



---

**Universidad de Valladolid**

FACULTAD DE CIENCIAS SOCIALES, JURÍDICAS Y DE LA COMUNICACIÓN

Grado en Administración y Dirección de Empresas

TRABAJO DE FIN DE GRADO

**CADENA DE VALOR DE  
LA VENTA VIEJA, S.A.**

Presentado por Leyre Alonso Petit

Tutelado por Jesús Cordobés Puertas

Segovia, 1 de julio de 2019



## **ÍNDICE**

<b>MOTIVACIÓN.....</b>	<b>3</b>
<b>OBJETIVOS.....</b>	<b>3</b>
<b>METODOLOGÍA.....</b>	<b>4</b>

### **CAPÍTULO 1**

#### **CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA: LA VENTA VIEJA**

<b>1.1 Origen y evolución de La Venta Vieja SA.....</b>	<b>7</b>
<b>1.2 Organización de la empresa .....</b>	<b>8</b>

### **CAPÍTULO 2**

#### **LA ESENCIA DE LA VENTA VIEJA**

<b>2.1 Misión, visión y objetivos de la empresa.....</b>	<b>13</b>
<b>2.2 Propuestas de ampliación para La Venta Vieja.....</b>	<b>13</b>

### **CAPÍTULO 3**

#### **LA CADENA DE VALOR DE LA VENTA VIEJA**

<b>3.1 Actividades primarias.....</b>	<b>17</b>
3.1.1 Logística interna.....	17
3.1.2 Cocina .....	18
3.1.3 Sala .....	20
3.1.4 Mantenimiento y limpieza.....	21
3.1.4 Comercial y marketing.....	22
<b>3.2 Actividades de apoyo.....</b>	<b>23</b>
3.2.1 Gestión económica y administrativa.....	23
3.2.2 Recursos Humanos.....	24
3.2.3 Compras.....	25
<b>3.3 Creación de Valor de La Venta Vieja.....</b>	<b>27</b>
3.3.1 A través del producto principal.....	27

3.3.2 A través del servicio.....	28
3.3.3 A través de las instalaciones.....	28
<b>3.4 Fuente de Ventaja Competitiva de La Venta Vieja.....</b>	<b>29</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>31</b>
<b>REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>31</b>

## **ÍNDICE DE FIGURAS**

<b>1. Organigrama de La Venta Vieja .....</b>	<b>7</b>
<b>2. Esquema de la Cadena de Valor.....</b>	<b>23</b>

## **MOTIVACIÓN**

Desde pequeña me he criado jugando entre las paredes del negocio familiar. A medida que me iba haciendo mayor, dejé de jugar para empezar a colaborar con las tareas del negocio. Con el paso de los años, las responsabilidades fueron creciendo hasta llegar a ser la responsable de la cocina.

Durante mi experiencia laboral en La Venta Vieja nunca he dejado de compartir ideas para la mejora del negocio. Tanto los éxitos como los fracasos de la empresa han sido parte fundamental durante mi crecimiento. La empresa ha marcado mi relación familiar, ha sido el motivo de unión para todos los miembros de la familia y, a través de las experiencias vividas, todos hemos aprendido a gestionar las situaciones personales que iban surgiendo.

Durante mi desarrollo académico, en mis estudios universitarios, mi visión sobre La Venta Vieja iba ampliándose, la gestión económica y estratégica empezó a preocuparme cada vez más, aplicando al negocio los conocimientos que adquiría, lo que me ayudó a desarrollar mi pensamiento tanto en mi aspecto académico en la universidad como en el laboral en La Venta.

Cuando me planteé la temática del TFG no dudé en elegir un tema relacionado con el sector de la restauración, conforme empecé a desarrollar la idea que tenía, siempre la llevaba a mi experiencia en la Venta Vieja, por lo que se me propuso hacer el análisis de esta como eje de mi trabajo. La idea me entusiasmó, poder analizar y compartir mi dedicación en el negocio es una motivación extra al TFG.

## **OBJETIVOS**

El objetivo principal del trabajo es analizar internamente La Venta Vieja, exponiendo y desarrollando la labor que allí se realiza para obtener una imagen general que sirva para ayudar en la posible toma de decisiones futuras.

El estudio de las actividades que componen nuestra Cadena de Valor, su análisis y explicación para descubrir cómo cada una de ellas revalorizan el producto final y definición de nuestra fuente de ventaja competitiva respecto a los competidores de nuestro sector.

## **METODOLOGÍA**

Para la realización del trabajo primero he recopilado la información necesaria para su elaboración mediante:

- Entrevistas al gerente de La Venta Vieja y uno de sus socios, al personal que allí trabaja y a los proveedores.
- Desarrollo de mis percepciones durante el desarrollo de mi trabajo en ella, apuntando la información útil que observaba mientras trabajaba.

Organización de la información obtenida para la realización del trabajo.

Redacción del TFG estructurado por temas.

Selección y ordenamiento de la información necesaria para la redacción y elaboración del trabajo.



---

**Universidad de Valladolid**

---

**CAPÍTULO 1**

**CONTEXTUALIZACIÓN DE LA EMPRESA:**

**LA VENTA VIEJA, S.A.**

## **1.1 ORIGEN Y EVOLUCIÓN DE LA VENTA VIEJA**

La Venta Vieja, S.A. nació en el año 1985 con la apertura de un restaurante y una pequeña carnicería situados a los pies de la N-603 en el pequeño pueblo segoviano de Ortigosa del Monte a 20 kilómetros de Segovia.

La razón social de la empresa se fundamenta en que antiguamente existía una venta-pensión llamada Santa Lucía, y en su honor se puso el nombre al nuevo negocio. Uno de los socios fundadores, Daniel Alonso, nació en Madrona, por lo que tenía un vínculo especial con Ortigosa del Monte debido a su cercanía y a que sus padres, Clemente y Regina, tras la Guerra Civil, se trasladaron con sus cuatro hijos a este pueblo. Mi abuelo Daniel iba muchas veces a la Santa Lucía a trabajar y ganar unas pesetas, por lo que él mismo decidió que el nombre de nuestro negocio estuviera relacionado con esa antigua venta-pensión que le traía recuerdos de la infancia y juventud.

La Venta Vieja es un negocio familiar que surgió de la ilusión de Daniel por tener un restaurante y también para poder ofrecer a dos de sus hijos, Eduardo y Nacho, un medio de vida. Regentado por la familia Alonso desde sus inicios, empezó con dos negocios distintos aunque muy relacionados: restaurante, y carnicería en la que, además de vender los productos cárnicos habituales, se elaboran productos propios.

La carta de nuestro restaurante se caracteriza por la cocina típica de Segovia, destacando los judiones, la sopa castellana, el cochinillo y cordero asados en horno de leña. Los productos que vendemos en la carnicería son más universales y destacan por la elaboración propia, ya que disponemos de obrador, lo que nos permite despiezar y tratar la carne desde el primer momento.

En el año 2008, la idea de Eduardo y Nacho era ampliar el negocio ofreciendo nuevos servicios y, después de algo más de un año de construcción, se pusieron en funcionamiento dos casas rurales, incluidas en el mismo complejo, situadas justo a los pies de la montaña conocida como la Mujer Muerta, dotadas de un gran jardín para disfrutar de las vistas.

