

Caso

Gastronomía José María

Palabras clave: Estrategia, Recursos Humanos, Marketing

Introducción

En el primer cuatrimestre de 2020 sucedió lo que nadie podía llegar a imaginarse. Una fuerte pandemia provocada por el virus Covid-19, proveniente de China, asoló Europa, comenzando especialmente por Italia y España, que decidieron tomar duras medidas de confinamiento de la población, paralizando toda la industria y gran parte del sector servicios. Para un país como España, donde la hostelería representa más de un 6% del PIB, y el turismo más de un 14%, supone una situación muy complicada.

Durante meses las empresas permanecen cerradas, siguiendo las normativas impuestas. La incertidumbre es muy alta y la responsabilidad frente a sus empleados, su negocio y sus clientes es muy elevada.



Creative Commons Atribución-NoComercial-SinDerivadas 4.0 Internacional (CC BY-NC-ND 4.0)

Usted es libre de: Compartir— copiar y redistribuir el material en cualquier medio o formato. Bajo los siguientes términos: Atribución — Usted debe dar crédito de manera adecuada, brindar un enlace a la licencia, e indicar si se han realizado cambios. Puede hacerlo en cualquier forma razonable, pero no de forma tal que sugiera que usted o su uso tienen el apoyo de la licenciante. NoComercial — Usted no puede hacer uso del material con propósitos comerciales. SinDerivadas — Si remezcla, transforma o crea a partir de el material, no podrá distribuir el material modificado.



La crisis no sólo afecta a la hostelería. La organización agraria Asaja advierte de que la cría de cochinitos y de corderos lechales corre un gran riesgo, porque se ha generado un colapso en las granjas de Castilla y León, ya que la producción no puede salir al mercado.

El Grupo Gastronomía José María, que en la actualidad está compuesto por las empresas Restaurante José María, José María Eventos, Cochinito Viajero y Agrocorte Gourmet, también se ve afectado por esta situación, y el restaurante cierra temporalmente sus puertas el 14 de marzo de 2020. Es un momento difícil para todo el sector, en el caso del Grupo José María, incluso recientemente había adquirido la emblemática finca Lago, de siete hectáreas, situada en la salida de Segovia hacia La Granja o Real Sitio y destinada a la realización de eventos, con una previsión de dar empleo a entre 50 y 60 personas de la región.

Antecedentes

José María Ruiz siempre tuvo un espíritu emprendedor, sabía que quería hacer algo diferente y también sabía que quería hacerlo en su amada Segovia natal, así que, pese a que sus padres no lo aprobaron en un primer momento, porque les parecía muy arriesgado, José María insistió y pidió una oportunidad, que la convirtió en su reto personal. Se trasladó a Segovia capital decidido a tomarse muy en serio cualquier cosa que decidiese hacer.

Y decidió trabajar directamente en hostelería. Su trabajo en distintos establecimientos como el mesón de Cándido, le sirvió para aprender y observar los elementos claves del negocio. Su inquietud incluso le llevó a formarse como *sommelier* de manera constante y apasionada, era un nombre francés, algo nuevo que venía de la evolución gastronómica-vinícola francesa y se estaba incorporando en España como maestro copero o camarero



del vino, pese a que por aquel entonces la cultura vitivinícola en España no gozaba del prestigio que hoy tiene. Aun así, su espíritu de superación y su visión por ampliar horizontes hizo que en 1971 fuera elegido para representara a España en el segundo Concurso Mundial de Sumilleres, organizado por la Oficina Internacional de la Vid y el Vino en Milán (Italia), donde obtuvo la medalla de bronce con diploma de honor y título de maestro copero internacional, compitiendo con profesionales de 42 países. Como él mismo ha relatado en numerosas ocasiones, aquella experiencia le hizo seguir soñando y le supuso que en su cabeza empezaran a germinar una serie de proyectos, del que el más prioritario sería poner en marcha su propio restaurante, pero con la misión y visión de renovar la propuesta segoviana aportando creatividad y toque personal a sus platos castellanos como los propios cochinillos y su propio vino. Había entendido en este encuentro-concurso internacional un movimiento unánime, algo que nunca olvidaría: la importancia de la armonía sobre el romance vino-plato consiguiendo un binomio con los placeres de la mesa y los placeres que surgen en ella.

