

Mateo Ferrero, presidente de Lizarran Tabernas Selectas S.L. y Oscar Vela, director general

Cuántos españoles viajando por el mundo no se habían planteado alguna vez la siguiente pregunta: ¿por qué entre tanta pizzería, restaurante chino y cocinas étnicas de lo más diverso, no hay forma de encontrar un establecimiento de cocina tradicional española y con oferta de tapas? Afortunadamente para nosotros y también para Lizarrán, las cosas han cambiado. Lo que un día nació como un pequeño local de 3 mesas, se ha convertido en un potente grupo empresarial que con mucho cariño y respeto ha sabido modernizar, actualizar y vender nuestra entrañable y nunca bien valorada tapa. Un invento de aquí del que ahora podremos disfrutar no sólo en España sino también en Europa y América.



Tapas Lizarran con duende

- ¿Cuál es el precedente inmediato de Lizarran?

- M. Ferrero: Lizarran nace de la experiencia acumulada a través de 8 años en dos establecimientos de mi propiedad situados en Sitges (Barcelona), que no eran ni un restaurante tradicional ni el bar de toda la vida. Traje a esta zona todo lo que yo había vivido en León, mi tierra, además de lo que había aprendido de la hostelería en el País Vasco.

Con todo estos elementos se crearon el Eguzki y el Izarra, locales en donde ponía en práctica este concepto de hostelería ágil, en donde puedes entrar a tomar un vino y una tapa bien hecha a cualquier hora.

- Fundamentalmente ¿cuál fue el factor de éxito?

- M. Ferrero: Supongo que de todo un poco: yo creo que el mercado reclamaba agilidad de servicio, que el cliente pudiese ver que el producto se renueva con frecuencia, que los pinchos salen frescos muy a menudo, etc. Por añadidura, siempre he puesto especial atención en dar un buen producto y un servicio cálido.

- ¿Cómo surge la idea de convertir todo esto en una franquicia?

- M. Ferrero: Entre 1993 y 1995, recibí multitud de ofertas para abrir otros establecimientos en Barcelona, Vilafranca, en Vilanova, etc. De he-

cho me llegaron a hacer reservas de locales, pero preferí continuar sin ataduras y comprobar si el sistema que estábamos creando podía llegar a franquiciarse.

A finales de 1995 conocí a Germán Funes y con él empezamos a trabajar en serio el tema, analizando los ratios de productividad, de consumos, de personal. Todo eso condujo al registro de la marca Lizarran y a lanzarnos al ruedo aprovechando una feria de franquicia que se hizo en Barcelona.

- Y allí se armó el taco...

- M. Ferrero: La verdad es que tuvimos un gran éxito, pero es que nos arries-

gamos en aquel momento a hacer algo que no hacían los demás. Arrinconamos un poco las corbatas y los papeles, montamos un poco de bar con una pequeña barra y nos pusimos a ofrecer el producto, para que la gente apreciara realmente lo que vendemos. Y así fuimos de largo el stand más concurrido del certamen.

No teníamos ningún establecimiento franquiciado en ese momento, pero a partir de ahí ya surgieron los de El Vendrell, el de Sabadell y los de Travesera de Gracia y calle Mallorca en Barcelona y un montón de contactos más.

- Desde entonces ¿cuáles han sido las principales etapas de la firma?

- M. Ferrero: La primera etapa se inicia en 1988 con el primer establecimiento, 1996 marca nuestra salida al mercado ya como Lizarran y en 2001 se produce la entrada de Pan European Food Fund que trae consigo la creación de un equipo profesional muy importante.

Reinventar la empresa

- ¿Por qué considera tan importante la entrada del Fondo?

- M. Ferrero: En aquel momento teníamos 55 locales y al frente del negocio

nos encontrábamos Germán Funes y yo mismo con un grupo reducido de colaboradores. Era lo que se dice una gesta heroica, pero nos dimos cuenta de que teníamos que dar un paso atrás, cedimos la mayoría de la empresa, para dar un gran salto, que es lo que hemos hecho en el 2002.

- Desde su nombramiento como director general ¿cuál ha sido su objetivo?

- O. Vela: Mi misión básicamente ha sido la de consolidar y muscular la empresa para acometer una etapa de crecimiento. He tratado, y pienso que he conseguido, formar un buen equipo de profesionales, ampliando departamentos, renovando otros y creando nuevos. El resultado está a la vista y no sólo eso sino que vemos la inercia que está adquiriendo nuestra enseña.

- ¿Por qué en España se ha tardado tanto en crear cadenas organizadas de tapas?

