

## GRUPO GORKI: CUÁNDO VENDER LA EMPRESA<sup>1</sup>

A finales del año 2012 Gonzalo Ramírez y Luis Higuera, recibieron una oferta de compra de su empresa *holding*, Alimentación Gorki S.L., así como de las cadenas de restaurantes y distintas enseñas que el *holding* controlaba.

Los dos socios fundadores y responsables del crecimiento, tanto geográfico como de enseñas, no tenían ningún interés en vender su grupo de hostelería y restauración en esos momentos de recesión económica. Sin embargo se preguntaban qué vender y cuándo podría ser el mejor momento para hacerlo. Entre las posibles alternativas se planteaban si vender la empresa y todos los negocios, vender sólo parte de los negocios, o vender solamente algunas enseñas. Adicionalmente, si vendían, qué responsabilidades y relaciones aceptar y por cuánto tiempo mantenerse en el equipo de gobierno y dirección acompañando a los nuevos accionistas, en caso de que éstos lo solicitaran.

A la vista de la propuesta de compra por un inversor, recibida el año anterior, por 7 millones de euros, que Gonzalo y Luis no aceptaron, decidieron reestructurar la empresa. Durante los últimos 5 años, desde que se escribió el caso sobre el crecimiento y consolidación de Gorki<sup>2</sup>, habían recibido, frecuentemente, comentarios sobre cómo mejorar en su proceso de gobierno y dirección, de tal forma que les habían surgido nuevas ideas de negocio, ideas de estructura e ideas de configuración institucional.

El objetivo de la reestructuración era hacer más eficientes sus operaciones de negocio, con un equipo directivo sólido, que tuviera menor dependencia de las decisiones que hasta entonces tomaban los dos fundadores.

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España. Preparado por el Profesor Eduardo Olaya Estefan del Instituto Internacional San Telmo, con la colaboración de D. Carlos Lamothe Barceló diplomado del Programa AD-1 del I.I. San Telmo., para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © Febrero 2014, 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.

<sup>2</sup> Ver caso "ASNI-9 Alimentación Gorki S.L." de la División de Investigación del Instituto Internacional San Telmo, España.

La estructura del grupo se había desarrollado en los últimos años como puede verse en el Anexo 1 (A) y (B); la nueva estructura a implantar quedaría, entonces, como aparece en el Anexo 2.

Era de resaltar que en la nueva estructura directiva se definía la figura del Director General, un empleado y no accionista que sería la única persona encargada de responder por los resultados. Así mismo y en la medida en que el comprador o nuevo inversor mantuviese a la misma persona en la dirección general, ésta daría continuidad a todo el proceso en el momento en que Gonzalo y Luis decidieran no continuar en el proyecto.

## HISTORIA DE ALIMENTACIÓN GORKI

Alimentación Gorki, S.L. era, a finales del año 2012, la sociedad matriz del Grupo Gorki. Esta sociedad nació de una magnífica relación de dos amigos, Gonzalo y Luis que, con la intención de tener más cosas en común, pensaron en crear algo juntos. La experiencia de Gonzalo Ramírez, reconocida en el sector hostelero, empresario agrícola, y con negocios complementarios como un *catering*, y la experiencia de Luis, economista y asesor de empresas, ayudaron a que su aventura juntos fuera muy satisfactoria para los dos. Sin embargo, ahora creían que posiblemente el crecimiento de Gorki les exigiría dedicar más tiempo al negocio de restauración a expensas de los otros negocios que cada uno tenía. La situación económica del país en los tres años anteriores les había exigido mucho tiempo y esfuerzo para mantener sus restaurantes en buenas condiciones.

Las diferentes enseñas, según los nichos de mercado y sus correspondientes productos, se fueron desarrollando de acuerdo a distintas fechas y características. (Ver Anexo 3 con información histórica de las diferentes enseñas).

### Restaurantes Gorki

El primer restaurante Gorki se abrió en Málaga en diciembre de 1992, en el corazón neurálgico del centro de la ciudad como tienda de *delicatessen*, con una superficie de 48 m<sup>2</sup> y 2 empleados.

En el ejercicio de 1995, después de convertirlo en restaurante y ante el éxito alcanzado en los tres primeros años, se estudió la posibilidad de ampliar el local. El tiempo ratificó que la ampliación realizada fue una magnífica decisión.

De acuerdo a los resultados y al éxito de la ampliación 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 como una de las mejores opciones. Ésta se plasmó con la apertura en 1997 del local situado en calle Pablo Casals, con una superficie de 100 m<sup>2</sup>.

La experiencia obtenida en Málaga y en Marbella animó a abrir nuevos locales, en principio dentro de la provincia de Málaga.

Posteriormente, en diciembre del 2002, Gorki dio el primer salto fuera de la provincia de Málaga y abrió su local de Sevilla en la calle Almirante Lobo, en los bajos del antiguo Hotel Cristina. Este restaurante se inauguró con una nueva estructura societaria: Alimentación Gorki formó una nueva empresa en sociedad con dos personas de su plena confianza que tenían un nivel de relaciones sociales y empresariales adecuado para el negocio, y capacidad para gestionar los restaurantes de Sevilla. Uno de los dos socios, que actuaba como Gerente de la sociedad, había sido, hasta entonces, responsable del *catering* que tenía Gonzalo para Andalucía. Los dos socios sevillanos participaron, desde el principio, con el 30% de la nueva sociedad y Alimentación Gorki, el 70% restante.

En abril del 2004, Gorki abrió sus puertas en la ciudad de Córdoba, con una estructura societaria similar a la de Sevilla. Se incorporaron dos socios de esa provincia y uno de los dos socios sevillanos. Estos 3 socios participaron con el 35%, y Alimentación Gorki S.L., mantuvo el 65% restante.

Fue en este mismo año 2004 cuando Luis y Gonzalo comenzaron a recibir ofertas para constituir franquicias.

En abril del 2007 se constituyó una sociedad en Madrid, participada por Alimentación Gorki S.L. en un 70%, que funcionaba como la Master-Franquicia para esa Comunidad. El mercado de Madrid se consideraba que estaba formado por dos zonas claramente diferenciadas, una formada por el centro hasta la circunvalación M-30 y otra desde ésta hacia fuera. Los restaurantes que se situasen en la primera zona pertenecerían directamente a Alimentación Gorki S.L. y sólo funcionarían como franquicia aquéllos situados en la zona fuera del límite de la M-30.

En dos años se abrieron y consolidaron 5 negocios propios y 5 franquicias. Los restaurantes Gorki ofrecían productos, básicamente, de cuarta y quinta gama, por lo que no contaban con cocina en sus locales. Los productos de cuarta y quinta gama son aquéllos que se compran previamente cortados y pre-cocinados.

A partir del año 2006 iniciaron la diversificación con nuevas enseñas. Este proceso solamente se desarrolló en la ciudad de Málaga. (Ver el Anexo 4 para conocer las diferentes enseñas).

### **Restaurante La Barra**

Era una cervecería *bistrot*, que abrió sus puertas en abril del año 2006 con productos elaborados en la casa, carnes y pescados del día, no orientado a productos de cuarta y quinta gama. Un *bistrot* es un pequeño establecimiento popular de Francia, donde se sirven bebidas alcohólicas, café, quesos y otras bebidas. Pueden ser también restaurantes de comidas cuya característica es su buena relación calidad-precio.