



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Análisis estratégico de Baobab: cómo diferenciarse
creando un modelo de negocio sostenible

Strategic analysis of Baobab: how to be different
and to build a sustainable competitive model

Autor

Luis Montero Villacampa

Director

Millán Díaz Foncea

Facultad de Economía y Empresa

2017-2018

INFORMACIÓN DEL TRABAJO

Autor: Luis Montero Villacampa

Director: Millán Díaz Foncea

Título: Análisis estratégico de Baobab: cómo diferenciarse creando un modelo de negocio sostenible.

Title: Strategic analysis of Baobab: how to be different and to build a sustainable competitive model

Titulación: Grado en Administración y Dirección de Empresas (GADE)

RESUMEN

En el presente de Trabajo Fin de Grado (TFG) vamos a realizar un estudio de caso de una empresa aplicando los conocimientos y las competencias vinculadas a las asignaturas impartidas en el Grado de Administración y Dirección de Empresa (ADE). Con el propósito de que tenga una utilidad práctica en un futuro, vamos a realizar un estudio de caso de una PYME de nuestro entorno local, como es el caso del Restaurante Baobab SL, un proyecto emprendedor rentable y sostenible con el entorno que le rodea.

El objetivo de este trabajo es analizar de manera pormenorizada la empresa, explicando su historia, analizando el entorno en el que opera y estudiando las fortalezas y debilidades de su modelo de negocio. Este análisis estratégico nos llevará a explicar su estrategia competitiva y a plantear posibles líneas de mejora, con el objetivo de fortalecer su posición competitiva.

Para realizar un trabajo lo más completo posible, hemos tenido la oportunidad de entrevistar al gerente del restaurante, Manuel Rodrigo Arcay. La información obtenida en esta entrevista se ha completado con información financiera de SABI y de informes que analizan el sector de la restauración y sus tendencias futuras.

ABSTRACT

Our Bachelor's thesis is a case study of a new firm that allows us to apply the knowledge and skills of the Degree in Management. With the aim of having a practical value, we are going to analyze a small firm of our local context, namely Baobab. Specifically, it is a new firm with a profitable and sustainable project, which is respectful with the context in where it is.

The objective of this study is to analyze in-depth this company, explaining its history, the context in which it carries out its activities and to examine the strengths and weaknesses of its business model. This strategic analysis will lead us to explain its competitive strategy and to raise some recommendations, with the purpose of improving the competitiveness of Baobab.

To make a study as complete as possible, we have interviewed the entrepreneur of this restaurant, Manuel Rodrigo Arcay. This information has been completed with some financial information from the SABI database and from some reports that analyze the food service industry and its future trends.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	4
2. HISTORIA, MISIÓN Y VISIÓN.....	6
2.1. Historia.....	6
2.2. Misión y visión.....	7
3. LA INDUSTRIA, EL PRODUCTO Y EL MERCADO.....	8
3.1. Industria.....	8
3.2. El producto.....	10
3.3. El mercado.....	11
3.3.1. Clientes.....	11
3.3.2. Precios.....	12
3.3.3. Ventas.....	13
4. ANÁLISIS DEL ENTORNO.....	14
4.1. Análisis del entorno general: PEST.....	14
4.1.1. Factores político-legales.....	14
4.1.2. Factores económicos.....	14
4.1.3. Factores socio-culturales.....	15
4.1.4. Factores tecnológicos.....	16
4.2. Análisis del entorno específico: 5 fuerzas de Porter.....	17
4.2.1. Poder negociador de los clientes.....	18
4.2.2. Poder negociador de los proveedores.....	18
4.2.3. Rivalidad.....	20
4.2.4. Amenaza de nuevos entrantes.....	21
4.2.5. Amenaza de productos sustitutivos.....	21
5. ANÁLISIS INTERNO.....	22
5.1. Recursos y capacidades.....	22
5.1.1. Recursos tangibles.....	22
5.1.2. Recursos intangibles.....	24
5.1.3. Análisis VRIO.....	28
5.2. Cadena de valor.....	30
5.2.1. Actividades primarias.....	30
5.2.2. Actividades secundarias.....	32
6. RESUMEN DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO: ANÁLISIS DAFO.....	34
7. ESTRATEGIA COMPETITIVA.....	35
8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES.....	36
8.1. Conclusiones.....	36
8.2. Recomendaciones.....	38
Bibliografía.....	40

1. INTRODUCCIÓN

Los problemas que ocasiona el ser humano al medioambiente son una realidad. Vivimos en un planeta finito, los recursos naturales son limitados, y el crecimiento económico mundial ha desequilibrado la capacidad de la Tierra por generar sus recursos a la misma velocidad a la que se consumen. Numerosos organismos internacionales se han unido a la lucha contra el cambio climático, y como explica Greenpeace (2018) *“No es posible soportar este nivel de producción, consumo y su contaminación asociada porque vivimos en un planeta con recursos finitos”*.

El incremento de las necesidades y la demanda de recursos, ya tienen consecuencias a nuestros días: Mayor frecuencia de fenómenos climáticos extremos, hambrunas, extinción de especies, desaparición de ecosistemas naturales, entre muchas otras; y la tendencia continúa siendo creciente. Como explica Greenpeace (2016) *“Se prevé que estos climas extremos sean más intensos y frecuentes ya que las condiciones en el Ártico y resto del mundo están cambiando rápidamente”*.

La preocupación de los consumidores por el deterioro del medio ambiente, acompañado por la influencia de la alimentación sobre la salud, está justificando, al menos en parte, el crecimiento del mercado ecológico. Podemos definir **producto ecológico** como aquel que consume menos energía, no contiene componentes químicos que puedan dañar la salud, nutre mejor, carece de organismos transgénicos y respeta el bienestar animal (consultar el anexo 1 para más información). Según el informe elaborado por Kantar Worldpanel y la Fundación Catalunya La Pedrera (2018), el mercado de productos de alimentación ecológica en España ha tenido en el 2017 un crecimiento de un 14% frente al 2% de los alimentos convencionales, y la tendencia para este año sigue siendo creciendo.

Para poder analizar este tema, vamos a realizar un estudio de caso de una empresa emprendedora que ha sabido aprovechar el crecimiento de este mercado para posicionarse y hacerse un hueco dentro del sector de la restauración de Zaragoza, como es el caso del restaurante Baobab. Baobab es un claro ejemplo de empresa que refleja la preocupación cada vez más extendida de la sociedad por el medioambiente y por la alimentación saludable. La compañía está comprometida con el concepto de desarrollo sostenible, realizando su actividad económica dañando lo menos posible el medioambiente y el bienestar de los animales. Fundada en 2002, ha ido creciendo hasta

consolidarse como uno de los restaurantes vegetarianos de referencia en la capital aragonesa (restaurante vegetariano con más comentarios positivos en TripAdvisor a bastante diferencia del segundo).

El presente Trabajo Fin de Grado (TFG) pretende analizar el caso del restaurante Baobab, explicando cómo una pequeña empresa aragonesa ha logrado diferenciarse del resto de competidores buscando un modelo sostenible con el medioambiente. Es el estudio de un caso que combina rentabilidad económica y respeto por diferentes stakeholders de su entorno. A través de este trabajo, utilizaremos muchos de los conocimientos y herramientas que se han aprendido a lo largo del Grado de Administración y Dirección de Empresas, como son la cadena de valor de Porter, el análisis VRIO y el modelo del núcleo de las 5 fuerzas de Porter, por citar algunos.

El trabajo se estructura de la siguiente manera. Después de esta introducción, la sección 2 explica la historia que tiene esta empresa, destacando los objetivos que persigue a corto y a largo plazo. La sección 3 describe el producto o servicio que ofrece y la industria en la que se encuentra. La sección 4 analiza el entorno de la empresa, distinguiendo el entorno general (utilizando el análisis PEST) del entorno específico (modelo de las 5 fuerzas de Porter). Seguidamente, la sección 5 estudia el análisis interno de la empresa, poniendo especial énfasis en los recursos y capacidades que tiene y en la cadena de valor. La sección 6 hace un resumen del análisis estratégico utilizando la herramienta DAFO que combina el diagnóstico externo e interno de la empresa. La sección 7 examina la estrategia competitiva de Baobab, describiendo las diferentes fuentes de diferenciación que incorpora. Para terminar, la sección 8 presenta las principales conclusiones del trabajo e incorpora ciertas recomendaciones para que la empresa pueda mejorar en un futuro.

El trabajo se nutre de numerosas fuentes de información, entre las que cabe destacar una entrevista detallada a Manuel Rodrigo Arcay realizada el pasado 16 de agosto, uno de los dos fundadores de la empresa (podemos encontrar la entrevista completa en el anexo 5). La información de la empresa obtenida en la entrevista se completa con información financiera obtenida de la plataforma SABI y de otras fuentes digitales (TripAdvisor, periódicos digitales, artículos sobre la empresa...). Además, hemos hecho uso de diferentes fuentes estadísticas y de informes sectoriales para el análisis del entorno. Finalmente, también se han consultado fuentes académicas para un uso riguroso de las diferentes herramientas conceptuales utilizadas.

2. HISTORIA, MISIÓN Y VISIÓN

2.1. HISTORIA

En este apartado vamos a realizar un breve recorrido por la historia de la empresa. El restaurante Baobab nació en marzo de 2005 (aunque desde 2002 tenían un puesto ambulante de comida), fruto de la decisión de dos parejas de amigos que querían crear un negocio dentro del sector de la restauración. La fundación y el desarrollo inicial de la empresa corrieron a cargo de esas dos parejas (entre las cuales está Manuel Rodrigo Arcay. Sin embargo, en 2013, una de las parejas abandonó el negocio y se incorporó otra pareja de amigos, que actualmente posee el negocio en calidad de accionistas únicamente. Sin embargo, son únicamente Manuel y su esposa los que regentan el restaurante en su funcionamiento diario.

Manuel nos comentó que el restaurante fue creado por una “necesidad vital”¹. En ese momento, el matrimonio era joven y tenían 2 hijas, y en ámbito laboral en el cual se movían no tenían muchas más oportunidades. Ya habían realizado varias pruebas en el sector de la restauración montando un puesto de comida en el Festival Pirineo Sur desde el año 2002, y finalmente decidieron hacer algo más serio. El matrimonio era vegetariano y conocía ese mundo, y en 2005 tuvieron la iniciativa de montar un restaurante con la idea de romper con la imagen más tradicional que había sobre este tipo de comida, una imagen triste, sosa y con muchos prejuicios.

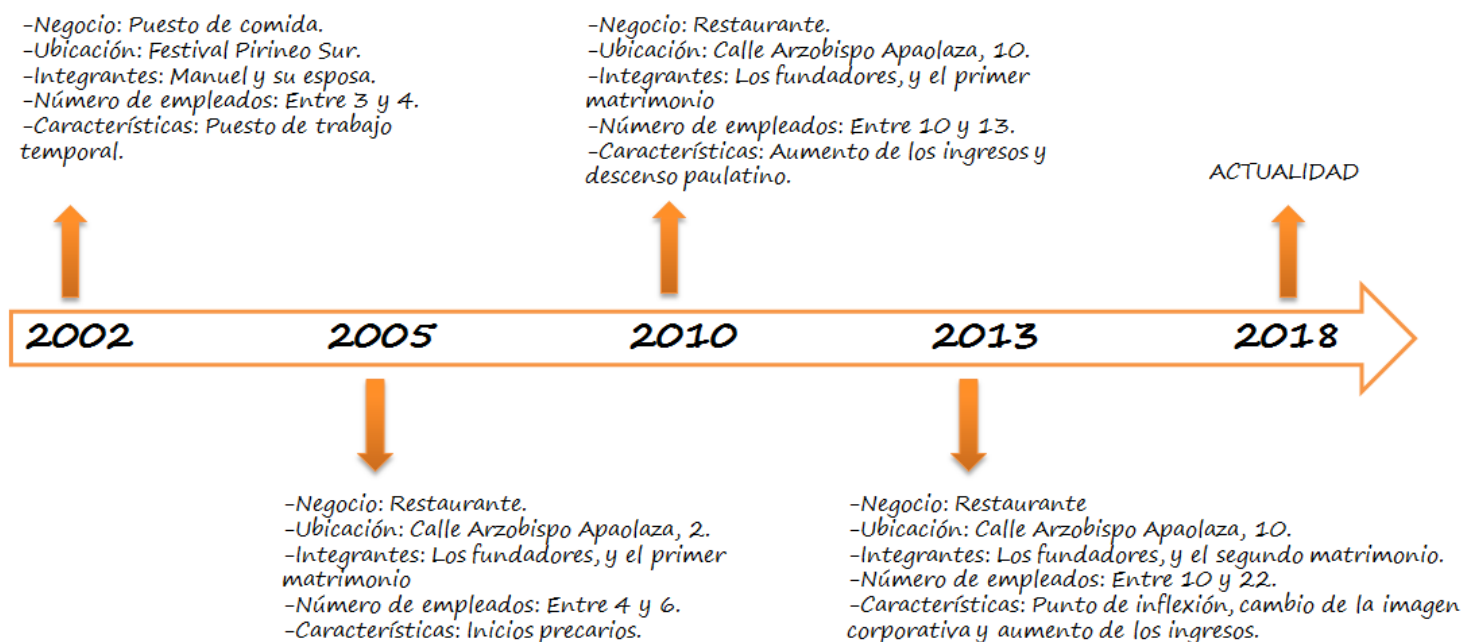
Empezaron el negocio en la calle arzobispo Apaolaza número 2, y enseguida comenzaron a obtener beneficios. Aquel restaurante era más pequeño, era la mitad de grande que el actual, por lo tanto, era más fácil de controlar. En el año 2010 realizaron el cambio de local, que se encuentra en la misma calle, pero en el número 10.

Obtuvieron el local a través de un traspaso, lo pintaron, cambiaron un poco su aspecto, y así fue como comenzaron. No hicieron ningún trabajo previo, como podría haber sido un análisis del entorno o la creación de una imagen corporativa, fueron unos inicios muy precarios. La única ayuda que recibieron fue la del primer matrimonio que colaboró con ellos. Era una pareja de hosteleros de Lérida que había tenido un restaurante vegetariano desde hace varios años y pudieron aportar su experiencia. Esa experiencia les evitó cometer ciertos errores previos, tal y como destaca Manuel.

¹ Gente: “Cuando montas una empresa lo haces un poco por una necesidad vital” (Pág. 50)

Sin entrar en detalle en el desarrollo posterior, la Figura 1 describe en diferentes momentos temporales la situación de la empresa.

Figura 1. Línea de tiempo de los hitos importantes del restaurante Baobab



Fuente de elaboración: Propia

2.2 MISIÓN Y VISIÓN

Los conceptos de Misión y Visión hacen referencia a los objetivos que una organización puede intentar alcanzar. Ambos son definidos para lograr alcanzar un estado que se considera deseable para la empresa. La misión es el motivo, el propósito, el fin o la razón de ser de la existencia de la empresa (Grant, 2014). Para definir la misión hay que tener claro varios conceptos, lo que pretende cumplir en su entorno, lo que pretende hacer, y para quién lo va a hacer. Por su parte, la visión indica el lugar hacia dónde se dirige la empresa a largo plazo, siendo una expectativa ideal de lo que espera que ocurra. La visión debe de ser realista pero a la vez ambiciosa, su función es guiar y motivar al grupo para que acabe trabajando (Guerras y Navas, 2016).

Baobab, tiene como misión, asentarse en el mercado de la restauración de Zaragoza como empresa consolidada, creando un restaurante con una estructura jerárquica más horizontal, y mejorando la eficiencia del sistema productivo con la finalidad de aumentar el margen de rentabilidad. Y como visión, asentar una fuerza de trabajo

consolidada, pagando unos sueldos superiores, y diversificar el negocio, abriendo otros establecimientos por el resto de la ciudad (tal y como apunta Manuel, el propietario).

3. LA INDUSTRIA, EL PRODUCTO Y EL MERCADO

3.1. LA INDUSTRIA

Baobab se encuentra en el sector de bares y restaurante, negocio donde se ofrece comida y bebida en un local habilitado a cambio de una contraprestación económica. Este sector incluye un gran número de tipos de establecimientos, podríamos ubicar a la empresa en el grupo estratégico de los restaurantes alternativos, destinados principalmente a un público que quiere probar algo diferente y que se preocupa de la calidad y la procedencia de los alimentos que consumen.

El sector de la hostelería es muy amplio y resulta complicado satisfacer a todos los consumidores existentes. Por lo tanto, la compañía ha optado por centrarse en un determinado nicho de mercado, focalizándose en los consumidores que le dan importancia a la comida saludable y de calidad. El restaurante ofrece productos ecológicos y de comercio justo, fomentando los procedimientos artesanos, los proveedores locales y la sostenibilidad de su entorno (tal y como apunta Manuel).

Para lograr sus objetivos, la empresa tiene que definir su estrategia de negocio y el segmento al cual dirige su oferta, ya que no todos los potenciales clientes buscan lo mismo en un restaurante. Por ello, resulta importante tener en cuenta todos los elementos estratégicos básicos para establecer una estrategia alcanzable y coherente.

Una herramienta para conseguir este objetivo es el enfoque tridimensional de Abell y Hammond (1979, 1980), que se analiza en la Figura 2. Este análisis es un sustituto de la tradicional propuesta bidimensional producto-mercado y propone para la definición del negocio analizar las siguientes dimensiones: (1) grupos de consumidores, (2) funciones del consumidor y (3) tecnologías empleadas.

