro comercial donde tuviera cabida diferentes proyectos gastronómicos del mundo. La idea se basaba en atraer la más importante gastronomía del mundo y que ésta tuviera un referente en Bilbao. Había que conseguir ambientes heterogéneos y con productos distintos.

El proyecto se presentó a los vecinos del inmueble donde se ubicaban los locales alquilados. Era un edificio emblemático. Pese a que fue una idea transgresora y atrevida, los vecinos del inmueble denegaron el permiso. Los vecinos pertenecían a la clase más pudiente y adinerada de Bilbao y les preocupaba los posibles ruidos, olores y sobre todo la gente que pudiera acudir a esos restaurantes. El dueño de los locales que había alquilado Tomás Larrea, se asustó ante la actitud de los vecinos y decidió alquilarle únicamente 1.500 m2 por importe de 16.135€ mensuales más IVA.

Tomás tuvo que rediseñar por segunda vez otro proyecto alternativo. Fruto de su actividad como Consejero Delegado de Larrea Supermercados, Tomás, tenía contactos y amigos en el ámbito de la hostelería con los que inició este proyecto. Realquiló los locales a diferentes proyectos gastronómicos que se unieron en una comunidad de usuarios denominada Centro Gastronómico Viandar de Sota. Los proyectos exteriores a la familia Larrea suponían el 45% de la cuota de usuarios en el Centro Gastronómico de Viandar de Sota y reportaban 12.621€ mensuales + IVA.

En enero de 1998, se inauguró el Centro Gastronómico Viandar de Sota. Miguel Garayo inauguró la primera sidrería GARAYO de Bilbao. Jesus Martín del restaurante Ortzi, trasladó la nueva cocina vasca en miniatura de San Sebastián a Bilbao. Mikel Ibarra de la pastelería Arratibel, encontró un escaparate en Bilbao para deleitar con su exquisita repostería. Por su parte, Tomás ofreció una tienda gourmet y la vinoteca con los caldos más exquisitos así como la jamonería. Se creó un aula para catas, presentación de productos

y cursos de cocina. Seguía siendo un proyecto innovador que se dio cita en el Viandar de Sota.

Paralelamente, se empezó a editar una revista de calidad gastronómica denominada Viandar que rápidamente se convirtió en un referente del sector.

Tras los primeros seis meses en el que Bilbao entero había visitado el centro de Viandar de Sota, Tomás comenzó a vislumbrar que el negocio y el proyecto en el día a día no funcionaban. Los ingresos e inputs que recibía de los vecinos, de los instaladores, proveedores y público en general, no eran satisfactorios. Habían conseguido mucha afluencia de gente, pero no era consumidora de los servicios que se ofertaban. La cocina en miniatura no cuajaba y Bilbao seguía siendo una ciudad muerta en las noches de entre semana pese a la afluencia de los turistas. No pudieron captar el cliente que querían.

Redimensión del proyecto de hostelería

Se había inaugurado un proyecto empresarial pensando en la noche de Bilbao y en la gente flotante dada la importancia de Bilbao como ciudad de congresos empresariales y el escaparate mundial del Museo Guggenheim Bilbao. Sin embargo, el concepto fracasó y tras realizar un estudio y analizar lo que realmente funcionaba, se redimensionó el proyecto inicial.

En octubre de 1998 se realizó la primera pequeña reforma. Se mantuvo la vinoteca y se amplió la barra para dar desayunos que la gente solicitaba. Los desayunos y los aperitivos de medio día y fines de semana resultó un éxito.

En junio de 1999 se encargó al arquitecto Garay, el proyecto de reforma del local. Sólo el proyecto de reforma supuso otros 240.000€ que tenía que dar cabida a un restaurante clásico donde se daban menús del día y un restaurante vegetariano. Se eliminó el aula de las catas y presentaciones y los pinchos o cocina en miniatura y la repostería se descolgaron del proyecto inicial. El nuevo proyecto contó con la sidrería GARAYO, el restaurante clásico y el vegetariano, la vinoteca y la jamonería. Los últimos cuatro proyectos gastronómicos gestionados esta vez, por la familia Larrea.