- O. Vela: Mi opinión es que el año 1992 marca un antes y después en el sector de la restauración. A partir de ese momento se empezaban a ver cadenas y se asume que los antiguos conceptos de restaurantes, cafeterías y bares ya están caducos. Se produce una oleada de innovación es la que subyace la idea de que es posible sistematizar la oferta y venderla con posterioridad.



Quizás a principios de los noventa, existían varias cadenas de restauración, pero en la actualidad ya no mandan.

La magia de Lizarran

- ¿Se dirigen a un determinado tipo de público?

- O. Vela: Tenemos unos horarios muy amplios y por lo tanto nuestro público está muy diversificado. Conforme pasan las horas del día, nuestro consumidor se hace más joven. Pero nuestra guerra no es esa.

Creo que la mayor virtud de Lizarran es que ha sabido profesionalizar, sistematizar y transmitir la magia, el ambiente de sus primeros locales. Conseguimos que el cliente salga satisfecho y hasta los niños de 4 años piden volver.

- ¿De qué se sienten más orgullosos?

- M. Ferrero: Resultados económicos al margen, estamos muy contentos de haber colaborado a mejorar la cultura gastronómica de la juventud. Los que pasamos de los 40 tenemos unos referentes que no tiene el público joven de 18 a 25 años. Por apenas 5 euros, ahora la gente joven puede pedir un buen crianza o un txakolí y adentrarse en los misteriosos sabores de las tapas.

- Territorios como el País Vasco, con gran tradición de tapas ¿son mercados hostiles para Lizarran?

- O. Vela: Vamos a las ferias porque queremos hacer clientes, hacemos



publicidad porque queremos clientes, pero la verdad es que podemos elegir y seleccionar a nuestros franquiciados cada vez más. Entonces, si del País Vasco o de Extremadura no procede ninguno, pues no vamos a salir a buscarlo, porque no es prioritario.

Sin embargo, estoy seguro que Lizarran funcionaría muy bien en el País Vasco porque nuestro sistema es diferente. A Lizarran el cliente puede venir a comer o a cenar, sólo a base de pinchos o con otro plato complementario.

- ¿La aceptación del concepto es desigual en función de las zonas?

- O. Vela: En absoluto. Sobre el papel, Andalucía también tiene su tradición de tapas, pero es que la oferta de Lizarran no tiene nada que ver con eso. La prueba que encajamos muy bien es que en Sevilla tenemos dos establecimientos, un tercero para el mes que viene y todos del mismo franquiciado.

- No obstante, cada ciudad tiene sus hábitos o tradiciones gastronómicas.

- M. Ferrero: Por supuesto. En Lizarran contemplamos la posibilidad de que los franquiciados introduzcan ciertos productos muy tradicionales en su zona. Por tanto, no nos oponemos a que en Valencia se sirva paella, que en Madrid haya churros a la hora del desayuno, que en Sevilla ofrezcan tostadas o que en Alemania sirvan sus cervezas.

-O.Vela: Es más, eso para nosotros no es una debilidad, es una fortaleza. La amplitud de nuestra oferta, dirigida a todo tipo de consumidores y nuestra forma de entender el negocio, nos permiten tener un potencial de crecimiento muy elevado.

- ¿Por qué piensan así?

- M. Ferrero: Porque nos consta que este tipo de negocio no es privativo de las grandes ciudades. Precisamente nuestra primera franquicia la tuvimos en El Vendrell, una localidad de poco más de 20.000 habitantes que no está en la costa. No necesitamos miles de clientes, queremos buenos clientes, amigos, que habi-



El Rincón de Lizarran

Esta iniciativa surge con la idea de que la enseña pueda llegar a un mayor número de buenas ubicaciones y con ese objetivo se ha desarrollado un concepto de establecimiento de menor tamaño, con un surtido de productos más reducido y de preparación más simple, que no necesita salida de humos y no requiere tanto personal. Dos rincones ya están en funcionamiento en las ciudades de Lérida y Madrid.



tualmente vengan a pasar un buen rato a nuestros locales, en compañía de amigos o familiares. Y para eso no necesitamos estar en ninguna gran capital.

- Si la calidad en el servicio la consigue el personal que atiende al público ¿cómo se combina esto con la escasez de profesionales en el sector?

- Estamos en una cadena de franquicia en donde el primer enamorado del sistema es el propio franquiciado. Pero es que además, disponemos de un proceso muy elaborado de formación de personal, en el que adquiere especial relevancia transmitir los valores de servicio que siempre han caracterizado a los locales de Mateo.

No hay que olvidar que a día de hoy el fundador de la cadena todavía se pone el delantal y sirve a sus clientes, cuando sus obligaciones se lo permiten.

- ¿Existe una estrategia para dar a conocer la oferta gastronómica de Lizarran o el éxito radica todavía en el boca/oido?