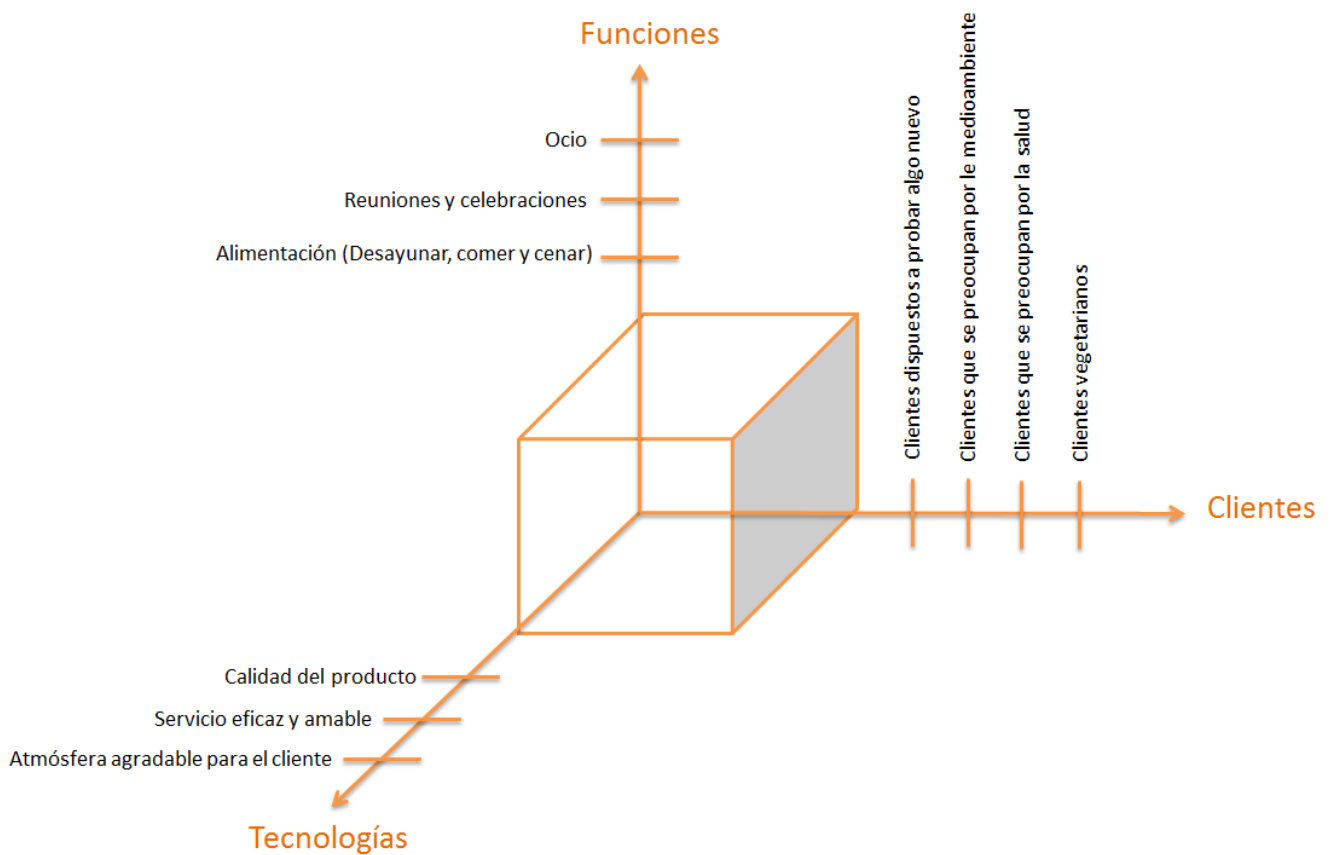
En el modelo, se pueden observar 4 tipos de perfil de clientes del restaurante: (1) clientes que quieren probar algo diferente, (2) clientes que se preocupan por el medioambiente, (3) aquellos que se preocupan por su salud y (4) clientes vegetarianos.

Podríamos desglosar las funciones que cumple el restaurante en 3 tipos. La primera sería la de satisfacer una necesidad básica, la alimentación, ya que el restaurante te

puede proporcionar un desayuno, una comida o una cena. La segunda sería la de proporcionar un espacio para poder realizar reuniones o celebraciones, como podrían ser, eventos familiares, de empresa o de amigos. Y, en tercer lugar, podría suplir una necesidad de ocio al cliente, al igual que la clientela puede ir a la bolera para pasar la tarde, puede ir al restaurante a comer.

Y en último lugar, para satisfacer estas necesidades de los clientes, la empresa las podría satisfacer proporcionando un producto de calidad, un servicio eficaz y amable, y una atmósfera agradable.

Figura 2. Esquema tridimensional de Abell



Fuente: Elaboración propia a partir del modelo de Abell y Hammond (1979, 1980).

3.2. EL PRODUCTO

El restaurante ofrece una gran variedad de platos. El cliente tiene la opción de elegir un menú largo, un menú corto, o bien ir seleccionando los platos que desee de la carta. Los dos menús están compuestos por los mismos platos, pero el menú corto no contiene ni entrante ni postre (ambos cambian cada semana).

En cuanto a la carta, tienen una por estación, es decir, cuatro cartas al año. Cuando empieza una nueva estación, la cambian. Suelen trabajar con la carta en función de los productos de temporada en la medida de lo posible (para más información sobre los productos de temporada, consultar el anexo 1). En algunos platos los productos utilizados no son de temporada, como por ejemplo uno que hacen de berenjena, que ofrecen todo el año, pero este caso es una excepción.

Actualmente, Manuel realiza al principio de cada año una planificación básica de todos los menús del año. Como antes de enviarlos a maquetar tienen que revisar cada menú, se puede permitir hacer alguna variación, por si tiene algún problema de última hora. Pero en definitiva, la empresa se organiza de tal manera que al principio de cada año ya tiene una idea de todos los menús que va a servir a lo largo de todo el año, lo que les da una tranquilidad previa ante cualquier imprevisto. Cómo ya tienen una gran variedad de platos y de recetas, cada año se dedican a ir jugando con ellos.

La estructura del menú del día sería la siguiente:

- Hay 3 primeros: Una ensalada, una crema y una legumbre.
- Hay 4 segundos: Un cereal, una pasta, una de verduras, y otros, que sería una pizza, un burrito, unas albóndigas, etc.
- Hay 4 postres: Uno con chocolate, otra con una base de fruta, luego habría quéfir o yogures. Y de ahí hay unos genéricos, y luego en cada genérico se pueden ir variando.

En cuanto a la demanda, la empresa ha podido observar que hay platos que se demandan más a menudo, sobre todo cuando la gente ya se los conoce. Por ello, los propietarios no tienen interés en quitar algunos platos, aunque estén compuestos por productos que no sean de temporada².

² Gerente: “Por ejemplo, hay un plato que se llama *Milhojas de berenjena*, un plato muy básico, que es el que más demandado, entonces yo no me atrevo a quitarlo” (Pág. 62).

A la hora de elaborar sus productos, el gerente intenta seguir una formación constante. Por ejemplo, hace poco estuvo en un curso de panadería y ahora hará uno de chocolate vía online. En la medida de lo posible, intenta renovarse e ir haciendo cursos de cocina. Tienen épocas peores y otras mejores, que se encuentra con más fuerza, y otras en las que se encuentra más desmotivado. Pero cree que es algo muy importante.

En cuanto a la elaboración de nuevos productos, la empresa utilizaría una estrategia de líder-seguir. Los antiguos socios que tuvieron, tienen varios locales de cocina en Barcelona, y se fijan principalmente en ellos³. Y luego en otros restaurantes de Estados Unidos, ya que la cocina vegetariana está más desarrollado que en España⁴.

3.3. EL MERCADO

3.3.1. Clientes

El público que frecuenta más a menudo el restaurante no es vegetariano⁵. Comer una alimentación vegetariana lo tienen dentro de sus opciones, entienden que es una alimentación sana, observable en la pirámide nutricional, que muestra la carne y el pescado es una opción, pero limitada. Entonces no tienen ningún problema y entienden que pueden tener una comida sin carne. Esto cada vez lo entiendo más gente, y se va introduciendo en las vidas de una forma normal, por eso no les parece raro comer una comida vegetariana.

Por lo tanto, la clientela no está muy segmentada por ser un restaurante vegetariano. La empresa no hace hincapié en que sea un restaurante vegetariano, dicen que hacen una cocina vegetariana, que es diferente. En algo de lo que no suelen hablar, ellos sólo muestra posibilidades de lo que se puede hacer.

El restaurante está cada vez menos sujeto a prejuicios previos. Hace décadas, la alimentación vegetariana estaba ligada a cuestiones religiosas (o incluso sectarias). Se relacionaba con culturas mucho más restrictivas, con formas de cuidarse bastante más austeras⁶.

³ Gerente: “Teresa Carles es mi mentora, mi maestra de cocina, y me fijo especialmente en ella” (Pág. 63)

⁴ Gerente: “Así en general en restaurantes, ya no de España, de Estados Unidos sobre todo, ya que van a un paso por delante siempre” (Pág. 63).

⁵ Gerente: “Más o menos el 70% o el 80% de nuestros clientes no son vegetarianos. Son personas a las que les gusta cuidarse a lo mejor, o que buscan algo diferente, un poco abierto de mente” (Pág. 51).

⁶ Gerente: “Era percibida como una cosa extraña, pero hace unos 20 o 30 años” (Pág. 59).

También se da la característica de que el público femenino es abundante, es algo que se puede observar⁷. Es raro ver a varios hombres sentados, suelen venir mujeres y son estas las que traen a un público masculino.

Es una característica que la empresa considera que es positiva, ya que por lo general, las mujeres valoran más todo el trabajo que realizan en cuanto a la decoración del local, al trato con el cliente, a la limpieza, y a otros aspectos relacionados con el servicio que ofrecen⁸. Esta hipótesis puede ser válida, pero es posible que no tengan en cuenta otros factores, tendríamos que entrar en un análisis de las diferencias biológicas y sociales entre hombres y mujeres, estudio que no entra dentro de nuestras competencias. Según un estudio de The Green Revolution (2018), dos tercios de la población veggie⁹ en España son mujeres, lo que va en línea de los comentarios anteriores.

Como última característica, el cliente medio tiene una edad parecida al perfil de trabajadores de la empresa. Estaría entre los 20 y los 40 años de edad.

3.3.2. Precios

El menú largo, que está compuesto por un entrante, un principal, un postre, más pan y bebida, tiene un precio de 14,30€. El menú corto, compuesto únicamente por un principal más pan y bebida, tiene un precio de 9.30€. Y la carta, que está compuesta por una gran variedad de platos, tiene un precio variable. A grandes rasgos, los primeros platos, compuestos por ensaladas, cremas o legumbres, tienen un precio inferior a los segundos, compuestos por cereales, pastas, verduras y otros platos especiales.

En general, el gerente se ha percatado que los consumidores pagan en promedio 15 euros cuando escogen la opción del menú y entre 20 y 25 euros cuando escogen la carta¹⁰. Comparando estos precios con otros restaurantes de la zona, el Boabab se encuentra claramente por encima de la media¹¹

Otra forma de analizar los precios del Baobab con el resto de restaurante de la zona, es comparando la opinión de los usuarios a la hora de valorar la calidad/precio de los diferentes locales. En la tabla del anexo 3, podemos observar que la nota media del

⁷ Gerente: “Más o menos un 70% de los clientes son mujeres, eso es algo que tenemos claro” (Pág. 57).

⁸ Gerente: “Posiblemente las mujeres son más exigentes en cuanto al trato, al local, o la limpieza” (Pág. 58).

⁹ Persona vegetariana, flexitariana o vegana (Para más información mirar anexo 1).

¹⁰ Gerente: “En cuanto el menú, el restaurante ofrece un ticket medio de 15€, y en cuanto a la carta, un ticket medio de 20€ o 25€, por lo tanto competiría dentro de ese rango de precios” (Pág. 57).

¹¹ Investigación personal en el sitio web Tripadvisor, teniendo en cuenta los 30 restaurantes más próximos.

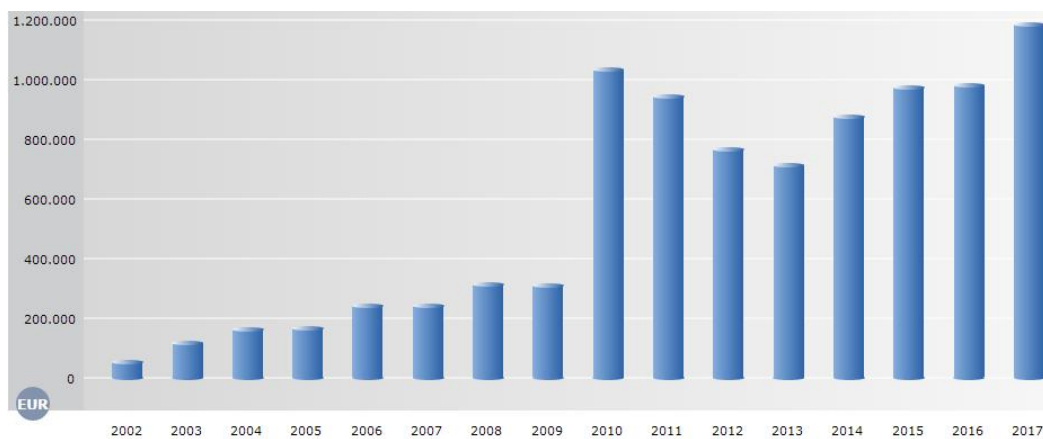
restaurante es superior a la media de los 30 restaurantes más cercanos, cifra que demuestra que el cliente valora la calidad de sus productos, a pesar del precio.

3.3.3. Ventas

La evolución de las ventas de la empresa no ha seguido una tendencia uniforme a lo largo de su historia. En base a los datos de SABI (para una descripción más detallada, consultar el anexo 4), se pueden destacar tres etapas bien diferenciadas. Una primera etapa desde 2005 hasta 2009 en la cual los ingresos se duplican (desde en torno a 166.000 hasta 307.000 euros) y los empleados se encuentran entre 4 y 6. A continuación en el 2010, realizaron un cambio de local que permitió aumentar la capacidad productiva, lo que provocó que los ingresos se triplicasen hasta sobrepasar el millón (1.035.000 euros) y los empleados aumentasen a 11. Pero a partir de ese año, la tendencia de los ingresos fue decreciente, alcanzando en 2012 un nivel de ingresos de 765.000 euros, con un resultado del ejercicio negativo rondando los -30.000 euros.

El año 2013 fue un año de inflexión para la empresa. A raíz de la entrada de los nuevos propietarios y del cambio de la imagen corporativa de la empresa, los ingresos experimentaron un crecimiento constante, alcanzando en 2017 una cifra record de 1.184.000 euros.

Gráfico 1: Evolución de los ingresos de explotación



Fuente: Plataforma SABI

4. ANÁLISIS DEL ENTORNO

4.1. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL: PEST

La empresa no se encuentra aislada en el mercado. Se encuentra influida permanentemente por su entorno, del cual se derivan retos e impactos. La finalidad del análisis del entorno es el descubrimiento de las amenazas y las oportunidades que el exterior plantea a la empresa, y así poder afrontarlas o explotarlas de la mejor forma posibles. Vamos a utilizar el análisis PEST, que estudia los siguientes factores:

4.1.1. Factores político-legales

Actualmente en España, no existe ningún tipo de ley que favorezca la compra de productos ecológicos o de proximidad, por lo tanto Boabab no se encuentra en ninguna situación ventajosa frente a la ley. La tendencia alcista por la preocupación por el medio ambiente y por la salud, pone de manifiesto un debate que está presente dentro del programa ambiental de numerosos partidos políticos. El programa electoral del partido político PACMA, incluye varios apartados que hablan de favorecer la producción de productos ecológicos y de temporada (PACMA, 2017), y el resto de partidos políticos también están tomando conciencia por esta cuestión.

4.1.2. Factores económicos

Los españoles aumentaron en 2017 sus salidas a bares y restaurantes, y gastaron más en cada visita en comparación a los años precedentes (El Economista, 2018). Datos que afirman la tendencia creciente del mercado de la restauración, cerrando su tercer ejercicio consecutivo de crecimiento. Las ventas del sector incrementaron un 2,5% el año pasado, hasta los 36.024 millones de euros, un aumento que se apoya en un incremento del número de visitas y del gasto medio por comensal, siendo de un 1,3% y un 1% respectivamente.

Esta mejora del contexto económico ha permitido al mercado de superar el nivel de los 36.000 millones de ventas por primera vez desde 2011, por lo tanto, las expectativas a corto y medio plazo del negocio continúan siendo favorables, esperando un aumento de las ventas para 2018 y 2019 del 4% (Profesional Horeca, 2017).

Gracias a la mejora de la situación económica, se ha podido apreciar un aumento del número de establecimientos independientes en estos últimos años, pero la expansión de

las principales cadenas de restaurantes continúa manteniendo el proceso de concentración de la oferta. La modalidad de las franquicias sigue siendo la más popular y representó en 2017 un 66% de los establecimientos, un 8% mayor que en 2016, mientras que el 34% restante pertenecen a cadenas con restaurantes gestionados exclusivamente en propiedad.

4.1.3. Factores socioculturales

El movimiento veggie está cada vez más presente en las sociedades occidentales, y el aumento de gente a fin a este tipo de consumo es cada vez más notorio.

Para recabar más información sobre este movimiento en España, vamos a utilizar las estadísticas proporcionadas por el informe The Green Revolution.

-El 7,8% de la población residente en España mayor de 18 años es veggie, es decir, mantiene dietas vegetales o con preferencias por los productos vegetales.

-Una de cada 10 mujeres en España es veggie. Ellas suponen algo más de dos tercios de todos los veggies de este país.

-Un rasgo común de quienes siguen esta dieta veggies es que son proporcionalmente más urbanos que el conjunto de la población. El 51,2% reside en ciudades con más de 100.000 habitantes.

-Las dietas veggies tienen penetración en todo tipo de edades. Los veganos y vegetarianos tienden a ser más jóvenes, pero los flexitarianos cuenta con una elevada proporción de personas mayores de 55 años.

-Las dietas veggies es una opción nutricional de nuevas clases medias: empresarios y directivos, profesores universitarios, funcionarios, etc.

El informe concluye que el consumidor vegetariano y vegano medio español, es una mujer, de entre 20-35 años, consciente de su salud, los animales y la sostenibilidad. Y los motivos de adoptar esta dieta son varios, el 57% por motivos éticos y animalistas, el 21% por sostenibilidad y el 17% por salud.

La sostenibilidad y la salud son el segundo y el tercer motivo por el que la gente adopta una dieta vegetariana o vegana, y aquí entra en juego la industria de los productos ecológicos.

Según el último estudio publicado por el Ministerio de Agricultura y Pesca, Alimentación y Medio Ambiente (Eco Logical, 2015) en España existe una tendencia creciente del consumo de productos ecológicos. En las últimas décadas, su consumo ha ido aumentando paulatinamente, tal y como reflejan las siguientes tablas, que utilizan datos de la empresa Eco Logical (empresa de consultoría en el sector de la alimentación y distribución ecológica en España).

Tabla 1. Consumo interior de productos ecológicos

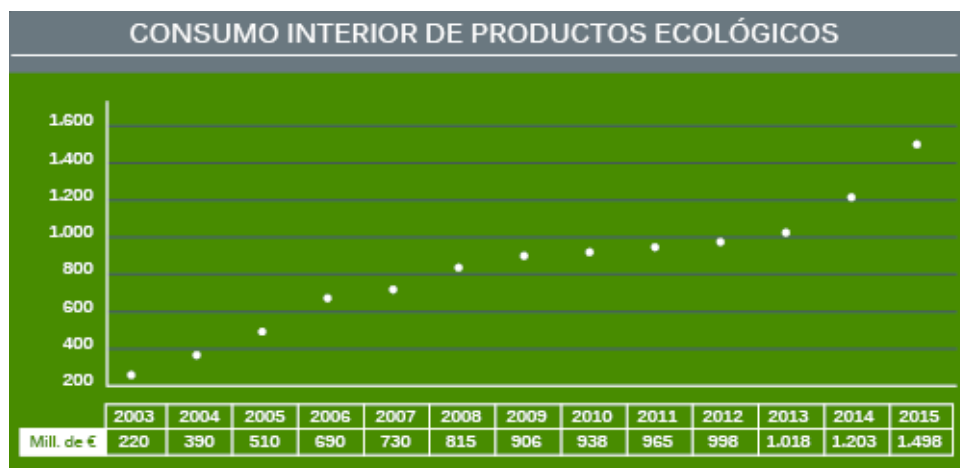


Tabla 2. Gasto en el mercado interior (millones de €)

GASTO EN EL MERCADO INTERIOR (mill. de €)					
AÑO	Productos ecológicos	∇/Δ Anual	Productos Convencionales	∇/Δ Anual	% P** Ecológicos/ P** Convencionales
2011	965	2,8%	102.000	-1,8%	0,95%
2012	998	3,4%	100.678	-1,3%	0,99%
2013	1.018	2,0%	101.250	0,6%	1,01%
2014	1.203	18,2%	98.052	-3,2%	1,23%
2015	1.498	24,5%	99.037	1,0%	1,51%

Fuente: Estudio elaborado por la empresa Eco Logical.