En los años posteriores se realizaron varias reformas para mejorar el complejo, tanto en las instalaciones exteriores, con el aumento de plazas de aparcamiento, como en las instalaciones interiores con la ampliación del comedor mediante la habilitación de una zona que se utilizaba para el almacenamiento. Todo ello con el objetivo de estar en disposición de atender eventos sociales de mayor tamaño como bodas, comuniones, etc.

Desde sus comienzos, nuestro negocio destacó también por las matanzas que hacíamos, en las que la participación era bastante alta, recibíamos gente de toda España. Con la publicación del Decreto Legislativo 2/2008, de 15 de abril, por el que se aprueba el Texto refundido de la Ley de protección de los animales, tuvimos que dejar de



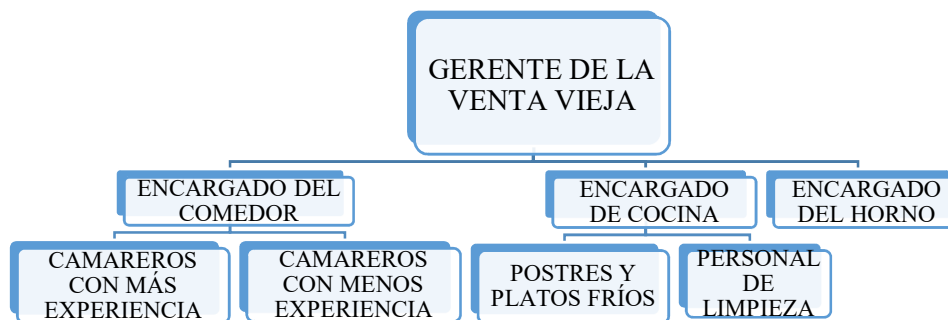
ofrecerlas, ya que prohíbe matar animales en público. Intentamos mantener este tipo de eventos suprimiendo la muerte del cerdo, pero a medida que pasaron los años, el número de personas que asistía era menor por lo que decidimos suprimirlos.

En 2003, la inauguración de la autopista AP61 que une San Rafael y Segovia, paralela en muchos tramos a la N-603 -carretera que por su gran caudal de coches proporcionaba un gran movimiento de clientes tanto para el restaurante como para la carnicería- hizo que se notara una bajada bastante importante en el número de clientes. A eso se unió la crisis económica de 2008, que también contribuyó a la disminución de la clientela. Tanto el negocio de restauración como el de distribución cárnica sufrieron los efectos de la crisis por lo que hubo que tomar medidas para adaptarnos a la nueva situación económica y no llegar a tener que cerrar nuestro negocio familiar y poco a poco salimos adelante hasta el momento actual.

## 1.2 ORGANIZACIÓN DE LA EMPRESA

En esta figura se puede observar la estructura organizativa de la empresa:

**Figura 1**



Organigrama de La Venta Vieja

- Gerente de la Venta Vieja: el gerente de nuestro restaurante es Eduardo Alonso. Tiene autoridad sobre el restaurante y la cocina, dirigiendo a todo el equipo en la misma dirección. Se encarga de la contabilidad, elabora los menús con los responsables de cocina y organiza el comedor y la barra con el responsable del comedor. Controla los costes de las materias primas, siempre contando con los encargados. Recibe a las visitas importantes, negocia las condiciones con nuestros clientes y soluciona las dificultades más importantes que pueden surgir.

- Responsable del comedor: un aspecto importante en la Venta Vieja es la confianza, por ello nuestros responsables son personas que llevan años trabajando con nosotros. Basándonos en esa confianza, delegamos en ellos funciones muy importantes en la seguridad de que las realizarán a la perfección y de que miran por el bien del negocio. Nuestro responsable del comedor es Julián. Lleva trabajando con nosotros prácticamente desde el primer día. Sus funciones son organizar el cuadrante de camareros todas las semanas, estudiar junto a Eduardo el coste de las bebidas, mantelería, cristalería, etc. Además, a la hora del servicio de mesa, es el encargado de tomar nota a todas las mesas por la gran capacidad que tiene para vender los productos que ofrecemos y su gran conocimiento de ellos. Cada día de trabajo organiza al personal de sala, indicando quién se encargará de cada una de las mesas y quién dará el servicio en la barra.

- Responsable de cocina: la responsable de la cocina soy yo, llevo varios años encargándome de las principales funciones de la cocina. Estudio los pedidos, costes, cantidades y calidad del producto. Decido el personal necesario en cada turno, tanto para la elaboración de los platos como para la limpieza en función de la previsión de trabajo, basándome en reservas y en la experiencia adquirida con el paso de los años. Distribuyo la organización del espacio de trabajo por tipos de platos en platos fríos, platos calientes y postres. Durante el servicio, mi papel fundamental es organizar las comandas repartiendo el trabajo entre el personal y controlar los tiempos de salida entre los platos, primeros, segundos y postres. Al terminar el servicio, coordino la limpieza de la cocina hasta dejarla lista para el siguiente servicio.

- Responsable del horno: al ser un restaurante especializado en asados, el horno necesita una persona encargada de él en exclusiva por el volumen de trabajo que tiene. Nuestro encargado es Alfredo. Empezó a trabajar con nosotros desde la apertura del restaurante y conoce a la perfección la técnica del asado y cómo nos gusta ofrecer este producto tan típico de Segovia a nuestros clientes. Se encarga de realizar los pedidos, tanto de cochinitos como de corderos. Es fascinante verlo trabajar: cuida el producto de una manera especial desde su recepción hasta que sale a las mesas. Se encarga de mantenerlo en perfectas condiciones hasta que se sirve, de su despiece, su aliño y del proceso de asado. Durante el servicio organiza todos los asados, los termina de cocer y los prepara para que sean servidos. Todo esto conlleva una tarea extra ya que el horno que utilizamos es de leña y requiere de un mantenimiento especial a diario, encendido, apagado y su posterior limpieza para el próximo servicio.

- Camareros con experiencia: en La Venta, los camareros se diferencian por la experiencia que tienen para poder repartir las funciones que debe desempeñar cada uno. Los camareros con más experiencia se encargan principalmente de servir los platos, tomar nota de los postres y cobrar las mesas. Antes del servicio, son los encargados de colocar el comedor en función de las reservas que haya ese día y, dirigidos por el responsable del comedor, de preparar cada detalle de las mesas, de hacer la lista de reservas y de preparar lo necesario para el servicio.

- Camareros con menos experiencia: sus funciones son más básicas, aunque no menos importantes. Se encargan de repasar la cristalería antes del servicio, de rellenar las cámaras de la bebida y de repasar los cubiertos que se van a utilizar para montar las mesas. A la hora del servicio de comidas, dan el servicio de barra, sirven las bebidas a las mesas y recogen cada mesa una vez que los clientes se marchan, para volver a montarla y poder atender a clientes que haya en lista de espera. Después de dar las comidas, sus funciones son dejar toda la mantelería sucia sacudida y recogida para que pueda llevarse a lavandería, limpiar la cristalería, barrer el comedor y montar las mesas para que en el siguiente servicio haya trabajo adelantado.

- Postres y platos fríos: como mínimo en esta sección hay dos personas, pudiendo haber hasta cuatro personas los días de más trabajo. Sus funciones son elaborar todos los platos a base de ensalada, ahumados y patés. En la sección de postres, se encargan de prepararlos, servirlos y decorarlos. La preparación ha de hacerse antes del servicio. Los postres tienen un patrón tanto de preparación como de presentación. Además deben encargarse de que en su zona de trabajo estén disponibles todos los utensilios necesarios para preparar los platos.

