



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Análisis estratégico del *Piacere Originale* de
La Mafia se Sienta a la Mesa

Strategic analysis of the *Piacere Originale* from
La Mafia se Sienta a la Mesa

Autora

Amina Chaouni Flores

Director/es

Lucio Fuentelsaz Lamata

Facultad de Economía y Empresa (Zaragoza)
Curso 2022 – 2023

RESUMEN

La finalidad de este Trabajo de Fin de Grado es mostrar como “La Mafia se Sienta a la Mesa”, una cadena de restaurantes de origen zaragozano, ha logrado consolidarse como una de las marcas más grandes de gastronomía italiana a nivel nacional en un mercado caracterizado por su alta oferta y demanda.

Se empezará con un análisis del entorno general y del entorno específico, utilizando para ello herramientas como el modelo PEST y las cinco fuerzas de PORTER respectivamente, que a su vez será complementado por un estudio de los recursos y capacidades de la empresa a partir del método VRIO. Con la información obtenida se podrán extraer una serie de conclusiones, que permitirán conocer las oportunidades y amenazas presentes en el sector de la restauración italiana, así como las debilidades y fortalezas de la compañía (DAFO). Posteriormente, se enumerarán las estrategias (corporativa, competitiva y social) empleadas por esta empresa para constituirse como un referente del sector.

A modo de conclusión, se hará una breve recapitulación con los datos más relevantes de la investigación y los principales retos que la sociedad deberá afrontar para mantener su posición en el mercado.

ABSTRACT

The aim of this Final Degree Project is to show how “La Mafia se Sienta a la Mesa”, a restaurant chain from Zaragoza, has managed to consolidate itself as one of the largest Italian gastronomy brands at a national level in a market characterized by its high supply and demand.

We will start with an analysis of the general and specific environment, using tools such as the PEST model and PORTER's five forces respectively, which will be complemented by a study of the company's resources and capabilities based on the VRIO method. With the information obtained, some conclusions can be drawn, which will enable the opportunities and threats present in the Italian gastronomy sector to be identified, as well as the company's strengths and weaknesses (SWOT). Subsequently, the strategies (corporate, competitive and social) employed by this company to establish itself as a benchmark in the sector will be listed.

In conclusion, a brief summary will be made with the most relevant information of the research and the main challenges that the company will have to face in order to maintain its position in the market.

ÍNDICE

RESUMEN	2
0. INTRODUCCIÓN	4
1. IDENTIFICACIÓN DE LA MAFIA	5
2. HISTORIA Y CRECIMIENTO DE LA MAFIA	6
2.1. Orígenes de La Mafia	6
2.2. Evolución de La Mafia	7
3. LA EMPRESA Y SU ENTORNO	8
3.1. La industria	8
3.2. Análisis del entorno general	8
3.3. Análisis del entorno específico	15
3.4. Análisis de los grupos estratégicos	21
4. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA	23
4.1. Cadena de valor	23
4.2. Recursos y capacidades	24
5. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO	29
6. DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	33
6.1. Estrategia competitiva	33
6.2. Estrategia corporativa	35
6.2.1. Desarrollo del mercado <i>fast casual</i>	35
6.2.2. Expansión de La Mafia y sus enseñas	36
6.3. La Responsabilidad Social Corporativa en La Mafia	37
7. CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS DE FUTURO	39
BIBLIOGRAFÍA	40
ANEXOS	42

0. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo va a consistir en el análisis estratégico de La Mafia se Sienta a la Mesa¹, una empresa cuyo origen tuvo lugar en Aragón. Esta cadena de restauración especializada en comida ítaló – mediterránea empezó con un primer local en Zaragoza, logrando expandirse por gran parte de la península.

Gracias al esfuerzo y la perseverancia de sus fundadores, lo que hace 25 años era una simple cafetería, a día de hoy ha podido convertirse en un imperio de la gastronomía italiana. Es considerada una de las marcas de restauración organizada más rentables del país, con un total de 51 locales operativos en España. Además, el interés en su estudio es aún mayor al descubrir que este proyecto nació en Zaragoza, donde se sitúan las oficinas centrales y su buque insignia, esto es, el local de referencia para el resto de las franquicias.

Por lo tanto, se pretende averiguar cuáles han sido las claves que han potenciado su rápido crecimiento, así como los factores que han permitido a dicha compañía consolidarse como una de las mayores dentro del sector de la hostelería. En consecuencia, los objetivos a cumplir con este trabajo pueden clasificarse en dos categorías.

El primero de los objetivos generales es examinar la dimensión interna de la empresa, ya que estudiar los recursos que posee y las habilidades del personal permitirán detectar posibles competencias nucleares e igualmente apreciar las debilidades y fortalezas de la organización. El segundo objetivo consiste en analizar la dimensión externa de la compañía, distinguiendo dos ámbitos. Por un lado, el macroentorno, haciendo énfasis en aquellos factores que pueden interferir en la evolución de las empresas en su conjunto. Por otro lado, el microentorno, lo que permitirá cuantificar el grado de competencia e identificar a los rivales directos, entre otras cuestiones.

En cuanto a los objetivos específicos, podrían concretarse en los siguientes puntos. En primer lugar, examinar la trayectoria de La Mafia y averiguar las razones que llevan a cambiar de un modelo de restaurante propio al modelo de franquicias. En segundo lugar, establecer las bases que la han permitido convertirse en una de las franquicias de mayor expansión a nivel nacional y valorar la experiencia de los franquiciados. En tercer lugar, conocer el grado de satisfacción de los clientes y de fidelidad a la marca. Por último, estudiar la apertura y/o desarrollo de posibles vías de negocio alternativas.

¹ De aquí en adelante “La Mafia”

1. IDENTIFICACIÓN DE LA MAFIA

La cocina ítaló – mediterránea que define a La Mafia es una mezcla del carácter tradicional de la gastronomía italiana y la innovación. En Italia, las *trattorias* se caracterizan por ser restaurantes de gestión familiar, en los que se preparan auténticas recetas regionales que han sido conservadas y transmitidas de generación en generación. La Mafia asimila este concepto y lo aplica en su menú, integrado por platos típicos como la pasta, el *risotto* o la pizza, todos ellos elaborados a base de ingredientes frescos provenientes de Italia y siguiendo las recetas clásicas. Sin embargo, su carta no se limita a ello, sino que también incluye propuestas originales que únicamente pueden ser degustadas en sus restaurantes.

Se trata de una empresa cuyo ámbito de actuación se extiende por toda España, con 51 centros ubicados en las principales ciudades, como Alicante, Granada, Huelva, Madrid, Málaga, Sevilla y Valencia, entre otras. En Zaragoza se pueden encontrar dos de los locales, uno franquiciado en el Áctur y otro en Plaza Aragón. Este último es propiedad de la compañía y es considerado el buque insignia, es decir, como marca de referencia para el resto de los restaurantes.

La Mafia tiene como misión “*crear conceptos de restauración ítaló-mediterránea competitivos e innovadores que generen valor a la sociedad y satisfagan a los clientes por su propuesta gastronómica, ambientación y servicio*”. Se busca realizar “un trabajo bien hecho”, ofreciendo la ayuda necesaria al franquiciado para su desarrollo, así como la mejor calidad y servicio para el cliente en todos sus restaurantes.

Respecto a la visión de la empresa, a largo plazo busca “*consolidarse como un referente del sector*”. En otras palabras, la finalidad es diferenciarse del resto de cadenas de comida italiana, centrándose para ello en la excelencia operacional y en la creación de experiencias emocionales que marquen a la clientela.

En cuanto a sus valores, se hace hincapié en la calidad, la innovación, la comunicación, la colaboración y, sobre todo, el trabajo en equipo y la unidad, pues todos los trabajadores, franquiciados y directivos forman parte de esta familia conocida como La Mafia.



2. HISTORIA Y CRECIMIENTO DE LA MAFIA

2.1. Orígenes de La Mafia

Esta famosa cadena de restauración aragonesa nace como un proyecto concebido por un interiorista, Javier Floristán y un chef, Pablo Mariñosa, dos amigos que se conocieron durante el servicio militar obligatorio. Ambos compartían un mismo sueño, regentar un negocio propio y, combinando sus habilidades y conocimientos pudieron lograrlo, aunque sus inicios fueron duros, principalmente por la falta de financiación.

En su primer intento, tras acabar su estancia como reclutas del servicio militar en 1997, consiguieron abrir una cafetería denominada “Don Diego”, ubicada en la Plaza de Diego Velázquez, Zaragoza. A pesar de recibir bastante clientela, el local era demasiado pequeño, por lo que decidieron cerrarlo y buscar un emplazamiento más céntrico; Francisco Vitoria, donde se inauguraría en 1998 la nueva cafetería “El Transiberiano”. Este segundo establecimiento también tuvo cierto éxito, pero los costes empezaron a ser mayores que los beneficios, lo que no era un buen presagio. Sin embargo, un regalo tan sencillo como un libro supuso un antes y un después en su trayectoria empresarial.

A principios de los años 2000, les regalaron el recetario “*La Mafia se sienta a la Mesa*”, lo que les impulsó a viajar a Italia pocos meses más tarde. Allí descubrieron el tipo de negocio al que querían dedicarse; la gastronomía italiana. De vuelta en Zaragoza, decidieron remodelar la cafetería para convertirla en un restaurante de nivel, en el que únicamente trabajarían con productos de gama alta.

En honor al libro que les dio la idea nombraron al restaurante “*La Mafia se sienta a la Mesa*” y para su decoración crearon similitudes con el pueblo de Savoca, donde se rodó una de las películas de mafiosos más conocida, “*El Padrino*”. Así fue como en septiembre del 2000, el nuevo diseño del local junto a la carta basada en la comida ítalos – mediterránea impulsaron las ventas, permitiendo abrir un segundo establecimiento a finales de ese mismo año.

En 2002, confirmado el éxito de los dos locales, decidieron abrir el modelo de negocio a las franquicias, lo que permitió desarrollar la marca fuera de Zaragoza, ampliándose a varias ciudades en los años siguientes.

Actualmente, la empresa cuenta con más de 50 locales en toda la península y está desarrollando dos líneas de negocio dentro del mismo sector, pero independientes, “Ditaly” y “La Boutique Italian Food”; que serán brevemente analizadas a continuación.

2.2. Evolución de La Mafia

En 2015, La Mafia alcanza su etapa de madurez. Hasta este momento, la compañía se había centrado en un tipo de cliente más casual, haciendo referencia a encuentros entre jóvenes y familias, con un ticket medio de unos 20 a 25 euros. Para poder seguir creciendo, pero sin poner en riesgo la marca principal, se decide entrar en el campo del “*fast casual*”, donde la presencia de locales de pizza y pasta es prácticamente nula. Esto es, se busca ofrecer un servicio más rápido, pero con productos de gama alta.

En consecuencia, empiezan a desarrollarse dos líneas de negocio independientes dentro del mismo sector, aunque con una oferta de producto más limitada y dirigida a un público distinto. Ambas surgen a partir de 2016, pero se encuentran en distintas fases en cuanto a su evolución.

