

## HAMBURGUESA NOSTRA<sup>1</sup>

Una tarde de septiembre de 2010, Carlos Rodríguez, gerente y co-propietario –junto con su padre– de Hamburguesa Nostra (HN), reflexionaba sobre la llamada que acababa de atender. Un lejano pariente le había expresado su interés en explotar el negocio de Hamburguesa Nostra en Córdoba (España) como franquiciado en exclusiva de esa provincia. Esperaba instrucciones de cómo proceder para acometer cuanto antes las inversiones necesarias.

No era la primera petición que Carlos recibía al respecto, y no podía dilatar mucho tiempo una respuesta tanto a éste como a los otros interesados. Volvió a repasar mentalmente los principales detalles de su negocio. El segundo establecimiento de Hamburguesa Nostra había abierto sus puertas hacía unos meses y sus resultados, como ya ocurrió con el primer punto de venta, superaban las expectativas.

Sin embargo, Carlos albergaba serias dudas sobre cuál podría ser la vía más adecuada para la expansión del nuevo negocio y el ritmo que debía imprimirle. Le preocupaba la capacidad financiera de la empresa, muy restringida debido a las últimas inversiones que había realizado y a la crisis de financiación que estaba sufriendo el país en aquellos momentos.

En su cabeza aparecían numerosas incógnitas. Decidió apuntarlas en una hoja de papel para ir reflexionando sobre ellas en los próximos días:

*“Parece que este negocio puede tener posibilidades. Pero, ¿cuáles deben ser nuestros próximos pasos para aprovecharlas al máximo? ¿Cuál será la mejor forma de hacer crecer el negocio? ¿En qué ámbito geográfico deberíamos pensar: ¿sólo en el área metropolitana de Madrid, o abrirnos a toda la*

---

<sup>1</sup> Caso de la División de Investigación de San Telmo Business School, España. Preparado por el profesor Antonio Villafuerte Martín, con la colaboración de D. Antonio Aguilera Nieves (Master Sevilla enero 06), para su uso en clase, y no como ilustración de la gestión, adecuada o inadecuada, de una situación determinada.

Copyright © marzo 2011, San Telmo Business School, 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. 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 email a la dirección [casos@santelmo.org](mailto:casos@santelmo.org).

Rev. agosto 2015

*Península o –por qué no- quizás también al extranjero? ¿Es la fórmula de franquicia el sistema más adecuado para hacer esa expansión? Y si así fuera, ¿qué características deberían tener los posibles franquiciados y los futuros locales de HN? ¿Cuáles deberían ser los sistemas de gestión y control que deberíamos adoptar? ¿Qué canon de entrada, si alguno, debemos solicitar a los franquiciados, qué royalties, cómo controlar la gestión de los diversos franquiciados, cómo y hasta qué punto deberíamos implicarnos en la operativa del negocio de las posibles franquicias...?*

*Por otra parte, ¿no sería quizás mejor alternativa crecer con locales propios, abriendo al ritmo que nos permita nuestra capacidad de gestión y nuestros recursos financieros...?*

*En definitiva, ¿cuál es la mejor forma de sacar el mayor partido cuanto antes a este nuevo negocio de Hamburguesa Nostra sin poner en riesgo excesivo el futuro de la idea ni la viabilidad de la empresa matriz Raza Nostra?"*

## **ANTECEDENTES**

Hamburguesa Nostra había surgido en el año 2007 a partir de Raza Nostra, una carnicería tradicional ubicada en el madrileño Mercado de Chamartín, dedicada a la venta especializada de carnes españolas certificadas adheridas a Indicaciones Geográficas Protegidas y otras Marcas de Calidad.