- Personal de limpieza: su función en general es mantener todas las instalaciones limpias y presentables. Más específicamente, lo primero que hacen es limpiar a fondo el comedor, los baños y la barra. Además hacen una limpieza general de la cocina una vez a la semana y de la zona del horno. A la hora del servicio se encargan de la zona de fregaplatos en la que se reciben todos los platos sucios de las mesas, se vacían y se pasan por el túnel de lavado. También se encargan de la pila, en la que se lavan cazuelas, sartenes y chapas de asar y de terminar de recoger la cocina junto con el resto de personal de cocina y de dejarla limpia y dispuesta para el próximo turno.





---

**Universidad de Valladolid**

---

**CAPÍTULO 2**

**LA ESENCIA DE LA VENTA VIEJA**

## **2.1 MISIÓN, VISIÓN Y OBJETIVOS DE LA EMPRESA**

- Misión de La Venta Vieja: ofrecer una experiencia gastronómica satisfactoria para los clientes, con la mejor relación calidad-precio. Además trabajamos de manera continua para que el espacio de trabajo permita al personal realizarse y trabajar en grupo. Todo esto en un ambiente higiénico, seguro y familiar, tomando como estrategia la mejora continua.
- Visión de La Venta Vieja: destacar en la comida típica segoviana y en los procesos de elaboración y ofrecer un servicio y producto de excelencia a nuestros clientes. Progresar en el desarrollo del personal, el trato justo a los proveedores, la transparencia y buen cumplimiento de las leyes para colaborar en el desarrollo de la atracción turística en nuestra región.
- Objetivos de La Venta Vieja: nuestro principal objetivo es hacer de nuestro restaurante uno de los más reconocidos, diferenciándonos de la competencia por nuestros procesos de elaboración tradicionales y el mejor nivel de servicio y calidad.

Atraer al turismo a nuestra región y a los habitantes de las poblaciones cercanas. Obtener la máxima rentabilidad posible, ofreciendo siempre una alta calidad, tanto en productos como en servicios.

Dar un servicio integral: estancia, restauración y posibilidad de que el cliente se lleve productos cárnicos autóctonos a sus lugares de origen.

Respetar el medioambiente, utilizando procesos sostenibles, mediante el reciclaje y buen trato de los residuos que podemos generar.

Formación de buenos profesionales en el sector para poder ofrecer un servicio de excelencia a nuestros clientes.

## **2.2 PROPUESTAS DE AMPLIACIÓN PARA LA VENTA VIEJA**

- Construcción de un edificio independiente que disponga de cocina propia y salón de banquetes para uso exclusivo de celebraciones de mayor tamaño que funcione de forma autónoma y así poder ofrecer a los clientes un espacio aislado del resto de la actividad.
- Ampliación del parking, ajustándolo a la demanda actual ya que hemos observado que ante la imposibilidad de aparcar se pierden clientes.
- Rehabilitación de las casas rurales para poder ofrecer más capacidad de alojamiento, aumentando el número de estancias ofertadas.



---

**Universidad de Valladolid**

---

**CAPÍTULO 3**  
**LA CADENA DE VALOR**  
**DE LA VENTA VIEJA**

## **3.1 ACTIVIDADES PRIMARIAS**

En La Venta Vieja las actividades primarias son todas aquellas que se desarrollan desde la localización e identificación de proveedores hasta que se sirve el plato al cliente. Estas vienen respaldadas por las Actividades de Apoyo que están relacionadas con el aprovisionamiento, los recursos humanos y la gestión económica y administrativa.

### **3.1.1 Logística interna**

Las tareas que incluimos en nuestra logística interna son: recepción de mercancías, almacenaje y mantenimiento de los productos.

La recepción de las materias primas se realiza de lunes a viernes en horario de 9:30 a 12:00. Esta tarea la lleva a cabo el gerente y los encargados y consiste en revisar todos los pedidos a medida que van llegando. El proceso es como sigue: los repartidores llevan la mercancía hasta el almacén, allí se comprueba que todo está en buen estado y se revisa el albarán que refleja cada uno de los productos a recibir referenciados según registro del proveedor. También se comprueba el número de lote, la fecha de caducidad y el peso. Si el producto recibido no concuerda con el albarán se corrige en albarán o se devuelve. El control llevado a cabo en la recepción, nos permite identificar que el producto recibido es aquel que demandamos, de esta forma trabajamos con productos que ya conocemos y que nos ayudan a ofrecer a nuestros clientes una alta calidad garantizando así un excelente plato final.

Una vez hechas las comprobaciones se organizan los productos recibidos por familias. Cada familia tiene su espacio. Disponemos de tres almacenes no refrigerados, uno para productos de limpieza, otro para bebidas y un tercero para conservas y alimentos secos (pasta, arroz, etc.); cuatro cámaras frigoríficas, una para productos cárnicos, otra para pescado fresco y mariscos, la tercera para bebida fría como vino blanco, champagne, cerveza, etc. y la cuarta dividida en dos partes, una para productos elaborados como guisos y otra para postres. También contamos con dos cámaras congeladoras, una para pescado y marisco y la otra para helados y postres.

Durante las diferentes sesiones de trabajo, todos aquellos productos que se hayan sacado de las cámaras y no se hayan necesitado, se tirarán o seleccionarán para su posterior etiquetado y almacenaje en cámara conforme a las normas exigidas por Sanidad.

El etiquetado y mantenimiento del producto es algo muy importante en La Venta Vieja, ya que marca el orden de consumo utilizando el criterio FIFO para el almacenaje, basado en dar salida primero a las materias primas que han entrado en el almacén antes.

La organización de nuestros almacenes y el orden utilizado en el consumo de los productos añade valor en el plato final porque reduce los tiempos de espera de los clientes para la llegada del plato, ya que tener localizado el producto permite trabajar de forma más rápida y eficiente. En la práctica mantener un orden es fundamental, repercute directamente en la forma de trabajar y esto se ve reflejado en el resultado de todo nuestro trabajo.



La última semana de cada mes se procede a realizar inventario de todos los almacenes y cámaras para controlar los consumos y retirar los productos que no sean aptos. El inventario lo realizamos los encargados de cada zona, ocupándonos cada uno del control de sus almacenes y terminando con una reunión para realizar un inventario final y completo de todos los productos.

Para realizar el inventario se utilizan listados en los que están reflejados todos los productos almacenados y todos los productos terminados, se apuntan aquellos que están enteros, es decir, aquellos que se encuentran envasados o empaquetados según nos los trajo nuestro proveedor. Los productos terminados no se recuentan por unidades sino por gramos, pudiendo estimar las raciones preparadas que quedan de cada uno de ellos. Esto nos permite llevar un control y además marcar políticas de precios y mejorar métodos de conservación.

Controlar los productos que hay en el almacén nos permite identificar materias primas almacenadas que por cualquier motivo puedan estar en mal estado, así que gracias a la metodología utilizada en este aspecto garantizamos a nuestros clientes platos elaborados a base de ingredientes que estén en buen estado y siempre aptos para el consumo. El inventario nos ayuda también a identificar qué productos se utilizan más, de esta manera es fácil identificar el volumen de pedidos de cada uno de esto y así siempre tener disponible todo lo necesario para la elaboración de cada plato o en el caso de la bebidas siempre disponer de todas aquellas que ofrecemos.