José María observó cómo el turismo era un fenómeno en constante crecimiento, al tiempo que intuyó que no sería algo pasajero, sería una riqueza cultural y económica que podía transformar nuestro país. Veía la referencia en el Mesón de Cándido, al que acudían numerosos extranjeros y personajes famosos al haber alcanzado fama internacional. Ese negocio estaba muy adelantado dentro del sector de la restauración que, por otro lado, empezaba a despuntar con fuerza en una ciudad que contaba con unas bazas muy importantes: junto con su proximidad a Madrid, la riqueza y seducción de su patrimonio histórico y cultural, su emblemático acueducto y el encanto del conjunto de Segovia, con sus gentes, su historia y su gastronomía bien reputada.

En 1982, el año del Mundial de Fútbol, José María vio el momento propicio para lanzar un proyecto propio. Decidió arriesgarse a abrir su restaurante convenciendo a la Caja de Ahorros de Segovia para que le apoyase con un local céntrico que había quebrado, en el que reformó con una barra, un salón y una cocina y seis empleados. El turismo seguía creciendo en Segovia, aunque el Mesón de Cándido y Casa Duque, con un nombre asentado y muy reconocido, acaparaban la mayor parte de la restauración.



En su capacidad de observación había visto que para abrirse un hueco en el mercado de la ciudad tenía que ofrecer algo diferente. Segovia es tradicional por sus cochinillos y lechazos: éstos se solían llevar a los hornos de leña de las panaderías para asarlos. Por un lado José María vio necesario asar en su casa y en un horno propio y para cuidar personalmente el proceso. Por otro lado, en Segovia el cochinillo, lechazo y judiones eran tan populares que parecía no haber sitio para otros platos. José María también pensó en añadir a la oferta segoviana otras alternativas, otras presentaciones y otros productos. Así, decidió traer pescados frescos diariamente desde Merca Madrid “El mejor puerto de mar de España” se ha dicho siempre. Parecía muy atrevido arriesgarse a traer una variedad de pescado en un restaurante de Segovia, pero por el contrario era ofrecer a los segovianos un hueco que no estaba muy cubierto en la ciudad y menos en los restaurantes del centro y aunque al inicio se lo criticara la competencia, él se atrevió a poner en su escaparate 8 ó 10 pescados diferentes. Con el tiempo se llegó a comentar que preparaba el besugo tan bueno como si estuviese hecho en los mejores restaurantes de Orio. Acaba de añadir un nuevo motivo y oferta diferencial, además de sus ya cuidados platos tradicionales. A los dos años de su apertura el restaurante contaba con más de 25 empleados.

Misión, Visión y Valores y enfoque estratégico

José María se define a sí mismo como un soñador, como alguien que ha perseguido en su vida alcanzar y realizar su sueño que comprendía, en este orden, ser: padre, emprendedor, hostelero, sumiller, bodeguero, empresario. De manera que trabajar por un sueño, el sueño de crear una familia y el de construir una empresa familiar, implicaba a un tiempo, vivir unos valores y poner unos medios, que con el tiempo, se han manifestado como los inspiradores de la filosofía de todas las empresas de su grupo.



El crecimiento y la especialización de cada área de negocio ha permitido tomar conciencia y hacer explícito algo que estaba inscrito en el ADN del modo de vivir y trabajar en la empresa desde sus inicios.

El Grupo Gastronómico José María se plantea ahora como un modelo de negocio basado en la economía circular y sostenible. Por eso su Misión y Visión se definen en todo momento desde la voluntad de servicio, teniendo como meta la obtención de la máxima satisfacción del cliente. Para conseguirlo sus Valores constituyen la forma de realizar este camino como un itinerario permanente que, como ellos mismos definen, se basa en gestionar todo el modelo desde la humildad, el sentido común, el compromiso de todos los grupos de interés, la comunicación permanente, interna y externa, y, por encima de todo, las personas, apelando a la responsabilidad, la integridad y la excelencia en la atención al cliente.

Para alcanzar de la mejor manera posible este objetivo, ante el crecimiento y diversificación de las empresas que originariamente constituían el Grupo José María, se han reunido en dos áreas diferenciadas: la dedicada específicamente al área gastronómica, “Gastronomía José María” por un lado, y por otro la vitivinícola, “Alma Carraovejas”. Ambas reflejan una coherencia y simbiosis interna inspirada en esos mismos valores transmitidos por su fundador desde el inicio, y que se construyen manteniendo un criterio de sostenibilidad, que provee una identidad y sentido compartidos. Sin olvidar este punto de partida nos detendremos en este caso en analizar el espíritu que marca todas las decisiones estratégicas de “Gastronomía José María”. Esta estructura de modelo circular y sostenible, es consecuencia de la constitución de su oferta gastronómica, careciendo de sentido otra diferente.