En las tablas, podemos observar una evidente tendencia alcista del consumo de productos ecológicos que se contrapone al estancamiento del consumo de productos convencionales, paralizado estos últimos años. Por lo tanto, vemos cómo el mercado de productos ecológicos está dejando de ser un nicho de mercado, y se está convirtiendo en una tendencia general.

4.1.4. Factores tecnológicos

Con el auge del movimiento veggie, un gran número de compañías del sector alimentario se han unido a esta nueva tendencia. Para demostrar el aumento de la

disponibilidad de productos vegetarianos en el mercado, vamos a analizar una serie de marcas alimentarias que se han apuntado a este nuevo tipo de demanda.

La firma Charcutería Noel (Lantern, 2018), ha lanzado una nueva gama de fiambres vegetarianos para completar el consumo de embutido tradicional de la población vegetariana, abarcando así la demanda de un mercado creciente de consumidores. La compañía holandesa Vivera, también tiene una gama de fiambres vegetales para introducirse en este mercado potencial.

Pero también podemos encontrar numerosas compañías españolas, como por ejemplo, las empresas de productos ecológicos El Granero, o Ecocesta, referentes de la alimentación vegetariana, o grandes firmas, como Ebro Food, Calidad Pascual o Nestlé (El Economista, 2018).

Ebro Food, líder mundial del arroz y propietaria de grandes marcas, ha creado una división de alimentación biológica, con productos para consumidores vegetarianos y veganos.

Calidad Pascual, acaba de lanzar al mercado The Goods, su primera gama de batidos 100% vegetales, sin azúcares añadidos, conservantes ni aditivos, conservando sus propiedades, vitaminas y minerales.

Y Nestlé, que lanzó el año pasado una nueva gama de productos llamada Garden Gourmet, que ofrece un gran número de productos sustitutivos de la carne, elaborados a base de proteínas vegetales.

Y estos son sólo un ejemplo del gran número de grandes compañías que se han unido al auge del negocio de la alimentación vegana.

4.2. ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO.

Para analizar el nivel de competencia dentro de la industria, vamos a utilizar el análisis de las cinco fuerzas de Porter (Porter, M.E. 2008). Dicho análisis nos facilita información sobre las tendencias del mercado, completando la información proporcionada en el apartado anterior.

4.2.1. Poder negociador de los clientes

El poder negociador de los compradores se traduce a las demandas que hacen los consumidores, ya sea para que haya mejoras o un valor agregado al servicio, sin que haya un aumento al precio ofrecido o reducir el precio de los productos.

En el caso del restaurante Baobab, los clientes tienen un cierto nivel de negociación, ya que pueden cambiarse fácilmente de restaurante si los precios son altos o la calidad no satisface. Pero a diferencia del resto de restaurantes, al ofrecer un producto de carácter vegano y vegetariano, la clientela que busca exclusivamente este tipo de productos tiene menos poder sobre ellos, ya que esta clase de restaurantes es más limitada. En cambio, para el resto de clientes, el poder que infligen sobre ellos es mayor, ya que la oferta de comida es bastante grande.

4.2.2. Poder negociador de los proveedores

El poder de negociador de los proveedores aumenta si es reducido el número de proveedores que ofrecen el insumo, lo que hace que ellos puedan fijar los precios más altos.

Los proveedores pueden ejercer un poder de negociación mediante la aplicación de diversas estrategias, tales como; alza de precios, mermar la calidad de los productos brindados, pudiendo amenazar el precio y la calidad del servicio ofrecido.

En el caso del Baobab, el proveedor no tiene el poder de manejar los precios, ya que existen un gran número de proveedores que ofrecen los insumos que requiere el negocio.

En cuestión de alimentación ecológica, trabajan con Sabores Próximos, una empresa de Zaragoza que tienen una gran variedad de productos. Tienen también un agricultor que se llama Alberto Lasala, y una empresa familiar llamada Biohuerta¹² Actualmente se puede encontrar un gran número de empresas que producen productos ecológicos.

También trabajan con Mercazaragoza, que sería un distribuidor convencional. Pero cabría añadir, que estos distribuidores cuentan cada vez más con productos ecológicos.

Luego, en el tema de productos secos, como por ejemplo, arroces y harina, es más fácil encontrar, ya que no dependen tanto de la temporada. De este tipo de productos, tienen

¹² Gerente: “Trabajamos con Sabores próximos, con Alberto Lasala, y con Biohuerta también” (Pag.63)

varios distribuidores importantes. Actualmente, de Zaragoza, trabajan con Ecoplaza, y luego con un distribuidor que se sitúa en Barcelona.

Con el tema del café, por ejemplo, antes tenían un café ecológico de comercio justo (consultar el anexo 1 para más información), pero de una empresa muy grande. Pero ahora, empezaron a trabajar una empresa que tiene un tostadero que se llama Café San Jorge que no es estrictamente ecológica. Ellos no pueden garantizar que sea un café ecológico, pero pueden decir exactamente quién está cultivando el café, porque se lo compran directamente al productor, según la temporada, y lo tuestan personalmente. Sería un café gourmet.

Aunque no les garanticen que sea un café ecológico, tienen en cuenta otros factores. Al haber un contacto tan directo, saben de dónde viene, quién lo está haciendo, a quién están pagando, y se aseguran personalmente que el producto es de calidad y que su precio es justo¹³.

Se puede observar entonces que en cuanto a productos convencionales tienen un gran número de alternativas, y en cuanto a productos ecológicos, no tienen tantas, pero también tienen la posibilidad de ir comparando los precios que les ofrecen.

La empresa valora el tipo de relación que tiene con sus proveedores. Es una relación más directa, más mercantil, les une un código informal de confianza mutua donde el uno tiene que confiar en el otro, y eso les parece interesante¹⁴.

La empresa se siente orgullosa de este tipo de relación que establece con sus proveedores, y creen que son más productivas a largo plazo¹⁵. Son relaciones en las que uno depende del otro, se ayudan mutuamente. Y para ellos es importante fomentar eso, y si tienen un hueco dentro del mercado de Zaragoza, les parece interesante subir con la gente que está alrededor.

En general, se puede concluir que tienen una buena relación con todos los proveedores, aunque hayan tenido en alguna ocasión esporádica algún problema.

La empresa tiene una larga trayectoria, característica que da una confianza y un prestigio frente a los proveedores. Baobab es importante para algunos proveedores, y

¹³ Gerente: “Para nosotros es importante saber de dónde viene, quien lo hace. No nos importa tanto que tengo o no un sello, si se cumplen una serie de cosas” (Pág. 64).

¹⁴ Gerente: Ya supones que no te van a engañar, se establece una relación en la que ellos ponen el precio que creen que necesitan, y nosotros lo pagamos. Es otro tipo de relación, y eso es bonito” (Pág. 65).

¹⁵ Gerente: “Este tipo de relaciones son las que se consolidan, ganan fuerza y hacen que las cosas funcionen mejor” (Pág. 65).

los propietarios son conscientes de ello, por lo tanto, se aprovechan de ello a la hora de establecer precios o de exigir que sean serios.

4.2.3. Rivalidad

La empresa no compite realmente con otros vegetarianos, la competencia más directa podría ser un italiano, un chino, un japonés, es decir, un restaurante que pueda ofrecer un producto un poco diferente¹⁶.

En cuanto al menú, el restaurante ofrece un ticket medio de 15€, y en cuanto a la carta, un ticket medio de 20€ o 25€, por lo tanto competiría dentro de ese rango de precios

Los competidores pueden ser tanto franquicias como restaurantes particulares. La empresa no competiría con restaurantes de comida rápida, o con otros de menús degustación de precios muy elevados.

La empresa opina que en cuanto a su especialidad no tienen una competencia muy fuerte. En otras ciudades más grandes, como Barcelona o Madrid, sí que hay una gran variedad de restaurantes vegetarianos, pero en Zaragoza no hay casi. No sólo en cuanto a cocina, sino también en el tipo de local, el restaurante se encuentra de momento un poco libre, aunque eso no quiere decir que no pueda cambiar mañana¹⁷.

A día de hoy, hemos podido investigar en la red, que Zaragoza cuenta con tan solo 12 restaurantes exclusivamente vegetarianos, incluyendo el restaurante Baobab. La compañía cuenta con un único competidor en cuanto a su especialidad en su zona, restaurante llamado Los Helechos, situado en la calle Corona de Aragón, 21 (consultar el anexo 3, apartado 2, para más información).

A grandes rasgos, podemos concluir que Baobab está mejor valorado que la media del resto de restaurante, tanto en nota general, como en nota de servicio, comida y calidad/precio. La nota promedio que hemos calculado puede ser poco significativa, ya que el número de votos en algunos restaurantes es un poco reducido y puede distorsionar la calidad del local, pero objetivamente, se puede observar que la compañía ha recibido 1.359 votos, mientras la media del resto de empresas se mueve en torno a 70 votos. Es un dato que pone en evidencia la popularidad del Baobab frente al resto de competidores.

¹⁶ Gerente: “A veces hablamos que no competimos con otros vegetarianos, nuestra competencia es más un italiano, un japonés, restaurantes diferentes” (Pág. 53).

¹⁷ Gerente: “En cuanto a nuestra especialidad, no tenemos una competencia realmente” “Yo creo que de momento estamos un poco libres”. (Pág. 57).

4.2.4. Amenazas de nuevos entrantes

Actualmente, en el barrio en el que se encuentra el restaurante Baobab, podemos encontrar un total de 6 bares que se traspasan (Milanuncios, 2018), por lo tanto, la amenaza de un nuevo restaurante que pueda competir con la compañía está presente. La cuestión ahora sería preguntarse hasta qué punto la entrada de un restaurante puede ser una amenaza real.

En este barrio podemos encontrar el campus universitario y varios hospitales (el Hospital Clínico, el Hospital Quirónsalud, y el Hospital Universitario Miguel Servet), lo que refleja que es una zona transitada por muchos clientes potenciales. Eso hace que resulte una zona atractiva para la creación de un nuevo restaurante.

Pero precisamente por eso, el número de restaurante y bares de esta zona es bastante alto. En toda la zona que engloba la ciudad universitaria, plaza San Francisco y los tres hospitales mencionados, podemos encontrar todo tipo de restaurante y de bares: italianos, chinos, japoneses, establecimientos de comida rápida, franquicias, o bares de particulares. Lo que da una idea de la alta competencia de la zona. Por ello, resulta complicado hacerse un hueco entre tanto competidor,

Es importante recalcar que Baobab es un restaurante que tiene a sus espaldas una larga trayectoria, y ya se ha hecho un nombre dentro de los diferentes restaurantes de la zona, conocido por ser uno de los restaurantes vegetarianos más relevantes de la ciudad y por ofrecer un producto bueno y de calidad. Por lo tanto, si en algún momento se estableciese algún otro restaurante que pudiese considerarse una competencia, no dejaría de tener una ventaja inicial considerable y que en principio debería preservar.

Habría que considerar también que Zaragoza no cuenta con un gran número de restaurantes vegetarianos, y que en este sentido queda mucha oferta por satisfacer, hay mucho campo sin explorar. Antes había dos restaurantes vegetarianos por el centro, pero ambos cerraron, y no es porque no haya clientela, Baobab es la prueba de ello¹⁸.

4.2.4. Amenazas de productos sustitutivos

La amenaza de productos sustitutivos incluye a aquellos productos que satisfacen las mismas necesidades, pero fuera de la industria objeto de estudio. Hay que hablar por lo tanto, de los lugares que fuera de la industria de la restauración puedan competir con la

¹⁸ Gerente: “Había 2 restaurantes vegetarianos en el centro, y ambos cerraron, y no es porque no haya clientela” (Pág. 67).

empresa. En nuestro caso de estudio, como hemos comentado, la industria de la restauración trata de satisfacer, además de la necesidad biológica de alimentarse, necesidades como las de reunirse con familiares y amigos dentro del tiempo de ocio. Por ello, como productos sustitutivos, podríamos hablar de otros establecimientos de ocio, como una bolera o un cine, otros lugares que puedan proporcionar alimentos saludables, como puede ser un supermercado ecológico, o simplemente un parque, donde el cliente puede reunirse y comer tranquilamente.

5. ANÁLISIS INTERNO

5.1. RECURSOS Y CAPACIDADES

En este apartado vamos a estudiar los recursos y las capacidades que posee la empresa, para posteriormente centrarnos en aquellos que pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenible (utilizando el análisis VRIO).

Los recursos son los factores disponibles o inputs dentro del proceso de generación de valor en la empresa (Grant, 1998). Podemos clasificarlos en dos categorías generales: los recursos tangibles (aquellos que tienen una parte material y son cuantificable y medibles) y los recursos intangibles (aquellos que no tienen un soporte físico y no son medibles ni cuantificables). Por su parte, las capacidades son las habilidades de desarrollar tareas o actividades generando una ventaja competitiva frente al resto de competidores (Navas, 1998).

5.1.1. Recursos tangibles

- **Infraestructuras:**

El restaurante Baobab cuenta con un establecimiento en la calle del Arzobispo Apaolaza, número 10 de Zaragoza. Es local relativamente grande que cuenta con una sala para atender a los clientes, unos baños, una cocina y unos vestuarios. El restaurante está muy bien comunicado, se puede ir en tranvía, en las líneas 35, 42, 22 y 41 de autobús, y se encuentra al lado de una estación de bicis situada en Plaza San Francisco.

En rasgos generales, se puede observar que la empresa cuenta con un local bastante bien habilitado y en una zona de fácil acceso y muy transitada, lo que les da una ventaja inicial muy considerable.

- **Materias primas:**

Al ser un restaurante vegetariano tienen una ventaja frente al resto, ya que su materia prima no es tan perecedera. Aunque compran productos que generalmente son más caros, tienen un margen, porque la carne y el pescado, en ciertos casos, es más caro. Entonces tampoco se van mucho en cuanto al precio de sus suministros, estarán un poco por encima a la media, pero nada fuera de lo normal. Pongamos que un restaurante medio tiene un margen de gasto del 30%, ellos tienen igual un 33%, lo que sería una cifra aceptable¹⁹.

En cuanto a los productos secos, si quieren que sean ecológicos, sí que son más caros. Baobab hace hincapié en que sus productos sean de calidad, tenga o no un sello que lo certifique. Por ejemplo, ahora están comprando un arroz de Valencia que no tiene el sello ecológico, pero saben que al ser una reserva de la biosfera, no puede llevar químicos. Es un producto de calidad y su precio así lo demuestra.

Si una empresa quiere ofrecer un producto de calidad, tiene que estar dispuesta a pagar un precio superior, y el restaurante cree que merece la pena y que la gente lo valora, y eso da valor a la compañía.

- **Recursos financieros:**

Los recursos financieros de una empresa son el dinero disponible para gastar en un momento dado, en forma de efectivo, valores líquidos y líneas de crédito (Enciclopedia financiera, 2018) Están compuestos por un lado de los recursos propios (capital, reservas y beneficios obtenidos) y por otro lado, de los recursos ajenos (acreedores y deuda bancaria).

A continuación, vamos a mostrar los ratios relacionados con estas 2 formas de financiación del año 2017 (Plataforma SABI).

✓ Ratio de solvencia: 0,88.

Al ser inferior a 1,5, indica que la empresa no tiene la capacidad de hacer frente a sus deudas a corto plazo, aunque ello no implica que esté en una situación inestable. Depende de la forma de negocio que tenga la empresa.

✓ Ratio de endeudamiento: 54,99%.

¹⁹Gerente: "Igual estamos un poco por encima de lo normal. Si tendría que ser un 20%, igual estamos en un 22%, pero bueno, es aceptable" (Pág. 64).

La empresa se sitúa en una buena situación frente a su volumen de deuda. La empresa mantiene un equilibrio de financiación ajena y propias.

✓ Ratio de liquidez: 0,86.

Al ser inferior a 1, indica que la empresa tiene problemas de liquidez. El activo circulante es inferior al pasivo corriente, por lo tanto, es posible que se encuentre con dificultades para hacer frente a sus pagos a corto plazo.

✓ Ratio de autonomía financiera a largo y corto plazo: 1,6.

Este ratio corrobora el análisis del ratio de endeudamiento visto precedentemente. Cuanto más elevado sea, mayor será la autonomía financiera de la empresa, y en este caso, muestra un cierto grado de dependencia de la financiación ajena, pero no desmesuradamente.

5.1.2. Recursos intangibles

- **Recursos humanos:**

La empresa cuenta actualmente con 22 trabajadores, 12 en cocina y 10 en sala.

Los empleados de cocina han gozado tradicionalmente de mayor estabilidad que los empleados que trabajan en sala (los camareros), tal y como describe Manuel. En cuanto a su horario, se puede destacar que, en el pasado, la empresa ofrecía horarios con menos horas seguidas porque los propietarios pensaban que la gente buscada ese tipo de trabajo. Con el paso del tiempo, se dieron cuenta de que los trabajadores preferían una cierta estabilidad, lo que hizo que la empresa fuese ofreciendo horarios más regulares, que facilitasen la conciliación con la vida privada.

Según el propietario, la empresa no paga grandes sueldos y se adapta a lo que marca la ley. Es posible que en otros bares se trabaje más horas y se ganen sueldos superiores, pero para los dueños del Baobab la prioridad es ofrecer una mayor estabilidad (horarios más regulares y sin horas extra, sueldos menos volátiles...).

En cuanto a la dieta, no hay ningún tipo de filtro, aunque sí que es verdad que hay una parte importante que es vegetariana. Pero la razón ha sido porque se han ido acercando por afinidad, han funcionado bien, y se han quedado. Y también se puede observar que trabajan más mujeres que hombres, pero tampoco por una decisión, ha ido saliendo así.

Y en cuanto a la franja de edad, estarán entre los 20 y los 45 años. El ritmo de trabajo es fuerte, y a la hora de elegir a alguien, sí que buscan un perfil joven ya que es más probable que pueda aguantar el ritmo.

Una vez contratado el trabajador, se le da un dossier que tiene que leer, y luego, suele haber una semana de formación con otra persona antes de empezar el servicio.

A partir de ahí, no suelen hacer otro tipo de formación. Aunque sí que es verdad que cada cierto tiempo realizan formaciones de cara a la gente. Por ejemplo, a veces va alguien de fuera para realizar una formación respecto al café, también han realizado alguna cata de vinos, y próximamente, se hará un curso de repostería vegana.

Lo que sí que intentan es estimular al trabajador, eso sí que les parece importante, y encima se han dado cuenta, que es algo que ellos mismos demandan. En una reunión se dieron cuenta que los trabajadores demandan una formación, es algo que les hace enorgullecerse como profesionales, entonces fomentar eso es algo que les parece muy interesante. Eso les hace ser partícipes con la empresa, y así se sienten parte de ella.

Dentro de la empresa, existe un canal de comunicación y hay una cierta confianza a la hora de hablar de los diferentes problemas que pueda haber. Eso no quiere decir que todo el mundo esté de acuerdo con todo, pero sí que existe una posibilidad de diálogo. Los propietarios piensan que eso es algo que han demostrado.

Aunque igualmente, siempre surge algún problema, eso entra dentro de lo normal, y lo importante es saber trabarlo y no dejarlo pasar para que pueda servir para mejorar.

