

COMESS GROUP, la internacionalización¹

“Tenemos sobre la mesa las opciones de SUBWAY (importante empresa norteamericana del sector de los sándwiches y las ensaladas) para desarrollar nuestra enseña LIZARRÁN en el mercado norteamericano: asociarnos o venderles la licencia de marca para todo el territorio de EE. UU. Cualquiera de las dos implicaría cambiar nuestro modelo de salida al exterior, que tenemos claro que funciona. Por esto, tenemos dudas de qué consecuencias puede tener este nuevo enfoque y si existe alguna otra fórmula para entrar en ese mercado tan atractivo...”²

Manuel Robledo, Presidente de COMESS GROUP (Comess), durante un almuerzo en el REALCAFE del Bernabeu, comentaba con su responsable de Expansión Internacional la reciente llamada desde Milford (Connecticut), de la responsable de expansión de la empresa SUBWAY. “Sin duda, la decisión de ponernos en contacto con ellos ha sido valiente, pero lo que nos proponen da un poco de vértigo, ¿no?...”

COMESS GROUP: El sueño de dos socios

Comess nace en agosto de 2003, cuando dos socios, Luis Irisarri y Manuel Robledo (I&R), con amplia experiencia en el sector de la restauración y gestión de

¹ Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo. España. Preparado por el Profesor Julio Audicana Arcas y D^a Silvia Rodríguez Bouzo (DEA 2002), como base de la discusión como base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © mayo 2009, Instituto Internacional San Telmo, España.

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

² Las cursivas del texto y de las notas al pie corresponden a las opiniones de la alta dirección de COMESS GROUP recogidas en diversas entrevistas para la escritura del Caso.

franquicias³, se hacen con el control del antiguo Grupo Restmon, mediante una ampliación de capital de 2 millones de euros. Fundado en 1992 bajo el lema “la Restauración del mundo,” en 1993 había puesto en marcha su primera enseña, Cantina Mariachi, estando presente, en el momento de la compra, en España, Portugal e Italia⁴.

En sus inicios, Restmon había basado su desarrollo en la fórmula de la franquicia, reorientando el proyecto, tras la entrada de fondos de capital riesgo, hacia un modelo de establecimientos propios. Este nuevo enfoque no dio los frutos esperados y derivó en una situación donde destacaba la delicada situación de tesorería, la pérdida de liderazgo de sus gestores y una tensión creciente con sus franquiciados, principalmente de la enseña Cantina Mariachi⁵.

El fracaso de esta experiencia derivó en la venta del grupo que, de la mano de sus nuevos propietarios (I&R 70% del capital), abordó un proceso de reorganización interna que incluyó el cambio de la denominación, naciendo COMESS GROUP.

La estrategia de la nueva dirección planteó como ejes inmediatos de acción: resolver los problemas heredados del grupo de franquiciados, erigirse como líder en restauración étnica (temática por países y culturas), aportar modelos de gestión avanzados y la “franquicia participativa”, como medio de compartir el proyecto con los franquiciados, integrándolos en la toma de decisiones.

“La empresa nació pequeña y en crisis... Sin embargo, creo que lo fundamental fue ganar la credibilidad de bancos y acreedores centrándonos en lo que sabíamos hacer: adquirir conceptos de restauración étnica, definir un modelo y un sistema y hacerlos crecer con el sistema de franquicias, en el que la central se convierte en una compañía de servicios”.

En nueve meses, Comess consiguió enderezar la situación, reordenar lo que tenía (Cantina Mariachi pasó de 130 a 90 locales), desprenderse de algunas enseñas que no funcionaban o no estaban suficientemente desarrolladas (Skyros/Griego, Sumo/Japonés) para abordar el crecimiento orgánico de las enseñas restantes y acometer nuevas adquisiciones que le hicieran convertirse en una de las principales empresas del sector de la restauración moderna organizada.

³ Ambos socios tenían amplia experiencia previa en la compra y comercialización de productos de gran consumo, gestión de empresas de distribución minoristas y consultoría de industrias de alimentación.