El enfoque de los recursos humanos

José María disfrutó en su trabajo basándose siempre en tres elementos: entusiasmo, trabajo y formación. Vio claro que ésta era la fórmula para crecer, para obtener talento y para tener al mejor personal hostelero. Puso especial énfasis en formar a sus empleados en atención al cliente y en cuidarlos para que se sintiesen a gusto y motivados. Atendió además una dificultad añadida que se deriva de lo específico en la dedicación del personal en este sector: los horarios por turnos y estacionalidad. En este punto también se atrevió a dar un paso innovador: implantó una semana laboral con dos días libres, algo revolucionario por entonces, pero fue un acierto, que en la práctica se institucionalizó posteriormente en el sector de la hostelería de Castilla y León.

En 2020 el Grupo Gastronomía José María cuenta ya con 120 empleados entre cocina, sala, barra, limpieza, mantenimiento o administración, así como numerosas personas que aportan servicios externalizados. La plantilla ha ido incrementándose de forma lógica, al unísono con el crecimiento, evitando el sobredimensionamiento y con un objetivo doble de integración con la empresa: minimizar la rotación de personal y maximizar su compromiso y bienestar. Para lograrlo es esencial que los mejores empleados quieran quedarse a trabajar en la empresa y que sean ellos los difusores de sus valores porque los sienten como suyos.

La situación laboral del sector ha cambiado poco con los años. Sigue resultando difícil encontrar personas con disposición y buena cualificación, quizás el estar abiertos todos los días incluidos festivos con largas jornadas y turnos prolongados hagan más complicada la conciliación. José María ha sido consciente siempre de esta problemática que afecta a la demanda especializada, por lo que se ha preocupado por establecer mejoras permanentes en el sector, consciente a un tiempo de que el cliente solo estará satisfecho si encuentra un servicio y una atención excelentes y de que esto sólo se consigue contando con un personal motivado y comprometido, la mayor riqueza de la empresa.

