

FOODBOX: Plataforma multifranquicia en *food service*¹

Carlos Pérez Tenorio² y Augusto Méndez de Lugo³, Presidente Ejecutivo y CEO de FoodBox respectivamente, habían tenido que celebrar una reunión de urgencia el lunes 16 de marzo de 2020. La declaración del Estado de Alarma en España —decretada por el Gobierno el sábado 14 y motivada por la pandemia global del COVID-19, que, entre otras medidas, incluía el cierre total de la hostelería— podía alterar sus planes de futuro.

Ambos habían mantenido la semana anterior otra reunión de carácter bien distinto: consideraban que la empresa que fundaron el 15 de marzo de 2015, como plataforma multimarca de franquicias de restauración, ya estaba consolidada, pero debían elaborar el segundo plan estratégico para 2021-2025. Su contenido debía despejar ciertas dudas, si bien todas derivadas de una cuestión general: ¿Debían ser los objetivos, retos y planteamientos de negocio para garantizar su crecimiento en el nuevo entorno? Ahora se preguntaban también por los efectos que podía tener la crisis del COVID-19.

FoodBox había estado participada desde su fundación por el fondo de inversión Nazca, por lo que Carlos y Augusto sabían que debían comenzar un nuevo ciclo de otros cinco años, para dar respuesta a la política de inversión del fondo. En 2020 los desafíos eran distintos a los de 2015.

El sector de la hostelería española, caracterizado por su gran número de establecimientos independientes y escasa participación de capital inversor, estaba cambiando con tendencia hacia la concentración, especialización y sofisticación.

¹ Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor José Luis García del Pueyo, de San Telmo Business School, para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © agosto 2020, Fundación 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 procedimientos, sin la autorización expresa y escrita de San Telmo Business School. 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 correo electrónico a la dirección casos@santelmo.org.

² Carlos Pérez Tenorio también era el Presidente de la Asociación de Marcas de Restauración de España. Periodista de profesión, había tenido una dilatada experiencia como Director de Centros Comerciales y asesor en *retail*, antes de incorporarse a Restalia, donde desempeñó el cargo de Director General entre 2003 a 2014. Durante sus últimos años en la empresa fue el CEO de Restalia en Estados Unidos para su expansión americana.

³ Augusto Méndez de Lugo había trabajado en Burger King durante la década anterior a la fundación de FoodBox en distintos cargos directivos con proyección internacional en Europa, Latinoamérica y Estados Unidos. Con anterioridad lo hizo en Grupo Vips (ahora Alsea Europa).

ANTECEDENTES DE FOODBOX

Carlos y Augusto pertenecían por edad, a dos generaciones de directivos diferentes. Aun así, ambos tenían en común haber desarrollado su larga carrera profesional en el sector de la restauración española, completada con una experiencia internacional en Estados Unidos en sus anteriores empresas: Restalia⁴ y Burger King⁵ respectivamente.

Los dos directivos regresaron a España en 2014 y según comentaba Augusto:

“España estaba saliendo de la larga crisis que comenzó en 2008 y que también había afectado intensamente al sector de la restauración. La inversión internacional comenzaba de nuevo a fijarse en el país, y la hostelería figuraba entre los sectores que se consideraban de futuro. El sector estaba muy atomizado con fuerte presencia de industriales más que de financieros, situación identificada como una oportunidad por los fondos de inversión”.

El sector de la restauración en 2014 estaba integrado en un 80% por establecimientos independientes, que venían perdiendo ventas desde 2008⁶. Las cadenas de restauración organizada eran las que estaban creciendo y superaban el 25% de la facturación global del sector, aunque aún quedaban lejos de la importancia que tenían, por ejemplo, en Gran Bretaña, país considerado como referencia en tendencias de *food service*.

Durante el proceso de análisis sectorial que realizaron Carlos y Augusto, identificaron dos subsectores con alto potencial de desarrollo: el denominado “CBS” o “Cofee & Bakery Shop” y el “FCE” o “Fast Casual Español”.