La posibilidad de diálogo siempre está enfocada a la mejora, y también se le da una gran importancia al respeto y a mantener las formas. No todo vale de cualquier manera, también es importante saber buscar los momentos.

Los propietarios consideran que en medio de un servicio hay que saber mantener las formas y sacar el trabajo adelante, un trabajador no puede explotar, se tiene que aguantar y mantener la sangre fría. Luego al acabar se hablará de los problemas y se intentaran sacar soluciones.

- **Cultura empresarial.**

En relación a la cultura de la empresa, podríamos destacar tres aspectos principales.

En primer lugar, los propietarios valoran la importancia de tener un grupo consolidado, y para eso es necesario que haya unas buenas condiciones de trabajo, un buen ambiente,

una buena comunicación, y se intenta hacer todo un trabajo al respecto. No siempre es fácil, las posibilidades son limitadas, pero la empresa realiza un trabajo, sobre todo en estos últimos 5 o 6 años. Intentan ir haciendo reuniones regulares con todo el equipo para ir recabando todos los posibles defectos e ir solucionándolos.

Consideran que es importante que los trabajadores estén a gusto, que puedan vivir y que puedan entender que su trabajo es una opción de vida, que pueda ser una profesión, y eso es algo que intentan tener en cuenta.

En segundo lugar, el restaurante tiene en cuenta que el cliente es el centro del negocio, es él quien está pagando los sueldos de todos. Entonces para ellos, lo más importante es la experiencia que gira en torno a él, no sólo en el lado gastronómico que ofrecen, sino a lo que vive dentro del servicio²⁰. Cada persona es diferente y tiene gustos distintos, entonces lo importante es que la experiencia completa, en su mayor medida, sea positiva.

Finalmente, en tercer lugar, dan una gran importancia a la cocina. Para ellos es importante intentar desarrollar una cocina sana, trabajando con productos ecológicos y de comercio justo, en la medida de lo posible. Y así también poder apoyar socialmente a su entorno.

- **Imagen corporativa.**

En los inicios de la empresa, los propietarios estaban más concienciados con la dieta vegetariana, pero actualmente, aunque sigan creyendo que es una apuesta vital buena, se podría decir que ahora no son tan dogmáticos. Una de las frases que utilizan es “Sin dogmas y sin complejos” y otra sería “No queremos convencerte, queremos seducirte”.

La empresa no quiere decirte lo que tienen que hacer, lo que quieren simplemente es mostrarte otra posibilidad de alimentación, que la gente vea que es posible disfrutar también con una alimentación vegetariana, y que luego que uno haga lo que quiera y lo que pueda. Por lo tanto, empresarialmente es interesante que ofrezcan un producto vegetariano, ya que les ha permitido crear una imagen diferente al resto, y de especializar en cuanto a su cocina. Baobab entraría dentro de los restaurantes temáticos, diferentes, por lo tanto, no les perjudica no ofrecer carne o pescado, ya que pueden

²⁰ Gerente: “Hay gente que no se acuerda de lo que ha comido, pero se acuerda de otros aspectos, como podría ser, si lo han tratado bien, si ha estado cómodo o si el sitio le ha gustado” (Pág. 53).

acceder a todo el conjunto de la clientela, y aunque no fuese así, tampoco es algo relevante. El mercado que tiene es más que suficiente²¹.

Para la compañía es importante la imagen que tiene el cliente de ellos. Intentan ofrecer más que una comida, intentan ofrecer una experiencia, la finalidad no es sólo alimentar, también intentan valorar otros aspectos, como por ejemplo, que el plato sea atractivo para la vista, ser simpáticos, o que el cliente pase un buen rato en general²² La gente tiene buena imagen de la empresa por estas cosas, y eso es una buena forma de propaganda para ellos.

- **Toma de decisiones y canal de comunicación.**

Todos los viernes, los cuatro propietarios de la empresa realizan una reunión semanal dónde se van tratando los aspectos más importantes que van surgiendo. La empresa cuenta con una estructura en cocina y otra en sala, y realizan una reunión mensual con los responsables y semestralmente con todo el equipo. Entonces se puede observar que las decisiones las toman los propietarios, pero el trabajador también tiene la capacidad de comentar y proponer lo que le parece pertinente.

Manu y su mujer están presentes en el día a día de la empresa ya que ocupan un puesto de trabajo. Es bueno que estén en el servicio para poder ver lo que pasa, cómo se hacen las cosas, y de cara al compañero, también, para que vean que los propietarios se implican en el negocio, eso es algo importante. Y también a la hora de tomar cualquier decisión, o cuándo tienen cualquier problema, si no tienen la experiencia, es más difícil tomar una decisión acertada. Y los otros 2 socios, cómo no ocupan un puesto, tienen una visión externa de la empresa. Esto puede ser interesante a la hora de analizar el negocio y tomar decisiones, estos 2 socios ofrecen una visión con más perspectiva y posiblemente más objetiva²³.

- **Servicio postventa.**

La empresa intenta mantener el contacto con los clientes una vez realizado el servicio, es algo que tiene presente desde hace varios años. Trabajan con una empresa de marketing que les ayudó a crear su imagen corporativa, y que actualmente se encargan

²¹ Gerente: “El mercado que tenemos es más que suficiente” (Pág. 54).

²² Gerente: “Cuidar estos aspectos es muy importante, que el cliente se lleve algo más que un buen plato (Pág. 68).

²³ Gerente: Tienen una visión un poco más desde fuera, y es muy interesante a la hora de tomar decisiones” (Pág. 54).

de actualizar la imagen corporativa y de trabajar con las redes sociales, Instagram y Facebook básicamente. Ellos se encargan de responder a las preguntas, y realizan un trabajo continuo de imagen corporativa, la van renovando y piensan constantemente en cosas nuevas. Para la empresa ha sido importante trabajar con ellos, es interesante el trabajo que hacen de ir actualizando la imagen que ofrecen, actualizando las cartas, el logo, la página web, etc. Baobab se encarga de poner la idea que quieren transmitir, ya que quieren ser transparentes, pero luego ellos se encargan de diseñarlo.

En cambio, las opiniones de Tripadvisor las responde Manu directamente, aunque se centra únicamente en las negativas. Él cree que es necesario. Generalmente son opiniones positivas, pero las negativas pueden hacer mucho daño, por lo tanto intenta estar atento a eso²⁴.

5.1.3. Análisis VRIO

Una vez identificados todos los recursos y capacidades del restaurante, vamos a analizar qué recursos específicos de la empresa pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenible (Barney, 1991). Para ello, se utiliza el análisis VRIO, que evalúa si un recurso específico es valioso, raro, difícil de imitar y la empresa tiene la estructura organizativa adecuada para sacarle partido. Si la empresa no posee recursos valiosos, se encontrará en desventaja con respecto a sus competidores. Si esos recursos son valiosos pero no son escasos (o raros) entonces existirá una paridad competitiva que hará que se encuentre al mismo nivel que sus competidores. Si por el contrario dichos recursos son escasos tendrá una ventaja competitiva dado que tan sola la empresa en cuestión podrá aprovechar esos recursos. Dicha **ventaja competitiva será sostenible** tan solo si esos recursos son difíciles de imitar. En caso contrario, tan solo gozará de una ventaja competitiva temporal.

A continuación, vamos a realizar este análisis para un conjunto de recursos susceptibles de poder llegar a ser VRIO. Concretamente, vamos a analizar las infraestructuras, los recursos financieros, la fuerza de trabajo, el acuerdo con una empresa que proporciona el servicio de marketing, las materias primas, la cultura empresarial, la gerencia y la imagen corporativa.

²⁴ Gerente: “Es una web que no me gusta mucho, pero considero que es importante responder a este tipo de comentarios. Aunque no me guste, a veces es inevitable utilizar esa página como filtro, por lo tanto me veo obligado a estar pendiente” (Pág. 60).

- ✓ Infraestructuras: El local se encuentra situado en una zona con mucho tránsito de personas y bien comunicado por el transporte público, pero al igual que él, hay números restaurantes en su misma situación.
- ✓ Recursos financieros: La empresa se encuentra una buena situación financiera, los ratios analizados así lo demuestran, pero muchos competidores se encuentran en la misma situación.
- ✓ Fuerza de trabajo El perfil de los empleados ayudan a la empresa a incrementar el valor percibido del servicio, pero es un recurso fácilmente accesible para el resto de empresas.
- ✓ Empresa de marketing: Trabajar con la empresa de marketing incrementa el valor percibido para el consumir gracias al trabajo que realizan con las redes sociales, pero es un recurso que está al alcance de la competencia ya que numerosas empresas se encargan de ofrecer estos servicios.
- ✓ Materia prima: La empresa ofrece un producto ecológico y de temporada, y analizando las nuevas tendencias socioculturales, podemos observar que el consumir valora cada vez más la procedencia y la calidad de sus alimentos. Generalmente este tipo de productos escasea en el resto de restaurante, ya que suelen trabajar con productos convencionales y no hacen tanto hincapié en que sus productos sean de calidad. Pero no resultado complicado para la competencia acceder a este tipo de recursos, por lo tanto, la materia prima proporciona a la empresa una ventaja competitiva temporal.
- ✓ Cultura empresarial: La empresa reconoce que es importante el bienestar del trabajador, consideran que el negocio gira en torno al cliente, y apuesta por la calidad de sus productos y de su cocina, aspectos que dan valor a la compañía. La cultura empresarial engloba numerosos aspectos exclusivos de cada empresa, tales como su forma de entender un negocio, el estilo de la dirección, o la forma de organizarse. Recogen la personalidad de cada organización, por lo tanto es un recurso escaso y difícil de imitar. Y en último lugar, la empresa está sacando partido y explotando eficientemente las características precedentes, por lo tanto, la cultura empresarial proporciona una ventaja competitiva sostenible.
- ✓ Gerencia de la empresa: Los propietarios de la empresa han logrado crear un negocio rentable con todas las dificultades que ello conlleva. Son los principales

responsables de la creación de la cultura empresarial, y sus características personales, tales como la experiencia, la forma de trabajar, o la forma de resolver problemas, son atributos inclusivos a ellos. Por lo tanto, la gerencia de la empresa proporciona una ventaja competitiva sostenible.

- ✓ Imagen corporativa: El consumidor relaciona el nombre de la empresa con un restaurante vegetariano de calidad, características que da valor a la empresa. Baobab tiene un nombre consolidado dentro del sector de la restauración, recurso exclusivo e inimitable. Y la empresa está bien organizada y captura el valor de su recurso, por lo tanto, la imagen corporativa proporciona una ventaja competitiva sostenible.

La siguiente tabla recapitula todo el razonamiento anterior.

Tabla 3. Análisis de ventajas competitivas sostenibles

Recursos y capacidades	Valioso	Raro	Difícil imitar	Organizados	Situación
Infraestructuras	SI	NO			Paridad competitiva
Recursos financieros	SI	NO			Paridad competitiva
Fuerza de trabajo	SI	NO			Paridad competitiva
Empresa de marketing	SI	NO			Paridad competitiva
Materia prima	SI	SI	NO		VC temporal
Cultura empresarial	SI	SI	SI	SI	VC sostenible
Gerencia de la empresa	SI	SI	SI	SI	VC sostenible
Imagen corporativa	SI	SI	SI	SI	VC sostenible

Fuente: Elaboración propia

5.2. CADENA DE VALOR

La cadena de valor (Porter, M. 1985): es una herramienta estratégica usada para analizar las actividades de una empresa y así identificar sus fuentes de ventajas competitivas. Permite dividir la compañía en sus actividades estratégicas relevantes a fin de entender el comportamiento de los costes, así como de las fuentes actuales y potenciales de diferenciación.

5.2.1. Actividades primarias

Son aquellas actividades que sustentan las ventajas competitivas de la empresa aportando más valor a los clientes que los competidores. Se ven implicadas actividades relacionadas con la creación del producto, su venta y el servicio postventa. Se dividen en las siguientes categorías:

- **Logística interna:**

Son las actividades que se encargan de gestionar y administrar las actividades de recibir y almacenar las materias primas para su posterior producción. Cuánto más eficiente sea la logística interna, mayor será el valor generado.

En el caso del Baobab, gracias a la buena relación que existe con sus proveedores, a la experiencia de sus gerentes y al buen funcionamiento del negocio, el restaurante funciona bien en este sentido, no tiene problemas de falta de materias primas y no tiene apenas reservas, que supondrían un coste de almacenamiento.

- **Operaciones o cocina:**

Comprendería las actividades de preparación y cocción de los alimentos transformándolos en platos. Dentro de estas, se incluyen los procesos de preparación, presentación, limpieza, mantenimiento y control de calidad.

Es este ámbito queda mucho margen de mejora. La empresa podría organizarse mejor y sistematizar los procesos de la cocina, se sigue dedicando mucho tiempo en este proceso y eso hace que se dedique menos a otros ámbitos que son necesarios. Actualmente cuentan con 12 trabajadores en cocina, si se mejorase la organización es posible que pudiesen prescindir de algún trabajador para realizar el mismo trabajo, lo que reduciría los costes fijos considerablemente.

- **Logística externa o sala:**

Incluye las actividades relacionadas con el servicio y entrega del producto final al cliente, tales como el proceso de los pedidos, nivel de servicio, grado de atención, organización, limpieza y mantenimiento.

En este sentido, la empresa realiza un buen trabajo. Cuenta con 10 trabajadores en sala, y si se redujese su número afectaría a la calidad del servicio, y eso no interesaría. Como hemos explicado en el apartado 5.1.2. Recursos intangibles (Filosofía de empresa), la calidad del servicio es un pilar básico, por lo tanto, en este aspecto prestan mucha atención.

- **Marketing o ventas:**

Engloba todos los medios necesarios para promocionar el restaurante. Estos medios son: La hospitalidad, publicidad, guías, fuerza de ventas, material de ventas, políticas de precio y un control de las ventas.

Como hemos explicado en el apartado 5.1.2. Recursos intangibles (Servicio postventa), la empresa tiene contratada a una empresa de marketing para realizar esta actividad, y Manu se encarga de responder a los comentarios negativos de Tripadvisor.

En este aspecto hacen un buen trabajo, pero tampoco estaría de más contestar también a los comentarios positivos. El cliente también puede valorar esta característica y podría ser una forma de fidelizar a los clientes que valoran el restaurante. En ocasiones es más rentable fidelizar a los clientes antes que buscar otros nuevos.

- **Servicio postventa:**

Consiste en la obtención de medios para elevar o mantener el valor añadido del restaurante. Puede ser a través de políticas de fidelización, ajuste de producto en función de los requerimientos del cliente, u otros servicios adicionales. En este sentido, el restaurante no hace mucho hincapié, por lo que es un aspecto que debería tener pendiente en mejorar.

5.2.2. Actividades secundarias

Son aquellas actividades que no aportan valor directamente, pero que refuerzan y aumentan las capacidades de las actividades primarias.

- **Infraestructuras.**

Comprenden la dirección del negocio, planificación, finanzas, contabilidad, control de costes, la gestión de la calidad y los temas legales y fiscales.

En este aspecto, existe un gran grado de dependencia de los propietarios a causa de la estructura jerárquica de la empresa. Podría ser más autónoma, su funcionamiento depende excesivamente de los propietarios. Podría organizarse mejor, sería interesante sistematizar los procesos. Aunque es una tarea complicada, pero cuánto más se organice, más liberados estarían, y podrían dedicar más tiempo a otras tareas, como podría ser la de investigación. Los propietarios suelen estar muy ajetreados en el día a día, en este sentido tienen mucho trabajo por hacer, las cosas podrían hacerse mejor.

- **Gestión de recursos humanos.**

Comprenden aspectos relacionados con el personal del negocio, tales como la selección, formación, retribución o motivación. Dado que hemos hablado de ellos en el apartado 5.1.2, tan solo vamos a destacar las principales ideas: (1) se prioriza la contratación de

gente joven, (2) antes de empezar a trabajar tiene que leerse un dossier y están una semana de formación con otro trabajador, y después, van impartiendo cursos de formación de cara al cliente, (3) resulta importante que los trabajadores se sientan parte de la empresa, (4) no pagan grandes sueldos pero ofrecen estabilidad en cuanto a los horarios y (5) existe un canal de comunicación y de diálogo entre el trabajador y el propietario, enfocado siempre a la mejora.

- **Desarrollo de la tecnología.**

Son actividades relacionadas con la mejora de los procesos, lo que implicado por un lado su racionalización y por otro la aplicación de tecnologías para la conservación de los alimentos, y el tratamiento de la información para mejorar los procesos de control y de marketing del negocio. En este aspecto, el restaurante tiene una serie de deficiencias. Es un restaurante complicado, que requiere mucho trabajo y esfuerzo, y da resultados que están bien, que dan para vivir, pero creen que no son suficientes. El restaurante está lleno todos los días pero los resultados no son nada excepcionales. Entonces es posible que el restaurante necesite una mejora en sus procesos y ser más eficiente para aprovechar el tirón que tienen.

Económicamente tienen un fallo, pero es difícil solucionarlo. No pueden aumentar los precios, no pueden poner el menú a 15,50€ por ejemplo. La relación calidad-precio es muy importante, y aún más cuando la clientela ya está acostumbrada. Podrían ir tocando de poquito en poquito, pero tampoco pueden irse mucho.

Por ejemplo, con el menú, su beneficio es casi nulo, pueden cubrir gastos y eso es un colchón, pero es en la carta donde ellos ganan dinero realmente. Entonces si comparamos menú y carta, a veces se explayan demasiado en hacer platos buenos de la carta, y la gente sigue pidiendo el menú de siempre, y eso les da rabia.

- **Aprovisionamientos.**

Esta actividad está encaminada a buscar los mejores productos en las mejores condiciones posibles, además de otras actividades relacionadas, como podría ser la disposición de los almacenes y el desarrollo de un sistema de gestión del inventario. De este contenido ya hemos hablado en el apartado 4.2.2. (Poder negociador de proveedores), destacando que la empresa da una gran importancia a la calidad de sus productos y a su procedencia, y tiene un gran número de proveedores para elegir la mejor opción.

6. RESUMEN DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO: ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO es una herramienta que permite analizar la realidad de la empresa tanto a nivel interno como externo, para poder tomar decisiones en el futuro. En nuestro caso, después de analizar el entorno y la propia empresa, nos permite tener una imagen panorámica de la misma, que facilite futuras tomas de decisiones.

Tabla 4. Análisis DAFO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> • Gran número de posibles proveedores. • Buena relación con los proveedores. • Trayectoria larga que genera confianza y prestigio frente a sus proveedores. • Es uno de los restaurante vegetariano más conocidos de Zaragoza. • Tamaño del establecimiento y buena comunicación con el transporte público. • Calidad de sus productos. • La empresa no necesita aportaciones de los socios. • Estabilidad en los horarios de los trabajadores. • Fuerza de trabajo joven (Entre los 20 y los 45 años). • Canal de comunicación entre propietarios y trabajadores. • Buen ambiente de trabajo. • Cliente en el centro del negocio. • Alta frecuencia de reuniones. • Empresa de marketing que trabaja con ellos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Gastos en materia prima más elevados que la media. • No hacen la publicidad pertinente de la calidad de sus productos. • Sueldos de los trabajadores relativamente bajos. • Mala organización en cocina. • Dependencia excesiva de los propietarios (Estructura demasiado jerárquica). • Resultados insuficientes. • Falta implementar algún plan de fidelización a clientes, para incentivar que repitan.
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> • Tendencia creciente del mercado de la restauración. • Tendencia creciente del movimiento veggie. • Tendencia creciente del número de proveedores que ofrecen productos ecológicos. • Grado bajo de competencia en cuanto a su especialidad • Dificil acceso de nuevos competidores en el barrio. • Reducido número de productos sustitutivos. 	<ul style="list-style-type: none"> • Grado alto de competencia en el mercado de la restauración. • Atractivo del sector de la restauración vegetariana. • Incertidumbre de las ventas en el futuro.