Nuestra organización a nivel operativo es una fuente muy importante de creación de valor para nuestro producto, no sólo por la calidad que nos permite ofrecer sino porque nos permite reducir los costes residuales y aprovechar al máximo la materia prima.

### **3.1.2 Cocina**

En esta profesión los sentidos como la vista y el olfato son muy importantes, antes de empezar a trabajar en el proceso de elaboración se mira bien cualquier alimento por si pudiera estar estropeado y el olfato nos permite saber si el producto está en mal estado, aunque a simple vista parezca que está bien.

Para la elaboración de los platos incluidos en la carta las técnicas utilizadas son:

1. Cocción de los guisos con su acompañamiento, en los que se sigue siempre el mismo patrón: cortar la verdura para sofrito, añadir el producto a guisar y el caldo. Nunca se acelera el proceso, cada guiso tiene sus tiempos, Se utilizan siempre ollas bajas y de aluminio. Gracias a nuestro método de elaboración de guisos podemos ofrecer a nuestros clientes platos de toda la vida, lo que añade valor y prestigio a nuestra carta.
2. Las frituras se utilizan para raciones como morcilla, picadillo y chorizo, en las que no se añade aceite, sino que consideramos que con la propia grasa que desprende el producto durante el cocinado es más que suficiente, de esta manera ofrecemos unos platos más desgrasados en los que se potencian los sabores de cada uno de los alimentos. Las guarniciones de patatas y verduras también se fríen, aunque el proceso es diferente, en este caso se utiliza abundante aceite a muy alta temperatura, para lo que utilizamos freidoras. Disponemos de tres

freidoras, una destinada exclusivamente a patatas, otra a los alimentos que contienen gluten, es decir, los rebozados, como croquetas y calamares y la tercera se utiliza para aquellos productos fritos que no están rebozados, como torreznos. De esta manera evitamos la mezcla de sabores y optimizamos la vida útil del aceite de las freidoras, obteniendo más rentabilidad para nosotros y ofreciendo una fritura de alta calidad.

3. Los pescados pueden ser frescos o congelados, se ofrecen al cliente en los dos estados. Somos conscientes de que es un producto delicado, de hecho sanidad obliga a disponer de todas las variedades congeladas. Nosotros nos diferenciamos de la competencia porque disponemos además del producto fresco para el cliente que lo desee. Se elaboran de tres formas: a la plancha en placa de leña con aceite de oliva virgen extra. Rebozados con harina de trigo y huevo, fritos posteriormente en aceite especial para freír pescado, desengrasándolo una vez cocinado y en salsa de tomate natural rallado y ajo, elaborada en el mismo momento. La creación de valor en nuestra forma de ofrecer los pescados está directamente vinculada con sus procesos de elaboración.
4. La carne se brasea en la barbacoa según demanda, adaptando los tiempos al gusto del consumidor, siempre va acompañada de patatas fritas y pimiento verde asado. La principal fuente de valor para nuestro negocio es disponer de una barbacoa en un espacio cerrado, lo que permite disfrutar de carne a la brasa durante todo el año. Además la barbacoa está situada en una esquina del comedor a las puertas de la cocina, lo que permite que los comensales puedan ver como se elabora la carne que más tarde van a degustar. El cliente sabe lo que se va a comer antes de verlo servido en el plato, es una manera de garantizar la calidad y el proceso de elaboración, es decir, si ofrecemos carne a la brasa, servimos carne a la brasa.
5. Los asados se hacen en horno de leña. Disponemos de un horno de gran tamaño que permite asar varios cochinitos y/o corderos a la vez. Lo primero que se hace en cada servicio es encender el horno con piñas y leña. Mientras el horno alcanza la temperatura necesaria para la primera fase de elaboración del asado, se preparan los cochinitos y corderos. El cochinito se abre por la mitad, se pone con la piel hacia abajo sobre tablas de madera que están apoyadas en una bandeja de horno, se cubre de manteca con un pincel y se añade sal y agua en la base de la bandeja. El cordero se corta en cuartos (dos delanteros y dos traseros), en este caso no se coloca sobre maderas sino que directamente se pone encima de la bandeja del horno, con la piel hacia abajo, añadiendo exclusivamente agua en el fondo y sal. Cuando el horno alcanza la temperatura necesaria para la primera fase del asado se introducen al horno los cochinitos y corderos que queremos asar, esta fase se hace a 180 grados y dura aproximadamente dos horas, una vez terminada se procede a dar la vuelta a todo el asado, el objetivo es que se termine de hacer, y que se dore la piel para que quede crujiente, este proceso dura una hora y a una mayor temperatura, 220 grados, que se consiguen añadiendo leña. Este proceso es lo que llamamos método tradicional para elaborar el asado, sin aditivos y respetando los tiempos. El resultado un asado de alta calidad, gracias también a la materia prima, que potencia el sabor del cochinito y el cordero.

6. Las ensaladas se preparan en el momento y los platos fríos como el gazpacho se elaboran antes y se mantienen en la cámara.
7. Los postres son caseros y se hacen de forma tradicional, conservando las recetas desde nuestros inicios, respetando el punto de cocción de cada uno y dejando las raciones individuales preparadas en cámara antes del servicio. En este caso sucede lo mismo que con nuestros guisos: conservamos tradiciones y ofrecemos recetas de toda la vida que sabemos que el cliente valora muy positivamente.

Una vez que los alimentos han sido cocinados y emplatados saldrán al comedor cumpliendo con la calidad exigida tanto en presentación como en elaboración, siendo yo o una persona delegada por mí, la única que autoriza su salida. De no estar correctamente elaborado se empezará de nuevo con la preparación del plato.

La presentación de los platos es fundamental para la imagen que se quiere ofrecer al consumidor y está basada en la limpieza y el orden. Nuestras presentaciones no son sofisticadas, apostamos por la sencillez con un toque de tradición, utilizando menaje de barro, el mejor material para los platos calientes, que además ayuda a conservar el calor. Para el resto de platos hay asignado un tipo de vajilla diferenciada por tamaños, formas y colores del menaje dependiendo de la colocación y espacio que precise la presentación de cada uno.

El conjunto del trabajo en cocina y la metodología empleada en el trato de las materias primas es la principal fuente de generación de valor respecto a los platos ofrecidos a nuestros clientes, siendo tanto el uso de los sentidos en todo el proceso como el respeto a nuestras recetas tradicionales la principal garantía de ello.

### **3.1.3 Sala**

La Venta Vieja dispone de un comedor de aforo máximo de 189 personas, pero la ocupación en cada servicio variará dependiendo de las reservas. Para reservas superiores a cincuenta personas se exige aviso anticipado de al menos una semana, para poder ofrecer al cliente un mejor servicio y para calcular el consumo estimado y el producto necesario ya preparado con el fin de mantener la calidad y los tiempos habituales. Para estas reservas disponemos de un comedor de eventos con aforo de 380 personas. Abrir este comedor requiere unos costes fijos de suministros, personal y mantenimiento elevados que hacen que sea rentable su apertura a partir de cincuenta comensales.