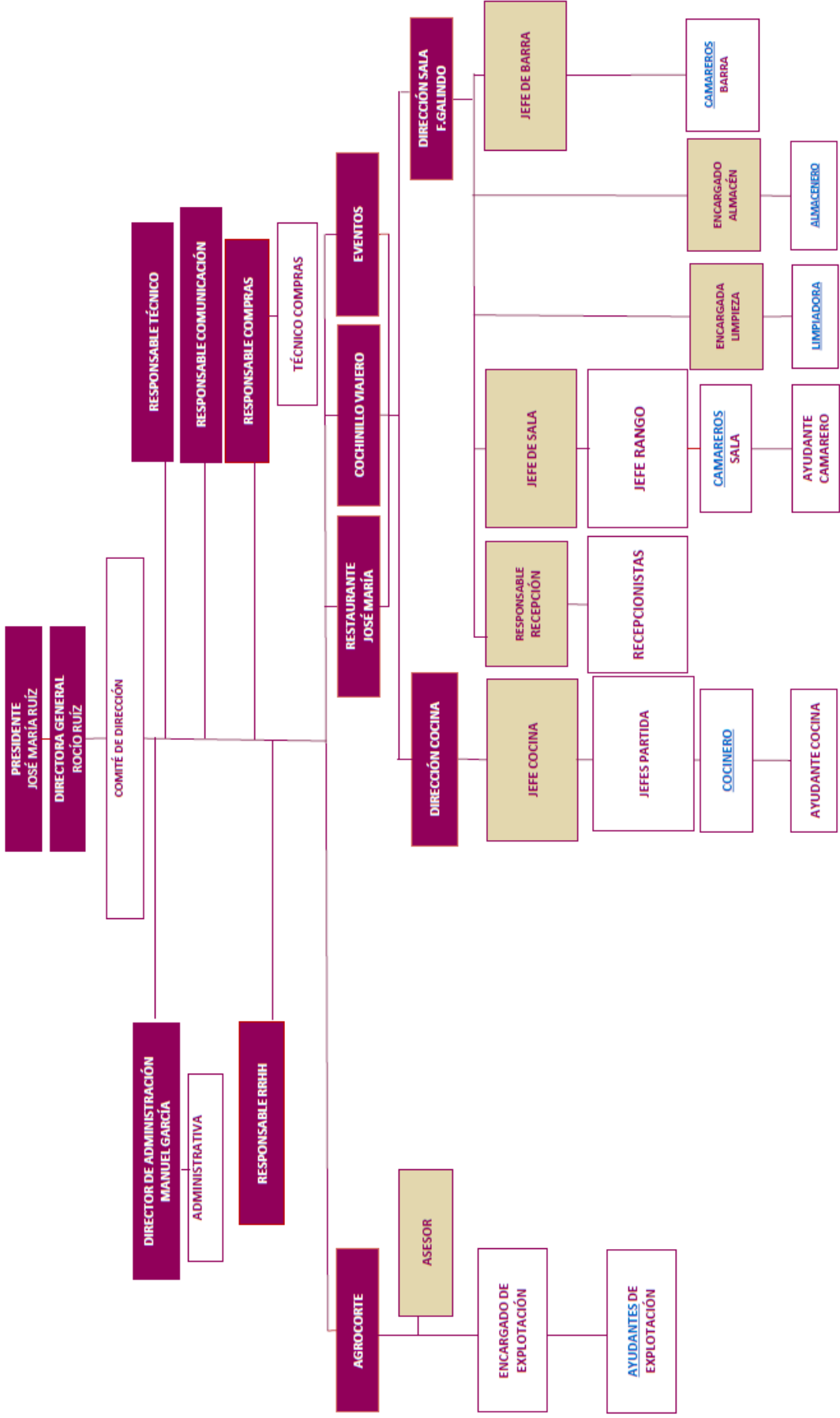


De ahí que la línea de atracción y retención del talento tenga una relevancia importante, para lo que se planifican desde los procesos de selección, planes de acogida, fomento de la formación permanente, tanto interna como externa, hasta la mejora global de la experiencia del empleado.

El grupo, además, incorpora aspectos de compromiso y responsabilidad social, sobre todo orientándolos hacia sus propios empleados y clientes. Esto se ha traducido en una preocupación por eliminar barreras arquitectónicas, así como en trabajar para que en su equipo humano puedan integrarse trabajadores con discapacidad.

El grupo cuenta con un elaborado plan de comunicación interna completamente dinámico, que se adapta a la estacionalidad del sector y a las circunstancias excepcionales. En 2020 este plan da un giro y se refuerza aún más para mantener la confianza de sus empleados en un estado de paralización, de desconcierto, miedo absoluto e incertidumbre de esta pandemia que está destruyendo principalmente la riqueza turística y gastronómica de Europa y parte del mundo.

El organigrama de la empresa se distribuye de la siguiente forma:





El enfoque de la dirección

El Grupo Gastronomía José María siempre ha tenido claros sus objetivos, que ha seguido su línea sólida de Misión, Visión y Valores que José María ha inculcado a la empresa. En una empresa familiar que pasa a su segunda generación, se puede pensar que la línea estratégica puede no tener la fuerza inicial del espíritu emprendedor de su fundador. José María ha conseguido, de forma natural, pero también intencionada, que esto no sea así. La delegación y confianza ha sido permanente en su estilo de dirección, formando parte de la cultura de la empresa. Este estilo está ya implícito en la empresa, lo que facilita que se siga transmitiendo así desde su Consejo de Dirección hasta el último de los empleados.

Realmente la toma de decisiones de la empresa no se ha centrado solamente en su negocio, sino también en la mejora del sector en general. Si Segovia es reconocida por su plato estrella, el cochinillo, ¿por qué no institucionalizarlo de alguna forma? En los años 90 comenzaron a impulsarse en toda España las denominaciones de origen indicaciones geográficas protegidas así como otros controles y sellos de Calidad. En 1999 José María impulsó un gran acuerdo en la Comunidad Autónoma de Castilla y León, que reuniese a ganaderos, hosteleros e intermediarios para proponer el reconocimiento del cochinillo de Segovia como producto específico. Algo que, a priori parecía lógico y beneficioso, se topó con obstáculos y barreras por el temor de algunos a una repercusión en la subida de los precios al añadir un proceso más en la cadena de producción y suministro y unas exigencias o disciplinas. Finalmente este acuerdo Denominación Marca de Garantía Cochinillo de Segovia, se firmó en el año 2003, siendo el propio José María Presidente de la asociación “Procose” y de la marca de garantía.

En 2010 la dirección general de la empresa pasa a Rocío Ruíz, hija de José María. Desde 1999 venía trabajando en el día a día en la empresa con su padre y a su vez formándose en las mejores Escuelas de Negocio y universidades, específicamente para ello. Al institucionalizar procesos de dirección y gestión, Rocío ha tomado conciencia de la



importancia de la comunicación interna para mantener la transparencia en las decisiones de la empresa y la motivación entre los empleados, para ello, además de utilizar canales como el e-mail, WhatsApp o tableros de anuncios, dentro del plan de comunicación interna se planifican una serie de reuniones ágiles de información y recogida de feedback, estructuradas de la siguiente forma:

- Briefing diario de unos 5 minutos por departamento.
- Reuniones semanales – Mandos intermedios.
- Reuniones mensuales – Comité Dirección.
- Reuniones semestrales – Evaluación desempeño.
- Reuniones anuales toda la empresa y One to one.

