



Hamburguesas de la Torre

C28-09-004

En 1991, la señora Judith Partida de la Torre, tomó las riendas de un restaurante y sin experiencia en los negocios logró ventas de 700,000 mil pesos¹ en su primer año. Este lugar se ubicaba en un Centro Comercial en pleno crecimiento, cerca del centro de Guadalajara. En 1996, Judy se retiró del negocio y lo dejó en manos de su esposo. Para el año 2000, las ventas habían caído un 60%; de ese negocio dependía la familia de la Torre, integrada por cinco personas. Judy, como la llamaban sus conocidos, y su esposo, se encontraban ante un problema, pues debían hacer algo para que el negocio mejorara y no tenían dinero para invertir. ¿Qué deberían de hacer Judy y su esposo por el negocio?

Familia de Judy

La familia de Judy estaba compuesta por su esposo, Javier, y sus hijos, Javier, Juan y Jorge. En los ochentas se dedicaban a la renta por comisión de videojuegos, lo que les permitía contar con tiempo libre para dedicarse al deporte familiar: la charrería.

En 1990, cuando comenzaron con el restaurante, Judy tenía alrededor de 35 años, su esposo cerca de los 40 y sus tres hijos 16, 13 y seis. Todos ayudaban en el restaurante, en la medida de sus posibilidades: su esposo administraba, ella cocinaba, y sus hijos apoyaban donde fuera necesario.

Judy, la mayor (junto con su cuata) de cinco hermanos; hija de un embajador; vivió gran parte de su niñez y adolescencia fuera del país; hablaba inglés, francés y español y estaba acostumbrada a viajar.

Don Javier, el esposo de Judy, era hombre de campo, el doceavo de 16 hermanos, hijo de un hacendado que vendió todo en vida. Estaba acostumbrado a trabajar por su cuenta y administrar su tiempo en su deporte favorito: la charrería.

¹ Equivalente aproximado de \$220,000 dólares norteamericanos

Este caso fue escrito por el Profesora Eréndira Esperanza González Escobedo con el propósito de servir como material de discusión en clases, no pretende ilustrar buenas o malas prácticas administrativas.

Derechos Reservados © Instituto Tecnológico y de Estudios Superiores de Monterrey; Av. General Ramón Corona No. 2514 Col. Nvo. México, Zapopan, Jalisco 45140, México. El ITESM prohíbe cualquier forma de reproducción, almacenaje o transmisión de la totalidad o parte de esta obra, sin autorización por escrito.

Javier, el hijo mayor, estudió algunos semestres de preparatoria; Juan, estudiaba la Licenciatura en Mercadotecnia; y Jorge, el menor, la preparatoria.

Restaurante Hamburguesas de la Torre

Hamburguesas de la Torre abrió a mediados de los años 80 con el nombre de Hamburguesas Búfalo, como se llamaba la cadena mexicana más importante de hamburguesas en Guadalajara de aquel tiempo.

En marzo de 1991, un hermano de Don Javier le propuso a Judy hacerse cargo de este restaurante, ya que él no podía porque su empresa tenía otro giro. Judy aceptó con la condición de que su esposo se comprometiera a trabajar con ella, pues no tenía experiencia en negocios. El trato en un principio fue dividir ganancias entre el cuñado de Judy y ellos, lo que no les funcionó, y decidieron pagarle una renta mensual. El cuñado aceptó pero hizo la aclaración de que el local le pertenecía y no pensaba venderlo; por lo que la renta se pagaría mientras ellos continuaran con el restaurante.

Cuando Judy y su esposo fueron a recibirlo, conocieron a los ex dueños, le dieron las indicaciones del manejo del restaurante y al siguiente día ya no se presentaron. Al verse en medio de clientes, proveedores y empleados, “(...) entré a llorar al baño, pero pensé, que si Dios me lo había mandado era porque podía con él”, contó Judy, y así, sin experiencia, comenzó a trabajar. Judy, su esposo, el mayor de sus hijos, y tres empleadas continuaron como si fuera un día normal en el restaurante.

En dos meses, las ventas les permitieron invertir en la remodelación del lugar. Justo en ese tiempo la administración de Hamburguesas Búfalo pidió que le pagaran por utilizar su nombre, a lo que Judy y su esposo se negaron. La decisión fue cambiar el nombre por Hamburguesas de la Torre, haciendo alusión al apellido paterno de la familia.



Foto 2. Imagen del interior de Hamburguesas de la Torre

Hamburguesas de la Torre continuó como pequeño contribuyente y durante seis años obtuvo ventas que sobrepasaban los 660 mil pesos. Las ganancias que tenían eran del 300 por ciento lo que le permitió a la familia invertir, viajar y vivir holgadamente durante ese tiempo. Para tener una idea del crecimiento, a finales de 1991 trabajaba toda la familia,

(Judy, su esposo, y sus tres hijos), y se vieron en la necesidad contratar a siete personas más.

En un principio vendían hamburguesas de res, burritas y lonches. La especialidad del lugar eran las hamburguesas gigantes (30 centímetros de diámetro) de res asadas al carbón. La publicidad que se hacía era básicamente de boca a boca. Con el tiempo fueron añadiendo al menú quesadillas, tacos, carne asada; según lo que pidieran los clientes y les permitiera la infraestructura.