El negocio familiar fue iniciado por Juan José Rodríguez García, padre de Carlos, cuando llegó a Madrid en 1958 con 16 años y sólo 6 euros (1.000 pesetas de la época) como todo capital. Tras varios años trabajando por cuenta ajena, reunió capital y experiencia suficiente y se decidió a abrir, en 1973, "Establecimientos Rodríguez", una carnicería tradicional en el mercado de Chamartín. El negocio fue experimentando un incremento continuado de las ventas, anexándose en años posteriores algunos puestos vecinos del mercado. En 2002 el establecimiento llegó a contar con 11 metros lineales de exposición y venta, uno de los mayores del mercado. Aunque se trataba de una carnicería tradicional, similar a tantas ubicadas en cualquier mercado de España, Juan José se había esmerado en cuidar de forma muy especial tanto la calidad del producto ofrecido como la atención y el servicio a sus clientes. Contaba con personal muy cualificado.

Carlos se incorporó al negocio en 2003, tras graduarse como ingeniero agrónomo y trabajar durante varios años en una empresa de ingeniería madrileña. Desde hacía tiempo tenía ideas para desarrollar el negocio familiar, que su padre se mostró dispuesto a llevar a cabo, aunque sólo si él se incorporaba a la empresa.

Así lo hizo, y pronto se pudieron ver profundos cambios en el negocio. En primer lugar, se definió por escrito la nueva misión (*"la promoción, defensa, divulgación y comercialización de las razas autóctonas españolas de ganado vacuno, ovino y porcino,*

*incluidas las carnes producidas bajo condiciones de ganadería ecológica”*), que dio pie a adoptar el nombre comercial, Raza Nostra; se establecieron nuevos criterios de calidad en los productos y servicios (sólo se trabajarían carnes de pura raza y de origen certificado y se adoptó un esmerado sistema de aprovisionamiento y conservación de las materias primas), y se inició la reforma integral y el cambio de imagen del establecimiento (Anexo 1). También se procedió a elegir las razas y negociar con los proveedores.

El cambio se acompañó de un plan de comunicación, destinado a presentar la nueva oferta e imagen corporativa. En primera instancia se diseñó una completa página web (Anexo 2) que, además de mostrar los servicios complementarios que Raza Nostra ofrecía a sus clientes incluía recetas elaboradas por cocineros de prestigio e información sobre maridajes vinos-carnes, entre otra información relevante.

Los locales pasaron de tener la imagen de una carnicería tradicional a un diseño nuevo y actual (Anexo 3). Con el objetivo de mejorar la información ofrecida al cliente en los locales se dispusieron paneles con información básica sobre las distintas marcas de garantía comercializadas por Raza Nostra, así como de las características principales de las razas autóctonas españolas de ganado vacuno, ovino y porcino (Anexo 4). En 2010 trabajaba ya 14 variedades de carne de vacuno (Anexo 5).

## **LOS INICIOS DE RAZA NOSTRA.**

Carlos creía que Raza Nostra aportaba un nuevo enfoque en la comercialización de carne. Tradicionalmente, los carniceros españoles preferían comercializar carnes de razas de origen foráneo (principalmente, charolés y limusina), que proporcionaban mayor rendimiento económico al ganadero y al carnicero, ocasionando que las carnes de raza españolas, de muy alta calidad, fuesen quedando en el olvido.

Uno de los retos más importantes al que tuvo que enfrentarse Raza Nostra fue la comercialización, en un mismo punto de venta y al corte, de una variedad muy amplia de carnes. Además, los consumidores apenas distinguían las calidades de los diversos tipos de carnes, ni tampoco tenían muy claro el significado de las Denominaciones de Origen e Indicaciones Geográficas Protegidas (IGP) y sus diferencias con otros tipos de etiquetas de calidad, como las ecológicas, o las marcas de productores. Tampoco fue fácil conseguir un suministro continuo y estable de algunos productos, dada la escasez de proveedores solventes y la escasa estandarización de los canales. Asimismo, el precio de los nuevos tipos de carnes solía ser bastante superior al de las carnes convencionales, lo que requería profesionales más cualificados y formados para comunicar y explicar mejor las diferencias del producto. No fue fácil encontrar personal con el nivel de cualificación y conocimiento que el nuevo concepto requería, ni tampoco fue fácil encontrar personas dispuestas a formarse en el negocio.

Con mucho esfuerzo y dedicación, Carlos y su padre lograron que estos inconvenientes se fueran paliando. “Afortunadamente, la respuesta de los clientes fue inmediata y las