



## Caso Breve 47

### LA “REVOLUCIÓN RODILLA”: REDEFINICIÓN DE UN MODELO DE NEGOCIO

M<sup>a</sup> del Carmen De la Calle Durán  
María Sacristán Navarro  
*Universidad Rey Juan Carlos*

RODILLA es una cadena de restauración que se define como informal, artesana, saludable y de calidad que, desde 2012, es gestionada y controlada por el Grupo Damm. Con un total de 156 establecimientos, en 2019 su modelo de negocio combina tiendas propias (40%) con franquicias (60%), repartidas por toda España en las que trabajan 2.200 personas. Cuenta con un obrador central en Madrid con producción propia de los rellenos de los sándwiches y especialidades, combinando innovación con tradición ya que se mantiene la receta original y “secreta” del pan de molde inglés que amasó su fundador.

#### Un poco de historia

Fue en diciembre de 1939 cuando Antonio Rodilla, un joven emprendedor de Guijuelo (Salamanca) de 30 años y afincado en Madrid, trajo la idea de hacer unos emparedados con dos conceptos clave: la elaboración propia de un pan sin corteza (dado que en esta época de posguerra existían muchas dificultades para el suministro de pan) y el aprovechamiento de los embutidos que vendía en su tienda de ultramarinos (y no desperdiciar las partes del fiambre que nadie quería). Sin saberlo, comenzó la competencia al tradicional bocadillo español y el inicio del fast food en España con un pequeño local de 60 metros cuadrados, una charcutería con obrador en el sótano en una esquina de la plaza Callao. Los años 60 suponen un punto de inflexión ya que se incorporan una barra de cafetería y las mesas al establecimiento y es a partir de aquí cuando la charcutería se acerca más al negocio de un restaurante y se crea el sándwich de ensaladilla, una variedad que, con la misma receta, sigue siendo el número uno en ventas.

La expansión comienza en 1972 cuando la empresa inaugura un segundo establecimiento en la calle Princesa de Madrid con el mismo formato que había demostrado ser un éxito. Faltaba poco para que llegara una seria competencia. Burger King inauguró su primer restaurante en Madrid en 1975 y McDonald's lo siguió en 1981. Sin embargo, basándose en los ingredientes naturales y la elaboración artesanal, Rodilla se cataloga como “comida rápida, pero no comida basura” por lo que la moda de las hamburguesas no impidió la expansión de la marca y que se abriera un tercer local en la calle Orense en 1981.

El modelo de franquicia llega en 1995 cuando se abre la primera tienda con esta modalidad en la calle Goya y la gran expansión de la empresa se produce en 2007 con la adquisición de tres nuevas marcas: Cafés Jamaica, Café de Indias y Cafés Garriga y más especialmente a partir de 2012 cuando el grupo cervecero Damm se hace con el control del grupo lo que supuso la gran transformación de Rodilla.

#### Diagnóstico de la situación en 2012

En diciembre de 2012, y para seguir impulsando el plan de expansión del grupo, la empresa cervecera catalana Damm, que era accionista de Rodilla desde el 2006, accede al control accionarial y a la gestión





del negocio pasando de tener el 35% al 76% de sus acciones y en 2015 adquiere el 24% restante de la cadena de restauración.

Tras asumir el control, la firma inició, con María Carceller como Consejera Delegada, una estrategia basada en un cambio de imagen de marca y una mejor experiencia del consumidor con el objetivo de «atraer a un público más joven y aumentar la fidelización de los clientes de siempre».

Con esta adquisición, Damm, amplía su portafolio de productos: además de 17 marcas de cerveza, las de agua mineral Veri y Fuente Liviana, cuenta con la marca Cacaolat, empresa que adquirió junto con el grupo Cobega. También participa en empresas de alimentación como Ebro Foods y otras del sector logístico.

