

ALIMENTACIÓN GORKI, S. L.¹

PRESENTACIÓN

En marzo de 2008, Gonzalo y Luis, socios fundadores y accionistas al 50% de la empresa Alimentación Gorki, S.L. se planteaban varias alternativas para el crecimiento de la cadena de restaurantes que dirigían.

A finales del año 1992 abrieron su primer restaurante en Málaga, y ahora tenían 6 en Andalucía y 1 en Madrid. Los resultados obtenidos durante estos años no les impedían olvidar algunas experiencias difíciles que habían tenido a lo largo de este periodo, pero estaban satisfechos del crecimiento obtenido, tanto por el aumento en la facturación como por la diversificación geográfica.

Desde hacía unos meses estaban analizando la posibilidad de abrir nuevos restaurantes en Madrid, Barcelona, Valencia, y uno o dos en cada capital andaluza. Pensaban, incluso, si ya era el momento de abrir, adicionalmente, alguno fuera de España. En cualquier caso, aún no tenían decidido a qué velocidad crecer, cuántos restaurantes abrir en cada lugar, cuántos por año y, consecuentemente, con este posible crecimiento, qué cambios deberían hacer en la estructura directiva y de personal.

También tenían que decidir cuántos de estos nuevos restaurantes los abriría directamente Alimentación Gorki y cuáles con socios o bajo el sistema de franquicias. ¿Qué porcentaje de participación debían tener los socios y qué características buscarían en ellos? Realmente, ¿qué aportaciones necesitaban de los socios?

¹ Caso de la división de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el Profesor Eduardo Olaya Estefan con la colaboración de D. Carlos Lamothe Barceló (AD-1 Málaga). Este caso ha sido elaborado como base de discusión y no como ilustración de la gestión adecuada o inadecuada de una situación determinada.

Copyright © Junio de 2008. Instituto Internacional San Telmo, España.

No está permitida la reproducción, total o parcial, de este documento, ni su archivo y/o transmisión de ninguna forma o por cualquier medio, ya sea electrónico, mecánico, por fotocopia, por registro o por otros medios, sin la autorización expresa y escrita del Instituto Internacional San Telmo. Para pedir copias del mismo o pedir permiso para usar este caso, por favor póngase en contacto con el departamento de Edición de Casos, a través del teléfono en el +34 954975004 o por email a la dirección casos@santelmo.org.

Revisión: Septiembre 2009.

A principios de 2008 los dos socios fundadores seguían dedicándose a sus anteriores ocupaciones: Gonzalo, empresario agrícola, tenía otros negocios complementarios como un catering; y Luis, economista era asesor de empresas. Los dos creían que, posiblemente, el crecimiento de Gorki les exigiría dedicar más tiempo al negocio de restauración.

HISTORIA DE GORKI

Alimentación Gorki, S.L. es la sociedad matriz del Grupo Gorki. Esta sociedad nació de una magnífica relación de dos amigos que, con la intención de tener más cosas en común, pensaron en la idea de montar algo juntos. La experiencia de Gonzalo Ramírez, reconocida en el sector hostelero, facilitó el planteamiento de negocio.

El primer restaurante se abrió en Málaga en diciembre de 1992, en la calle Strachan, corazón neurálgico de la ciudad, como tienda de delicatessen con una superficie de 48 m² y 2 empleados. Además de la venta de algunos de los productos, se podían degustar en el local, como ayuda a la venta de los mismos, algunos de ellos, siempre servidos en recipientes de plástico.

Desde el principio de Gorki y siendo sólo una tienda de degustación, los proveedores tuvieron un papel muy importante en el negocio. Los principales proveedores surgieron de contactos que Gonzalo tenía previamente en Madrid. Los principales eran Distribuciones Antonio de Miguel, al que compraban el 90% de los productos alimenticios, y Cabrerizo. Con este último fue muy importante la primera negociación, ya que compraron los vinos para un año negociando el precio constante y el pago a 365 días.