Por un lado, aparece “La Boutique Italian Food”, pensada como un establecimiento más pequeño, que pueda ser ubicado en centros comerciales y zonas de mucho paso, con ticket medio de 12 euros, sin definir un público objetivo específico. La carta ofrece una gran variedad de productos relacionados con la gastronomía italiana, tales como ensaladas, *focaccias*, pastas rellenas o helados artesanales, ya sea para comer en el propio comercio o para llevar.

Por otro lado, “Ditaly” se concibe como un negocio especializado en la pizza Napolitana y la cerveza de bodega, con una ambientación que recuerda al Soho neoyorkino y al Art Decó de 1920 y 1930. Además de la selección de pizzas que componen la carta del local, esta marca da la oportunidad al comensal de personalizar su propia pizza, pudiendo elegir entre una gran variedad de ingredientes, todos ellos de origen italiano. Con esta franquicia, se pretende atraer a una clientela más juvenil, con un ticket medio de 15 euros.



La primera aún no ha consolidado su crecimiento, por lo que se sigue trabajando para obtener una mayor repercusión, mientras que la segunda ya ha iniciado su expansión. Debido al gran volumen de empresas que forman parte del sector de la restauración italiana y visto que ambas iniciativas continúan en desarrollo, el análisis va a centrarse específicamente en La Mafia y su posicionamiento en el mercado local y nacional.

3. LA EMPRESA Y SU ENTORNO

3.1. La industria

La hostelería es uno de los ámbitos laborales con mayor impacto económico en España y se descompone en dos ramas de actividad, la restauración y el alojamiento, siendo objeto de interés para este estudio la primera de ellas, que engloba todos los comercios que se dedican a la preparación, venta y servicio de comidas y bebidas a terceros.

Se trata de un sector integrado por un gran volumen de empresas, que pueden constituirse como negocios de corte más tradicional (establecimientos de este tipo serían los restaurantes, las cafeterías o los bares) u otros más modernos (como los autoservicios, los bufets o los *fast food*). Además, la oferta de producto es muy heterogénea, integrando comidas de todo el mundo (cocina italiana, japonesa, española, mexicana, libanesa, etc.). Por ello, dado que La Mafia se ha especializado en la gastronomía ítaló – mediterránea y es una cadena de restaurantes, este análisis parte de la delimitación de los restaurantes italianos como industria.

Dado el voluminoso número de compañías que operan en esta área, se va a empezar examinando aquellos aspectos que pueden intervenir en el desarrollo normal del sector de la restauración, entendida en sentido amplio.

3.2. Análisis del entorno general

Existen múltiples factores que pueden influir en la evolución de las empresas en general, por lo que antes de llevar a cabo ninguna estrategia, conviene estudiar el entorno en el que La Mafia desarrolla su actividad y en qué forma puede verse afectada por el mismo. Para ello se va a hacer uso del modelo PEST, una herramienta que permitirá identificar los elementos externos que puedan repercutir en su crecimiento presente y futuro. Esto posibilitará la detección de las oportunidades y amenazas que ofrece el mercado, en función de las cuales la organización deberá orientar sus operaciones en un sentido u otro.

TABLA 1. Análisis del entorno general, modelo PEST

Factores políticos y legales	Factores económicos	Factores socio - culturales	Factores tecnológicos
<ul style="list-style-type: none">• Legislación• Convenios colectivos• Ayudas y subvenciones	<ul style="list-style-type: none">• Recuperación económica• Auge de la restauración• Evolución de la restauración de marca• Inflación• Tasa de ahorro	<ul style="list-style-type: none">• Cambios en los hábitos de consumo• Cuidado del medioambiente	<ul style="list-style-type: none">• Delivery y take away• Códigos QR• Digitalización de los métodos de pago

Fuente: elaboración propia

A continuación, se van a explicar con mayor detalle los puntos recogidos en la tabla precedente (TABLA 1), considerando estos los principales factores a analizar.

A) Factores políticos y legales

En lo relativo a la regulación, la hostelería y restauración forman parte de la ordenación turística, cuya competencia ha sido cedida a las Comunidades Autónomas (art. 148.18º de la Constitución Española), por lo que la legislación a aplicar no es necesariamente coincidente en toda España.

Hablando particularmente de la Comunidad de Aragón, ha asumido su competencia en la materia (art. 35.1.17 del Estatuto de Autonomía de Aragón), elaborándose el “Decreto 81/1999, de 8 de junio, del Gobierno de Aragón, por el que se establecen normas sobre ordenación de bares, restaurantes y cafeterías y establecimientos con música, espectáculo y baile”. No obstante, dada la antigüedad de la normativa, se puede apreciar que no se ha mostrado una gran preocupación por la actividad de restauración, realidad que se ha dado en gran parte de la península.

Por ello, cobran especial relevancia otro tipo de reglas, como las recogidas en los convenios colectivos. En este sentido, se debe mencionar el convenio colectivo de hostelería de Zaragoza aprobado para 2021 – 2022, en el que se combinan los intereses de los trabajadores y las empresas prestadores de servicios.

Por otro lado, cabe señalar que la COVID tuvo un fuerte impacto en el sistema español, siendo la hostelería uno de los sectores más afectados. En consecuencia, el gobierno central se vio obligado a impulsar una serie de medidas para reactivar la economía. Las primeras ayudas y subvenciones que se pusieron a disposición de los autónomos y las empresas consistían en la oportunidad de solicitar créditos avalados por el Estado con plazos de carencia más altos y plazos de vencimiento más amplios, así como préstamos y la aprobación de un fondo de rescate dotado de 10.000 millones de euros. Específicamente, en restauración se invirtieron 11.000 millones de euros entre mediados de 2020 y 2021.

Entre las iniciativas más recientes se encuentran las “Ayudas Next Generation”, encaminadas exclusivamente al ámbito privado y que cuentan con una dotación de

140.000 millones de euros procedentes de la UE². Para su reparto, el gobierno elaboró el Plan “España Puede”, en el que se recogen los requisitos que se deben cumplir. Estos fondos irán dirigidos a proyectos que fomenten la modernización y digitalización, la sostenibilidad y la cohesión social y territorial, entre otros. Una parte de este presupuesto se dirigirá al programa “Kit Digital”, que permitirá a las empresas seleccionadas obtener un bono que podrán invertir en la adaptación tecnológica de su negocio.

B) Factores económicos

En relación con el ámbito económico, existen varios aspectos que pueden ser relevantes. En primer lugar, hay que señalar la reciente recuperación económica de la hostelería que, además, junto al sector informático y educativo, ha sido una de las actividades que más ha contribuido a la creación de empleo en España.

En lo relativo a la restauración, los datos de afiliación del Ministerio de Trabajo para este 2022 indican que el número medio de trabajadores supera los 1,3 millones, lo que supone un incremento del 18,2% respecto a 2021. Por otro lado, pese a no haberse conseguido aún los niveles previos a la pandemia, con un 15,6% menos a la cifra de negocios correspondiente a 2019, los resultados son muy alentadores³.

En cuanto al auge de la restauración, desde que se eliminaron las restricciones impuestas por la COVID, el consumo fuera del hogar ha evolucionado positivamente. Aunque sigue estando un 8% por debajo de los valores registrados en prepandemia, el informe “Observatorio 2022” de Marcas de Restauración, elaborado junto a KPMG y *The NPD Group*, señala que los resultados muestran una recuperación en alza, con un aumento de las comidas fuera de casa de un 23,2% en comparación con 2019.

Según dicho estudio, entre enero y agosto de 2022 la restauración comercial fue el canal de compra más empleado por los españoles (61,4% del consumo total fuera del hogar), seguida de los bares y cafeterías, que representarían el 22%. Centrándonos en la primera, su cuota se desglosa en un 42,7% perteneciente a los restaurantes con servicio tradicional (menú y carta), frente al 18,8% de los locales de servicio rápido. Los valores relativos a la restauración tradicional han mejorado en 2,6 puntos porcentuales respecto a 2021,

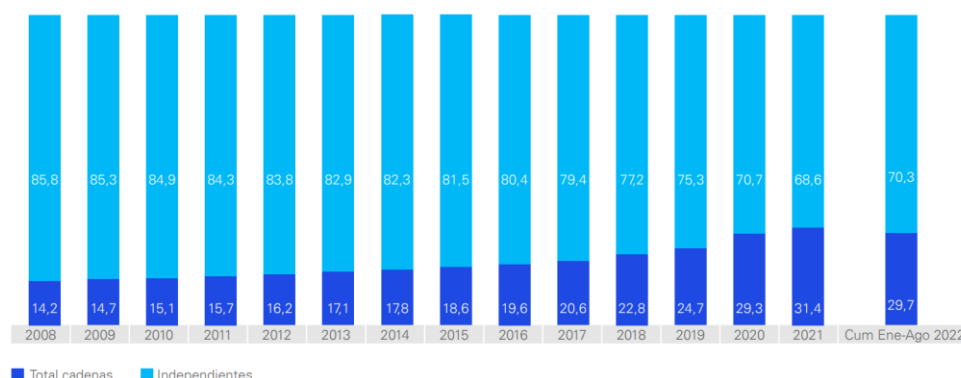
² WOLTERS KLUWER (2022). “Ayudas Next Generation: cómo acceder”. Recuperado de: <https://www.wolterskluwer.com/es-es/expert-insights/fondos-next-generation-de-la-ue-como-acceder-a-las-ayudas> (último acceso: 24 de noviembre 2022)

³ LA INFORMACIÓN (2022). “La restauración se recupera de la Covid con una subida de los ingresos”. Recuperado de: <https://www.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/restauracion-recupera-covid-subida-ingresos-86/2865725/> (último acceso: 25 de noviembre 2022)

mientras que la aportación del *fast service* disminuye en 1,6 puntos porcentuales. No obstante, aún no se han igualado los resultados obtenidos antes de la pandemia en 2019.

Dentro de la hostelería comercial, considerada en su conjunto, los negocios que siguen el modelo de franquicias engloban el 29,7% del gasto total, mientras que los comercios independientes ocupan el 70,3% de la cuota de mercado. Por su parte, la restauración de marca lleva en constante evolución desde 2008, si bien es cierto que en 2022 su cuota ha disminuido en 1,7 puntos porcentuales en comparación al año anterior. Sin embargo, no deja de ser sorprendente el crecimiento experimentado durante la época COVID, pues mientras la hostelería sufrió un fuerte desplome, la participación en el mercado de la restauración organizada aumentó un 6,7% entre 2019 y 2021.

GRÁFICO 1. Cuota valor de la restauración de marcas sobre el total de la restauración comercial, evolución entre 2008 – 2022.



Fuente: Panel CREST, The NPD Group

Asimismo, el estudio corrobora que el conjunto de empresas que han apostado por el modelo de franquicias ha desarrollado un fuerte dominio sobre la restauración de servicio rápido, cuya cuota de mercado se ha incrementado de un 61,7% al 75,1% en los últimos cinco años. En cambio, su crecimiento en la restauración de servicio tradicional ha sido más pausado, pues en el mismo periodo de tiempo su porcentaje de ventas únicamente se ha visto acrecentado en 5,6 puntos porcentuales.