Judy trabajó en el restaurante hasta 1996, año en el que decidió dejar a cargo del negocio a su esposo y a sus hijos, pues se sentía cansada y desmotivada. Después de trabajar 12 horas en el restaurante y atender las actividades del hogar se sentía agotada. Por otro lado, se sentía desmotivada porque no tenía un sueldo, pues su esposo pensaba que como era parte de la familia era su obligación trabajar pues de ahí se mantenían.

Bajo la administración de Don Javier, el restaurante continuó con ventas cercanas a los 600 mil pesos anuales, pero debido a que los precios de los insumos subían y el precio de las hamburguesas se mantenía igual, ocasionaba que las ganancias fueran menores.

Don Javier se apoyaba de sus tres hijos, dos de tiempo completo y uno que lo ayudaba después de la escuela. Los cuatro se “sentían jefes”; lo que daba por resultado que sus empleados se sintieran confundidos, y por consecuencia tenían una alta rotación de personal; pero no lo consideraban una molestia porque el perfil del empleado era fácil de encontrar.

Su competencia directa estaba tanto dentro del centro comercial, como a su alrededor, la cual se conformaba por McDonald's -que abría desde las nueve de la mañana-, y algunos puestos de hamburguesas que abrían después de las siete de la noche. Durante el día había restaurantes de comida corrida, puestos de tortas ahogadas, carne asada, bióticos, etcétera. No se preocuparon por ellos, ya que consideraban que había mercado para todos.

Las utilidades las calculaban según lo que les quedaba en el bolsillo y las mermas no eran tan graves porque surtían los insumos del día. Cuando percibieron que el restaurante no estaba dando para cubrir sus necesidades, decidieron abrir otro restaurante con el mismo concepto que cerraron porque necesitaba ser subsidiado

Los problemas económicos empezaron después del 2000, cuando la plaza donde se encontraba el restaurante empezó a declinar. “Yo siento que a partir de que abrió La Gran Plaza la gente empezó a cambiar, se hizo más exigente”, comentó Judy. Aunado a la apertura de nuevas plazas, se instaló un McDonald's a pocos metros, los puestos instalados alrededor de la plaza comenzaron a ser competencia porque sus precios eran menores. A partir de esas fechas las ventas bajaron a un 60%, con un margen de ganancia del 20%.

La plaza

El Centro Comercial La Normal abrió a principios de los años 80 en la ciudad de Guadalajara, Jalisco. Su concepto era de plaza abierta; es decir, una serie de locales agrupados en un lugar no techado. Contaba con más de 30 locales repartidos en restaurantes de comida rápida, tiendas al detalle, farmacia, banco, y salas de cine. No contaba con áreas comunes o baños públicos.



Foto 1. Plaza la Normal

En sus inicios, Plaza la Normal acaparaba el mercado del centro de Guadalajara y de Zapopan, por tener en ese momento unas salas de cine céntricas y “modernas”. Estaba en medio de la Escuela de Derecho, Contabilidad y Filosofía de la Universidad de Guadalajara, la Escuela Normal para Educadoras, Centros Culturales, oficinas gubernamentales, y casas habitación. El centro comercial creció aceleradamente a finales de los ochenta, y alcanzó su madurez al llegar los años noventa.

Entre los años 1980 y 1990, había en la Zona Metropolitana de Guadalajara algunas plazas como Plaza Patria, Plaza las Torres, Plaza del Sol, que cubrían los mercados de sus zonas. Algunos años después abrieron nuevas plazas comerciales como La Gran Plaza, Plaza Pabellón y Centro Magno. Estas plazas eran cómodas, estaban completamente techadas, contaban con tiendas gancho, nuevas salas de cine, pabellones de comida con restaurantes conocidos, áreas comunes, etcétera.

En opinión de Judy, Plaza la Normal comenzó a declinar debido a que gran parte de los clientes que tenía prefirió ir a las nuevas plazas. A partir de ese momento su mercado se limitó a las personas que vivían, estudiaban o trabajaban en los alrededores, lo que a opinión de Judy no era suficiente para sostener todos los negocios y algunos se vieron en la necesidad de cerrar. Sin embargo, la plaza continuaba con gran movimiento de personas por las mañanas, personas quienes acaparaban los puestos pequeños que abrían desde temprano.

Cuando las ventas comenzaron a decaer cerca del 2000, los hijos de Judy y Don Javier ya habían crecido, Javier estaba casado y tenía dos niñas; Juan en la universidad y Jorge en preparatoria. Se dieron cuenta que ese negocio no daría para todos, así que Javier se retiró para trabajar por su cuenta; Juan, quería seguir con el negocio familiar; y Jorge, deseaba seguir estudiando.

Las ventas seguían bajando, el restaurante era la única entrada de dinero a la casa, los ahorros se habían terminado y aunque el negocio daba ganancias, no eran suficientes para la familia. ¿Qué hacer? ¿Cómo hacerlo sin dinero para invertir?