Fuente: Elaboración propia.

7. ESTRATEGIA COMPETITIVA.

La estrategia competitiva se define como el conjunto de acciones ofensivas y defensivas que se ponen en marcha para alcanzar una posición ventajosa frente al resto de competidores que se traduzca en la consecución de una ventaja competitiva sostenible a lo largo del tiempo (Porter, 1985).

La estrategia competitiva que desarrolla una empresa es un factor fundamental para saber la forma en que ésta va a competir en el mercado y de ella dependerá si se tiene o no éxito en su gestión empresarial. Solo estableciendo la estrategia pertinente se pueden lograr las metas y objetivos propuestos por la empresa (Porter, 1996).

Las tres estrategias genéricas planteadas son las siguientes: Liderazgo en costes, diferenciación y enfoque o concentración, y estarían planteadas en el siguiente esquema.

Tabla 5: Estrategias genéricas de Porter

	Singularidad percibida por el consumidor	Posición de bajos costes
Toda la industria	Diferenciación	Liderazgo en costes
Solo un segmento	Enfoque o concentración (Segmentación o especialización)	

Fuente: Elaboración propia a partir del análisis de Porter

El restaurante Baobab tiene una estrategia claramente definida, la estrategia de diferenciación. Dicha estrategia busca que el producto o servicio que ofrece la empresa sea percibido como único en el mercado, creando una propuesta de valor, de esta forma, los clientes están dispuestos a pagar más por el producto o el servicio.

La diferenciación se puede lograr por los atributos de los productos o los servicios, la relación con los clientes, o los vínculos con otras empresas (Guerras, L.A. y Navas, J.E. 2016). El restaurante, se diferencia del resto de sus competidores principalmente por su producto. Como hemos tratado en apartados anteriores, Baobab cuida especialmente la calidad de sus productos. Su materia prima es fundamentalmente ecológica y de temporada, y a la hora de elaborar los platos finales, intentan seguir una formación constante en cocina para ofrecer la mejor y la mayor variedad posibles. La compañía no busca reducir el coste de su materia prima, la calidad de su producto es un pilar de la cultura empresarial, y está dispuesta a pagar precios superiores que la competencia.

También dan una especial importancia a su servicio. Los trabajadores parten con la premisa de que el cliente es el centro del negocio, y hacen todo lo posible para ofrecerles la mejor experiencia posible.

Las estrategias genéricas de Porter, plantean que la estrategia competitiva puede enfocarse a un segmento concreto de la población, en este caso podrían ser las personas vegetarianas, pero como bien explicó el gerente en la entrevista, la mayoría de los clientes comen carne y pescado, y ven el restaurante como una alternativa más, entonces se puede concluir que su enfoque no está segmentado y se dirige a toda la industria.

Podemos constatar que a raíz de los factores expuestos precedentemente, la empresa tiene una buena reputación dentro de su sector, sólo hay que mirar las notas y las opiniones de Tripadvisor, y los clientes están dispuestos a pagar precios superiores por su producto.

Como última observación, sabemos que la diferenciación ofrece un cierto monopolio a la empresa, en el sentido que puede elevar los precios sin perder su demanda, dependiendo de su la elasticidad precio (Grant, Robert M. 2014). Pero la empresa no puede jugar con ello, actualmente se encuentra en el límite de sus precios, no pueden aumentarlos más²⁵, por lo tanto, en este aspecto no puede sacar partido de su estrategia competitiva.

8. CONCLUSIONES Y RECOMENDACIONES

8.1. CONCLUSIONES

El presente trabajo ha analizado el caso de la empresa zaragozana Baobab, un proyecto emprendedor que ha sabido diferenciarse creando un modelo de negocio sostenible y respetuoso con su entorno. Creada en 2005, con el paso de los años ha conseguido consolidarse como uno de los restaurantes vegetariano de referencia de la capital aragonesa, dando en la actualidad empleo a 22 empleados e ingresando más de un millón de euros en el año 2017.

A lo largo de este trabajo, se ha analizado de manera pormenorizada su caso, explicando su historia, el producto que ofrecen, el mercado que abastecen, examinando las oportunidades y amenazas que presenta el entorno en el que se mueve, y estudiando las

²⁵ Gerente: “No podemos aumentarlos más” (Pág. 66).

fortalezas y debilidades que presenta su modelo de negocio. Dicho análisis se ha llevado a cabo con la utilización de diferentes herramientas que se han aprendido a lo largo de los cuatro años del Grado en Administración y Dirección de Empresas. Entre ellas, cabe destacar el enfoque tridimensional de Abell para definir la industria, el análisis PEST, el modelo de las 5 fuerzas de Porter, la cadena de valor o el análisis VRIO. Todas ellas han sido aplicadas al restaurante Baobab y a la industria de restauración en la que opera.

La fuente principal de datos ha sido una entrevista detallada (en torno a una hora) que se realizó a uno de los fundadores y propietarios de la empresa, Manuel Rodrigo Arcay, el cual nos explicó la historia de su empresa, los aciertos y errores que han cometido, su modelo de negocio, el funcionamiento diario del restaurante o las posibilidades que tiene de mejorar, entre otras cuestiones. Esa información se ha completado con datos de SABI, que nos ha proporcionado información económico-financiera, y con búsqueda en la web que nos den una información más objetiva del caso de este restaurante. Para el análisis del entorno, se han consultado informes de diferentes organizaciones.

En relación al **análisis del entorno general** en el que opera Baobab, se puede destacar que ha aprovechado la creciente preocupación de la sociedad por los temas relacionados con el cuidado del medio-ambiente y de una alimentación saludable. Cada vez hay más gente vegetariana en nuestro país (7,8% de la población). Un porcentaje que aumenta en el caso de las mujeres y de los jóvenes, lo que muestra que es una tendencia con un importante recorrido. Del mismo modo, también existe una mayor concienciación social por el medio-ambiente y los animales, lo que hace que haya aumentado el consumo de productos ecológicos. Todas estas tendencias favorecen el modelo de Baobab.

En relación al **análisis del entorno específico**, se ha analizado la rentabilidad de la industria de la restauración utilizando el modelo de las 5 fuerzas de Porter. Se puede destacar que la rivalidad en el sector es muy alta, pero es algo menor en el sector de restaurantes vegetarianos, lo que favorece la posición competitiva de Baobab. Sin embargo, cabe destacar que la existencia de otro tipo de restaurantes alternativos (como japoneses, hindúes o italianos) también representan una competencia directa, ya que los clientes habituales de Baobab no necesariamente están buscando un restaurante vegetariano sino la búsqueda de experiencias culinarias distintas. También podemos apuntar que, según la información del gerente, el poder negociador con los proveedores suele ser alto dado que hay bastantes capaces de suministrar los productos que necesita Baobab, lo que es un buen indicador para la empresa.

En relación al **análisis interno de la empresa**, hemos analizado qué recursos pueden ser fuente de ventaja competitiva sostenible a partir del análisis VRIO. Muchos de los recursos que posee Baobab, como una buena localización, buenas materias primas o una buena estrategia de marketing son elementos valiosos pero que se pueden imitar, por lo que tan solo permiten una ventaja competitiva temporal. Sin embargo, hay otros elementos como la cultura empresarial, la gerencia de la empresa o la imagen corporativa que sí que representan una fuente potencial de ventaja competitiva frente a los rivales. Baobab lleva años operando en el sector de la restauración vegetariana y ofrece una variedad de platos al alcance de pocos competidores. El equipo fundador y muchos de los trabajadores actuales conocen esa forma de trabajar, y difícilmente un competidor puede estar a su altura en el corto plazo. Además, estos años le han labrado una buena reputación en el sector y una imagen de marca reconocida, lo que también perdura en el tiempo y representa un valor añadido frente a cualquier competidor.

8.2. RECOMENDACIONES

A pesar del buen desempeño de Baobab, ninguna organización está exenta de margen de mejora. A lo largo de este apartado propondremos una serie de acciones encaminadas a fortalecer la posición competitiva de Baobab. Todas ellas destinadas a aprovechar las oportunidades que el entorno les brinda, a afrontar futuras amenazas, mantener las cosas que se están haciendo especialmente bien y corregir algunas de las debilidades que hemos detectado. Algunas de estas recomendaciones fueron sugeridas por Manuel en la entrevista y otras las proponemos después de haber realizado este análisis.

Dentro de las fortalezas de Baobab, se puede destacar la relación de confianza que tiene con los proveedores, que son aquellos que le suministran los ingredientes de calidad para sus platos. El gerente pensaba que aún podía apretarles un poco más en los precios. Sin embargo, no creemos que esa sea una estrategia adecuada porque pensamos que la relación con los proveedores debe de ser de socio estratégico, llegando a acuerdos que favorezcan a los dos partes en una relación a largo plazo. La calidad de los platos es una de las cuestiones que caracteriza a Baobab y, para mantenerla, los ingredientes deben de ser de igual calidad.

En relación a los procesos, y específicamente la cocina, parece que no es del todo eficiente en los tiempos y que el propietario tiene la sensación de que existe un margen

de mejora considerable. Ello se puede deber a tener una organización excesivamente jerárquica que depende mucho de los propietarios. Una posible solución es crear una organización algo más horizontal, donde los diferentes trabajadores tengan más autonomía a la hora de tomar decisiones y no dependan tanto del dueño. Con esto se consiguen varias cosas. Por un lado, el propietario tendrá más tiempo para dedicarse a otras cuestiones de las que hablaremos más adelante y, por otro, los trabajadores se sentirán más motivados y comprometidos con la empresa.

Otra de las cuestiones con bastante margen de mejora es mejorar la comunicación con los clientes en determinados aspectos. Por un lado, llama la atención que no tengan ningún programa de fidelización de clientes, y que los clientes más fieles no puedan tener algún tipo de ventaja (determinados descuentos, mesas preferenciales, regalar algún plato o bebida, que puedan opinar o proponer determinados platos en el futuro...). Por otro lado, creemos que la empresa también tendría que hacer un esfuerzo extra en comunicar la calidad de los ingredientes con los cuales se preparan los platos. Al analizar la empresa hemos observado que los ingredientes son ecológicos y que no escatiman en su calidad. Sin embargo, no estamos seguro que el gran público que acude al restaurante tenga tan clara esa información.

Finalmente, nos gustaría comentar la posibilidad de abrir nuevos establecimientos en el futuro, de un perfil parecido o diferente. Es sabido por todos que en el negocio de la restauración no es tarea fácil, ya que en muchos casos la supervisión diaria del propietario resulta fundamental para que el funcionamiento del local sea bueno. Sin embargo, también es cierto que determinados modelos de negocio se van expandiendo sin la necesidad de que el propietario original esté presente en el día a día de todos los locales. Eso se lleva a cabo con la creación de franquicias, que teniendo la misma imagen corporativa y el mismo proceder del local original, tienen una autonomía y una propiedad distinta. Resulta una posibilidad interesante para que el negocio pueda expandirse, especialmente hacia otras zonas de la ciudad donde no existen referencias claras de restaurantes vegetarianos (como el Actur o el Almozara). También se puede expandir el actual modelo de negocio incorporando el servicio de comida a domicilio, donde también exista la posibilidad de que los clientes se lleven la comida a casa. Creemos que en el caso de abrir nuevos establecimientos, los propietarios deben de aprovechar todo el conocimiento y experiencia que han adquirido en este sector y que, por lo tanto, deben de concentrarse en negocios de un perfil parecido.

BIBLIOGRAFÍA

Para la elaboración de este trabajo se han recurrido a diferentes tipos de fuentes:

➤ **Artículos científicos**

Barney, J. (1991): “Firm resources and sustained competitive advantage”, *Journal of Management*, 17(1), 99-120.

Porter, M. (2008): “The Five Competitive Forces That Shape Strategy”, *Harvard Business Review*.

Porter, Michael, "What is strategy?" *Harvard Business Review* v74, n6 (Nov-Dec, 1996):61 (18 pages).

[17] Grant, R.M. (1998) "Dirección estratégica. Conceptos, Técnicas y Aplicaciones"

[18] Navas, J.E., (1998) "La Dirección Estratégica de la empresa. Teoría y Aplicaciones".

➤ **Artículos divulgativos**

Greenpeace (2018): “Consumismo”. Consultado el 16 de septiembre de 2018 en <https://es.greenpeace.org/es/trabajamos-en/consumismo/>

➤ **Libros**

Barney, J.B. y Hesterly, W. (2015): *Strategic Management and Competitive Advantage: Concepts*, 5ª ed., Addison Wesley, Reading.

Grant, Robert M. (2014): *Dirección Estratégica*, 6ª ed., Thomson-Civitas, Madrid.

Guerras, L.A. y Navas, J.E. (2016): *Fundamentos de Dirección Estratégica de la Empresa*, 2ª ed., Thomson-Cívitas, Madrid (la primera edición, de similar contenido, está publicada en 2012).

Porter, M. (1985): *The Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*.

Abell, D. F. (1980). *Defining the Business*. Englewood Cliffs: Prentice-Hall.

➤ **Informes y estudios**

Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo (1987): “Nuestro futuro común”.

Greenpeace (2016): “Lo que pasa en el Ártico no se queda en el Ártico”, Informe Técnico del laboratorio de Investigación de Greenpeace.

Kantar Worldpanel y Fundación Catalunya La Pedrera (2018): “Mitos y realidades de los productos ecológicos”.

Lantern (2018): Estudio Green Revolution.

Eco Logical (2015): “El consumo de productos ecológicos roza los 1.500 millones de euros”.

Partido Animalista PACMA (2017): Programa electoral de las elecciones al parlamento de Cataluña.

➤ **Páginas web**

Página web Tripadvisor para la consulta del número de valoraciones positivas de Baobab y de sus competidores (Consulta el 20 de agosto de 2018).

Página web Mil Anuncios para la consulta del número de restaurantes que se traspasan a día de hoy en la zona del restaurante Baobab (Consulta el 1 de septiembre de 2018).

Página web Enciclopedia financiera para la consulta de la definición de recursos financieros (Consulta el 4 de septiembre de 2018).

➤ **Plataformas estadísticas**

Plataforma SABI para la consulta de la los recursos financieros del restaurante Baobab.

➤ **Periódicos digitales**

El Economista (2018): “Los bares y restaurantes españoles crecen por tercer año, con un aumento de ventas del 2,5% en 2017”.

Profesional Horeca (2017): “La restauración española crece un 4,7% más en 2017 y encadena cuatro años al alza”.

ANEXOS

ANEXO 1:

Para la buena comprensión del Trabajo de Fin de Grado (TFG), vamos a introducir unos conceptos básicos que son necesarios comprender:

1. Definición de vegetariano:

Son aquellas personas que tienen una dieta basada en productos de origen vegetal, aunque consumen algunos productos derivados de los animales como lácteos, huevos o miel. Sustituyen la carne, pescado, aves y mariscos por opciones como las legumbres, el tofu, seitán entre otras.

Este tipo de dieta, conocida en la Antigua India y la Antigua Grecia, lleva practicándose desde hace más de 2.500 años, denominada como “dieta vegetal” o “dieta pitagórica” debido a que Pitágoras, filósofo y matemático, y sus seguidores seguían una dieta vegetariana. De hecho, hay un gran número de personajes relevantes en la historia con inclinaciones vegetarianas: Pitágoras, Leonardo Da Vinci, Sir Isaac Newton, Thomas Edison, Gandhi, Albert Einstein o Steve Jobs.

La Vegetarian Society se fundó en 1874 en Inglaterra y diferenciaba en su origen cuatro categorías básicas:

- ✓ Los Ovo-Lactovegetarianos: Consumen lácteos, huevos y miel.
- ✓ Los Ovo-Vegetarianos: Consumen huevos y miel.
- ✓ Los Lacto-Vegetarianos: Consumen lácteos y miel.
- ✓ Los Vegetarianos Estrictos: Dieta exclusivamente vegetal, ahora conocidos como Veganos.

2. Definición de flexitariano:

Son aquellas personas semi-vegetarianas que por alguna razón consumen productos animales de manera puntual. También se les conoce como vegetarianos a tiempo parcial. Se trata de las personas que siguen una dieta principalmente vegetariana pero con un consumo muy esporádico y excepcional de carne o pescado.

Sin embargo, dado que el término todavía no está 100% establecido, se tiende a considerar que este tipo de dieta se refiere a una reducción parcial de consumo de carne

y pescado y a un mayor consumo de productos vegetales. Por tanto, hay todo un continuo entre los flexitarianos y los omnívoros que conscientemente reducen el consumo de carne.

3. Definición de vegano:

Aquellas personas que eligen llevar un estilo de vida vegano eliminan completamente el consumo de carne, pescado, lácteos, huevos y miel de su alimentación, centrándose en una dieta 100% vegetal en la que los vegetales, frutas, legumbres, semillas y frutos secos juegan un papel principal.

A diferencia de los términos anteriores, el veganismo no es una dieta, sino un estilo de vida que busca evitar el sufrimiento, maltrato y muerte de los animales. Además de la alimentación, se busca una coherencia en los demás ámbitos de su vida, rechazando comprar o consumir cualquier producto de origen animal como el cuero, las pieles, la seda o plumas. Así mismo, buscan que sus productos de higiene y belleza no contengan productos animales y que no hayan sido testados en ellos ni fomenten el maltrato animal.

El término Vegano fue acuñado en 1944 por Donald Watson, quien fundó la Vegan Society en el Reino Unido, para diferenciarse de los vegetarianos en aquella época.

Existen tres variantes de alimentación principales dentro de este grupo:

- ✓ Veganismo: alimentación variada a base de verduras, frutas, frutos secos, legumbres, arroz, pasta, pan, patatas, sustitutos de la carne, entre otros.
- ✓ Crudi-Veganismo: alimentación a base de fruta, verdura, semillas, frutos secos, productos fermentados y germinados, siempre que no hayan sido calentados a más de 41°, conservando así todas las enzimas y propiedades nutricionales. Evitan el gluten, los azúcares refinados y los alimentos procesados;
- ✓ Frugivorismo: tendencia a alimentarse solamente de frutas, frutos secos/deshidratados y sus zumos.

Fuente: Informe Green Revolution elaborado por la consultora Lantern (2018)

4. Definición de Comercio justo:

“El Comercio justo es un sistema comercial basado en el diálogo, la transparencia y el respeto, que busca una mayor equidad en el comercio internacional prestando especial atención a criterios sociales y medioambientales. Contribuye al desarrollo

sostenible ofreciendo mejores condiciones comerciales y asegurando los derechos de productores/as y trabajadores/as desfavorecidos, especialmente en el Sur” (Organización Mundial del Comercio justo, WFTO).

El Comercio justo se podría resumir como un sistema de comercio solidario que tiene en cuenta las condiciones laborales, los salarios, la igualdad entre hombres y mujeres, y el respeto por el medioambiente.