Además, este segmento sigue estando liderado por los restaurantes independientes, cuya cuota sobre el gasto total es del 86,9%, frente al 13,1% alcanzado por la restauración organizada en 2022.

Por otra parte, a pesar de que el proceso de recuperación de la hostelería está muy avanzado y se esperan resultados prometedores en 2023, hay que valorar el impacto que la inflación pueda tener en ello. El IPC general en España lleva aumentando desde marzo

de 2021, situándose en un 10,8% en julio de 2022, una cifra sin precedentes. En particular, a octubre de 2022, el IPC relativo a hostelería era de un 7,9%, lo que supone un gran encarecimiento del sector, teniendo cuenta que en octubre de 2021 este valor era del 2%⁴, que tanto consumidores como proveedores de servicios deben haber notado.

Por un lado, según el estudio previamente citado de Marcas de Restauración (“Observatorio 2022”), la restauración tradicional parece haberse visto más afectada, apreciándose una subida en torno al 5% del ticket medio en caso de comidas y del 8’5% en cenas, mientras que en restauración organizada no se perciben alteraciones significativas. Sin embargo, es posible que en los próximos meses aumenten, dado que muchas cadenas han visto reducidos sus márgenes para no encarecer sus servicios, pero resulta una estrategia insostenible en el tiempo.

Por otro lado, la elevación generalizada de los precios está limitando el poder adquisitivo de las familias, lo que puede llevar a una contracción de la demanda, pues salir a comer fuera del ámbito familiar es una actividad no esencial y fácilmente restringible en caso de necesidad de reducir gastos innecesarios.

Por último, y en relación con lo anterior, la tasa de ahorro del segundo trimestre de 2022 se situaba en un 16,1%, que, tras eliminar los efectos estacionales, queda en un 8,5%, frente al 12,9% del año precedente⁵. Esto se traduce en un mayor gasto, pero debido al efecto de la inflación, va ligado a un menor consumo, lo que ratifica una posible caída en el sector hostelería y, en particular, en restauración.

C) Factores socio – culturales

En relación con el contexto socio – cultural, tras la pandemia, el confinamiento y ante un escenario inflacionista, era de suponer que se generasen cambios en los hábitos de consumo de los españoles, creándose un nuevo perfil de consumidor, que se describirá brevemente a continuación.

En primer lugar, se habla de un cliente más marquista. El consumidor dispone de una infinidad de opciones entre las que elegir por una calidad y precio similares, pues en un

⁴ EXPANSIÓN (2022). “IPC de España”. Recuperado de: <https://datosmacro.expansion.com/ipc-paises/espana#:~:text=La%20tasa%20de%20variación%20anual,es%20del%205%2C4%25> (último acceso: 25 de noviembre 2022)

⁵ EL PAÍS ECONOMÍA (2022). “La inflación daña el ahorro de los hogares” Recuperado de: https://cincodias.elpais.com/cincodias/2022/09/30/economia/1664525132_402333.html (último acceso: 25 de noviembre 2022)

sector como el de la restauración, en el que hay múltiples empresas y una amplia oferta de servicios, resulta complicado seguir una estrategia de diferenciación. Por ello, ya no se busca únicamente un buen producto, sino que hay interés en conocer la cultura y valores de la marca que está detrás del mismo, en averiguar en qué tipo de negocio se está haciendo gasto⁶.

Asimismo, el cliente sería menos fiel, por lo que es fundamental sondear qué es lo que busca y adoptar las medidas y acciones que posibiliten su fidelización a la marca.

En segundo lugar, la posibilidad de teletrabajar ha disminuido los desplazamientos fuera del hogar. Por ello, a pesar de que la mayoría de los españoles prefieren consumir en los propios locales, también se valora que existan otras opciones, como pedir para llevar o con entrega a domicilio, aportando una mayor comodidad y flexibilidad horaria al cliente.

En tercer lugar, se habla de un comensal nutricionalmente más consciente, que trata de evitar los productos procesados y de baja calidad. En este sentido, las tendencias *veggie*, de alimentación vegana y, principalmente, el *realfood* han conseguido mucho apoyo y una alta aceptación por parte de la sociedad en los últimos años.

En cuarto lugar, el cliente está menos empoderado económicamente. La inflación ha provocado una subida de los precios, estimándose que el gasto medio por consumidor es de un 3,5% más que hace un año. No obstante, a pesar de la reducción del poder adquisitivo de las familias españolas, los consumidores no pretenden dejar de salir o de acudir a restaurantes, sino evitar incrementar el gasto innecesariamente. Según un estudio realizado por *The NPD Group*, algunas de las medidas aplicadas consisten en buscar promociones (un 35% de los encuestados), descartar los platos más caros (28%) o pedir sólo platos principales, prescindiendo de los postres (20%), los entrantes (13%) y/o de centros para compartir (13%)⁷.

Para finalizar, en los últimos años ha aumentado la concienciación sobre el cuidado del medio ambiente, pues en torno al 73% de los ciudadanos españoles basan sus decisiones

⁶ EMPRENDEDORES (2020). “¿Hay, de verdad un nuevo consumidor post Covid?” Recuperado de: <https://www.emprendedores.es/gestion/hay-de-verdad-un-nuevo-consumidor-post-covid/> (último acceso: 28 de noviembre 2022)

⁷ NPD (2022). “Los bares y restaurantes españoles consolidan la recuperación lograda este año”. Recuperado de: <https://www.npd.com/news/press-releases/2022/los-bares-y-restaurantes-espanoles-consolidan-la-recuperacion-lograda-este-ano/> (último acceso: 28 de noviembre 2022).

sobre consumo en criterios éticos y ecológicos⁸. La población muestra un mayor interés en informarse sobre la procedencia de los productos, los procesos a los que estos son sometidos o el efecto que ocasionan en el planeta, entre otros datos. En relación con los restaurantes, también se hace hincapié en aspectos como el reciclaje, el control del gasto energético o la gestión de residuos. En definitiva, se valora positivamente apostar por una innovación sostenible.

En este sentido, una de las iniciativas más recientes surge con la aplicación móvil *Too Good To Go*, que permite a los locales del sector de la hostelería ofertar aquellas comidas que no han llegado a venderse en el día, pero que siguen siendo aprovechables; una forma de combatir el desperdicio de alimentos y recuperar costes al mismo tiempo.

D) Factores tecnológicos

El avance de las tecnologías se ha visto impulsado como consecuencia de la pandemia, y en especial en el ámbito de la hostelería, visto que fue uno de los más perjudicados por las restricciones de movilidad y aforo. A este respecto, la restauración ha implementado diversas prácticas que han facilitado el proceso de recuperación del sector.

Si tendencias como el *“delivery”* y el *“take away”* ya estaban en auge en España, su implantación se ha acelerado con la llegada de la COVID. La primera consiste en el reparto a domicilio, mientras que la segunda implica que el consumidor acude y hace el pedido para llevar. Estas técnicas se han aplicado en mayor medida en la restauración de comida rápida, pero ha empezado a ponerse en marcha en los locales de servicio tradicional, utilizándose principalmente el *“delivery”*. Sin que el consumo en local haya dejado de ser la prioridad de las empresas, se ha conseguido complementar su servicio y adaptarlo a un nuevo clima social, en el que el consumo en casa ha adquirido un mayor peso. En 2019, únicamente un 12% de las ventas de las cadenas de restauración procedían del consumo en el hogar, mientras que en 2022 han supuesto un 21% del volumen total, correspondiendo un 13% al *“delivery”* y un 9% al *“take away”*.

Por su parte, el uso de los códigos QR ha posibilitado limitar el contacto físico, reduciéndose la posibilidad de contagios, especialmente en espacios muy concurridos, así

⁸ OCU (2019). “Informe de OCU y NESI sobre consumo sostenible”. Recuperado de: <https://www.ocu.org/organizacion/prensa/notas-de-prensa/2019/informeconsumosostenible070219> (último acceso: 1 de diciembre 2022).

como agilizar el proceso de espera, visto que el propio comensal puede consultar la carta, seleccionar el pedido y pagar sin necesidad de aguardar al personal⁹.

En relación con esto último, el empleo de los códigos QR en las transacciones en tienda es una prueba de la amplia evolución de la digitalización de los métodos de pago en los últimos años. El empleo de efectivo en la economía española es cada vez menor, mientras que pagar a través de instrumentos electrónicos, como las tarjetas o las aplicaciones de los bancos, está cada vez más generalizado.

3.3. Análisis del entorno específico

Una vez identificados los factores externos que pueden intervenir en la evolución de la restauración en España, es imprescindible analizar el grado de competitividad que existe dentro del sector dedicado a la gastronomía italiana (fundamentalmente pasta y pizza). Para ello, se va a emplear el modelo de las 5 fuerzas de Porter.

1) Rivalidad entre competidores existentes

Dado el elevado número de compañías que operan en el sector de la restauración italiana, resulta imposible investigar sobre todas ellas. A pesar de esta limitación, en el ANEXO 3 se ha tratado de identificar las empresas de mayor relevancia en el panorama español y cuya comparativa puede aportar información de interés para el desarrollo de este trabajo.



En particular, y con la finalidad de simplificar el análisis de la rivalidad existente, se va a examinar con mayor detalle aquellas que puedan constituirse como competencia directa para La Mafia por compartir el mismo modelo de

negocio (restauración organizada de servicio tradicional) y mercado geográfico (unidades operativas tanto en Zaragoza como en otras ciudades, expandiéndose por toda España).

A. La Tagliatella

Una de las cadenas de restauración especializada en gastronomía italiana con mayor presencia en España es La Tagliatella. El origen de esta compañía se remonta a 1985, momento de apertura del primer local, bajo la denominación de “Trastevere”. Durante los años posteriores se fue expandiendo por el territorio español y en 2002 se abrió el negocio

⁹ MISS TIPSI (2022). “Códigos QR en restaurantes”. Recuperado de: <https://www.misstipsi.com/codigos-gr-restaurant> (último acceso: 1 de diciembre 2022)

al modelo de franquicias, pasando a llamarse “La Tagliatella”. Esta cadena de restaurantes perteneció a Restauravia Food hasta 2011, fecha en la que fue adquirida por AmrRest, una empresa multinacional de restaurantes. Actualmente disponen de 229 locales en la península, 158 franquiciados y 71 propios.

Su cocina se inspira en recetas procedentes de Liguria, Piemonte y Emilia Romagna, regiones del norte de Italia, siendo en esta misma zona donde se adquiere la materia prima. Al igual que La Mafia, disponen de un obrador propio desde el que se abastece a los diferentes establecimientos y donde, a su vez, se desarrollan las nuevas recetas. Aunque los dos restaurantes han desarrollado recetas exclusivas, la carta es muy similar en ambos. No obstante, el precio en La Tagliatella es algo más alto, con un ticket medio que oscila entre los 25 y 30 euros.