Los comedores se dividen en grupos de mesas llamados rangos que se asignan a cada camarero. Cada uno se encarga del servicio de su rango antes y durante la sesión. El servicio consiste en montar las mesas y preparar las reservas, tomar nota de bebidas y postres, ya que el encargado del comedor es el que toma nota de los platos que va a comer cada comensal, sacar los platos y atender las demandas del cliente. Al acabar se organiza el comedor y se preparan las mesas para la siguiente sesión. De esta manera la sala y el servicio ofrecido siempre están organizados, sabiendo cada uno cuál es su puesto y qué funciones debe desempeñar, esto se refleja en la satisfacción del cliente después de cada turno de comidas. Gracias a la manera en la que organizamos y

distribuimos el comedor nuestro producto llega a tiempo y cumpliendo los requisitos de cada plato, evitando así servir platos que se hayan quedado fríos, lo que hace que nuestro producto cumpla siempre con las expectativas del cliente. Nuestro producto gana valor cuando se sirve en las condiciones que requiere cada plato, para eso no sólo es necesario elaborarlo bien, sino disponer de un espacio organizado que permita al personal que sirve los platos reducir tiempos para que llegue cuanto antes a la mesa.

Las mesas de que disponemos en La Venta Vieja son de varios tamaños. Están preparadas para que coman de dos a diez comensales por mesa. Si por una reserva necesitamos disponer de una mesa para más de diez comensales, uniremos varias mesas hasta alcanzar el número deseado, lo que hace que podamos ofrecer a los clientes una disposición personalizada.

Los platos elaborados son servidos en cada mesa por los camareros que tenga asignados, encargándose estos también de que el cliente disponga de todos los elementos necesarios para su consumo: cubiertos, bebida, pan, etc. antes y durante el servicio. El cuidado de los protocolos de servicio y el trato al cliente nos hacen destacar dentro del sector por el servicio ofrecido, somos conscientes que nuestro producto gana cuando es servido con los utensilios necesarios y los mejores acompañamientos.

El protocolo de vestimenta de los trabajadores de sala es pantalón negro de vestir, camisa blanca, chaleco con bordado de la empresa y pajarita, siendo la empresa quien se lo proporciona, corriendo por cuenta de cada camarero la limpieza del uniforme. Se exige higiene y buena imagen a los camareros. El encargado de sala debe amonestar a aquellos trabajadores que no cumplan con este apartado, informándoles de los aspectos a corregir. Al ofrecer una imagen cuidada y homogénea de nuestro personal conseguimos que el cliente identifique fácilmente a nuestros empleados, favoreciendo la comunicación entre cliente y camarero.

### **3.1.4 Mantenimiento y limpieza**

La limpieza del comedor se lleva a cabo a primera hora de la mañana por el servicio de limpieza del restaurante que barre y friega la sala, limpia los cristales, limpia los baños y los desinfecta, además de reponer elementos de higiene como el papel higiénico. Una vez al mes se hace una limpieza exhaustiva en la que se despeja toda la sala para poder limpiar a fondo. En nuestro negocio la higiene es muy importante. Aparentemente la limpieza e higiene puede no estar relacionada con el producto que vendemos en nuestro negocio pero para nosotros es fundamental que los platos se degusten en un ambiente limpio. Como hemos comentado con anterioridad tanto el olfato como la vista están directamente relacionados con el producto. Todo sabe mejor si el entorno en el que se está huele bien y es bonito. No solo es importante la presencia del plato, para nosotros el ambiente juega un papel fundamental.

El mantenimiento de la sala consiste principalmente en reparaciones que vayan surgiendo siendo el gerente el que se encarga de gestionar todo lo relacionado con este aspecto. Las instalaciones se pintan cada dos años sin modificar la tonalidad del restaurante.

El mobiliario de la sala se caracteriza por seguir la misma línea de estilo y color, combinando con el color tanto de las instalaciones como de la mantelería que utilizamos. El decorado del comedor sigue una línea rústica, con paredes de piedra y vigas descubiertas en el techo, reflejando una imagen de casa solariega. Los objetos que decoran las paredes son los antiguos y típicos que se utilizaban para las labores del campo, ambientando así nuestro restaurante de forma rústica. El fin de este decorado es que el cliente relacione los productos típicos que ofrecemos con las tradicionales casas de pueblo.

La mantelería sigue una línea muy tradicional, ya que nuestro punto fuerte y por lo que queremos destacar es por el producto y la tradición que ofrecemos. Combinamos tonos naranjas con colores crema, lo que ayuda a que una vez servidos los platos, el menaje de barro combine con la tonalidad de la ropa de mesa. Esto ayuda a destacar el producto una vez servido y, al no ser colores llamativos, favorecen el ambiente sencillo que se quiere reflejar en los platos y transmitir al cliente.

Ocasionalmente se procede a sustituir el mobiliario desgastado por mobiliario nuevo. Este proceso no tiene espacios temporales y se hace según necesidad. El mobiliario debe estar en perfectas condiciones, queremos que el cliente se siente en una silla cómoda y a una mesa con el espacio adecuado, favoreciendo la comodidad que potencia los atributos del producto.

### **3.1.5 Comercial y marketing**

La actividad de promoción de La Venta Vieja se centra principalmente en el patrocinio de eventos deportivos y en la colaboración en actividades gastronómicas dentro de los programas de fiestas de los pueblos de alrededor, mediante apoyo económico o aportación de personal para cocina popular. Además participamos de forma significativa en las fiestas de Ortigosa del Monte, pueblo en el que se localiza nuestro restaurante, cocinando la paella y los huevos fritos. En alguna ocasión nos hemos trasladado de ciudad para elaborar matanzas o eventos típicos de Castilla y León y así promocionar tanto nuestro negocio como la gastronomía de nuestra región.

También participamos en eventos deportivos como por ejemplo combates de boxeo o carreras provinciales. En los combates de boxeo nuestra aportación es económica para ayudar a la organización, además participamos regalando dos comidas para dos personas que se sortean en los descansos. Respecto a carreras populares, nuestra aportación también es económica, ayudando al gasto en logística como camisetas, avituallamientos, chips, etc.

En fechas festivas y eventos especiales se elaboran diferentes menús con productos de temporada para comodidad del cliente, siempre sujetos a cambios que deseen hacer y a un precio razonable.

Además, otra de nuestras fuentes de creación de valor por medio de la publicidad y promoción es nuestra página web en la que informamos de las posibilidades y los servicios que podemos ofrecer y ponemos a disposición del cliente un método actual y cómodo para comunicarse con la empresa, mediante el que se pueden realizar reservas, dar opiniones y resolver dudas que puedan surgir.

Los camareros también ayudan a la promoción del restaurante, son buenos conocedores de todos los platos que elaboramos y servimos durante todo el año, y también de aquellos platos que se ofrecen según temporada, como el gazpacho en verano, lo que ayuda a que el cliente se deje recomendar por ellos para la elección de la comida según los gustos o preferencias que éstos les muestren. Esto da mucho prestigio a nuestros productos, cuando vas a un restaurante y sus propios trabajadores te recomiendan algo, sabes con certeza que la elección será acertada.

Además cuando los platos que servimos se acompañan con un vino acorde a las características o cualquier bebida que complementa el plato para ser excelente, el producto se revaloriza en sabor. Los camareros son los encargados de ofertar nuestras especialidades y recomendar el maridaje idóneo entre nuestros platos y las bebidas de las que disponemos, para lo que es necesario tener conocimientos sobre vinos, cervezas y conocer nuestros productos. Los cursos y formación que ofrecemos a los camareros forman parte de nuestras actividades de promoción, ya que amplían sus conocimientos y ayudan a recomendar una unión entre platos y bebidas excelente, de manera que el cliente viva una buena experiencia gastronómica y disfrute de nuestros platos. Con todo esto ganamos valor en nuestro producto, sabemos que no es lo mismo comerse un cochinillo, que comerlo en una mesa ordenada y limpia, con un vino con las características necesarias para potenciar el sabor de ese producto y un personal que conoce bien lo que vendemos.