En el diagnóstico de la situación del grupo en 2012 destacan puntos fuertes y débiles. Como puntos fuertes se encontraban con una compañía sólida que fue la primera cadena casual food de Madrid con 100 tiendas en localizaciones inmejorables y un colectivo de franquiciados alineados con la cadena. A lo que había que sumar una base de clientes (+ 55 años) muy fieles a la marca que la consideraban un referente de calidad. Sin embargo, como puntos débiles, los establecimientos tenían una imagen anticuada, y la gestión del negocio tradicionalmente familiar tenía una baja implicación en la organización y los resultados. Además, a lo largo de los años, se había llevado a cabo una compleja e ineficiente integración vertical y la estrategia de expansión había sido mal desarrollada. Por otro lado, el modelo operacional que tenía centralizada la producción en el obrador había quedado desfasado y no era rentable. Además, un 60% del total de las tiendas propias estaban perdiendo dinero y había importantes retrasos de pagos a proveedores y un importante nivel de deuda.

Si a ello se le sumaba el declive del mercado de FoodService desde 2007 hasta 2012 en España (básicamente por la situación de crisis en la que se encontraba el país) con una caída del -18% en facturación, un 16% en el tráfico de consumidores y un 2% de caída del ticket medio, era el momento de establecer un nuevo modelo de negocio

## El nuevo modelo de negocio

Si bien Rodilla es la cadena con mayor crecimiento orgánico y sostenible del mercado, gracias a dos momentos de consumo fuertes como son los desayunos y las meriendas, el nuevo reto era impulsar las cenas y los packs para llevar. Para ello, introduce en 2017 la venta online y el reparto a domicilio, gracias a un acuerdo con dos portales de servicio de comidas, Glovo y Deliveroo. Por otro lado, se lanzan nuevos productos como focaccias y ensaladas, para atraer a un público más joven y mejorar el ticket medio. Con todo ello, se pretende incrementar las ventas y la rentabilidad de las tiendas con la creación de nuevas experiencias que aporten valor añadido al consumidor.

Como consecuencia de ello, el Plan Estratégico 2017–2021 prevé la apertura de más de 94 establecimientos (29 tiendas propias y 65 franquicias) hasta lograr más de 200 tiendas en 2021 con un 26% de ellas fuera de Madrid para impulsar la expansión nacional, pero también convertirse en una cadena internacional con la mirada puesta en el continente americano y la apertura de su primer establecimiento en Miami en 2019.

El nuevo plan estratégico se basa en tres pilares: la definición de nuevos valores, la redefinición del modelo de negocio y el rediseño de la experiencia del consumidor.

Los nuevos valores son: calidad (ser el número 1 en valoración de producto), servicio (ser número 1 en rapidez y servicio), artesanía (todos los productos hechos diariamente en las tiendas) y cercanía (desde 1939 en Madrid, un Rodilla cerca de ti).





Se define el nuevo modelo de negocio y se establecen las líneas estratégicas a seguir con el objetivo de lograr que Rodilla sea un negocio rentable, autofinanciable, escalable y viable. En cuanto a logística se pasa de cuatro operadores logísticos (dos gestionados internamente) a un solo operador logístico externo para todo el negocio. En cuanto al obrador, se externaliza la producción de algunas materias primas que no son clave y no son rentables, se deja de estuchar y fabricar el producto para tiendas, se pasa a una estructura más flexible (de 127 a 25 personas) y se invierte en un nuevo obrador, con capacidad para producción de productos artesanos nuevos como bizcochos, roscones, torrijas, salsas, etc.

En cuanto a estructura, se cierran los centros de trabajo en Barcelona y Sevilla y se centraliza todo en Madrid, se reduce el número de personal directivo (Comité de Dirección de 13 a 7) y se crea un nuevo equipo en áreas clave de negocio: Operaciones, Expansión, Marketing y Calidad.

Respecto de los franquiciados, se propone un mayor rigor en la aplicación de políticas y acciones comunes de la cadena, con mayor cumplimiento de las normas de trabajo, tanto de Operaciones como de Calidad, una homogeneización de los criterios operativos con las tiendas propias y una homogeneización del producto y de la experiencia.

