



RAÚL CASTELLÓN

Socio Consultor de DC Asociados
Ldo. en CC. Empresariales y MBA

Juan Rubio dirige una empresa que fundó hace 30 años. Sus principios fueron en un pueblo de la provincia de Málaga, donde desde un pequeño obrador producía pan básicamente para terceros. Pronto vio que el negocio estaba en vender directamente al público y abrió sus primeras tiendas en el mismo pueblo. Pero la demanda era cada vez mayor y, en el momento adecuado, asaltó la capital malagueña. Desde ahí, comenzó su propia red de tiendas, pero el pequeño obrador de Álora no podía dar más de sí. Se planteaba la disyuntiva de quedarse como estaba o dar el paso a una panadería más industrializada. Dio el paso y fue un cambio radial en la dinámica de la empresa, pero necesario si quería adaptarse a las circunstancias. La planta que montó se ha convertido en el eje de la empresa que gestiona Juan Rubio. Su nuevo reto es el pan ecológico. Juan Rubio es un buen ejemplo del empresario que siempre está adaptándose.

Del obrador a la planta industrial En busca de la eficacia

Hace casi 30 años Juan Rubio empezó su andadura como empresario panadero. La oportunidad surgió cuando se hizo cargo de un pequeño obrador de pan en la calle de Cantarranas del precioso pueblo de Álora, en el Valle del Guadalhorce.

Los primeros tiempos fueron duros, con dos personas haciendo todo el trabajo, empezando a amasar a media noche y acabando de repartir el pan a bares, restaurantes y algunos supermercados bien entrada la mañana. Pero el trabajo esmerado y la calidad de servicio dieron sus frutos y en poco tiempo la empresa transformaba 700 kg diarios de harina con cuatro personas trabajando en el obrador.

Rubio, que siempre ha vivido con el oído pegado al mercado, se dio cuenta de que en Álora había demanda de dulces y en 1982 decidió abrir dos tiendas, una confitería y un despacho de pan en pleno centro del pueblo. Con este movimiento la empresa buscaba lo que el protagonista de nuestro anterior artículo, acercarse al cliente final y evitar los riesgos y costes de los clientes intermediarios (súpers, reventas de pan, etc.).

En línea con esta nueva estrategia de reforzar su posición con tiendas propias, la empresa decidió acometer el asalto a la capital y en 1988 compraron la boutique del pan El Mimbres, en Málaga. En poco tiempo se amplió la red de tiendas con cinco nuevas incorporaciones. Esta boutique dio nombre a la empresa de hoy, El Mimbres.

Así, a finales de los ochenta, nuestro protagonista ya contaba con una amplia red de tiendas propias, ade-



El Mimbres dispone de una importante red de tiendas propias, pero también de un interesante abanico de clientes que venden sus productos

más de una nutrida base de clientes externos. La expansión comercial había sido excelente.

La demanda crece

A principios de los 90 el pequeño obrador de Álora estaba totalmente desbordado. Por más empeño que pusieran los colaboradores de Rubio, la demanda de las tiendas era imposible de atender y apenas podían servir lo que vendían. Juan Rubio no tuvo más remedio que buscar un local más grande y trasladar el obrador. Con más máquinas y más personal para producir más pan, hizo lo que el todopoderoso lenguaje Windows llama "copiar y pegar".

Justo en esos años la gran distribución empezó su expansión definitiva en Málaga. El Corte Inglés apostó por esta provincia y en pocos años inundó el mercado con varios centros comerciales, hipers y súper. Necesitaban pan para sus centros y Juan Rubio supo aprovechar la oportunidad. El nuevo cliente supuso un impulso definitivo para la empresa pero en poco tiempo saturó la capacidad del recién estrenado obrador.

Nuestro empresario se dio cuenta de que "copiar y pegar" había sido una solución temporal, incompleta. Hacer más de lo mismo, no era una solución definitiva.

El entorno del panadero había cambiado de forma radical en pocos