Mediante la publicidad y actividades de promoción ganamos prestigio, conocimiento y fama ya que damos a conocer nuestra empresa y el producto y los servicios que ofrecemos, cuidando mucho también el producto que se ofrece en cada uno de los eventos y el trato con la gente que participa en ellos.

## **3.2 ACTIVIDADES DE APOYO**

En La Venta Vieja las actividades de apoyo son aquellas relacionadas con la gestión económica y administrativa, recursos humanos y compras.

### **3.2.1 Gestión económica y administrativa**

La gestión económica y administrativa recae sobre el gerente de la empresa, apoyándose en una gestoría externa cuando se necesita, por ejemplo para tramitación de contratos laborales.

Las actividades administrativas llevadas a cabo son:

1. Tramitación de pedidos: el gerente junto con los encargados de cada zona se encargan de estudiar los catálogos, realizar pedidos y comprobarlos cuando se reciban. Es un proceso que ya hemos explicado en el apartado dedicado a la logística interna de la empresa y en compras y que requiere de una gran dedicación para poder cumplir con nuestros objetivos de calidad.

2. Administración y gestión de las reservas: los encargados son los camareros. Hay dos modos de reservar mesa: a través de la página web, como he explicado anteriormente, y telefónicamente. El camarero que atiende al teléfono debe tomar nota del día, el número de comensales, la hora a la que el cliente quiere venir a comer y si van a comer cordero o cochinitillo. Este aspecto es relevante en nuestro negocio porque solo se ofrece asado del día, es decir, el cordero y el cochinitillo que se consumen durante un servicio por nuestros clientes debe estar asado en el mismo día, de un día para otro los asados pierden calidad, sabor y presencia. No servimos asados recalentados lo que hace que destaquemos por un cochinitillo y cordero de excelente calidad tanto por su materia prima seleccionada a la hora de realizar pedidos como por su proceso de elaboración.

### **3.2.2 Recursos humanos**

El proceso de selección del personal corre a cargo de cada encargado que decide cuál es el perfil que demanda la empresa, estudia a los candidatos y los entrevista. El gerente tiene la última palabra a la hora de contratar o no al candidato.

El perfil del trabajador dominante en la empresa es hombre o mujer entre 16 y 45 años, proactivos y con gran capacidad de trabajo en equipo. Los puestos con responsabilidad exigen experiencia previa, ya sea en esta empresa o en otra similar. También es importante la disponibilidad de los candidatos en fines de semana y festivos. Disponer de la cantidad necesaria de personal en cada momento es muy importante para que todas las mesas sean servidas cómodamente, para que el cliente pueda tener una atención personalizada y para que el plato salga a la mesa en los tiempos establecidos. El trabajo en equipo marca una gran diferencia a la hora del servicio. Aunque en cada servicio el comedor esté dividido por rangos y cada camarero tenga su zona asignada o en la cocina cada empleado sepa cuáles son sus funciones, siempre hay mesas que dan más trabajo a los camareros y que precisarán de apoyo de los compañeros y lo mismo pasa en la cocina: hay zonas en las que en determinados momentos del servicio se acumula el trabajo y precisan de ayuda del resto de trabajadores de la cocina. Gracias a esta forma de trabajar el plato final siempre sale adelante en el tiempo establecido cumpliendo con la calidad exigida.

La formación de personal en La Venta Vieja forma parte de nuestro sello de calidad ofertando a nuestros empleados distintos cursos como Curso de Corte de Jamón, Curso de Cata de Vinos, Curso de Protocolo, Cursos de optimización de trabajo en la cocina y conservación del producto o experiencias que amplían sus conocimientos sobre el oficio aportando más valor al producto ofrecido ya que gracias a estos conocimientos los camareros pueden hacer al cliente recomendaciones sobre nuestra carta, lo que ayuda como antes hemos dicho a la promoción de nuestro restaurante.

Todos los años se ofrece a todo el personal de la empresa la posibilidad de obtener el carné de manipulador de alimentos en nuestras instalaciones ya que es requisito obligatorio para el desarrollo de nuestra actividad. Si deciden no aprovechar esta

oportunidad, deben obtenerlo por su cuenta para poder trabajar en La Venta Vieja. Gracias a la formación potenciamos e incrementamos el valor de nuestro producto, en la forma de ofrecerlo al cliente, de recomendarlo y de servirlo.

En La Venta Vieja tenemos personal fijo y personal eventual que llamamos extras. Estos últimos son dados de alta cada vez que vienen a trabajar. Respecto al personal, el gerente se encarga del resto de trámites: organización de horarios, pago de nóminas, número de personas que se necesita cada día, etc.

### **3.2.3 Compras**

Para nuestra cadena de valor las compras suponen uno de los principales aspectos en los que nos apoyamos para que el producto ofrecido sea óptimo. Durante la estrategia utilizada para la selección de proveedores y productos y durante el proceso de negociación buscamos la mejor calidad-precio. La calidad es uno de nuestros referentes, y se consigue teniendo buenos proveedores que nos la puedan ofrecer.

El perfil de nuestros proveedores es: empresas de abastecimiento especializadas en productos de alta calidad alimenticia con catálogos cortos y especializados, intentando que el producto pase por el menor número de intermediarios posible. Gracias a esto los productos frescos llegan más rápido desde el productor hasta nuestro restaurante, garantizando así la máxima frescura. Una de las maneras que tenemos de conseguir esto es abasteciéndonos de productos de la zona que, además de ayudar a potenciar la economía regional, reducen los tiempos, es decir, cuando se sacrifica un cordero o un cochinitillo la frescura y calidad no sólo viene marcada por la alimentación o entorno en el que se haya criado sino por el tiempo entre el sacrificio y el asado.

El sello de calidad Tierra de Sabor está presente en la mayoría de nuestros platos y goza de mucho prestigio en nuestro sector, atrayendo a muchos clientes. Este sello nos incluye en la lista de restaurantes que ofrecen este tipo de productos y apuestan por productos de nuestra tierra.

En la actualidad, debido al volumen de trabajo, nuestros aprovisionamientos son bastante altos lo que nos concede una ventaja sobre la capacidad de negociación. Los proveedores nos ofrecen dos formas de compensación, una basada en la prima por objetivos que consiste en la devolución parcial en dinero de lo que nos hemos gastado durante todo el año. El porcentaje aplicado de devolución lo calculan los proveedores.

La otra forma de compensación por el volumen de compras de la que disfrutamos son los rápeles que se aplican cuando se alcanza un consumo determinado. Consiste en descuentos escalados en facturas posteriores. En este caso el porcentaje de descuento también viene determinado por el volumen de compras realizado pero la diferencia con la prima por objetivos es que no recibimos un reembolso en dinero, sino un descuento a lo largo de los siguientes pedidos.

El resultado de las negociaciones nos permite disponer de productos de alta calidad con la mejor relación calidad-precio y además que nuestros proveedores siempre están



disponibles para servirnos la mercancía necesaria para garantizar la calidad que ofrecemos.