Esta marca es un rival directo de La Mafia, ya que las diferencias en cuanto a oferta de producto son mínimas, pero La Tagliatella cuenta con una mayor trayectoria. Además, como consecuencia del conflicto entre Rusia y Ucrania, AmRest ha registrado pérdidas en algunas de las franquicias que dirige, como PizzaHut o KFC, mientras que su marca propia ha continuado dando beneficios, por lo que se espera una mayor inversión en esta.

B. Ginos

En segundo lugar, otra franquicia muy reconocida es Ginos, fundada por el Grupo Vips en 1987, pero que no se integraría en la restauración organizada hasta 2009. En España la cadena ha desarrollado una red de 124 locales, 84 restaurantes propios y 40 como marca franquiciada.

A pesar de tener una carta muy variada, principalmente en cuanto a pasta y pizza, no disponen de otras especialidades como pueden ser los *risottos*, que sí pueden encontrarse en La Mafia, donde además la gama de productos ofertada es mayor. No obstante, el precio es más asequible, con un ticket medio de entre 15 y 20 euros.

En cuanto a las materias primas, las pastas son Denominación de Origen Protegida (DOP) italiana y contratan con otros proveedores españoles, como la empresa Florette, para el resto de los ingredientes. Ahora bien, a diferencia de La Mafia, no dispone de un obrador propio a partir del cual centralizar la distribución de los alimentos a las franquicias.

Entre las facilidades que ofrecen a los franquiciados a la hora de iniciar su negocio, al igual que La Mafia, han acordado con determinadas entidades bancarias recibir un trato preferencial a la hora de adaptar el grado de financiación a sus necesidades particulares.

Por otro lado, mientras La Mafia busca recrear el concepto de las trattorias italianas en el diseño de sus locales, la estrategia de Ginos es optar por una ambientación más moderna y formal basada en un estilo de decoración rústico – industrial, sin pretender recrear los coloridos paisajes italianos. Los locales de esta compañía se han renovado recientemente con el objetivo de crear un entorno más versátil, implantando una zona con barra y mesas altas para encuentros más casuales y otra área con mesas bajas en la que se sitúa el comedor, donde los clientes podrán disfrutar de un espacio más tranquilo.

C. Muerde la Pasta

En tercer lugar, es de obligada mención la cadena de Muerde la Pasta, que surge como un proyecto de restauración independiente en 2007 y diez años más tarde, en 2017, se inicia su expansión y reorganización para integrarse en el sistema de franquicias. Actualmente, hay 40 establecimientos, todos ellos ubicados en España.

Su metodología consiste en ofrecer un menú de buffet libre a precio cerrado, con un ticket de entre 8,95 y 15,95 euros, en función del tramo horario y del día de la semana en que se acuda. Se trata de una idea de negocio innovadora que surge de integrar dos conceptos muy diferentes, el buffet libre y la comida tradicional italiana, en una combinación que hasta la fecha ningún competidor había aplicado en la restauración organizada.

En cuanto al tipo de comida, se emplean ingredientes frescos y de primera calidad que permiten elaborar más de 150 recetas diferentes, todas ellas pertenecientes a la cocina ítalo – mediterránea. No obstante, los productos no son importados desde Italia, sino que se adquieren a proveedores españoles, como Florette.

Acerca de locales, se puede afirmar que se busca que sean de amplias dimensiones, para poder acoger al mayor número de clientes posibles. El target de la empresa es la población entendida en sentido amplio, sin hacer restricciones de edad, de ahí que en prácticamente todas sus instalaciones existan áreas de juegos, de forma que hasta los más pequeños de la familia puedan disfrutar de su servicio. Respecto a la organización interna, la cocina está al exterior, para que el cliente pueda visualizar todo el proceso de preparación mientras ocupan los diferentes espacios que los comensales tienen para sentarse.

Por otro lado, dada la aglomeración de comensales que pueden reunirse en torno a los surtidores de comida, se aplicaron una serie de medidas durante la época COVID para evitar cualquier tipo de contacto entre los propios clientes y el personal. Algunas de ellas

se mantienen en la actualidad, como la decisión de eliminar el autoservicio, de tal forma que son los propios empleados quienes se encargan de rellenar los platos.

El principal inconveniente que presenta esta marca se reduce a la estructura de negocio empleada, que no permite el desarrollo de otros canales de venta, como podrían ser el “*delivery*” y el “*take away*”, dado que perdería el componente buffet libre.

D. La Piamontesa

Por último, La Piamontesa, cuya idea de negocio se basa en la cocina tradicional italiana, es descendiente directa de La Tagliatella, siendo el fundador de esta, Juan Manuel Chacón el que decidió crear una nueva marca tras vender su anterior negocio a Restauravia Food. En cuanto a su oferta, incluye una amplia gama de productos, pues además de los básicos se han añadido a la carta otros platos elaborados a base de carne y pescado.

Guarda ciertas similitudes con La Mafia, ya que esta cadena también dispone de un obrador propio y las materias primas son adquiridas de primera mano en Italia. Además, en lo relativo al ticket medio es similar en ambas marcas, con unos precios en torno a 20 y 25 euros, lo que la clasifica como un rival potencial.

No obstante, parece que su crecimiento está siendo más pausado de lo esperado, posiblemente debido al impacto que la COVID tuvo en la empresa. A principios de 2019 el número total de establecimientos ascendía a 25, con un proyecto de expansión que implicaba la apertura de 10 nuevos locales a finales de año y el objetivo de alcanzar los 50 centros antes de empezar 2021. A diciembre de 2022, hay 21 restaurantes operativos repartidos por todo el territorio español.

2) Amenaza de entrada de nuevos competidores

Una gran parte de la población española decidió dejar de comer fuera del hogar debido a la crisis sanitaria. Sin embargo, estos hábitos de consumo están cambiando y, como se ha mencionado previamente, el sector de la hostería está cerca de recuperarse completamente de los efectos derivados de la COVID. En 2023 se espera un aumento desde un 0,3% hasta de un 7,4% del gasto en restauración en función de la adaptación del consumidor a problemas actuales, como la inflación, pero en ningún caso pérdidas generalizadas. Por ello, puede resultar un mercado atractivo para futuros empresarios.

Ahora bien, además del cumplimiento de los requisitos legales y económicos establecidos en la correspondiente legislación para la apertura de un nuevo establecimiento, existen ciertas barreras de entrada que se deben tener en cuenta.

Desde un punto de vista económico, el coste de abrir un restaurante es muy variable, pudiendo oscilar desde los 20.000€ hasta más de 800.000€¹⁰. Normalmente se necesita una fuerte inyección de capital que permita cubrir el coste de adquisición de las materias primas, la maquinaria para la cocina, los suministros (agua, gas, electricidad), la decoración y mobiliario, y el local, entre otros costes. También existen otros aspectos que pueden acrecentar la suma a invertir, como puede ser la digitalización del negocio o la elección de la localización, pues lo ideal es ubicarse en un sitio céntrico y altamente transitado para atraer a un mayor público. Asimismo, en el caso de las franquicias debe añadirse a estos gastos el pago del canon de apertura y de los royalties. Por lo tanto, abrir un negocio de estas características requiere una elevada financiación.

Por otro lado, los datos más recientes del INE indican que en España hay más de 80.000 restaurantes, que unido al mayor peso que cada vez tiene la restauración organizada en la hostelería comercial, dificulta que un negocio independiente pueda crearse una identidad propia que le permita diferenciarse de las marcas ya existentes.

Por último, es importante considerar el efecto experiencia, dado que los locales con mayor antigüedad han tenido tiempo para desarrollar una serie de habilidades y conocimientos que les permitan atraer y conservar a la clientela, así como dotar a su producto de un mayor valor.

3) Amenaza de productos sustitutos

Hay que tener en cuenta que cualquier establecimiento de restauración orientado a la preparación de un tipo de comida diferente a la italiana puede considerarse como sustituto. Además, la oferta de producto es muy amplia y variada (comida japonesa, tailandesa, española, etc.) y su elección dependerá de los gustos y preferencias de cada cliente, que no necesariamente va a acudir a un único negocio, por lo que se trata de una amenaza difícilmente evitable.

¹⁰ MAPAL (2019). “¿Cuánto cuesta abrir un restaurante?”. Recuperado de: <https://mapalos.com/es/recursos/blog/estas-pensando-en-abrir-una-franquicia-de-restauracion-te-damos-las-claves> (último acceso: 28 de enero 2023)

Esta idea viene reforzada por el hecho de que salir a comer fuera de casa se concibe más como una actividad de ocio que como una necesidad. En consecuencia, ante un contexto de elevación generalizada de los precios, esta amenaza puede verse aún más potenciada, ya que la población puede optar por sustituir el consumo en restaurantes italianos -cuyo coste generalmente suele ser elevado- por alternativas más económicas. Por ejemplo, salir de copas o de tapas, visto que cada vez está más extendido el concepto de comer “algo rápido” o “snacks”.

Por otro lado, es importante destacar un estudio realizado por Delectatech, según el cual más del 90% de los restaurantes de comida europea ubicados en España están especializados en la cocina italiana¹¹. Esto reafirma que este tipo de gastronomía está muy arraigada en la cultura española y es difícilmente sustituible, aunque tampoco se debe olvidar el mayor peso que en los últimos años ha conseguido la comida asiática.

4) Poder de negociación de los proveedores

A pesar de existir una amplia oferta de proveedores entre los que escoger, en un sector como el de la restauración la calidad de las materias primas es determinante para el éxito de la compañía, de ahí la importancia de seleccionar correctamente a los proveedores. Algunos factores que pueden condicionar su elección son aspectos como la trayectoria profesional de la empresa abastecedora, el origen del producto, el respeto de los plazos de entrega y, en especial, la relación calidad – precio.

Por lo tanto, el poder de negociación de los proveedores es moderado, visto que muchas empresas enfatizan la alta calidad de los ingredientes empleados en sus comandas como elemento diferenciador y no es sencilla su sustitución. Además, en un contexto económico caracterizado por la inflación y un aumento generalizado del coste de los alimentos y de otros recursos como la luz o el gas, es de esperar que los suministradores pretendan encarecer el precio de sus productos o rebajar su calidad.

En el caso de La Mafia, desde 2014 disponen de un obrador propio que al mismo tiempo funciona de plataforma logística de distribución para toda la red de franquicias, gracias a un convenio firmado con la empresa INNOVA OBRADOR, SL. La propia compañía se dedica a la importación de materias primas desde Italia, para posteriormente proceder a

¹¹ DELECTATECH (2022). “Uno de cada 3 restaurantes en España son de comida internacional” Recuperado de: <https://www.delectatech.com/uno-de-cada-3-restaurantes-en-espana-son-de-comida-internacional-2/> (último acceso: 28 de enero 2023)

su tratamiento y fabricar diferentes tipos de rellenos y pastas alimenticias que serán puestas a disposición de La Mafia.