Fuente: Plataforma Coordinadora Estatal de Comercio Justo (CECJ)

5. Definición de productos ecológicos:

Los productos ecológicos hacen referencia a aquellos que se han obtenido mediante métodos agrícolas respetuosos con el medio ambiente, cuya característica principal es que no han sido expuestos a ningún tipo de pesticida o sustancia química, por lo tanto, son productos que no dañan la calidad del suelo y del agua, y que son más saludables para tu consumo. Para certificar que un producto es ecológico, la normativa tiene en cuenta todo el proceso, desde la producción del alimento, su elaboración, su manipulación, el envasado, etc. Y si cumple con la normativa vigente, el producto llevará un sello que lo certifique como ecológico.

Fuente: Página web Ecología Verde.

6. Definición de productos de temporada:

Y los productos de temporada son aquellos que se producen en las condiciones climatológicas de cada lugar de forma natural. Por lo tanto, son productos con bajas tasas de contaminación, ya que su gasto en transporte es mínimo y no necesitan estar en invernaderos consumiendo energía. Son productos que se cultivan al aire libre y van variando en función de la temporada.

Fuente: Página web Divina Cocina.

ANEXO 2:

Tipos de menús y variedad de los productos de la carta actual:

Tabla1: Tipos de menús que ofrece el restaurante Baobab

Menú Largo	Menú Corto
Entrante + Principal* + Postre + Pan + Bebida	Entrante + Principal + Postre± + Pan + Bebida
14,30€	9,30€
Dos Principales suplemento + 1,00€	Precio postre aparte + 2,50€

Fuente: Página web del restaurante Baobab.

Tabla 2.1: Variedad de productos en su carta del restaurante (Carta de verano)

Picar y entrantes	Sopas y cremas	Ensaladas
<p>HUMMUS DE CALABAZA Hummus de garbanzos y calabaza, focaccia de centeno, hinojo y romero, tomate fresco y garbanzos crujientes. <u>V.OSG</u></p> <p>SURTIDO DE CROQUETAS Cinco croquetas: quorn y curry; puerros y Emmental; morcilla vegetal; plátano macho y provolone; y sobrasada vegetal. <u>OV</u></p> <p>TARTAR DE CALABACÍN Tartar de calabacín con aguacate, hierbas frescas, zanahoria, tomate y queso manchego. <u>OV.SG</u></p> <p>BOQUERÓN DE BERENJENA Berenjena, crema agria, rabanitos encurtidos, tostadita de centeno, alcaparras y oliva.</p> <p>PEPÍN ROLLO CABALGA DE NUEVO Pepino, queso de anacardos, higos, menta y espuma de remolacha y anís. <u>V.SG</u></p> <p>TORRE DE VERDURAS Berenjena, calabacín, pimiento rojo, cebolla dulce, queso de cabra, tomate y salsa pesto. <u>OV.SG</u></p> <p>POR LA GLORIA DE MI MADRE Parmentier de patata, huevo poché, alcachofa, crujiente de parmesano y aceite de ajo negro. <u>SG</u></p>	<p>GAZPACHO DE SANDÍA Tomate, pepino, pimiento, sandía y albahaca. <u>V.SG</u></p> <p>SOPA / CREMA DEL DÍA Preguntar al camarero/a por la sopa o crema disponible.</p>	<p>DE CABRA Hoja de roble, zanahoria, remolacha, tomate cherry, nueces y tostada de queso de cabra gratinado con vinagreta de miel y mostaza. <u>OSG</u></p> <p>ITALIANA Rúcula, mezclum de lechugas, aguacate, tomate seco, queso parmesano, piñones y salsa pesto verde. <u>SG</u></p> <p>LA VIE EN ROSE Sandía, melón, tomate, remolacha, berros, canonigos, queso de cabra, pistachos, tzatziki de rabanitos y vinagreta de naranja. <u>OV.SG</u></p> <p>ENSALADA THAI Calabacín, zanahoria, pimiento rojo, papaya verde, mango, cacahuete, vinagreta de lima, chile y cilantro. <u>V.SG</u></p> <p>KALE CÉSAR Mezclum de lechugas con kale, manzana, maíz tierno, croutons, parmesano, huevo duro, filete de quorn crujiente y nuestra salsa César Baobab. <u>OV.OSG</u></p> <p>DE ALGAS Mezcla de algas marinas (wakame, agar-agar y nori), espinacas frescas, pepino, tomates cherry, tofu macerado y nabo daikon y aliño de miso dulce. <u>V.SG</u></p>

Tabla 2.2: Variedad de productos en su carta del restaurante (Carta de verano)

Especialidades Baobab	Zumos naturales	Postres
<p>ARROZ AL CURRY ROJO Arroz carnaroli, leche de coco, curry rojo, verduras salteadas y Portobello plancha. <u>V,SG</u></p>	<p>VITAMINA C Naranja 100% natural.</p>	<p>BROSNI Brownie de chocolate, natillas caseras, higos naturales, helado de chocolate y avellana y chocolate caliente. <u>SG</u></p>
<p>ROLLITOS DE BERENJENA Berenjenas, champiñón, soja, pisto y salsa de ajo y yogurt. <u>SG</u></p>	<p>MAZINJER Manzana, zanahoria y jengibre.</p>	<p>DAME VENENO QUE QUIERO MORIR REVOLUTION Plátano, chocolate, dulce de leche, cacahuete y helado de especias.</p>
<p>MILHOJAS DE BERENJENAS Berenjenas, setas a la crema, salsa de tomate y queso Edam. <u>SG</u></p>	<p>DEVERDE Pera, uva, hinojo, menta, limón, kale y perejil.</p>	<p>CHOCOCOCO Galleta de coco, mousse de chocolate y frambuesas. <u>SG</u></p>
<p>FALAFEL Falafel de espinacas y zanahoria, tzatziki vegano, pickles de cebolla roja, rúcula y pan de pita casero. <u>V,OSG</u></p>	<p>MELONADA Melón, limón, menta y soda.</p>	<p>HERENCIA MORA Pasta filo, pistachos, albaricoque, melocotón, azafrán y helado de especias. <u>OY</u></p>
<p>CURRY Curry rojo, pimiento, cebolla roja, calabacín, piña, Heura (proteína vegetal) y arroz basmati. <u>V,SG</u></p>	<p>DEPÚRATE Remolacha, apio, manzana y pepino.</p>	<p>UNICORNIO ROSA VOLADOR DEL ARCOIRIS Esponja de té matcha, crema de maracuyá, frambuesa, ruibarbo, cereza y merengue de remolacha.</p>
<p>EL MEGACANELÓN Canelón de setas, foie vegano y bechamel trufada.</p>	<p>WATERMELON MANG Sandía, naranja y mango.</p>	<p>SOPA MELÓN Melón, maracuyá, piña, jengibre, sandía, menta y helado de limón y jengibre. <u>V,SG</u></p>
<p>FIDEUÁ A LA MARINERA Fideos, algas marinas, champiñones y ali-oli de soja y plácton. <u>V</u></p>	<p>ANTIOX Fresa, kiwi, naranja y limón.</p>	<p>NEGRO Tamal de arroz negro, leche de coco, coco crujiente, piña, helado casero vegano de coco. <u>V,SG</u></p>
<p>TATÍN DE TOMATE Tomate, cebolla caramelizada, hojaldre, crema de queso de cabra y alcaparras. <u>OY</u></p>		<p>SURTIDO DE HELADOS Dos bolas de helado a elegir – vainilla, chocolate, fresa, nata, limón, mango, coco.</p>
<p>BAB BAO BUN Panecillo Bao casero, salsa agridulce, vegan pulled pork, pepino encurtido, cebolla roja, mango y cilantro. <u>V</u></p>		

Fuente: Página web del restaurante Baobab.

ANEXO 3:

Tablas elaboradas a través de la página web Tripadvisor.

1. En la siguiente tabla, se pueden observar los restaurantes situados a una distancia máxima de 100 metros del restaurante Baobab. La tabla nos indica el nombre del restaurante, la nota general, del servicio, de la comida y de la calidad/precio, junto al número de votos que ha recibido.

Tabla 3: Valoración de los restaurantes situados a menos de 100 metros del restaurante Baobab

Restaurante	Nota general	Servicio	Comida	Calidad/precio	Nº de votos	Ubicación
Baobab	4,5	4	4,5	4	1.357	Calle Arzobispo Apaolaza, 10
Taperío el Cerdo	3,5	3,5	3,5	3,5	86	Calle del Arzobispo Apaolaza, 6
Pico Pico	3,5	3,5	3,5	3,5	58	Calle del Arzobispo Apaolaza, 11
University of Beer	4,5	5	4	4,5	4	Calle del Arzobispo Apaolaza, 8
La cuchara de Félix	4,5	4	4	3	2	Calle del Arzobispo Apaolaza, 2
Zoe's Bistro-Café	4,5	4,5	4,5	4,5	13	Calle del Arzobispo Apaolaza, 2
Sushi wasabi	2,5	2	2,5	2	68	Calle del Arzobispo Apaolaza, 5
El Timple	3	2,5	2,5	3	15	Calle Andrés Giménez Soler 3,
Mercado provenzal	3	3,5	2,5	4	23	Calle Andrés Giménez Soler, 8
Coco & Bibi	4,5	5	5	5	54	Calle de Andrés Piquer, 8
Casa El Pescatero	4	4	4	4	56	Calle Andrés Piquer, 4
La Taskería	4,5	4	4,5	4	106	Calle de Bruno Solano, 6
Ribeira Sacra	5	5	5	4	17	Calle de Bruno Solano, 4
La Tapería De Pepi	4	4	4	4	56	Calle de Bruno Solano, 4
Taberna Casa Nogara	4,5	4,5	4,5	4,5	15	Calle de Bruno Solano, 3
El Perion de la Manduca	3,5	3,5	3	3	38	Calle de Bruno Solano, 4
La Argentina Café	4	4	3,5	4	26	Paseo Fernando El Católico 54
La Panadería	4	3,5	3,5	4	20	Paseo Fernando El Católico 50
¡Crac!	3,5	4	4	3,5	11	Paseo Fernando El Católico 54
Txalupa	4,5	4,5	4,5	4	300	Paseo Fernando El Católico, 62
C54	3,5	5	5	5	6	Pasea Fernando El Católico, 54
Sakura	3	3,5	3	3	61	Paseo Fernando El Católico, 51
Bocatart	4,5	4,5	4,5	4,5	115	Calle Pedro Cerbuna, 9
London	4	4	4	4,5	136	Calle Pedro Cerbuna, 5
La Feria	3,5	3	3,5	3,5	100	Calle Pedro Cerbuna, 23
Bar Erasmus	3,5	4,5	4,5	5	10	Calle Pedro Cerbuna, 23
El Tuno	2,5	3	3	3,5	22	Calle Pedro Cerbuna, 9
El Laurel Espiritual	2,5	2,5	3,5	3	128	Plaza de San Francisco
Hamburguesería Nevada	4	3,5	4	3,5	174	Plaza de San Francisco, 11
El paladar	4,5	4,5	4,5	4,5	225	Calle de Serrano Sanz, 6
Pepito ternera	4,5	4	4,5	4	201	Calle Mariano Supervia, 58
PROMEDIO	3,8	3,9	3,9	3,9	71,5	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por TripAdvisor.

2. En la siguiente tabla, se pueden observar los restaurantes vegetarianos de Zaragoza. La tabla nos indica el nombre del restaurante, la nota general, del servicio, de la comida y de la calidad/precio, junto al número de votos que ha recibido.

Tabla 4: Valoración de los restaurantes vegetarianos de Zaragoza

Restaurante	Nota general	Servicio	Comida	Calidad/precio	Nº de votos	Código Postal
Baobab	4,5	4	4,5	4	1.359	50009
Los Helechos	4,5	4,	4,5	5	97	50009
La Olla Vegetal	3,5	4	3,5	4	40	50006
La Quinoa	4	4	4,5	4	132	50005
Sofood	3,5	3,5	4	3,5	37	50003
Mi Habitación Favorita	4,5	4,5	4,5	4	123	50003
A Flama	4	4	4	4	21	50001
Barrio Sur	4	3,5	4	4,5	43	50001
El Plato Reberde	4	3,5	4	4	80	50001
La Fresca Vegan Food	4	1	3	4	9	50001
La Birostas	4	4	4	4	137	50001
La Retama	3,5	3,5	4	3	54	50001
PROMEDIO	4	3,5	4	4	70	

Fuente: Elaboración propia a partir de los datos proporcionados por TripAdvisor.

ANEXO 4:

Gráfico 1: Resultado del ejercicio

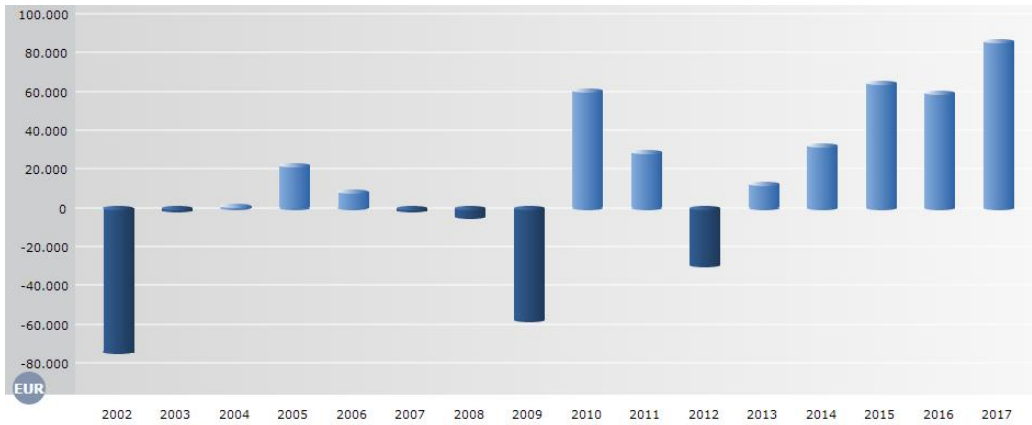


Gráfico 2: Rentabilidad económica (%)

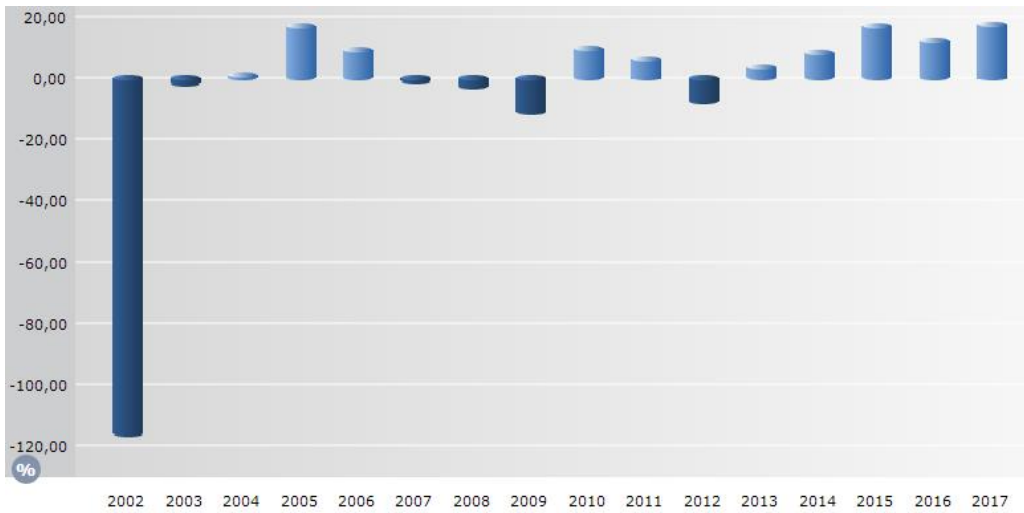
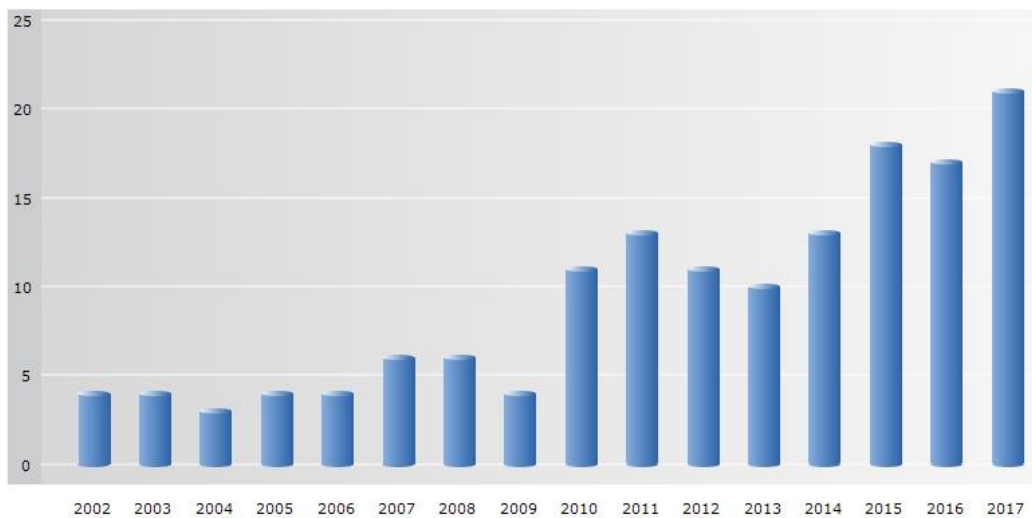


Gráfico 3: Número de empleados



Fuente: Plataforma SABI

ANEXO 5:

1. Ficha:

Entrevistado	Cargo	Fecha	Hora	Duración	Lugar	Medio
Manuel	Gerente	16 de agosto de 2018	10:00	50 minutos	Restaurante Baobab	Grabadora de voz

El pasado 16 de agosto concerté una entrevista con Manuel, gerente y fundador del restaurante Baobab. El propietario se involucró en la entrevista y respondió a todas las preguntas de forma extendida.

La entrevista fue registrada mediante una grabadora de voz y posteriormente transcrita en un documento WORD que voy a adjuntar a continuación.

2. Entrevista completa.

¿Hace cuánto años existe la empresa?

Pues a ver, abrimos en 2005, en marzo, hace ya 13 años y medio más o menos.

¿Y los fundadores quiénes serían?

Pues yo y mi mujer empezamos y luego sí que ha habido alguna variable en cuanto a la sociedad. Estuvimos con otra pareja que luego salió y luego en el 2013 volvió a entrar otra pareja, que somos la actual sociedad. Entonces ahora estamos 4.

¿Y las razones principales de su creación? ¿Por motivos económicos, éticos, sociales...?

Bueno, se mezclan muchas cosas, normalmente *cuando montas una empresa lo haces un poco por una necesidad vital*, normalmente. Éramos muy jóvenes también y si, teníamos 2 hijas pequeñas y bueno, en el ámbito laboral donde nos movíamos ya, veníamos que no teníamos muchas más oportunidades. Entonces decidimos que ya habíamos estado trabajando en diferentes sitios, habíamos hecho alguna prueba, teníamos un puesto ya montado en Pirineo Sur. Estuvimos varios años ya montando un puesto y ya dijimos, ya vamos a hacer algo más serio. Entonces claro, nosotros ya éramos vegetarianos, veníamos de ese mundo y bueno, la idea de donde habíamos estado trabajando también, y lo que sabíamos hacer era eso.