La política de la empresa con los proveedores es conservadora, incorporando algunos nuevos solo de forma excepcional. Esto hace que la fidelidad de La Venta Vieja garantice que el producto que servimos responde a unos altos estándares de calidad.

A continuación podemos ver un esquema con el resumen de nuestra Cadena de Valor:

**Figura 2**

<b>ACTIVIDADES DE APOYO</b>	<b>ADMINISTRACIÓN</b>	Dirección del restaurante, pedidos y gestión de reservas.				
	<b>RECURSOS HUMANOS</b>	Selección de personal, perfil del trabajador y formación.				
	<b>COMPRAS</b>	Relación y resultado de las negociaciones con proveedores				
	Almacenamiento, manipulación, conservación de las materias primas, control de inventarios.	Procesos de elaboración, presentación de los platos, limpieza y control de calidad	Pedidos, nivel de servicio, grado de atención, organización y control.	Limpiezas de las instalaciones, mobiliario	Publicidad, promoción, colaboración en actividades gastronómicas.	
	<b>LOGÍSTICA INTERNA</b>	<b>COCINA</b>	<b>SALA</b>	<b>MANTENIMIENTO Y LIMPIEZA</b>	<b>COMERCIAL Y MARKETING</b>	
<b>ACTIVIDADES PRIMARIAS</b>						

### Esquema de la Cadena de Valor de La Venta Vieja<sup>1</sup>

Todas las actividades de nuestra cadena de valor mantienen relación unas con otras, por lo que son actividades interdependientes relacionadas entre ellas por **eslabones** que nos permiten la coordinación entre actividades y la optimización de estas.

Gracias a la gestión administrativa de La Venta Vieja y la organización del negocio, los pedidos se realizan a tiempo, la coordinación del gerente con los encargados de cada zona hace que los pedidos sean correctos.

El almacenamiento y mantenimientos de todos nuestros productos es fundamental a la hora de llevar a cabo los procesos de elaboración de los platos, optimiza los tiempos de cocinado gracias a la fácil localización de cada uno de los ingredientes, además el inventario y el mantenimiento permite que nos demos cuenta con facilidad de productos que no sean aptos para el consumo. Cuando los camareros sirven los platos potencian el valor de los platos que se elaboran en la cocina con la organización de las mesas, que ayuda a que lleguen a los comensales en los tiempos marcados.

En el servicio de sala también queda reflejado la organización de los almacenes y de las cámaras, reduciendo tiempos a la hora de servir cualquier bebida ya que sabemos perfectamente donde está colocada y además las cámaras frigoríficas nos permiten ofrecer la bebida fría.

<sup>1</sup> <http://ceaelapalma.pbworks.com/w/page/42426000/Cadenadevalordeunrestaurante>

La distribución del trabajo permite atender a todos nuestros clientes de forma excelente, como he comentado antes las mesas deben estar organizadas de tal manera que a los camareros les dé tiempo a atender a todas con la misma rapidez .

Las infraestructuras están directamente relacionadas con la forma de trabajar, gracias al espacio del que disponemos podemos dividir la cocina en zona de trabajo en las que cada una está destinada al cocinado de diferentes platos. Esto nos permite que los sabores entre productos, por ejemplo la carne y el pescado, no se mezclen, además de poder trabajar con amplitud y comodidad.

El decorado, mantelería y menaje utilizado hace más agradable y fácil la degustación del producto que se sirve. Los camareros se encargan del cuidado de todos elementos.

Gracias a nuestras actividades de promoción nuestro producto gana prestigio y nos ayuda a que los posibles consumidores conozcan nuestros platos fuera de nuestras instalaciones. El personal que trabaja en nuestro negocio desempeña un papel fundamental a la hora de destacar el producto tanto por sus recomendaciones sobre nuestras especialidades como por los consejos para acompañar los platos y por la forma de servirlo.

Nuestras actividades de la cadena de valor se relacionan con las cadenas de valor de los proveedores, para poder ofrecer el plato final es imprescindible disponer de todos los ingredientes de la calidad que exigimos, el trato con los proveedores y la negociación con estos es necesaria para disponer de todos los ellos y que nos ofrezcan la calidad que demandamos para satisfacer al cliente. Para optimizar las relaciones con los proveedores utilizamos nuestro poder de negociación, con el que obtenemos beneficios económicos que nos ayudan a obtener un margen de beneficio superior, ofreciendo un producto de alta calidad, que permite satisfacer las necesidades del cliente y reduciendo los costes.

Todas las actividades de nuestra cadena de valor son necesarias para poder poner el plato encima de la mesa, cada una cumple un papel fundamental para añadir valor al producto y que el cliente quiera volver a nuestro restaurante.

### **3.3 CREACIÓN DE VALOR DE LA VENTA VIEJA**

#### **3.3.1 A través del producto principal**

Los productos principales ofrecidos en La Venta Vieja son los judiones, la sopa castellana y el cordero y cochinillo asados.

Los procesos de elaboración llevados a cabo en nuestra cocina dan mayor valor al producto resultante ya que cuidamos mucho las recetas tradicionales que requieren de mayor tiempo,

esfuerzo y dedicación para su elaboración, dando mayor intensidad en sabor y calidad de los platos.

Para los judiones y la sopa castellana utilizamos técnicas de cocción en ollas de aluminio en cocina de leña a fuego lento lo que conlleva que su tiempo de elaboración aumente con respecto a otras técnicas como la olla exprés pero a cambio el resultado es mejor. En los judiones, el calibre y su denominación marcan diferencia en la calidad y el acompañamiento que se añade es fresco como el chorizo, morro, panceta y morcilla.

Para el cochinillo y el cordero asados utilizamos horno de leña y productos con sello de denominación. El personal que se encarga de asar tiene gran experiencia y conoce a la perfección el método tradicional para preparar los asados.

Gracias a nuestra selección de materias primas y nuestra forma de cocinar nos diferenciamos de otras empresas del sector y como consecuencia atraemos a clientes que quieren degustar un producto típico elaborado con mucha dedicación y entusiasmo.

### **3.3.2 A través del servicio**

Uno de los aspectos que más nos gusta cuidar en nuestra empresa es el servicio al cliente. Destacamos por una atención personalizada en la organización de eventos, satisfaciendo todas las expectativas de nuestros consumidores. Como hemos explicado antes cada camarero está al cargo de un número de comensales que le permite atender a cada uno de ellos con cuidado y dedicación. No somos partidarios de adjudicar un gran número de clientes a cada camarero, ya que esto repercute en el servicio y no se ofrece la atención que deseáramos. Cada cliente es diferente e individual. El objetivo es que todos y cada uno de ellos disfrute de nuestras instalaciones y nuestros platos cubriendo todas las necesidades que puedan surgir.

En el día a día, nuestro personal sigue unas normas de protocolo a la hora de dar el servicio. Debe encargarse de que la sala esté en perfecto estado y de que las mesas se monten todas iguales, manteniendo un patrón tanto de colores como de orden del menaje en la mesa. Entre los primeros y los segundos platos ha de cambiarse tanto el plato como los cubiertos y preparar los utensilios necesarios para degustar el siguiente plato. Nuestros empleados son buenos conocedores de los vinos más apropiados para acompañar cada uno de los platos que ofertamos, y así poder recomendar la mejor opción al consumidor. A la hora de servir el postre la mesa ha de quedar totalmente limpia de migas, platos y cubiertos anteriores.