Por ello, el poder de negociación de los proveedores es medio, ya que no se trata de un agente externo cualquiera, sino de una sociedad con la cual existe una relación consolidada por el trascurso de muchos años de cooperación y confianza.

5) Poder de negociación de los clientes

La cocina ítaló – mediterránea es una de las más populares, de ahí que tanto la oferta como la demanda de este tipo de gastronomía sea elevada. Los comensales pueden escoger entre un amplio abanico de locales que preparan este tipo de comida, por lo que su elección suele estar condicionada principalmente por dos criterios: la calidad del producto y su precio. El primer aspecto depende en gran medida de los gustos particulares de cada individuo, mientras que sobre el segundo no tiene ninguna influencia. Esto es, el cliente acude al restaurante y ordena la comanda, ateniéndose al precio que el restaurante haya establecido, sin posibilidad de modificarlo unilateralmente.

Además, por lo general la mayoría de los negocios tienen en cuenta los precios fijados por la competencia antes de determinar los suyos propios, por lo que la variación en el rango de precios no tiende a ser excesivamente alta. Por consiguiente, el poder de negociación de los clientes debe considerarse bajo.

3.4. Análisis de los grupos estratégicos

Por último, para verificar si se puede hablar de grupos estratégicos dentro de la industria, se ha recopilado información sobre diferentes tipos de restaurantes cuya temática se basa en la gastronomía italiana, haciendo referencia a datos como la comida ofertada, la calidad, el precio, los canales de venta disponibles, etc. (ANEXOS 4 y 5).

Esta muestra resulta lo suficientemente representativa como para ilustrar los distintos modelos de negocio que se pueden encontrar en el mercado, permitiendo profundizar en la típica división entre restauración tradicional y moderna. En consecuencia, se van a diferenciar cuatro grupos estratégicos:

- a) En primer lugar, los restaurantes de servicio tradicional. Este tipo de locales, cuya dimensión suele ser entre pequeña y mediana, priorizan el consumo en sala y el servicio en mesa. Respecto a los platos que componen su carta, se brindan varias opciones y casi todas se corresponden con la cocina tradicional italiana (pastas

y/o pizzas), para cuya elaboración se opta por productos de gama media – alta. En cuanto al precio, por lo general oscila entre los 15 – 20€ (precio medio – alto).

Por último, hay que señalar que se aprecia una progresiva adaptación de este tipo de negocios a las nuevas tecnologías, aunque no todas disponen de avances como la posibilidad de reparto a domicilio o servicio de recogida en local. Dentro de esta clasificación se podría incluir restaurantes como la Pizzeria Carlos, Pasta Mito o Il Tempietto.

- b) En segundo lugar, una idea de negocio similar a la de los anteriores, pero más moderna, da lugar a los restaurantes de *casual dining* y *fine dining*. En estos, además de ser más grandes, la oferta gastronómica es más amplia, no solo por ofrecer una mayor gama de productos y de recetas tradicionales (*focaccias*, *risottos*, carnes, pescados, etc.), sino también por brindar al cliente recetas innovadoras y creaciones exclusivas. Correlativamente, se aprecia una subida de los precios, que suelen ser elevados, entre 20 – 30€.

Respecto a los canales de venta, se centran en el consumo en local y el servicio de mesa, pero también incluyen otras opciones, como el *take away* y *delivery*. Ejemplo de estos son Ginos, La Tagliatella, La Piamontesa y La Mafia.

- c) En tercer lugar, los locales *fast food*, que dentro de la cocina italiana se dedican principalmente a la venta de pizzas; en general, la oferta de producto es limitada. Su elaboración requiere poca complejidad, lo que lleva a una estandarización del proceso productivo para reducir costes.

Además, se da mayor énfasis a la rapidez del servicio que a la calidad del producto, por lo que no se otorga especial importancia a la selección de los ingredientes a consumir. En contrapartida, el precio no es elevado (10 – 20€).

Si bien es cierto que existe la posibilidad de consumir en el local, no se garantiza el servicio en mesa y, además, se busca potenciar otros canales de venta (pedidos para recoger y a domicilio). Para ello, se implantan constantemente promociones online, con reducciones del precio de hasta un 50%. A modo de ejemplo, están Telepizza, Domino's Pizza, Pizza Hut o Papa John's.

- d) Por último, los locales *fast casual*, que implican un nuevo concepto de comida rápida. También se apuesta por una mayor rapidez del servicio, pero, a diferencia

de los anteriores, se busca ofrecer una gama de productos más saludables, por lo que la calidad de las materias primas juega un papel clave.

Al tratarse de una tendencia que parece estar implementándose en el mercado de la restauración italiana, actualmente no existen muchos ejemplos de este tipo de establecimientos, pero sí se puede mencionar La Boutique Italian Food y Ditaly (ambas son líneas de negocio paralelas a La Mafia).

Cabe precisar que esta clasificación hace referencia principalmente a las cadenas de restauración organizada, que son las que más presentes están en el mercado. Respecto a los restaurantes independientes (ANEXO 5), la mayoría se encuadrarían dentro de los locales de servicio tradicional, que tienden a ser pequeños, si bien es cierto que suelen ofertar una mayor gama de productos (diferente a pasta y pizza) y a un menor precio que las marcas franquiciadas.

4. ANÁLISIS INTERNO DE LA EMPRESA

Finalizado el estudio del entorno general y específico de la empresa, para poder identificar los principales recursos y capacidades de La Mafia, resulta imprescindible examinar la situación interna de la compañía y esto a su vez permitirá reconocer cuáles son sus fortalezas y debilidades.

4.1. Cadena de valor

En primer lugar, dentro de las actividades estratégicas relevantes de la empresa, hay que distinguir entre aquellas que se consideran primarias y las de apoyo. Con las primeras pueden surgir ventajas competitivas que permitan aumentar el valor de la marca, mientras que las segundas facilitan dicho proceso aumentando la capacidad de las actividades primarias. En la tabla que se presenta seguidamente (TABLA 2) se puede apreciar la clasificación de dichas actividades, que después serán definidas con mayor detalle.

TABLA 2. Cadena de valor de La Mafia se sienta a la Mesa



Fuente: elaboración propia

Actividades primarias

- Obrador: recepción y almacenaje de las materias primas, elaboración de las pastas y las masas de pizza, control de inventario, devolución de los productos fallidos, distribución de los pedidos a las diferentes franquicias.
- Cocina: manipulación de los productos, realización de un control de calidad diario, asegurar el correcto funcionamiento de la maquinaria, preparación y cocción de los alimentos, emplatado y presentación de las comandas.
- Sala: procesado de los pedidos, atención al cliente, organización del espacio, mantenimiento del local en buenas condiciones.
- Departamento comercial y de marketing: publicidad, promoción de la marca, elaboración de guías para explicar el funcionamiento de la franquicia, estudio de mercado, difusión de las políticas de precios, control de ventas
- Servicio post venta y atención al cliente: bases de datos, programas de fidelización del cliente, revisión de sugerencias y/o posibles reclamaciones.

Actividades de apoyo

- Infraestructura: administración del negocio, contabilidad, planificación, costes.
- Gestión de recursos humanos: selección y formación del personal, integración en la empresa, política salarial, estructura organizativa de los diferentes cargos.
- Desarrollo tecnológico: creación de recetas exclusivas, industrialización de los procedimientos.
- Abastecimiento: selección de proveedores, política de compras, planificación de los pedidos, rotación de stock.

Una vez detalladas todas aquellas actividades que intervienen en el proceso de creación de valor de la empresa, se pueden definir aquellos recursos y habilidades que suponen una ventaja competitiva para La Mafia.

4.2. Recursos y capacidades

Dados los numerosos recursos y capacidades de La Mafia, recogidos en la tabla que se mostrará a continuación, y con el objetivo de sintetizar su estudio, se va a profundizar exclusivamente en el análisis de aquellos que se consideran de mayor relevancia para la empresa.

TABLA 3. Lista de recursos de La Mafia se Sienta a la Mesa

RECURSOS TANGIBLES	RECURSOS INTANGIBLES	RECURSOS HUMANOS
<ul style="list-style-type: none">- Inmuebles (mesas, sillas, utensilios, ...)- Materia prima (pastas, pizzas, carnes, ...)- Maquinaria- Planta (local)- Obrador propio- Equipo informático- Decoración	<ul style="list-style-type: none">- <i>Know how</i>- Marca y reputación- Página web- App móvil- Redes sociales- Atención al cliente- Servicio rápido- Ambientación- Calidad alimenticia- Innovación de recetas	<ul style="list-style-type: none">- Conjunto de trabajadores: directivos, franquiciados, responsables de área, gerentes, jefes de cocina, cocineros, camareros, etc.

Fuente: elaboración propia

- En primer lugar, es de obligada mención el *know how* de la empresa, que hace referencia a aquellos conocimientos sobre la marca que el franquiciador ha ido desarrollando con el paso del tiempo. Se trata de un recurso fuertemente ligado al departamento comercial y de marketing, pues la recopilación de este “saber hacer” corresponde a dicho área, encargándose este de la redacción de los manuales de operaciones que posteriormente serán transmitidos a los franquiciados.

La información que se recoge en dichas guías resulta clave para abrir un negocio sin arriesgarse a realizar una mala inversión, incluso sin haber trabajado anteriormente en el sector de la restauración, ya que la experiencia de la marca garantiza al franquiciado disponer de un modelo que ha triunfado previamente.

Dentro de los aspectos que integran el *know how* de la compañía (ANEXO 5), se pueden destacar la preparación técnica del franquiciado (aprendizaje sobre el servicio y producto ofertado por la empresa), los patrones para el desarrollo productivo del negocio (común a todas las franquicias) y las destrezas de los franquiciados (formación en liderazgo y trato de personal).

En particular, este “saber hacer” de La Mafia se transmite a sus franquiciados mediante el programa “*Training for Excellence*”, que a su vez se divide en tres capítulos. El primero de ellos ofrece una formación inicial básica sobre las consignas a aplicar en función del puesto de trabajo (franquiciado, *Team Leader*, personal de cocina y sala, etc.). El segundo implica una formación continua, refiriéndose a aspectos más concretos que, en base a los resultados empresariales

y las dinámicas sociales, se van modificando. Por ejemplo, las claves para un buen liderazgo (del franquiciado), la formación anual del menú o la evolución del modelo de venta de la franquicia. El último habla de un “apoyo formativo diferencial”, dado que el franquiciado está en contacto permanente con el franquiciador y dispone de su ayuda para gestionar posibles obstáculos. Asimismo, también se llevan a cabo reuniones y jornadas de trabajo anuales en las que comentar y resolver posibles dudas de cualquier tipo.

Para acceder a estas guías formativas se dispone de diversas herramientas, como la plataforma de formación *e – learning*, la elaboración de manuales operativos físicos y digitales y la intranet de la empresa.

- En relación con lo anterior, los franquiciados no son los únicos que precisan de formación, sino también el personal que va a trabajar en sala y cocina, ya que no se exige haberse especializado previamente en la gastronomía italiana. De ahí la importancia del Departamento de Recursos Humanos, que se encarga tanto de su selección, como de supervisar el proceso de aprendizaje.