La idea era pues llevar eso, rompiendo un poco con la imagen más tradicional que había con la comida vegetariana, que era como muy triste, muy sosa, había mucho prejuicio.

Claro, y luego en realidad mucha gente que come carne viene aquí y le gustan muchos de sus platos.

Si claro, *más o menos el 70% o 80% de nuestros clientes no son vegetarianos. Son personas a las que les gusta cuidarse a lo mejor, o que buscan algo diferente, un poco abiertos de mente.*

Ha comentado antes que no es vuestro primer negocio, que tuvisteis un puesto en el Pirineo sur. ¿Habéis tenido algún otro?

Tal como negocio, igual no lo llamaría así, porque sólo era un mes durante el verano, pero como negocio tal y como lo comprendo, yo sí que diría que es el primero.

¿Y cómo fueron los inicios de la empresa? ¿Cómo se dieron a conocer? ¿Realizaron alguna campaña de “marketing”?

Pues no, la verdad es que no. Lo hemos ido haciendo todo al revés. Porque de hecho ni siquiera hicimos ni un DAFO, o yo que sé, ningún trabajo de imagen corporativa. Empezamos un poco precarios, cogimos un local que estaba a través de un traspaso, lo pintamos, le cambiamos un poco la cara y ya está, y fue realmente así como empezamos.

Sí que tuvimos la ayuda de una pareja de hosteleros de Lérida, yo me crié ahí, y ellos un poco sí que nos ayudaron a empezar. Ellos tenían un restaurante vegetariano que llevaba muchos años, entonces nos aportaron esa experiencia, y fue lo que nos ayudó un poco a empezar con una ventaja, a no cometer ciertos errores a lo mejor, eso ayuda mucho.

Más adelante nos hemos ido dando cuenta de las cosas que no hicimos y que deberíamos haber hecho, y en los diferentes momentos sí que hemos ido haciendo.

Hemos hecho después realmente una imagen corporativa, un poco ir consolidando a la empresa, pero eso ha sido a posteriori.

Y empezar, la verdad que empezamos trabajando, fue una cosa que enseguida cuajó en esta zona. Bueno, también era un restaurante más pequeño, era más fácil de controlar, era la mitad que este.

Entonces no era el mismo local.

No, estaba en el número 2, ahora hay una pizzería. Entonces bueno, empezamos trabajando, tampoco fueron grandes ambiciones, entonces, poco a poco.

Os ha ido saliendo bien, y ahora aquí estáis.

Sí, no nos podemos quejar.

¿Y cuál crees que podría ser la cultura de la empresa? Es decir, los valores que tenéis más presentes, como puede ser, un buen trato con los clientes, que se encuentren a gusto, con los trabajadores.

Sí, hay varias. Internamente nosotros sí que valoramos que haya un equipo consolidado, y claro, para eso, es necesario que haya unas buenas condiciones, que haya buen ambiente, es necesario que haya buena comunicación, hay todo un trabajo al respecto.

Sí que es verdad que no es fácil, porque también las posibilidades son limitadas, pero ha habido un trabajo, sobretodo en estos últimos 5, 6 años.

Y ahí sí que se ha ido haciendo, un poco intentar hacer unas reuniones regulares, con todo el equipo, recabar datos.

Por ejemplo, en cocina el perfil de gente sí que era más estable, pero en sala había un momento que era muy rotativo. Eran unos horarios con menos horas, porque nosotros pensábamos que la gente que estaba fuera que era eso lo que quería, pero nos dimos cuenta que la gente lo que demandaba era otra cosa. Quería también una estabilidad, entonces ahí fuimos rehaciendo, y ha habido un esfuerzo por ambas partes. Sí que es verdad que a lo mejor a nivel salarial, nosotros intentamos cumplir todo lo que marca la ley, pero tampoco a lo mejor pagamos grandes sueldos, a lo mejor en un bar trabajan muchísimas horas y ganan grandes sueldos, aquí nosotros lo que hacemos es intentar respetar las horas y ser justos en eso, y luego establecemos horarios que le permitan vivir. Ósea, no estar doblando toda la semana, sino tener turnos largos, o luego hacer rotaciones en las que tu estés cada 2 o 3 semanas tengas un fin semana, o 2 o 3 días seguidos.

Establecer una serie de cosas que hace que la gente pueda valorarlo como algo, para oye, decir que estoy bien, puedo vivir, y que lo pueda entender como una opción de vida, sobretodo como una profesión, y eso es muy importante internamente.

Externamente, también lo trabajamos mucho, para nosotros el cliente es el centro, realmente todo el que entra es quien está pagando los sueldos de todos, y lo importante es la experiencia que gira en torno a él, y la experiencia no es solo gastronómica. Yo soy cocinero, y parece que es la comida lo que más importa, pero no, lo que realmente

importa es el cliente y lo que vive el cliente. *Hay gente que no se acuerda de lo que ha comido, pero se acuerda de otros aspectos, como podría ser, si lo han tratado bien, si ha estado cómodo o si el sitio le ha gustado.* No sé, cada persona es diferente, cada persona tiene diferentes gustos, entonces lo importante es que la experiencia completa, en su mayor medida, sea positiva. Entonces para eso hay que trabajar mucho, y hay que estar muy atento al cliente, para nosotros eso sí que es muy importante. Estar atentos a qué es lo que demanda el cliente, para poder dárselo.

Luego si, a parte también hay un trabajo en cuanto a la cocina.

Para desarrollar este tipo de cocina, una cocina sana en alguna manera, trabajando con productos ecológicos, comercio justo, en la medida de lo posible, para también luego apoyar también socialmente alrededor.

Entonces habría esos 3 factores en la cultura de la empresa.

Entonces, habéis creado un restaurante vegetariano porque vosotros lo erais, es un poco la filosofía de vida que queréis tener, y lo habéis extrapolado a un negocio.

Si, realmente cuando empezamos, estábamos mucho más concienciados, pero la vida te va flexibilizando, pero sí, yo creo que es una apuesta vital que creo que es buena, pero ahora ya, se podría decir que no somos tan dogmáticos. Una de nuestra frases es, “Sin dogmas y sin complejos”, u otras es que “No queremos convencerte, queremos seducirte”.

No es decir lo que tiene que hacer, nosotros te ofrecemos una posibilidad, y que se vea que es posible disfrutar, y luego ya cada uno que haga lo que quiera o pueda.

Pero luego empresarialmente, creo que es muy interesante porque nos hemos especializado, y eso es muy importante. Especializarse de una manera diferente.

A veces hablamos que no competimos con otros vegetarianos, nuestra competencia es más un italiano, un japonés, restaurante que son diferentes. Al igual que pueden decir, vamos a un vegetariano.

¿La gente va entonces a su restaurante porque es algo diferente, porque ofrece un producto innovador?

Si, se podría decir que es un restaurante temático, ósea, dentro de eso, pues hacerlo lo mejor que podamos. Para que la gente cuando piense en un vegetariano piense, “Ah, pues vamos aquí”.

Ahora quería preguntarle si os perjudica no ofrecer carne, pero me está comentando que esa es vuestra característica personal, y que eso os hace especial.

Si, exactamente. Yo creo que no, igual no accedemos a todo el conjunto de la clientela, pero tampoco nos importa. *El mercado que tenemos nos es más que suficiente.*

¿Y han pensado en algún momento diversificar el negocio? Por ejemplo, crear talleres de cocina, ofrecer charlas, abrir otro restaurante.

En ese sentido estamos abiertos, pero bueno, no es una línea de trabajo.

Y respecto a otros locales, alguna vez lo hemos pensado, pero no igual, porque creemos que este tipo de restaurantes es complicado. Tiene mucha necesidad de atención, mucha necesidad de infraestructura, y un margen que es justo, entonces, sí que a veces le damos vueltas a otro tipo de negocio, pero más sencillo, como más fácil, como más de llevar a casa a lo mejor, más informal.

¿Otro tipo de local diferente vamos?

Si, otro nombre, otra propuesta. Y eso está ahí también.

¿Con cuántos trabajadores cuenta actualmente el restaurante?

Pues son 22 trabajadores, 12 en cocina y 10 en sala.

¿Las decisiones principales quién las toma?

Bueno, nos reunimos cada viernes, los 4 propietarios, y hacemos una reunión semanal, y un poco ahí se van tratando los aspectos más importante.

Mi mujer y yo estamos más en el día a día, porque ocupamos un puesto de trabajo, y los otros 2 socios no ocupan un puesto de trabajo, por lo tanto *tienen una visión un poco más desde fuera, y es muy interesante también a la hora de tomar decisiones.*

¿Tienen una visión con más perspectiva?

Exactamente, y más objetiva también Y las decisiones se toman ahí.

Luego también hay una estructura, tanto en cocina, como en sala, y hay una reunión mensual con los responsables, semestral con todo el equipo, entonces bueno, hay decisiones que tomamos nosotros, y otras se comentan, se proponen.

Tanto usted como su mujer sois trabajadores de la empresa, supongo que estáis presentes durante el servicio, es decir, en el día a día de la empresa.

Sí, este año pasado sí que conseguimos un poquito más de libertad en ese sentido, yo por ejemplo estaba antes desde las 9 de la mañana en cocina, de lunes a viernes, o incluso los fin de semana. Ahora por ejemplo, lunes y martes sí que cubro el puesto, viernes también, pero miércoles y jueves me lo guardo un poco para estas cosas, pero si, solemos estar de lunes a viernes.

Yo pienso que es importante.

¿Para ver desde dentro cómo funciona el restaurante? ¿Para ver posibles problemas supongo?

Claro, es algo bueno de cara al compañero, que vea que tú también te implicas.

Sí que a veces ata, a veces piensa que estaría bien poder delegar trabajo, pero luego por otra parte es importante saber lo que pasa, como se hacen las cosas. Luego cuando hay que decidir o cuando te cuenta problemas, si no tienes tú la experiencia, es más difícil solucionarlo.

¿La fuerza de trabajo cómo se compone? Son jóvenes, hombres, mujeres, vegetarianos. ¿Hay algún tipo de filtro a la hora de contratar a alguien?

Como filtro en ese sentido, no hay filtros en cuanto a dieta, sí que es verdad que hay una parte importante que lo es. Pero, más porque se han ido acercando por afinidad, luego han funcionado y se han quedado, pues perfecto. Pero no, trabajan más mujeres que hombres, pero tampoco por una decisión, ha ido saliendo así. Y en la franja de edad, estaremos entre 20 y 45 años. Yo tengo 40 y soy casi de los más mayores.

¿Entonces tenéis unos trabajadores jóvenes?

La verdad es que sí, en ese sentido es un ritmo de trabajo fuerte, y yo ahí cuando tengo que elegir a gente por ejemplo, sí que a veces me da cosa, porque hay gente que se queda fuera, pero es verdad, sí que buscar un perfil joven, porque sabes sino que igual no va a aguantar.

¿Reciben algún tipo de formación los trabajadores antes de empezar a trabajar? En cuanto al trato con el cliente por ejemplo, o en alguna cuestión que sea importante para un buen servicio.

Bueno a ver, nosotros tenemos un dossier que sí que hacemos que se lo lean, y luego normalmente suele haber una semana anterior, que antes de ocupar el puesto está formándose con otra persona, luego a partir de ahí no.

¿No hay entonces ninguna formación propia de este restaurante? ¿Es una formación general que se podría extrapolar a otro restaurante?

Bueno, no del todo, luego sí que intentamos hacer formaciones de cara a la gente, por ejemplo, a fuera con el café, que cada 1 o 2 meses vengan a hacer la formación del café, por ejemplo hace poco hicimos una cata de vinos, ahora por ejemplo vamos a tener un cocinero que hace repostería vegana para hacer un curso. Sí que intentamos hacer estímulos, eso sí que nos parece interesante, es una de las cosas que ellos demandaban. En una de las reuniones nos dimos cuenta que los trabajadores demandaban formación, ósea, que es algo que les enorgullece como profesionales, entonces fomentar eso es muy importante. Eso les hace ser más partícipes con la empresa, y se sienten así parte de ella.

Entonces a grandes rasgos. ¿Piensa que existe un buen ambiente de trabajo entre los propietarios y los trabajadores?

Yo diría que sí, habría que preguntárselo a la gente, pero yo creo que existe un canal de comunicación, una cierta confianza a la hora de hablar las cosas. Eso no quiere decir que todo el mundo esté de acuerdo con todas las decisiones que se toman, pero sí que hay una posibilidad de diálogo. Yo creo que eso lo hemos demostrado.

Y luego bueno, el ambiente de trabajo siempre pasan cosas, cuando todo puede estar tranquilo, siempre pasa algo al final, pero eso entra dentro de la vida de la empresa, y lo importante es tratarlo y no dejarlo, e intentar que sirva para mejorar.

¿Existe entonces la posibilidad de diálogo entre el trabajador y el propietario?

Si, sobretodo enfocándolo a la mejora, que acabe siendo una mejora. Y sobre todo, le damos también importancia al respeto, a las formas, no vale de cualquier manera, y sobre todo hay que buscar los momentos. En medio del servicio, aunque te calientes no puedes explotar, tienes que aguantar y mantener la sangre fría, y al acabar hablamos, o cuando sea, y vemos que ha pasado y como solucionarlo, eso sí que es importante.

Porque en un trabajo de tanta presión, las cosas se pueden tergiversar y exagerar cuando a lo mejor son contadas.

Ha comentado antes que los principales competidores son japonés, restaurantes un poco diferentes al resto.

Yo creo que sí, hay una competición en precio que nosotros no podemos permitirnos.

En el menú, tenemos un ticket medio de 15€ y a lo mejor en carta entre 20€ o 25€, entonces en ese rango competimos nosotros.

Competimos con franquicias, competimos con restaurante es esa línea, que ofrecen algo diferente. No competimos con menús degustación de 40€.

Y en cuanto a nuestra especialidad, yo creo que hoy por hoy, no tenemos una competencia realmente. A lo mejor en Barcelona, Madrid, hay más restaurantes, pero aquí tampoco tanto.

Y no solo en cuanto al producto, y la cocina, sino también al tipo de local, *yo creo que de momento estamos un poco libres ahí.* Eso no quiere decir que mañana no haya otro.

El margen que existe en Zaragoza en cuanto a los restaurantes vegetarianos es aún bastante grande. Aunque la ciudad sea pequeña, y acuda gente de todos sitios, en el día a día, nuestro radio de acción es el barrio, la Universidad, los Hospitales. Luego el centro, el actur, son zonas que están ahí como vírgenes.

¿Conocen a su público objetivo? ¿Al tipo de público que más frecuenta su restaurante? Gente mayor, gente joven. ¿Tienen un poco una idea?

Si, a ver, *más o menos un 70% de los clientes son mujeres, eso sí que lo tenemos claro.* El público femenino es abundante, es algo que se puede ver. Cuando está lleno, lo verías, se nota. Es raro que vengan 4 hombres solos. Suelen ser mujeres, y luego estas traen hombres.

Eso podría considerarse un dato positivo, ya que las mujeres por lo general suelen ser más exigentes, son más sensibles a muchas más cosas.

Le preocupa más en tema de los animales, de alimentos más saludables yo creo.

Posiblemente las mujeres están más concienciadas con el tema de comer alimentos vegetarianos, y a parte, son más exigentes en cuanto al trato, al local, a la limpieza. Se podría decir, que hay muchas cosas que a los hombres a lo mejor les da más igual, pero eso no quiere decir que no haya hombres con estas características, pero es posible que haya un perfil medio menos exigente y que no le da tanta importancia a este tipo de cosas.

Luego sí que es verdad que el público que tenemos es también bastante joven, es parecido al perfil que tenemos de trabajo. Estaría entre los 20 y los 50, entre los 30 y los 50 más bien.

Sí que hicimos un trabajo un poco cuando hicimos el cambio de imagen corporativa de buscar un lenguaje más directo, más fresco, buscar un poquito un público más joven. Y sí, ese trabajo se vio repercutido en el tipo de cliente.

Entonces el público mayoritario no es vegetariano, son gente que consume carne y que luego viene aquí para probar algo diferente.

Sí, lo tiene dentro de sus opciones, que entiende lo que es una alimentación sana, observable en la pirámide de alimentos, que muestra que la carne y el pescado es una opción, pero limitada, entonces no les es ningún problema y entienden que pueden tener una comida sin carne. Esto cada vez lo entiende más gente y lo introducen en su vida de una manera normal.

Por eso no les parece raro comer una comida vegetariana.

¿Y creen que tiene una clientela fiel? ¿Tienen gente que suele repetir?

Sí, hay mucha gente que conocemos su nombre-

¿Entonces siendo un restaurante vegetariano, no creen que su clientela esté segmentada?

Si, exactamente. Nosotros tampoco hacemos hincapié en eso, no decimos que sea un restaurante vegetariano, decimos que hacemos cocina vegetariana. Nunca hablamos de eso, la idea era esa, no cerrar, nosotros no vamos a decir a nadie lo que tiene que hacer, nosotros sólo mostramos posibilidades de lo que se puede hacer.

¿Creéis que existe algún tipo de prejuicio hacia vuestro restaurante?

Yo creo que cada vez menos, antes sí, pero ahora la gente joven mucho menos. Antes sí, porque también el vegetarianismo fue entrando de la mano de una cuestión religiosa, sectaria, una cosa un poco más esotérica, y entonces también tenía que ver mucho más con un tipo de cultura mucho más restrictiva, del naturismo, de los ayunos, de cuidarse, pero de una manera muy muy enfocada a lo sano, pero a lo ostero, así que para la gente era difícil de aceptar eso con naturalidad. *Era percibido como una cosa extraña, pero hace 20 o 30 años, ahora esto ha cambiado completamente, la gente joven no piensa de esta forma.*

Es verdad que ahora los jóvenes lo ven como algo normal, mucha gente se ha vuelto vegetariana en esto últimos años.

Yo creo que también es un poco tomar conciencia de eso, de lo que es la vida, de lo que es el planeta en general, y si es por una causa noble. En la medida de menos daño que puedas hacer, pues adelante.

Y una vez realizado el servicio, ¿Mantiene el contacto con los clientes? A través las redes sociales, responden a las opiniones.

Sí, lo intentamos. En cuanto a redes sociales, ahora sí. Nosotros trabajamos con una empresa, con la que hicimos nuestra imagen corporativa, y ellos se encargan de todo el tema de imagen, y ahora también llevan las redes, Instagram y Facebook básicamente. Y ellos se encargan de eso, de responder a las preguntas,... en ese sentido sí.

De hecho con ellos hay un trabajo continuo de imagen corporativa, de ir renovando, de ir pensando en nuevas cosa.

Y lo que son por ejemplo luego ya, en Tripadvisor suelo responder yo, a las cosas negativas, a las positivas no, pero a las negativas lo intento. Yo creo que es importante.

Yo le he echado un ojo a las opiniones, y son generalmente positivas. ¿No?

Sí, pero siempre hay alguna. Hay que estar atentos, porque te están diciendo algo, no me gusta Tripadvisor, pero creo que es importante.

Yo personalmente pienso que la gente lo utiliza mucho, la gente cuando un conoce un sitio suele mirarlo.

Es una web que no me gusta mucho, pero considero que es importante responder a este tipo de comentarios. Aunque no me guste, a veces es inevitable utilizar esa página como filtro, por lo tanto me veo obligado a estar pendiente.