- O. Vela: Para nosotros lo más importante es que el cliente se encuentre bien y repita. Lo primero es tratarlo correctamente y lo segundo, producto, producto y producto. Y ya no se trata de la calidad, sino que renovamos constantemente las cartas para que los fieles de la casa aprecien nuestro esfuerzo. El departamento de I+D está constantemente desarrollando y proponiendo nuevos productos, productos exclusivos o productos que cueste encontrar en otro lugares.

- ¿Sus franquiciados también suelen repetir?

- M. Ferrero: Sí, y eso nos aporta gran confianza. Nuestros primeros franquiciados fuera de Cataluña, los de Valencia, tienen cinco locales en la actualidad. En términos generales, podemos aseverar que un 40 por cien de nuestros asociados tienen más de un local en funcionamiento.

Por añadidura, una buena parte del resto de nuestros franquiciados ha

venido por la referencia directa de los anteriores.

- Las opiniones o el sentir de sus franquiciados se canalizan a través de alguna asociación?

- O. Vela: Entiendo que tenemos suficientes canales de comunicación con los franquiciados y que hemos demostrado siempre una gran transparencia en la gestión. Eso nuestros franquiciados lo saben bien y por eso no se han suscitado canales alternativos.

Una sólida estructura

- ¿Cómo está organizada la compañía?

- O. Vela: Sin perder la presencia de sus creadores, hemos dividido la empresa en siete departamentos que cubren desde la búsqueda de franquiciados, a la animación de los locales, incluyendo además un área administrativo financiera. En conjunto, los servicios centrales están compuestos por unas 50 personas.

Por otro lado, tenemos una filial en Portugal, a cuyo frente se halla una gerente, que se ocupa de la atención al mercado luso, aprovechando todos nuestros recursos.

- ¿Qué acciones se emprenden desde el área de Marketing?

- O. Vela: Diseña campañas dirigidas a los consumidores como la semana del libro, en la que regalamos una guías gastronómicas que enseñan a hacer pinchos; el mes de la cerveza, donde damos a probar diferentes cervezas; este invierno lanzamos el mes de la cuchara, en el que proponemos un montón de recetas tradicionales del tipo cocido, para comer en cazuelita y con cuchara. Combinamos este tipo de promociones mensuales con acciones mucho más puntuales, que hacen que el franquiciado se sienta apoyado y estimado.

- ¿Dónde se imparte y cuánto dura la formación?

- M. Ferrero: La faceta teórica la damos en las oficinas centrales y la prác-



Happy Crack Happy Factory

Estas dos enseñas de alimentación especializada, que en este año se consolidarán de forma definitiva tienen un modelo de negocio diferente a Lizarran: diferente horario, menor inversión, locales reducidos, perfil de autoempleo, gestión sencilla. Para los dirigentes de Grupo Lizarran, se trata de una oferta sin competencia, que además contribuye a optimizar los servicios centrales.



tica se desarrolla en alguno de nuestros centros formadores. Nuestro programa cubre la formación del propio franquiciado como tal, del encargado de establecimiento e incluso los empleados. Distinguimos entre personal de barra y cocina, pero en cualquier caso la formación se extiende a un mínimo de quince días.

En el caso de las franquicias en el extranjero la forma se amplía a un mes y se convertirá en tres meses cuando no implantemos en las Américas.

- El año 2002 se ha caracterizado por una fuerte expansión de la enseña. Sin embargo, ¿han notado un retraimiento del consumo?

- M. Ferrero: Pienso que el sistema Lizarran encaja perfectamente en momentos de atonía del consumo. A lo peor alguien se ha quedado sin complementos salariales o incentivos, o los jóvenes ven menguados sus ingresos, pero las ganas de salir permanecen. Así que en Lizarran uno se toma unos pinchos por 5 euros, cuando un restaurante convencional te obliga a gastar 20 o 25, o más.

- ¿Cuántos establecimientos han abierto en el ejercicio 2002 y qué traducción tiene en su cifra de negocio?

- O. Vela: A nosotros nos gusta más hablar de firmas que de aperturas, así que a lo largo del pasado año hemos concedido un total de 56 nuevas franquicias entre todos los países en donde actuamos.

Cerraremos el año con un incremento de facturación en torno a un 29%, cifra que hubiese sido mayor de no haberse concentrado muchas aperturas en el último trimestre.

- ¿Qué nos deparará el año 2003?

O. Vela: De entrada, estrenaremos nueva sede central que bien la necesitamos.

Queremos seguir creciendo fuerte en España y en Portugal; demostrar que somos capaces de crecer bien en Italia, Alemania y Austria; penetrar en algún nuevo país europeo y empezar a trabajar en Estados Unidos. ■