En el CBS se observaba un declive continuado de los establecimientos independientes, al tiempo que cierto agotamiento del modelo de cafeterías temáticas de los años 90, con enseñas como Il Caffè di Roma, Jamaica, Café & Té y otras. España era el segundo mercado mundial de pan o bollería, y comenzaban a operar en este subsector algunas cadenas organizadas con nuevas propuestas, como Granier, Panaria, Le Pain Quotidien o La Tahona.

⁴ Restalia —www.gruporestalia.com— es un grupo de restauración español creado en 2000, que tuvo un gran crecimiento con su principal enseña, la franquicia “100 Montaditos”. Con el paso de los años fue desarrollando otras franquicias dirigidas a distintos segmentos de la restauración: Cervecería La Sureña —2010— The Good Burger —2013— y más recientemente De pizza madre DPM, Taco Pepe y The Panther, orientada al segmento de alimentación saludable. En 2020 tenía entre sus distintas enseñas unos 1.000 establecimientos en España y otros países.

⁵ Burger King es una cadena de hamburgueserías fundada en 1954 en Miami (Estados Unidos). Adquirida en 1989 por Gran Metropolitan PLC, se fusionó en 1997 con Daigeo PLC y posteriormente fue cambiando de propietario en varias ocasiones teniendo distintas filiales para la explotación de la marca, en diferentes áreas geográficas del mundo. En 2018 contaba con 17.747 establecimientos franquiciados en todos los países en que desarrollaba sus operaciones y su facturación fue de 1.650 millones de dólares. Actualmente pertenece a Restaurants Brands Internacional, propietaria también de Popeyes y Tim Hortons.

⁶ Anuario de la Restauración en España. KPMG.

Retail & Franchise Group —que es como en aquel momento aún se llamaba el proyecto, hasta que se formalizó su constitución como empresa con el nombre de FoodBox— planteaba una propuesta de negocio en este subsector que consistía en aunar el café con el pan de alta gama y la bollería.

En el subsector FCE también se detectaba cierto agotamiento de los formatos *low cost* basados en el precio, de gran aceptación durante la crisis de 2008, al tiempo que algunas cadenas, originariamente vinculadas a industriales, comenzaban a tener dificultades. Entre ellas, varias importantes, como Cañas y Tapas, Gambrinus, Taberna Bocatín, Lizarrán y otras.

Los primeros pasos

La idea conceptual de Retail & Franchise Group, consistía en crear establecimientos que aunaran ambientes cuidadosamente diseñados, modernos, con buena calidad, servicio esmerado, precios competitivos y donde la experiencia de consumo fuese una seña de identidad. Debían adaptarse a las nuevas tendencias del consumidor postcrisis y alejados del grupo de marcas que operaban bajo la premisa del *low cost*.

La misión de la empresa era “identificar, promover, desarrollar y gestionar oportunidades exclusivas en el creciente sector de la restauración organizada” y los fundadores consideraban además que no era conveniente lanzar una sola enseña:

“La experiencia con las limitaciones de crecimiento que tenía 100 Montaditos, como marca primigenia y principal de Restalia, o de Burger King, en el segmento de las hamburguesas, tuvieron mucha importancia a la hora de inclinarnos por un concepto basado en varias marcas y con distintas propuestas de comida”.

Pensaron que lo ideal sería tener dos o tres enseñas temáticas distintas con potencial para abrir entre 100 y 200 unidades cada una de ellas durante la siguiente década; pero en vez de empezar desde cero sería mejor hacerlo sobre la base de pequeñas cadenas ya existentes. La empresa debía ser una plataforma multimarca.

En relación con la forma de explotación, se inclinaron fundamentalmente por el modelo de franquicia, ya que, aunque podían tener menos control sobre los establecimientos, les permitiría crecer de forma rápida con menor apalancamiento financiero y en distintos segmentos de mercado al mismo tiempo. La experiencia de los fundadores les hacía prever que el modelo de franquicia podía entrañar problemas entre la central y los franquiciados si no se aplicaba una buena gestión. Además, los fracasos de algunos franquiciados también podían repercutir negativamente en la imagen de la central. El modelo de franquicia representaba el 52% del segmento de restauración organizada y era el elegido en el 74% de las nuevas aperturas.