Y los ingresos de la empresa son las ventas, ¿No hay aportaciones de los socios?

No ha hecho falta.

Eso significa que funciona bien.

¿Ha habido alguna tendencia en la evolución de los ingresos?

Si, ha habido tendencias. Cuando empezamos, la dimensión del local era más pequeña. Luego en el 2010 nos cambiamos aquí, ese fue un cambio importante, porque ahí se disparó todo. El personal, el precio del local, *ahí hubo que rehacerse*, y ahí sí que hubo

aportación externa de los socios que entraron. Pero claro, *ese primer año fue muy bueno, porque fue un boom, y luego sí que tuvimos una tendencia más a la baja.*

Fue una época en la que hubo una especie de idea de hacer como una cadena, con estos socios que eran catalanes, entonces ellos montaron una cocina central en Barcelona. Lo que pasa es que para nosotros se nos hizo muy grande. Hubo un momento en el que no sabíamos dónde ubicarnos, en el restaurante, no sabíamos dónde estaba nuestra posición es esa empresa, y nos salimos.

Y ahí es cuando rehicimos de nuevo, de hecho estábamos bajando en los ingresos, ya creo que habíamos bajado también la calidad, no sé, había algo también, eran épocas de crisis a esas alturas.

¿Coincidió con las crisis de 2008?

Fue un poco más tarde, hicimos el cambio en 2010, a lo mejor sobre 2011 y 2013 cuando bajamos, sobre todo en 2013. Y ahí fue cuando cambiamos, cuando salimos y entraron los nuevos socios, una pareja que eran amigos, y ahí rehicimos un poco la imagen, hicimos lo que no habíamos hecho al principio, y buscamos un nuevo camino, y a partir de ahí sí que hemos ido creciendo.

De momento seguimos creciendo, aunque este año con el anterior estamos bastante igualados. *Cada año hacemos unos objetivos, y este año lo pusimos muy pequeño porque bueno, llega un momento que tampoco se puede crecer mucho más, en el sentido que puede perder calidad, hay que entonces vigilarlo.*

Y bueno, ahí estamos, de momento aguantando.

¿Los beneficios cómo se distribuyen? En inversiones futuras, salarios de los trabajadores, dividendos a los socios.

De momento los beneficios que ha habido los hemos invertido en realizar la reforma, que fue este verano no, el verano anterior. Hicimos una reforma en la que cambiamos las paredes, nos ofrecieron un espacio que había quedado vacío entre 2 locales, y lo aprovechamos y ganamos vestuarios, un poco de cocina que necesitábamos, ahí se invirtió parte de los beneficios. No solemos hacer reparto de dividendo, sólo muy puntualmente, cuándo es necesario. Nosotros tenemos nuestro sueldo.

Vale, no dependen de los beneficios de la empresa.

Eso es, *nosotros cubrimos nuestro sueldo, que es un bueno, pero es fruto del esfuerzo de trabajo que tenemos, y sí que se reparten en dividendos en función de las necesidades, pero puntualmente. La idea es reinvertir. Todavía estamos con cargas hipotecarias importantes, este año que viene acabamos una, que es la más importante, y ahí es cuando nos podremos replantear trabajar es ese sentido, que es una de las líneas que está abierta, el poder consolidar más las estructura de trabajadores, de poder fidelizarlos.*

Por lo que veo, tenéis una carta de verano y un menú del día.

¿Cómo van variando estos menús? ¿Cómo se van alternado los platos?

Tenemos una carta por estación, tenemos 4 cartas al año. Cuando empieza la estación la cambiamos.

Y el menú es semanal. Tenemos un menú a la semana, lo que sí que hacemos es sacar una plantilla con todos los menús del mes, para mostrar también la variedad, y que la gente también se pueda organizar.

La carta la solemos trabajar para poder trabajar con productos de temporada, en la medida que podamos en el tema ecológico. Aunque sí que es verdad que luego hay platos que ofrecemos todo el año, cómo por ejemplo alguno con berenjena, que los ofrecemos cada año, y eso no puede ser ecológico, es ecológico ahora, y lo que queda en otoño. *Hay cosas que no hemos podido realizar, aun no somos perfectos. Sí que hay un intento, pero no siempre es posible.*

Y los menús semanales, yo de hecho, antes los hacía mensualmente, ahora ya a principios del año intento hacerme la planificación de todo el año, básica, aunque luego, como antes de enviar a maquetar tengo que revisarlo, ahí puedo hacer las variaciones, de si hay que probar un plato, u otra cosa. Como ya tenemos una gran variedad de platos y muchas recetas, entonces ahí consiste en jugar.

Sí que tenemos es una estructura en el menú del día, hay 3 primeros, 4 segundos y 4 postres. En los primeros hay una ensalada, una crema y una legumbre, y de segundo siempre hay, un arroz o cereales, una pasta, una de verduras y otros, que cabe una pizza, un burrito, unas albóndigas, y luego en postre siempre hay un postre con chocolate, otro que tendría una base de fruta, luego hay quéfir, yogures ect. Si que hay unos genéricos, y luego en cada genérico se van variando.

Es importante la legumbre, y el cereal, que siempre haya, para que las proteínas siempre estén presentes. Luego las opciones de crema, de ensalada, es una opción más barata.

Los 3 primeros son más baratos, los segundos son más caros, etc.

¿Todos los platos se demandan de una forma homogénea? ¿O hay algunos que se demandan más?

Sí, sobre todo cuando la gente los conoce. En carta se nota más, en carta siempre hay platos que se demandan más que el resto. Por eso a veces te da miedo, es lo que te decía antes.

Por ejemplo, hay un plato que es el “Milhojas de berenjena”, un plato muy básico que es el más demandado, entonces yo no me atrevo a quitarlo. Estoy pensando en cómo hacerlo cuando no haya berenjena de temporada, pero no me atrevo. Pero bueno, algún día igual.

¿Tienen algún tipo de referencia en cuánto a cocina vegana/vegetariana? Seguí algún tipo de curso, de formación.

Sí, yo intento formarme. Hace poco estuve en uno de panadería, ahora me voy a uno de chocolate, por vía online, he seguido algún curso de cocina. Se intenta en la medida de lo posible.

Intenta por lo tanto mantenerte al día.

Sí, hay épocas mejores, otras peores, que te encuentras con más fuerzas, otras que estás con menos, depende. Pero sí, yo creo que es muy importante estar atento. Me fijo en otros restaurantes, los antiguos socios que teníamos tiene un local flexitariano en Barcelona, que tiene algo de pescado, alguna carne blanca. Yo diría que *Teresa Carles es mi mentora, mi maestra en la cocina, y me fijo especialmente en ella*, tiene una visión muy parecida a la mía, en el sentido de que se salen un poco de lo ordinario. Y así en general, en restaurante, ya no de España, de Estados Unidos sobre todo, ya que van a un paso por delante siempre.

¿Y de dónde proveen las materias primas? Es decir, sus alimentos. ¿Dónde los compran?

Bueno, tenemos muchos proveedores. En cuestión de ecológico sí que trabajamos con “Sabores próximos”, es una empresa de aquí, de unos chicos que tienen bastantes cosas.

Alberto Lasala, que es un agricultor también muy antiguo, Biohuerta también.

¿Tenéis varios entonces?

Si, empieza a haber ya bastante royo de producción de productos ecológicos, pero luego también tenemos una parte que todavía pesa que sería Mercazaragoza, que sería un distribuidor convencional.

Luego la parte seca es más fácil, porque ahí no depende tanto de temporada, lo que son arroces, harinas. Ahí sí que tenemos varios distribuidores importantes. Está Ecoplaza aquí en Zaragoza, luego un distribuidor en Barcelona.

Y luego poco a poco, en los distribuidores convencionales empieza a haber también productos ecológicos.

Y luego a veces, si no es ecológico, con el tema del café por ejemplo, no pasó que antes teníamos un café ecológico de comercio justo, pero de una empresa muy grande. Y ahora hemos empezado a trabajar con unos chicos que tienen el tostadero aquí, San Jorge se llaman, que ellos me dijeron: Ello mira, nosotros no te podemos garantizar que sea ecológico, pero te podemos garantizar que sabemos quién está cultivando el café, porque lo compramos directamente, compramos según la temporada partidas pequeñas, lo tostamos nosotros. Y son como gourmet el café. Entonces dijimos, venga, no nos importa que no sea ecológico, porque lo importante es saber quién lo está haciendo, o saber que cuando hay un contacto tan directo y tan rápido, hay una serie de cosas que se cumplen, la calidad, y el comercio, ósea, sabemos cómo se pagó, y el dinero se le da a quien se le tiene que dar.

Y entonces, no es que sea como su fuésemos una línea que diga que tiene que ser ecológico, no. Para nosotros es importante saber de dónde viene, quien lo hace. *No nos importa tanto que tenga o no tengo un sello, si se cumplen otra serie de cosas.*

¿Entonces supongo que podríais comprar alimentos mucho más baratos?

Sí, pero al ser vegetarianos nos da una ventaja, porque nuestro producto no es tan perecedero. Sí que tenemos, aun comprando en ciertos casos, caro, tenemos un margen, porque la carne y los pescados en ciertos casos son más caros. Entonces ahí, más o menos, en lo que son en compras no nos solemos ir, *igual estamos un poco por encima de lo normal. Si tendría que ser un 30%, igual estamos en 33%. Pero bueno, es*

acceptable. Y aun así, comprando hay veces que dices, no oye, yo quiero de chocolate de comercio ecológico y es caro, vale, pero vale la pena.

Lo que es en verdura de temporada por ejemplo, esos chicos de Sabores Próximos, tienen precio que pueden competir, siempre que sea de temporada. Si no es temporada, en ecológico hay cosas que se disparan, pero bueno. Y luego si, lo que es producto seco, si, es más caro. Pero hay veces que por ejemplo, ahora estamos comprando un arroz que de Valencia que no tiene el sello ecológico, pero al ser una reserva de la biosfera, no pueden trabajar con químicos, no tienen sello, pero lo es. Entonces este arroz es en teoría convencional, pero es de una calidad muy buena, y es más caro. No es porque sea ecológico, sino que la calidad es lo que tiene, pero bueno, vale la pena. Vale la pena y yo creo que la gente lo valora, yo creo que sí.

Igual no hacemos la publicidad que podríamos o deberíamos, pero bueno, también pensamos que eso tendría que formar parte como de la normalidad, porque la cosas tendrían que ser así.

Y eso, en ese sentido sí que en compras no es algo que nos preocupe tanto, pero sí que es verdad que a la vez hemos trabajado muy poco a través de hacer un trabajo con proveedores, a ver dónde podríamos recortar, no? Para bajar un poquito esos puntos donde nos vamos, pero donde nos vamos es en personal.

Ahí por ejemplo sí que nos vamos y bueno, asumimos que son una cosa que si queremos que las cosas estén de una manera, sabemos que más o menos ahí no podemos recortar.

En cuánto a los proveedores, ¿Tenéis otras alternativas? Por ejemplo, ¿Si uno os sube mucho el precio, podríais ir a otro lado? ¿O dependéis mucho de ellos?

No, sí que hay alternativas. En convencional hay mogollón de alternativas. En ecológico no hay tantas, pero también el trato es como mucho más directo, ósea yo, con el frutero de Mercazaragoza, por ejemplo, que trabajamos con 2 de hecho, podemos ir comparándolos y ver. *También valoramos mucho este tipo de relaciones porque son más directas, se podría decir, que son más mercantiles.*

Con los chicos ecológicos es diferente, porque es el agricultor, es decir, no es un tío que está recibiendo mercancía que la compra. Es el que está en la tierra, ¿no? Hay entonces como una relación más directa. Y entonces, *ya supones que no te van a engañar, se establece una relación en la que ellos te ponen el precio que creen que necesitan, y*

nosotros lo pagamos. Encima si ves que no es una locura, pues perfecto, es otro tipo de relación y eso es bonito. Este tipo de relaciones son las que más se consolidan, ganan fuerza, y hacen que las cosas funcionen mejor.

¿Son relaciones que el uno depende del otro?

Eso es, nos ayudamos mutuamente. Y para nosotros es importante fomentar eso, ya que si tenemos un hueco en el mercado de Zaragoza, poder en ese sentido, subir con la gente que está alrededor.

¿Por lo general tenéis buena relación con ellos?

Si, alguna vez ha habido algún problema con unos chicos que tenían una granja de vacas, que bueno, el producto no nos acababa de convencer; el yogurt era amargo, la leche no la podíamos cremar para el café, entonces dejamos de trabajar con ellos. No de malas maneras, pero es que aunque quisiésemos, el producto no está a la altura.

Pero si, en general, solemos tener buena relación con todos los proveedores. Incluso con los de Ámbar, aunque hoy se ha enfadado el repartidor, pero bueno, algo sin importancia.

Es normal que a la larga haya algún tipo de rifirrafe.

En ese sentido somos serios, tenemos una trayectoria larga y hemos pagado siempre, y eso al final ya te da una confianza y un prestigio. Entonces la gente te trata bien. Para algunos proveedores somos importantes. Nosotros lo sabemos, entonces intentamos aprovecharlo, sin ahogar, pero sabiendo que somos importantes para ellos, entonces queremos que nos traten bien, y ya está.

Y ahora para finalizar con la entrevista, ¿Pensáis que tiene algún defecto la empresa que os gustaría cambiar?

Sí, hay muchos.

Igual alguna posible mejora para el futuro.

Si, a ver, yo creo que el grado todavía de dependencia, de la estructura como si dijéramos, jerárquica ¿no? Pues podría ser más autónoma, y yo creo que más organizada todavía. Haría falta mucho en cuanto a sistematizar los procesos, a veces, el trabajo en cocina es complicado, porque cuanto más organices, más liberado estás, y las cosas se

pueden hacer mejor y se puede trabajar más en investigar. A veces vas muy pillado con el día a día y ahí yo creo que tenemos un trabajo.

Creo que el restaurante en sí, tiene ya una serie de deficiencias, lo que pasa es lo que te comentaba antes, es un restaurante complicado, que requiere mucho trabajo, mucho esfuerzo para unos resultados que están bien, que nos dan para vivir, pero que muchas veces piensas: Joder, está lleno todos los días, podemos decir que no da reservas, pero, bueno, ya está, no es ningún pelotazo. Entonces, creo que en ese sentido no acabamos de aprovechar ese tirón que tenemos. Económicamente hay un fallo, pero es muy difícil, porque nosotros no podemos aumentar los precios, no podemos poner el menú a 15,50€ por ejemplo, porque la relación calidad precio es muy importante, aún más cuando ya estás acostumbrado. Puede ir tocando de poquito en poquito, pero ya llega un momento que tampoco puedes irte.

Por ejemplo, en menú, nuestro beneficio es casi casi nulo, bueno, sí que ganamos dinero para pagar lo que es gasto y tal, y eso te da un colchón, pero es en la carta donde nosotros realmente ahí tenemos beneficios. Entonces a veces en comparación entre menú y carta, pues dices, a veces nos explayamos demasiado en hacer platos buenos de la carta, y luego se demandan los platos de siempre del menú, y dices, joder.

Hay muchas cositas que habría que ir trabajando, pero bueno, en ese sentido somos optimistas, en cuanto a bueno, estamos en ello y se trata de eso, de trabajarlo.

Mientras sean estas los puntos débiles, no hay problema. El problema es cuando no se tiene para pagar las nóminas, o no llego y tengo que aportar de mi dinero.

En aquella época en la que bajábamos, claro, cuando bajas, hay momento que hasta que no rehaces todo, te vas pillando los dedos, dices, tienes mucha gente pero vas bajando ingresos, llega un momento que dices: Hostia, tenemos que hacer algo.

Cuando empiezas a subir, luego es genial, porque ves que poco a poco vas subiendo, pero cuando vas bajando es duro, porque da miedo. Cuando empiezas a perder dinero, eso no mola. Eso creo mucha desconfianza, entonces bueno, por eso hay que ser muy cautos, sobretodo tener también los números por adelantado y ver la tendencia, ver hacia dónde va la tendencia. Por ejemplo, enero y febrero de este año, que vimos que no estábamos subiendo, estamos igual que el año pasado, dijimos: buf, estamos igual que el año pasado, pero hemos aumentado costes porque al final de año pasado aumentamos un poco el coste. Entonces ya nos empezamos un poco a preocupar. Claro, algo tuvimos

que hacer, subimos algún precio en carta, fijamos unos ratios para ver si podíamos hacer alguna campaña en concreto. Bueno, luego sí que ha habido un aumento, sí ha habido una reacción, pero claro, hay que estar muy atento, porque cuando los márgenes son justos, cualquier pequeño contratiempo, Pero hay que estar atento. Pero bueno, de eso se trata.

Pues la entrevista ya estaría, la empresa va por buen camino, estáis contentos.

Sí, yo creo que sí. Yo creo que todavía tenemos también camino por recorrer. Y de momento ya te digo, no veo que todavía haya una oferta, veo que hay campo todavía sin explorar. *Había dos restaurantes vegetarianos en el centro Casco, y cerraron.*

Y no es porque no haya clientela, porque clientela hay, nosotros somos la prueba que de clientela hay, y más de la que nosotros podamos absorber. Y en el centro, pues habrá más todavía. Es más, que es lo que tú ofreces.

Entonces bueno, yo creo que es muy importante tenerlo claro. Sí que es verdad que, claro, nosotros empezamos y hemos ido creciendo, y claro, empezar desde aquí no es fácil, la inversión para tener esto es muy grande. Claro, no te puedes arriesgar desde el principio a montar un local tan grande.

Pero bueno, no sé, yo creo que mercado hay.

Para nosotros también ha sido importante el haber contratado una empresa de marketing, ya que nos va actualizando toda la imagen que ofrecemos, van actualizando las cartas, el logo, etc.

Nosotros ponemos la idea que queremos transmitir ya que queremos ser transparentes, pero ellos van diseñando todo.

Entonces ahí tenemos una serie de gastos fijos para pagar a esta empresa.

Nosotros vemos muy importante la imagen que el cliente se lleva de la empresa. Nosotros ofrecemos más que un servicio, para el cliente también es una experiencia, la finalidad no es sólo alimentarse, también valoran que el plato sea atractivo para la vista, y la simpatía y le bienestar que pueda ofrecer nuestro servicio.

La gente tiene buena imagen de la empresa por estas cosas, y eso de una forma, es buena propaganda para nosotros.

Actualmente en el sector de la restauración, *cuidar estos aspectos es muy importante, que el cliente se lleve algo más que un plato bueno.*

Una persona antes se comere un plato, ya empieza a salivar viéndolo, y ya se empieza a hacer una idea de cómo lo va a disfrutar. Eso hay que tenerlo en cuenta.

Pues muy bien, muchas gracias por todo y mucho ánimo.

ÍNDICE DE FIGURAS, TABLAS Y GRÁFICOS

Figura 1. Línea de tiempo de los hitos importantes del restaurante Baobab.....	p.7
Figura 2. Esquema tridimensional de Abell.....	p.9
Gráfico 1: Evolución de los ingresos de explotación.....	p.13
Tabla 1. Consumo interior de productos ecológicos.....	p.16
Tabla 2: Gasto en el mercado interior.....	p.16
Tabla 3. Análisis de ventajas competitivas sostenibles.....	p.30
Tabla 4: Análisis DAFO.....	p.34
Tabla 5. Estrategias genéricas de Porter.....	p.35