⁴ ZENA, uno de los líderes de la restauración moderna en España que en aquel momento facturaba 350 millones de euros, decide no comprar Restmon. Luis Irisarri y Manuel Robledo abandonan esta compañía, donde trabajaban y eran socios con un 16%, para abordar este proyecto. Ver PI-69 ZENA GRUPO DE RESTAURACIÓN.

⁵ Estos franquiciados acusaban a Restmon de “utilizar” el know how y las infraestructuras exclusivas de su enseña para desarrollar otras marcas con las mismas características; no conseguir alquileres de locales a precios competitivos, falta de transparencia y altos precios de transferencia en las compras centralizadas, y dedicar más esfuerzos a la búsqueda de nuevos franquiciados que a consolidar y potenciar la cadena.

Tras el fallido lanzamiento de Baazar (concepto basado en comida árabe-mediterránea), Comess alcanzó en 2007 un importante hito con la adquisición de Lizarrán (líder del sector de tapas y *pintxos*⁶) a la firma de capital riesgo Nazca Capital por 20 millones de euros, tras un fracasado intento en 2005.

Lizarrán se había erigido como la segunda compañía del subsegmento “*tavern dining*” en España, sólo por detrás de Gambrinus (Grupo Heineken) con un total de 129 locales (111 en España y 18 en Portugal, Alemania, Francia)⁷.

“Cuando aterrizamos en Lizarrán nos encontramos con un grupo de locales en “semilibertad”, con una media de ventas alta y unos fuertes royalties, que pertenecían a una marca que disponía de una central de compras. Bajo el lema “menos es más” hemos desarrollado todo un plan de reestructuración y adaptación a nuestro sistema, con el objetivo de mejorar la calidad y subir la rentabilidad (de 1.000 referencias a 150, de 600 pintxos y tapas a 90, nuevas recetas, cambio de ingredientes básicos, suprimir la central de compras,..). El referente de todo este proceso es nuestro local de la calle Mallorca de Barcelona que, tras este plan, ha incrementado las ventas un 26% y ha rebajado costes un 7%⁸”.

“Lo más importante, sin duda, es la revolución que hemos puesto en marcha en el departamento de I+D, que ha empezado en Lizarrán y seguirá con el resto de enseñas. Con la ayuda de una asesoría gastronómica externa, que proviene de uno de los mejores restaurantes del mundo, nos planteamos el reto de ofrecer lo básico con la máxima calidad. Estamos convencidos de que una oferta de este nivel, única en el mercado, es lo que los franquiciados necesitan para la buena marcha de sus negocios”.

“Con la adquisición de Lizarrán, se abrían múltiples posibilidades de desarrollo nacional e internacional, incluso para los actuales franquiciados de Comess, así como multitud de sinergias y complementariedades en aspectos como la ubicación de los establecimientos o los planes de expansión”.

En el ejercicio 2007, Comess se erigió como la compañía número uno de la restauración étnica en España y Europa con marcas como Cantina Mariachi, Lizarrán, Pasta City y Rock&Ribs. El ejercicio 2007 se cerró con una facturación de 175 millones de euros (+16,6%), una red de 325 establecimientos y 15 millones de clientes. Las previsiones para el 2008 apuntaban a una facturación cercana a los 200 millones de

⁶ Una tapa es una ración que cabe en un plato y que puede ser individual o para compartir entre varios. Un *pintxo* es una porción que lleva un palillo clavado y que, generalmente, se sirve sobre una rodaja de pan. Este tipo de consumo facilita que el cliente elija la variedad y el número que quiere consumir.

⁷ Lizarrán se encuentra clasificada dentro de las 20 mejores oportunidades para franquiciar (7 de esas 20 dentro del mundo de la restauración), según publicaba el diario EXPANSION.

⁸ A la fecha de escritura del caso, 40 locales de 140 han sido transformados según este plan que comenzó a ponerse en marcha en Diciembre de 2007 y que espera finalizarse tras el verano de 2008. En Marzo de 2008 se celebró una convención de Lizarrán donde se presentaron los resultados del test realizado en 10 locales y el plan de marketing externo. Los franquiciados tuvieron ocasión de asistir a talleres de elaboración de los nuevos *pintxos* y tapas y degustarlos.