Por un lado, se ofrecen varios cursos online, a destacar aquellos que incluyen cuestiones básicas acerca de la empresa y su evolución, integrados en el “Manual de bienvenida” y otros más específicos, relativos al protocolo, la manipulación de alimentos y las múltiples recetas que componen la Carta, disponibles en el curso “Manual de operaciones en cocina”.

Por otro lado, es posible -y en la mayoría de los locales se realiza-, una etapa de formación presencial en la sede aragonesa, con un programa de instrucción de 10 días en el local ubicado en Plaza Aragón (uno de los dos locales propios de La Mafia). Además, a mediados de 2022 tuvo lugar la apertura del segundo buque insignia de la compañía en Madrid, que se espera que sea también utilizado como centro de formación. De esta forma, se instruye a los camareros para atender correctamente al cliente, a los cocineros para aprender y dominar las recetas y a los encargados y gerentes para llevar una correcta organización del local.

- En segundo lugar, como se ha mencionado previamente, la empresa dispone de un obrador industrial propio, que ha podido desarrollarse gracias al acuerdo cerrado con INNOVA OBRADOR, SL. Dicha compañía actúa como gestora de compras, pues se encarga de la selección de los ingredientes y de su proceso de

importación desde Italia, previa negociación de las condiciones de adquisición. Esto permite a La Mafia tener un control pleno sobre el producto, así como generar economías de escala.

El obrador está situado en San Mateo de Gállego y ocupa un total de 14.000 metros cuadrados. En él no tiene lugar únicamente la recepción de la mercancía, sino también la elaboración y preparación de las pastas, bolas de pizza, postres caseros, etc., la creación de las recetas exclusivas y la renovación anual de la Carta. A su vez, la industrialización del obrador a través de líneas automatizadas ha permitido manejar un mayor volumen de productos y aumentar el ritmo de trabajo. Además, sirve igualmente como plataforma logística exclusiva de la marca, dado que las franquicias hacen los pedidos en función de sus necesidades e INNOVA se hace cargo de la posterior distribución. Por lo tanto, se trata de un recurso fundamental para el progreso de la logística interna de la empresa, así como para su desarrollo tecnológico, posibilitando la implementación de mejoras en el proceso productivo y la invención de nuevas creaciones.

- En tercer lugar, hay una serie de recursos intangibles que añaden valor a la cadena, como incluir un blog dentro de la página web corporativa con múltiples secciones (acción social, cultura, nutrición, promociones, etc.), el establecimiento de una Intranet o la alta presencia en redes sociales, además de la cultura y la reputación de la propia marca.

En particular, cabe señalar la instauración del “Club PerTUtti”, en el que los usuarios podrán inscribirse para participar en sorteos y recibir descuentos y promociones exclusivas en función del número de visitas realizadas a cualquiera de los locales de La Mafia. Al margen de este programa de fidelización, también se ha procedido a la monitorización de las reseñas mediante “Reputation”, una herramienta desarrollada por la empresa MAPAL y que permite a los gerentes de cada local unificar y mantener un seguimiento de las reseñas publicadas en sus diferentes redes sociales.

De esta forma, pueden recopilar el *feedback* de los clientes y dar solución a los problemas rápidamente. Ambas ideas son clave para el departamento de servicios post venta y agilizar la atención al cliente.

Estos recursos y capacidades han permitido a La Mafia desarrollar una serie de competencias nucleares, entre ellas, la oferta de platos italianos de alta calidad, la implantación de nuevas tecnologías en el proceso productivo o la solidez de una red de franquicias bien conectadas.

No obstante, hay que ver si estos recursos permiten a la compañía diferenciarse del resto de sus rivales, es decir, si favorecen la obtención de una ventaja competitiva que sea sostenible en el tiempo. Para ello, se va a aplicar el método VRIO, que en base a los criterios recogidos en la TABLA 4 permite identificar y evaluar el grado de sostenibilidad de la ventaja competitiva generada por dichos recursos.

TABLA 4. Análisis VRIO

Recursos y capacidades	Valioso	Raro	Difícil de imitar	Organizado	Ventaja competitiva
<i>Know how</i> empresarial	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Trato personalizado y familiar	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Reconocimiento a nivel nacional	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible
Localización de los locales	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Solidez del modelo de negocio (red de franquicias)	SI	SI	NO	SI	Paridad competitiva
Obrador industrial propio	SI	SI	NO	SI	Paridad competitiva
Desarrollo tecnológico	SI	NO	NO	SI	Paridad competitiva
Inventiones exclusivas	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva sostenible

Fuente: elaboración propia

De la tabla precedente se pueden extraer aquellos recursos y capacidades que suponen una mayor creación de valor para la compañía y que deben preservarse para mantener la ventaja competitiva sostenible generada frente al resto de sociedades del sector.

En este sentido cabe mencionar el *know how* empresarial, que ha sido imprescindible para el crecimiento de la empresa y su posicionamiento en el mercado por encima de aquellos negocios que tienen un “saber hacer” poco consolidado. En un sector tan concurrido como el de la restauración, los conocimientos y habilidades desarrollados por la compañía son uno de los pocos aspectos que la permiten diferenciarse de los competidores.

Otras características que han influido a ello son el trato personalizado y familiar ofrecido a franquiciados y comensales y las invenciones exclusivas elaboradas en el departamento

de I+D+i. No obstante, se debe señalar que existen otros establecimientos que también invierten recursos en la creación de recetas propias, que pueden llegar a ser similares a las elaboradas por la compañía. Aun así, estas capacidades resultan decisivas a la hora de elegir un restaurante u otro y la combinación de todas ellas es lo que hace decantarse a la clientela por La Mafia.

Por otro lado, hay que especificar que existen recursos que pueden ser valiosos, pero al no ser escasos ni difícilmente imitables, permiten alcanzar una paridad competitiva. Por ejemplo, disponer de obrador propio permite un control total sobre el proceso de compra, producción y distribución de la mercancía, siendo esta misma la razón por la que varios restaurantes han optado por esta opción.

Por su parte, la problemática que plantea la ubicación de los locales radica en que no son pocos los negocios que disponen de unidades operativas situadas en lugares céntricos y altamente transitados. En cuanto a la automatización de los procesos productivos y la introducción de avances tecnológicos (nuevos canales de venta, digitalización de la Carta y los métodos de pago, etc.), son acciones que la mayoría de los negocios hosteleros han integrado en sus centros. Sin embargo, es importante hacer alusión a “La Mafia 4.0”, un proyecto de reciente promulgación mediante el cual pretenden, entre otros objetivos, dar un mayor énfasis a la digitalización y al desarrollo tecnológico, lo que en un futuro podría llegar a traducirse en una ventaja competitiva.

5. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

Tras haber efectuado el análisis de la situación interna y externa de la compañía, la mejor herramienta para extraer las conclusiones es el DAFO, pues permite identificar tanto las debilidades y fortalezas que presenta la empresa (ámbito interno), como las amenazas y oportunidades que su entorno puede ofrecerle (ámbito externo). En la siguiente tabla se recogen los resultados extraídos de dicha investigación.

TABLA 5. ANÁLISIS DAFO

DEBILIDADES (-)	AMENAZAS (-)
<ul style="list-style-type: none"> - Formación de los cocineros - Precio moderado 	<ul style="list-style-type: none"> - Gran número de competidores - Conflicto bélico Rusia – Ucrania - Cambio hábitos de los consumidores

FORTALEZAS (+)	OPORTUNIDADES (+)
<ul style="list-style-type: none"> - Gran implantación de la marca en el mercado español - Amplia oferta gastronómica - Ubicación de los locales - Omnicanalidad 	<ul style="list-style-type: none"> - Auge de la restauración - Marketing digital - Mayor tendencia a encuentros informales

Fuente: elaboración propia

DEBILIDADES

- La formación de los cocineros puede considerarse una de las debilidades de la empresa. A pesar de las múltiples herramientas que la compañía ha elaborado para facilitar su aprendizaje (principalmente teóricas), al no tratarse de cocineros especializados, puede que una formación práctica de 10 días no sea suficiente.

En este sentido, podría ser recomendable prolongar al menos a 15 días dicho proceso y disponer de un centro formador por áreas geográfica (por ejemplo, por Comunidades Autónomas) para evitar desplazamientos hasta Zaragoza o Madrid.

- Por otro lado, teniendo en cuenta que su ticket medio oscila entre 20 y 25€, hay que considerar que su precio es moderado, ya que existen otros restaurantes que operan a su mismo nivel y venden su producto a un precio inferior. La experiencia gastronómica que ofrece La Mafia es de alta calidad, tanto en comida como en servicio, por lo que en un contexto económico “normal” no supondría un problema que su precio sea elevado. Sin embargo, se debe atender a la tendencia inflacionista a la que está sometida actualmente la población española y, en particular, al posible descenso del consumo extra doméstico, que puede llevar a la clientela a buscar opciones de una calidad similar, pero más económicas.

FORTALEZAS

- Dado el crecimiento de las franquicias en España durante la última década, son muchas las empresas que han intentado adaptar su negocio a este modelo. Sin embargo, no cualquier establecimiento de restauración puede lograrlo con éxito; no basta con ofrecer un buen producto, también es necesario conseguir diferenciarse del resto de competidores. En consecuencia, se debe considerar la gran implantación de la marca en el mercado español como una fortaleza.

- En relación con lo anterior, uno de los aspectos clave para el desarrollo de esta cadena de restaurantes ha sido su amplia oferta gastronómica. A diferencia de otros locales, disponen de una variada carta que incluye pizzas, pastas, *antipasti*, *focaccias*, *risottos*, carnes y pescados, todos ellos productos garantizados con sellos de calidad DOP y IGP (Indicación Geográfica Protegida), además de ofrecer recetas tradicionales y otras que son invención propia de La Mafia.
- Otro factor que ha favorecido el asentamiento de la marca en la península ha sido la elección estratégica de la ubicación de sus locales, intentando emplazarlos en lugares céntricos de la ciudad o en calles altamente transitadas.
- Para finalizar, hay que tener en cuenta la importancia de la omnicanalidad. Disponer de opciones como *delivery* y *take away* han permitido a la compañía adaptarse al nuevo perfil de consumidor, que en muchas ocasiones prefiere evitar desplazamientos innecesarios, además de facilitar el consumo fuera del local en un rango de horarios más amplio.