Respecto de las tiendas, se lleva a cabo un reenfoque como unidad de ventas y no de costes, con nueva imagen y herramientas de gestión, así como una nueva guía operativa con el foco puesto en el servicio. Para ello, se propone una nueva gestión de los empleados a los que se les da mas voz y opinión. Se les da cursos de formación para lograr una atención más cercana al cliente y se propone un nuevo programa de remuneración variable con base en la consecución de resultados/objetivos y un adecuado plan de carrera.

Así mismo, se propone el cierre de tiendas no rentables y un formato de tienda más flexible, que se puede adaptar a cualquier sitio y con una inversión amortizable en 3 años como máximo.

Por su parte, el rediseño de la experiencia del consumidor supone una nueva imagen de las tiendas, una nueva estrategia de marketing y la homogeneización de la experiencia en la tienda.

La imagen de las tiendas tiene que transmitir los nuevos valores de la marca y la experiencia en la tienda tiene que ser acorde con lo que espera el cliente, lo que se transmite a los materiales empleados: madera, cuero, mármol, tarros de ingredientes, cuadros vintage... Todo ello con el objetivo de que dé la sensación de confortabilidad y que invite a quedarse, tratando de pasar así de una experiencia en tienda anticuada a una confortable experiencia premium, con el objetivo de atraer al público joven (25-34 años).

Respecto de la nueva estrategia de marketing, Rodilla tiene un promedio de noticias de 4,1/día en 2019 (Newlink) y en los últimos años ha apostado por crecer en sus activos digitales con 122.912 fans y 8.630 interacciones medias en Facebook, 8.538 seguidores y 16.615 interacciones medias en Instagram y 4.233 y 400 interacciones medias en Twitter.

En 2019, con motivo del 80 aniversario de la empresa y para lograr una comunicación coherente con la marca, se lanza el concepto "Rodilla Revolution". Se busca mostrar la intención de evolucionar constantemente, de estar al día, de ofrecer productos nuevos y mostrarse, en definitiva, "frescos en cada momento". Este concepto demuestra la esencia del negocio y su compromiso con los clientes siendo un manifiesto de marca que tiene por objetivo activar la personalidad de Rodilla en los próximos años.

**PREGUNTA:** Analice qué tipo de estrategia de reestructuración se lleva a cabo en Rodilla, cuáles fueron los motivos que llevaron a implantar dicha estrategia y qué medidas se implantaron para lograrla.





### Fuentes de información utilizadas:

- Página web oficial de <https://www.rodilla.es/> [29/05/2019]
- Álvarez, P. (2019). El secreto del sándwich más vendido y antiguo de España. Disponible en: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/02/05/fortunas/1549398575\\_574565.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/02/05/fortunas/1549398575_574565.html) [15/05/2019]
- Blazquez, S. (2017). Rodilla triangula su expansión. Disponible en: [https://elpais.com/economia/2017/09/21/actualidad/1506012525\\_371185.html](https://elpais.com/economia/2017/09/21/actualidad/1506012525_371185.html) [16/05/2019]
- Carceller, M (2019) Conferencia impartida en el XV Seminario de Estrategia Empresarial, URJC, 20 de marzo de 2019.
- Risatti, F. (2013). Rodilla, el pionero local del 'fast food'. Disponible en: [https://cincodias.elpais.com/cincodias/2013/08/27/sentidos/1377624527\\_920612.html](https://cincodias.elpais.com/cincodias/2013/08/27/sentidos/1377624527_920612.html) [16/05/2019]
- Salvatierra, J. (2017). Rodilla factura 100 millones y se lanza al reparto a domicilio. Disponible en: [https://elpais.com/economia/2017/03/27/actualidad/1490616047\\_534516.html](https://elpais.com/economia/2017/03/27/actualidad/1490616047_534516.html) [16/05/2019]

Fecha caso: junio de 2019



La dirección estratégica de la empresa. Teoría y aplicaciones  
Thomson Reuters-Civitas, 5ª edición, 2015