Así mismo, Tomás tuvo que renegociar los alquileres con sus inquilinos y ajustarse a la realidad del negocio que no era la inicialmente prevista.

Tomás Larrea dedicaba las tardes de los sábados y los domingos al negocio de Viandar de Sota. El resto de la semana trabajaba en su negocio natural, Larrea Supermercados que estaba en plena expansión tras adquirir Supermercados Leal que aportó otros quince supermercados.

Para analizar la evolución y viabilidad del negocio, se adjuntan en el anexo nº 2 el balance de situación y cuenta de resultados resumida de la sociedad Centro Gastronómico Viandar de Sota.

Oferta de indemnización para dejar libre los locales

Era mayo de 2003 cuando Tomás Larrea recibió la llamada del dueño de los locales donde se ubicaba el Viandar de Sota.

- (Dueño de los locales): “Tomás, me gustaría quedar contigo para tratar un tema”.
- (Tomás Larrea): “Perdona, ¿hay algún problema?”
- (Dueño de los locales): “El tema es muy importante y quiero hablarlo contigo cuanto antes personalmente y no por teléfono.”
- (Tomás Larrea): “De acuerdo. No sé de qué se trata, pero podríamos quedar dentro de un par de horas.”

Sorprendió la llamada y sobre todo la inmediatez de citarse con él. Nada más iniciarse la reunión, el dueño, puso bruscamente de manifiesto que el contrato de arrendamiento no era satisfactorio para él. Tiró el contrato encima de la mesa y trasladó la necesidad de rescindir el contrato de arrendamiento. Pese a las dificultades del negocio, Tomás nunca había dejado de abonar puntualmente los alquileres a los que se había comprometido y aun restaban 10 años de alquiler.

La realidad era más simple que todo lo que pudiera estar pensando. ZARA, buque insignia de INDITEX quería acelerar su penetración en la plaza de Bilbao y deseaba esos locales para su estrategia de implantación. En junio de 2003, ZARA disponía de 7 locales en Bilbao, pero tan solo uno en la Gran Vía bilbaína. Estos locales, eran amplios, a pié de calle y sobre todo ubicados en el tramo más lujoso de la selecta Gran Vía bilbaína. ZARA ofreció al dueño de los locales una oferta de alquiler que triplicaba la que actualmente le abonaba Tomás Larrea.

Así mismo, ZARA ofreció 360.000€ a Tomas Larrea por rescindir el contrato de arrendamiento al que aun le restaban prácticamente diez años y dejar libre los locales para el 31 de julio de 2003. Tras cinco años de andadura en el proyecto de hostelería y tras cuantiosas aportaciones dinerarias, Tomás debía tomar la decisión de aceptar la indemnización y dejar el proyecto en el que había perdido más de 500.000€ y centrarse en su negocio de supermercados, o esperar a recuperar la inversión ahora que el negocio de hostelería remontaba y él empezaba a dominarlo.

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 DESMEMBRADOS 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	-693.065,56	-260.729,10	445.705,21	528.018,74
ACREEDOS RES 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
ACREEDOS RES C/P	561.950,42	1.190.581,91	440.874,42	1.012.230,31	1.001.939,45	1.165.408,26	1.207.218,98	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	1.262.958,24	654.423,88
GASTOS	376.970,58	1.022.623,43	726.582,02	1.217.495,24	160.131,00	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	15.20,47
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	1.333.768,98
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	28.382,98	202.684,19	142.082,11	346.359,24	48.718,19	399.461,19	465.754,24	266.468,85
SALARIOS	28.382,98	167.472,82	121.130,09	267.765,03	34.462,21	309.735,85	334.797,77	134.030,18
SEGURIDAD SOCIAL	0,00	35.211,87	20.952,02	81.384,21	14.255,98	89.745,34	90.956,47	32.448,47



Larrieta, I. (2011). Caso Viandar de Sota. <http://www.ikd-baliabideak/ik/Larrieta-04-2011-ik.pdf>



Reconocimiento - NoComercial - CompartirIgual (by-nc-sa): No se permite un uso comercial de la obra original ni de las posibles obras derivadas, la distribución de las cuales se debe hacer con una licencia igual a la que regula la obra original.