AMENAZAS

- Dado el gran número de competidores existentes dentro de la restauración italiana, se debe otorgar especial atención a aquellos factores que permiten a La Mafia distinguirse de otras empresas, ya que la elaboración de los platos en sí no requiere mucha complejidad. Asimismo, es importante recordar que desde la perspectiva de los comensales es fácilmente sustituible por cualquier otro tipo de cocina o, incluso, por otra actividad de ocio.
- Las consecuencias económicas derivadas del conflicto bélico entre Rusia y Ucrania han llevado a un fuerte impacto sobre los precios, provocando su aumento generalizado. En particular, hay que destacar el incremento en el coste de las materias primas (de todos los alimentos), lo que claramente acabará repercutiendo sobre el precio del producto final. Como resultado, se potenciará la pérdida de clientes, bien por considerar el precio excesivo y, por consiguiente, optar por otro restaurante más barato, bien por una disminución de su capacidad adquisitiva y la obligación de reducir sus gastos. Para evitar o reducir este efecto, La Mafia debe intentar compensar la subida de precios con una excelente calidad de producto y servicio, haciendo hincapié una vez más en la importancia de la diferenciación.

- Otro problema que se plantea es el cambio en los hábitos de los consumidores y, en este sentido, hay que destacar esencialmente dos aspectos.

Por un lado, se debe señalar que los clientes cada vez son menos leales a las marcas. Esto se debe en gran parte al elevado número de empresas que integran el sector y a la generalización del uso de internet y de las redes sociales para la elaboración y difusión de campañas publicitarias, que permiten llegar a un mayor público. Por consiguiente, se dificulta la tarea de fidelizar a la clientela.

Por otro lado, a pesar de que la cocina italiana siempre ha tenido un gran peso dentro de la cultura gastronómica española, lo cierto es que se han popularizado también otro tipo de platos como, por ejemplo, los correspondientes a la comida asiática (y, en particular, la japonesa). Este tipo de restaurantes suelen disponer de una amplia variedad de propuestas y muy diversas, lo que ha permitido su rápido crecimiento y expansión por toda la península durante los últimos años.

OPORTUNIDADES

- El fin de las restricciones ha contribuido a aumentar el consumo en restauración hasta prácticamente igualar los niveles prepandemia y, para 2023, se espera que esta tendencia continúe al alza. En particular, la restauración de marca ha estado en constante progresión desde 2008, siendo cada vez más compañías las que optan por el modelo de franquicias, lo que se traduce en una reducción gradual del peso de los negocios independiente en el mercado. Por su parte, La Mafia cuenta con la ventaja de haberse consolidado, por lo que no tiene que competir por salir a flote entre nuevas posibles marcas, sino centrarse en su fase de expansión, la cual se verá facilitada por un clima económico más favorable, así como por el auge de la restauración.
- El marketing digital se ha convertido en una de las principales herramientas para proliferar dentro del sector. Prueba de ello es el gran número de consumidores que hacen uso de internet para buscar información de las marcas, o el empleo de las redes sociales para hacer reseñas sobre las experiencias vividas en restaurantes y su posible recomendación (o no). Se trata de un canal vital para captar la atención de nuevos clientes de forma más económica y que facilita la medición de los resultados obtenidos. Por ende, dedicar recursos a la comunicación y publicidad online no debe verse como un gasto, sino como una inversión que permitirá un

mayor contacto con el público y posibilitará la fidelización de los compradores actuales.

- Finalmente, hay que considerar las nuevas prácticas de los comensales, entre las cuales destaca una mayor tendencia a encuentros informales. En consecuencia, intentar conciliar los conceptos restauración y bar puede ayudar a atraer más clientes. En relación con esto, en un primer intento de combinar ambas ideas, La Mafia ha previsto establecer un horario de apertura al público ininterrumpido, que abarque desde la hora del vermut hasta el “copeo” de las noches. Actualmente, este cambio se ha instaurado en el buque insignia de Madrid, en el que el local está abierto de 12h30 a 23h45, posiblemente con la intención de comprobar si esta variación es acogida positivamente y puede ser trasladada a otras unidades.

6. DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Una vez analizada tanto la dimensión interna como la dimensión externa de la compañía, hay que definir las estrategias que permitirán a La Mafia alcanzar su objetivo, es decir, consolidarse como la marca de restauración italiana referente del sector.

En este sentido, el director de Expansión de la empresa, Javier Salas, señalaba al cierre del ejercicio 2022 que para 2023 *“el objetivo es estar entre el top 20 de la restauración española en el plazo de un año”*¹². Para concretar esta aspiración, el CEO de la compañía, Javier Floristán, declaraba en una reciente entrevista que *“el objetivo estratégico de crecimiento es terminar este 2023 con 100 firmas de nuevos locales entre las tres marcas del grupo”*¹³.

Por lo tanto, para garantizar el cumplimiento de dicho objetivo, la sociedad se ha planteado una serie de estrategias a las que se va a hacer mención a continuación.

6.1. Estrategia competitiva

Con la finalidad de mantener su posición de liderazgo en el sector, La Mafia apuesta por una estrategia de diferenciación, de tal forma que los clientes perciban la compañía como una marca única y original por la cual estén dispuestos a pagar un precio más alto por sus productos. Entre las actuaciones que permiten generar ese mayor valor de la empresa

¹² LA MAFIA BLOG (2022). “Así ha sido el año 2022 para La Mafia”. Recuperado de: <https://lamafia.es/asi-ha-sido-el-ano-2022-para-la-mafia/> (último acceso: 21 de enero de 2023).

¹³ CATERNEWS (2023). “Javier Floristán: socio fundador del grupo La Mafia se sienta a la mesa”. Recuperado de: <https://caternewsdigital.com/personas/javier-floristan-socio-fundador-del-grupo-la-mafia/> (último acceso: 21 de enero de 2023).

respecto a sus competidores, cabe señalar la implementación de La Mafia 4.0, la última “versión de modelo de negocio” puesta en marcha en 2022.

Este proyecto engloba varios aspectos, como el cuidado por la ambientación de los locales, la gastronomía y en particular, la digitalización, dada la existencia de un nuevo prototipo de cliente altamente tecnológico.

Respecto al proceso de transformación digital, este ya había comenzado con la aparición de la COVID – 19, que llevó a la instauración de algunas actualizaciones, como la integración de cartas digitales, disponibles a partir de la página web o mediante código QR, o el desarrollo de una plataforma para la gestión de pedidos online (*delivery* y *take away*). Con La Mafia 4.0 se continúa esta línea de actuación, incorporándose un nuevo programa de fidelización digital (Club PerTUtti) y la opción de pago en mesa a través de código QR. Esto es, se puede acceder a la factura escaneando el código QR y elegir si se quiere pagar la totalidad de la cuenta o determinados platos sin necesidad de acudir al personal de sala, lo que permite una mayor efectividad y reducir los tiempos de espera.

En cuanto a la ambientación de los locales, siempre se ha buscado evocar a los paisajes italianos, incluyendo múltiples referencias a la saga de “El Padrino”, con la intención de crear espacios con una decoración elegante, pero al mismo tiempo llamativa, para cautivar a la clientela. En 2023 se pretende profundizar en este aspecto, añadiendo al decorado “reminiscencias italianas” que transporten al cliente a la Costa Amalfitana italiana.

Por último, relativo a la carta y su renovación anual, se emplea “Reputation” para analizar las reseñas y comentarios que hablan sobre los platos que más han triunfado y aquellos que no terminan de encajar, así como para leer posibles sugerencias hechas por los comensales. Esta información se traslada al departamento de I+D+i, que a partir de ella elabora diferentes propuestas gastronómicas que se incluirán en la carta, garantizando a los clientes la oportunidad de disfrutar de recetas disruptivas e innovadoras, creaciones que únicamente podrán encontrar en los locales de La Mafia.

No obstante, existen más elementos que permiten a la compañía diferenciarse de otras cadenas de restauración italiana, como su extensa trayectoria, siendo una de las pocas empresas de tales dimensiones que desde sus inicios hasta la actualidad ha sido gestionada por sus fundadores, sin recurrir a fusiones con otros competidores. Esto se materializa en una amplia experiencia en el sector que le ha permitido construir un modelo de negocio rentable basado en su know how, un recurso inimitable del que dispone el comercio.

Igualmente, cabe mencionar el excelente trato profesional y personalizado, tanto hacia los clientes, como a los franquiciados y trabajadores, pues todos ellos forman parte de lo que denominan su “*famiglia*”.

A modo de conclusión, a pesar de que hay otros negocios cuyo precio de venta puede ser comparativamente menor, todos estos factores permiten a esta cadena de restaurantes adquirir una posición privilegiada en el sector respecto a otros rivales, basada en la diferenciación de su servicio y en la alta calidad de sus elaboraciones.

6.2. Estrategia corporativa

En lo que respecta a la estrategia corporativa, es decir, el plan de actuación establecido para la expansión de la marca, se va a hablar de una doble estrategia de crecimiento, ya que la compañía aspira a aumentar aún más su presencia en el mercado. Además de llevarse a cabo una estrategia de desarrollo del mercado con las dos líneas de negocio independientes a La Mafia (Ditaly y La Boutique Italian Food), también se ha ejecutado una estrategia de expansión nacional e internacional de las tres enseñas.

6.2.1. Desarrollo del mercado *fast casual*

Si bien es cierto que este análisis se centra en La Mafia como marca principal, se considera importante hacer alusión a las dos líneas de negocio paralelas que la compañía ha desarrollado, ambas enfocadas en el *fast casual*. El sector de la comida rápida ha sido constantemente asociado con la comida basura, pero durante los últimos años ha ido surgiendo la tendencia de combinar rapidez, calidad y encuentros informales. Este tipo de locales no suelen disponer de servicio en mesa, que es uno de los aspectos que los diferencia de los restaurantes tradicionales y de los *fast fine* y *casual dining*. Asimismo, se caracterizan por ofrecer productos más saludables, pero a un precio más elevado que los habituales *fast food*.

Por ello, y dada la poca presencia de las marcas de restauración italiana en este mercado, La Mafia decidió desarrollar Ditaly y La Boutique Italian Food, de tal forma que se han trasladado los productos ya existentes a este nuevo mercado, adaptándolo en cada caso a la correspondiente demanda. La primera pretende satisfacer “necesidades de paso”, ubicándose en centros comerciales y aeropuertos, mientras que la segunda está pensada para acoger encuentro más largos e informales entre un público mayoritariamente joven. De este modo, la compañía ha logrado expandirse sin poner en riesgo a la marca principal, ya que ni el ticket medio ni el público objetivo son el mismo.

6.2.2. Expansión de La Mafia y sus enseñas

En relación con el propósito de la empresa de aumentar el número de unidades operativas de sus tres marcas, se va a hacer mención expresa de los objetivos planteados para cada una de ellas.

A) Crecimiento de La Mafia

Por un lado, en cuanto a su expansión nacional, se espera abrir 17 locales, 5 de ellos en el primer semestre de 2023 y 12 en el segundo semestre, que estarán ubicados en Aragón, Madrid, Castilla y León, Castilla La Mancha, Andalucía, País Vasco, Valencia, Cataluña y Galicia. Por lo tanto, se pretende potenciar el crecimiento de la marca por toda la península.

Por otro lado, su expansión internacional se inició en 2021 con la firma de un contrato máster en Portugal para la apertura de 15 locales durante los posteriores 7 años. Por el momento, 2 de ellos fueron abiertos durante 2022 en Lisboa (en el Parque de las Naciones y en Avenidas Novas) y en 2023 están previstos otros 2, ambos ubicados en Oporto.