Dentro del protocolo destacamos la amabilidad y educación por encima de todo. Queremos que el cliente se encuentre en un ambiente agradable tanto en entorno, como en calidad y trato con el personal.

### **3.3.3 A través de las instalaciones**

Las instalaciones destacan por el entorno tradicional, manteniendo en el exterior un aspecto rústico. Disponemos de dos salones, uno de ellos acondicionado para acoger a gran número de personas y que se utiliza para bodas, comuniones y congresos. Dispone de baños exclusivos y

de una barra con todo lo necesario para que los clientes tengan todo disponible en el mismo espacio.

El salón principal se utiliza a diario, dispone también de sus propios baños y tiene capacidad para 189 personas.

Ofrecemos a nuestros clientes la posibilidad de hospedarse en las casas rurales que se encuentran en el mismo complejo y así poder disfrutar de la región, nuestra gastronomía y un ambiente tranquilo a los pies del sistema montañoso conocido como La Mujer Muerta.

El parking es una parte importante de nuestras instalaciones ya que facilitamos el aparcamiento, aunque somos conscientes de que debemos ampliarlo para poder ofrecer este servicio a todo aquel que quiera parar en nuestras instalaciones.

Respecto a la cocina y los almacenes, nos aventajamos de la competencia en el gran espacio que se destina a esta sección. La cocina es muy amplia y gracias a esto disponemos en las mismas instalaciones del horno de leña y una gran cocina-placa de leña que nos permite cocinar con métodos tradicionales. En la entrada de la cocina, desde el comedor, se encuentra la parrilla de leña para elaborar la carne, por lo que el cliente puede ver desde la mesa cómo se hace y se prepara la carne que más tarde va a degustar, esto atrae a mucha gente, ya que les gusta ver el proceso de elaboración, viendo en todo momento el producto que van a degustar.

### **3.4 FUENTE DE VENTAJA COMPETITIVA DE LA VENTA VIEJA**

En La Venta Vieja nos aventajamos estratégicamente de nuestros competidores gracias a la diferenciación de nuestro producto. Ofrecemos un producto por el cual nuestros clientes están dispuestos a pagar más debido a la calidad que ofertamos. Esta calidad no sólo la aporta el producto en sí sino también todas las actividades de la cadena de valor que suman atributos al producto ofrecido. Aunque el coste de nuestras materias primas sea más elevado, el precio también lo es, lo que hace que tengamos una ventaja competitiva ya que nos genera mayor rentabilidad.

Todo aquel que acude a nuestro restaurante recibe un producto de alta calidad y buena presencia que transmite al cliente una experiencia sensorial más completa, el cliente disfruta de nuestros platos desde la vista, el olfato y el gusto, resultado de un cuidado proceso de elaboración que toma la tradición y el buen gusto como referencia sin que ello penalice los tiempos de espera entre plato y plato. De esta manera obtenemos una ventaja competitiva a través de las características del producto.

Nuestra ubicación, entre la carretera nacional que une Madrid y Segovia, con gran afluencia de coches sobre todo los fines de semana, permite que el restaurante se vea con facilidad desde la carretera y gracias a esto muchos clientes paran antes de las comidas, por ejemplo a tomar un café, y preguntan sobre los productos que ofrecemos lo que hace que muchos de ellos reserven mesa para comer en nuestro restaurante.

Nuestro mercado principalmente se compone de turistas y personas que viven en los pueblos de alrededor y buscan productos típicos de Segovia que les permitan disfrutar de la gastronomía de nuestra tierra. En La Venta Vieja trabajamos con estos productos, tales cochinitillo segoviano y cordero lechal, judiones de La Granja o sopa castellana, como con unas infraestructuras y herramientas con gran prestigio en nuestro campo, como el horno de leña, todo ello en un entorno rústico muy cuidado que transmite al cliente la sensación de estar en la casa del pueblo tomando los guisos y asados de toda la vida.

Esto nos asegura la transmisión boca a boca que asegura el incremento estable y continuado de nuevos clientes mantiene al cliente habitual. Consideramos que nuestra adaptación al mercado al que nos dirigimos es completa y nos permite asegurar una ventaja competitiva en el sector que se ve reflejada en nuestra rentabilidad.

La organización de nuestro restaurante ofrece una cuidada atención basada en el respeto de los estándares protocolarios tanto en imagen como en trato al cliente. Esta forma de trabajar no es muy distinta a la que ofrece cualquier restaurante de nuestro sector, pero destacamos como ventaja competitiva el prestigio y la reputación de nuestra empresa como resultado de nuestra larga trayectoria, no sólo atribuyendo esta ventaja al producto de calidad que ofrecemos, sino también al servicio ofrecido a nuestros clientes y a nuestra forma de trabajar, tanto en la cocina como en el comedor.

Nuestra participación en actividades de interés social en nuestro pueblo y los de la zona potencian la faceta solidaria del negocio poniendo al servicio de asociaciones u organizaciones que colaboran con los más necesitados nuestros conocimientos y aptitudes o nuestro granito de arena para ayudarles a recaudar fondos, ganándonos por ello sentimientos de respeto y admiración de la gente y las instituciones públicas que la representa. El fin de nuestra participación en estos eventos no es obtener ventaja competitiva sino responder a un compromiso con la sociedad, pero somos conscientes de que al comprometernos con estas causas ofrecemos una imagen de empresa sensible a la realidad social que nos da una ventaja competitiva.

## CONCLUSIONES

En este trabajo he querido mostrar una imagen de cómo funciona el negocio familiar actualmente. La intención además es mostrar todo el trabajo y labor que hay detrás de cada plato que un cliente consume en un restaurante, ya que aparentemente parece que sólo es coger unos ingredientes y cocinar. Cualquier negocio requiere una organización y coordinación para poder funcionar, cada actividad que se realiza tiene importancia en el resultado final.

Actualmente La Venta Vieja es un negocio rentable en el que ponemos mucho esfuerzo y dedicación a diario, en el Trabajo de Fin de grado he estudiado y explicado todas las variables que me parecían más importantes para poder mostrar una imagen real.

Según he explicado durante todo el trabajo, los beneficios de nuestra empresa no se obtienen en bajos costes y baja calidad, podemos decir que la calidad atrae a los clientes y que no sólo proviene del producto sino de todas aquellas actividades que permiten potenciar este mismo. El producto gana valor gracias a las instalaciones en las que se sirve, los procedimientos que se utilizan para elaborar los platos, el servicio de los camareros, el menaje, la limpieza y el entorno en el que se encuentre el restaurante.

Gracias al trabajo realizado he aprendido muchas cosas sobre nuestra empresa, aspectos que no creía que fueran tan importantes y actividades que repetimos a diario para poder llevar a cabo nuestra tarea.

La guía que he utilizado para realizar el trabajo ha sido la teoría estudiada en la asignatura Dirección Estratégica en el curso cuarto de Administración y Dirección de Empresas, haciendo hincapié en la Cadena de Valor.

## BIBLIOGRAFIA

- Cadena de Valor de un Restaurante :  
<http://ceaelapalma.pbworks.com/w/page/42426000/Cadenadevalordeunrestaurante>
- Apuntes de la asignatura Dirección Estratégica de 4º Curso de Administración y Dirección de empresas en el Campus de Segovia.
- Luis Ángel Guerras Martín y José Emilio Navas López (2015): La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones (5ªed.) Navarra