



Caso Breve 47

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

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 más de 150 establecimientos en 2021 y presente en 14 comunidades autónomas, su modelo de negocio combina tiendas propias con franquicias, repartidas por toda España en las que trabajan más de 2.000 personas. Cuenta con un obrador central en Madrid con producción propia para los rellenos de los sándwiches y especialidades, combinando innovación con tradición, manteniéndose la receta original y “secreta” del pan de molde inglés que amasó su fundador.

En 2019, con motivo del 80 aniversario de la empresa y para lograr una comunicación coherente con la marca, se lanzó el concepto “*Rodilla Revolution*”, que mostraba la intención de evolucionar constantemente, de estar al día, de ofrecer productos nuevos y mostrarse, en definitiva, “frescos en cada momento”. Con ello se 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. Además, se inauguró uno de los establecimientos más especiales, el primero que es gestionado por personas con discapacidad intelectual, de la mano de la fundación A La Par.

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 de Madrid. 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 accionario 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 destacaban puntos fuertes y débiles. Como puntos fuertes el nuevo equipo se encontró 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 modelo de negocio de 2017

Si bien Rodilla era la cadena con mayor crecimiento orgánico y sostenible del mercado, gracias a dos momentos de consumo fuertes como eran los desayunos y las meriendas, el reto en 2017 era impulsar las cenas y los *packs* para llevar. Para ello, se introdujo 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 lanzaron nuevos productos como focaccias y ensaladas, para atraer a un público más joven y mejorar el ticket medio. Con todo ello, se pretendió incrementar las ventas y la rentabilidad de las tiendas con la creación de nuevas experiencias que aportaran valor añadido al consumidor.

Como consecuencia de ello, se puso en marcha el Plan Estratégico 2017 que preveía la apertura de nuevos establecimientos, más del 20% de ellos fuera de Madrid para impulsar la expansión nacional. Y, por otro lado, se empezó, para convertirse en una cadena internacional, la expansión hacia el continente americano, lo que supuso la apertura tres establecimientos en Miami en 2019.

El plan estratégico de 2017 se basó 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 fueron: 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 definió el nuevo modelo de negocio y se establecieron las líneas estratégicas a seguir con el objetivo de lograr que Rodilla fuera un negocio rentable, autofinanciable, escalable y viable. En cuanto a logística se pasó de cuatro operadores logísticos (dos gestionados internamente) a un solo operador logístico externo para todo el negocio. En cuanto al obrador, se externalizó la producción de algunas materias primas que no eran clave ni rentables, se dejó de estuchar y fabricar el producto para tiendas, se pasó a una estructura más flexible (de 127 a 25 personas) y se invirtió en un nuevo obrador, con capacidad para producción de productos artesanos nuevos como bizcochos, roscones, torrijas, salsas, etc.

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

Respecto de los franquiciados, se propuso 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 llevó 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 propuso una nueva gestión de los empleados a los que se les dio más voz y opinión. Se les dio cursos de formación para lograr una atención más cercana al cliente y se propuso un nuevo programa de remuneración variable con base en la consecución de resultados/objetivos y un adecuado plan de carrera.

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

Por su parte, el rediseño de la experiencia del consumidor supuso 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 tenía que transmitir los nuevos valores de la marca y la experiencia en la tienda tenía que ser acorde con lo que esperaba el cliente, lo que se transmitió a los materiales empleados: madera, cuero, mármol, tarros de ingredientes, cuadros *vintage*... Todo ello con el objetivo de que diera la sensación de confortabilidad y que invitara 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).

Pregunta: Analice qué tipo de estrategia de reestructuración se lleva a cabo en Rodilla en 2017, cuáles fueron los motivos que llevaron a implantar dicha estrategia y qué medidas se implantaron para lograrla.

Fuentes de información:

- Página web oficial de <https://www.rodilla.es/> [10/12/2021]

-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 [15/05/2019]

-Blazquez, S. (2017). Rodilla triangula su expansión. Disponible en: 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 [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 [16/05/2019]

Fecha caso: Agosto de 2022