Además, otro país en el que ya tienen programado desembarcar en abril de este año es Andorra, con la apertura de su primer local en La Torre de Escaldes (Andorra la Vella).

B) Crecimiento de Ditaly

Respecto a la expansión nacional, Ditaly cerró 2022 con un total de 9 unidades operativas con locales en Madrid (2), Valencia (1), Málaga (1), Zaragoza (1), Logroño (1), Sevilla (1), Alicante (1) y Valladolid (1), siendo esta la última incorporación a escasos días de acabar el año. Para 2023 ya están confirmadas dos nuevas localizaciones en Salamanca y Zaragoza, aunque están pendientes de firmarse hasta 6 locales más en el territorio español.

Relativo a su expansión internacional, el objetivo de la compañía es terminar de fortalecer la marca en España y, posteriormente, trasladarlo al mercado exterior, con la implantación de un nuevo local tanto en Andorra como en Lisboa, Portugal.

C) Crecimiento de La Boutique Italian Food

Por su parte, La Boutique Italian Food disponía de 3 locales en 2022, 1 de ellos en un centro comercial de Madrid y los otros 2 en diferentes zonas del Aeropuerto de Málaga, aunque estos últimos puede que sean cerrados. Para el primer semestre de 2023 está asegurada la apertura de un local en Jerez de la Frontera y otro en Valencia, mientras que el segundo semestre se centrará en concertar nuevas localizaciones, pero únicamente en

centros comerciales. Por otro lado, dado que la marca todavía no ha terminado de consolidarse, por el momento no se plantea su expansión al extranjero.

6.3. La Responsabilidad Social Corporativa en La Mafia

Para finalizar el estudio de las estrategias que están siendo implantadas por la compañía, se va a mencionar la responsabilidad social corporativa (RSC) asumida por la misma.

El principal objetivo de toda sociedad es la maximización de su beneficio, pero asumir un compromiso social en el ejercicio de su actividad profesional también puede favorecer indirectamente a generar una percepción positiva de la empresa desde la perspectiva de los consumidores. Al margen de esto, La Mafia ha mostrado desde sus inicios una gran preocupación por las necesidades sociales que puedan surgir en su entorno relativas a aspectos económicos, medioambientales, sociales, etc. En este sentido, desde la entidad se han promovido una serie de medidas, entre las cuales se pueden citar:

- Uso coherente e informativo de las redes sociales. Se emplean como un medio para dar difusión a iniciativas solidarias y apoyo a determinados colectivos.
- Prioridad en la conciliación familiar. Adaptación de los horarios y de la jornada laboral a las necesidades del trabajador, además de otorgar flexibilidad en las horas de entrada y salida y la posibilidad de teletrabajo siempre que sea factible.
- Formación continua del trabajador. Garantía de la igualdad de oportunidades para la promoción y el acceso a un mejor puesto de empleo. Igualmente, en caso de jóvenes que estén estudiando y quieran empezar a trabajar, se les ofrece una serie de facilidades para que sea posible compaginarlos.
- Colaboración con la Universidad de Zaragoza en la formación sobre el tratamiento de alimentos. Este estudio se realiza en el obrador industrial de la empresa.
- Estudio y control del consumo energético, reducción del uso de papel y priorización de medios digitales, concienciación interna sobre la relevancia del reciclaje y la preservación del medio ambiente.
- Voluntariado empresarial con fines medioambientales (limpieza del entorno) e inversión de fondos en acciones dirigidas a sectores desfavorecidos de la sociedad.

Por otro lado, se establece una estructura sólida de Gobierno Corporativo entre cuyas funciones están la de supervisar el cumplimiento de dichas actuaciones, así como asegurar la integridad y el desempeño profesional en la toma de decisiones. Asimismo, para lograr

su propósito de ser una organización ejemplar, también se ha elaborado un código de conducta que debe ser leído y aprendido por todos los empleados.

En relación con las iniciativas efectuadas por la empresa, existe un departamento de responsabilidad social dedicado exclusivamente a esta área que incentiva la realización de proyectos sociales y medioambientales. Para ello, la compañía reserva una parte de su presupuesto. Estas iniciativas son:

- Colaboración con el orfanato “My Home”, ubicado en Katmandú (Nepal).

Se asume el coste de la escolarización de los 100 niños que se hospedan en dicha institución y, en el caso de los más desfavorecidos, también se otorgan diferentes recursos y se les ofrecen viviendas.

- Donación de alimentos a colectivos desfavorecidos (aquellos que no pudieron cobrar el ERTE en la época COVID, pensionistas, inmigrantes, etc.) y, en particular, a la organización “Aldeas infantiles SOS”.
- Compromiso con el deporte. Patrocinio de diferentes eventos que promuevan los valores de la vida saludable y el deporte. En este sentido, cabe mencionar la colaboración con la Fundación Alberto Contador.
- Medio ambiente. Cuidado de las instalaciones, reciclado de residuos y campañas de voluntariado realizadas juntamente con Coca Cola dentro del proyecto Mares Circulares para la limpieza en las riberas del río Ebro en Zaragoza.

Por último, se debe hacer referencia a la Agenda 2030 y los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) perseguidos por la sociedad, que se mencionan a continuación:

TABLA 6. OBJETIVOS DE DESARROLLO SOSTENIBLE

ODS 3. Salud y bienestar.	ODS 11. Ciudades y comunidades sostenibles.
ODS 5. Igualdad de género.	ODS 12. Producción y consumo responsable.
ODS 7. Energía asequible y no contaminante.	ODS 13. Acción por el clima.
ODS 8. Trabajo decente y crecimiento económico.	ODS 14. Vida submarina
ODS 10. Reducción de las desigualdades.	ODS 17. Alianzas para lograr los objetivos.

7. CONCLUSIONES Y PERSPECTIVAS DE FUTURO

La Mafia, durante sus más de 20 años de trayectoria, ha logrado construir un modelo de negocio estable en una de las industrias más concurridas de la economía española, la restauración. Este éxito empresarial no sólo se debe a la implantación del sistema de franquicias como método de crecimiento de la marca, sino también a su capacidad de diferenciación respecto a otros competidores gracias al desarrollo de determinadas competencias. Por ejemplo, el *know how* y su imagen, la creación de recetas tradicionales e innovadoras de alta calidad o el trato familiar mostrado tanto a sus franquiciados como a los clientes. Estas ventajas competitivas, entre otras, son las que le han permitido alcanzar y mantener una posición de liderazgo en el sector, al igual que han posibilitado la expansión de la sociedad a nivel nacional e internacional.

Todo apunta a que la compañía va a seguir evolucionado positivamente, pero para ello, es necesario tener en cuenta las tendencias que han surgido en restauración.

En primer lugar, la mayor preocupación de los comensales por la sostenibilidad y salud de los productos que consumen. En este sentido, es importante disponer de una carta que permita satisfacer las necesidades de todos los grupos (veganos, vegetarianos, etc.), además de implementar medidas *ecofriendly*, como reducir el desperdicio alimentario o disminuir el consumo energético y el uso de envases no reciclables. En segundo lugar, la transformación digital del sector, que va a ir más lejos que la digitalización de los métodos de pago y el afianzamiento de nuevos canales de compra como las opciones de *take away* y *delivery*. En los próximos años se espera que la tecnología permita una mayor automatización del proceso productivo y de las tareas a cumplir, así como la introducción de otras herramientas, como la robótica o los drones, para agilizar el reparto a domicilio. Por último, el nuevo perfil de consumidor, que tiende a ser menos fiel a las marcas y que ya no busca únicamente un buen plato, sino que valora la experiencia culinaria y sensorial que el restaurante pueda ofrecer. Además, a esto se debe añadir la aparición de nuevas horas de consumo, que ya no se reducen al momento de la comida y la cena.

Para finalizar el análisis, cabe precisar que este estudio se ha tratado de realizar con la mayor exactitud posible, aunque no se puede negar la existencia de ciertas limitaciones a la hora de elaborarlo. No solo por tratarse de una empresa de gran tamaño, sino también por las características del mercado en el que opera, con un elevado número de competidores y una amplia y variada oferta de producto, aspectos que han dificultado la recogida de datos, basándose con frecuencia en investigaciones realizadas por internet.

BIBLIOGRAFÍA

Informes, publicaciones y notas de prensa

Asociación Española de la Franquicia. 2022. Enseñas de Franquicias. *Franquicias 2023*, páginas 30 – 92.

Instituto Nacional de Estadística. Informe Cuentas Trimestrales no Financieras de los Sectores Institucionales, 2022.

Marcas de Restauración. 2022. La Mafia se sienta a la Mesa. *Restauración de marca: la historia detrás del éxito*, páginas 124 – 130.

Planas Puchades, L. 2022. Informe del consumo alimentario en España 2021

Páginas web

<https://lamafia.es/> (último acceso: 20 de enero de 2023)

<https://muerdelapasta.com/> (último acceso: 4 de diciembre de 2022)

<https://restauracionnews.com/> (último acceso: 30 de noviembre de 2022)

<https://www.aecoc.es/barometro-compra-gran-consumo/los-momentos-de-consumo-dentro-y-fuera-del-hogar-2022/> (último acceso: 4 de diciembre de 2022)

https://www.elespanol.com/reportajes/20220309/javier-zaragozano-mafia-restaurant-italiano-factura-millones/654684966_0.html (último acceso: 21 de noviembre de 2022)

<https://www.emprendedores.es/seccion/franquicias/> (último acceso: 5 de diciembre de 2022)

<https://www.foodretail.es/> (último acceso: 2 de diciembre de 2022)

<https://www.franquiciadores.com/> (último acceso: 8 de diciembre de 2022)

<https://www.ginos.es/> (último acceso: 4 de diciembre de 2022)

<https://www.infofranquicias.com/fl-221/franquicias/Restaurantes-Italianos-y-pasta.aspx?pg=3> (último acceso: 7 de diciembre de 2022)

<https://www.infohoreca.com/noticias/20221220/tendencias-hosteleria-2023#.Y83XAXbMJPY> (último acceso: 22 de enero de 2023)

<https://www.lapiemontesa.com/es> (último acceso: 4 de diciembre de 2022)

<https://www.latagliatella.es/> (último acceso: 3 de diciembre de 2022)

<https://www.mundofranquicia.com/franquicia/hosteleria/la-mafia-se-sienta-la-mesa/>

(último acceso: 2 de diciembre de 2022)

[https://www.npd.com/news/press-releases/2022/la-restauracion-espanola-logra-la-](https://www.npd.com/news/press-releases/2022/la-restauracion-espanola-logra-la-recuperacion-casi-total-en-mayo-pese-al-contexto-inflacionista/)

[recuperacion-casi-total-en-mayo-pese-al-contexto-inflacionista/](https://www.npd.com/news/press-releases/2022/la-restauracion-espanola-logra-la-recuperacion-casi-total-en-mayo-pese-al-contexto-inflacionista/) (último acceso: 2 de diciembre de 2022)