Ante la creciente demanda de la clientela, y sobrepasando el objeto del contrato de arrendamiento que era solamente de tienda, el negocio fue paulatinamente transformándose hasta lo que es hoy, un restaurante de *cuarta y quinta gama*, sin cocina tradicional. Los productos de cuarta gama los recibe Gorki previamente cocinados y en el restaurante solamente se ensamblan, calientan y añaden salsas o guarniciones. Los de quinta gama ya se distribuyen listos y terminados y sólo requieren calentamiento previo. Sin embargo, Gorki los personaliza y diferencia añadiéndoles un toque especial.

Gorki se fue posicionando como restaurante familiar y de negocios, ofreciendo una carta de tapas y platos para compartir -“carta revolucionaria”-, con ingredientes muy seleccionados que satisface tanto a jóvenes, como a familias, empresarios y ejecutivos.

En el ejercicio de 1995, ante el éxito alcanzado en los tres primeros años, se estudió la posibilidad de ampliar el local, decisión que no fue fácil tomar. Sin embargo, el tiempo ha ratificado que la ampliación realizada fue una decisión acertada.

Dados los resultados del primer local, Luis planteó, en 1996, la idea de abrir nuevos restaurantes.

Dada la vinculación de los socios con la ciudad de Marbella, se eligió ésta como una de las mejores opciones. En 1997 tuvo lugar la apertura del local marbellí, situado en la calle Pablo Cassals, con una superficie de 100 m².

Las experiencias obtenidas en Málaga y en Marbella animó a abrir nuevos locales, en principio dentro de la provincia de Málaga. Esta vez fue Fuengirola la población elegida, abriéndose, en 1999, el local de la calle San Antonio.

Sin embargo, este local no llegó nunca a funcionar satisfactoriamente, como sí lo habían hecho los dos anteriores, y se cerró en 2001. Estando seguros de que lo que falló fue la mala gestión, y creyendo firmemente en el concepto Gorki, en menos de tres meses abrieron un nuevo restaurante situado en Málaga, en la zona de Paseo de los Tilos. A los 4 años también tuvieron que cerrarlo. Se habían creado grandes expectativas sobre la zona, pensando que se convertiría en el “nuevo centro de Málaga”, pero fueron totalmente erróneas.

Por tanto, decidieron el traslado de este segundo restaurante a una nueva ubicación en la calle Arenal, donde tuvo un éxito notable.

Simultáneamente, en diciembre de 2002, Gorki dio el primer salto fuera de la provincia de Málaga, abriendo un local en Sevilla, en la céntrica calle Almirante Lobo, en los bajos del antiguo Hotel Cristina. Este restaurante se inauguró con una nueva estructura societaria: para gestionar éste y otros restaurantes de Sevilla, Alimentación Gorki formó una nueva empresa en sociedad con dos personas de su plena confianza, que aportaban un nivel de relaciones sociales interesante para el negocio. Uno de los dos socios, que actúa como gerente de la sociedad, fue responsable para Andalucía del catering propiedad de Gonzalo. Los dos socios sevillanos participan con el 30% de la nueva sociedad y el 70% adicional lo mantiene Alimentación Gorki. Ver en el Anexo nº 1 la configuración societaria.

En el año 2003 surgió la posibilidad de ampliar el restaurante de Marbella que, abierto 6 años antes, se había quedado pequeño para la demanda que presentaba. La decisión se tomó casi de inmediato, alcanzando una superficie de 200 m².

En abril de 2004, Gorki abrió sus puertas en la ciudad de Córdoba, con una estructura societaria similar a la de Sevilla: se incorporaron dos socios de esta provincia y uno de los socios sevillanos, participando los tres con el 35% del capital, mientras que Alimentación Gorki mantiene el 65% restante.

Para esta fecha, Gonzalo, quien negociaba con los proveedores, identificó la importancia de tener pocos y muy seleccionados. Continuó su política de concentración de proveedores, negociando los precios una vez al año. Para la línea de vinos, todos de origen español, el distribuidor en exclusiva es Distribuciones Ordóñez. Para el resto de productos (de los que el 92% son españoles) tienen muy pocos proveedores. El 60% del suministro alimenticio lo suministra el distribuidor Antonio de Miguel, mientras que para el pan cuenta con un único proveedor, que es la firma Berlys. Todos los proveedores, por decisión de Gonzalo, están ubicados en Málaga. Así le es más fácil negociar y controlar sus pedidos.