La estrategia de diversificación

Como hemos apuntado antes, fue en el año 1971 cuando José María tuvo la experiencia como *sommelier* al conocer viticultores, empresarios y enólogos. Desde entonces no perdió de vista la importancia del equilibrio del maridaje y la armonía en la restauración. Estaba convencido de que tener un vino que pudiese controlar en términos de calidad y de producción, añadiría mucho valor a su oferta gastronómica. Con esta idea, en 1987 contactó con una familia que tenía un terreno de nueve hectáreas cerca del castillo de Peñafiel, y tras convencer de nuevo a la Caja de Ahorros de Segovia, logró obtener un crédito que le permitió realizar una primera cosecha que dio sus frutos en 1991, con el resultado de su primer vino y la creación de la bodega del Pago de Carraovejas, con denominación de origen Ribera del Duero y elaborado con tres variedades de uva: Tinto Fino (Tempranillo), Cabernet Sauvignon y Merlot, mediante tres sistemas de cultivo: Espaldera, Vaso, Eje Vertical, en ladera con terrazas o banales, donde las fechas de vendimia varían según la variedad y la climatología y el desarrollo de maduración de la uva. Este cuidado requiere una plantilla muy especializada, porque la calidad esperada es



resultado de esta toma de decisiones. Aquella primera cosecha, de apenas 20.000 kilos de las primeras hectáreas en producción se destinó íntegramente a su consumo en el restaurante.

En los años siguientes, viña y bodega han ido creciendo, constituyendo una línea de negocio específica, pero sin desvincularse del todo de su sentido originario que fue el hacer un vino para su restaurante.

Por eso cada añada se siguen haciendo unas **100.000** botellas exclusivamente con la etiqueta Pago de Carraovejas “Autor José María” de los cuales no se comercializan, se consumen solamente en el restaurante.

Otro de los proyectos orientado al control de calidad del producto que se planteó José María, fue la creación de una granja-criadero de cochinitos con un ganadero (Manuel Genique) donde fuera posible el abastecer a su restaurante y donde poder investigar en selección de genéticas, alimentación de las madres y faenado en granja, hasta llegar a los hornos del restaurante.

Siguiendo con esta visión en 2018 surge “Agrocorte Gourmet” una nueva finca-granja de 7Has para albergar 750 madres, con instalaciones modernas y con las últimas tecnologías. En espacios amplios que facilitan el bienestar de las madres y los lactantes.

En la cadena de producción, seleccionar razas adecuadas, cuidar los piensos idóneos para las madres y obtener así la mejor leche materna que, naturalmente, repercutirá en la sanidad, el sabor y jugosidad de la carne.

Estudios rigurosos sobre genéticas que nos permitan tener la capacidad y conocimiento para poder determinar un nivel de diferenciación y al mismo tiempo nos permite poder evitar en buena medida las rupturas puntuales de aprovisionamiento con la dificultad de resolver días y semanas de excepcional demanda, bien por afluencia de clientes y otros imprevistos; Equilibrar y moderar la alteración o variación de precios constante



provocada por la oferta y demanda, enfrentamientos en la lonja con entradores y ganaderos.

Tratando siempre de investigar para mejorar y conocer más sobre las características del cochinillo y en definitiva para poder ofrecer lo mejor y más saludable en la mesa de sus comensales, José María aprovechó la ocasión de ser invitado por la Diputación de Huelva al congreso de nutrición sobre el cerdo ibérico de bellota, donde conoció a José Mataix, como investigador, catedrático de nutrición, como ponente y sobre todo como persona.

José María siempre estará agradecido a la amistad y aprendizaje recibido de él por sus amplios conocimientos sobre los alimentos y en particular por el trabajo desinteresado que realizó atendiendo la petición de José María de hacer un estudio profundo sobre las características nutricionales y organolépticas de sus cochinillos como plato referente del restaurante y de la gastronomía segoviana.

“Querido José María:

Me envías a mi Instituto de Nutrición, un cochinillo y en misiva aparte yo te informo con números y barras de los resultados científicos.

En principio es deber, el felicitarte y agradecerte el celo que pones por la salud corporal de tus comensales, pero sigue manteniendo también elevado, el nivel de exigencia por el cuidado de su espíritu, a través del placer de la mesa y la ternura de tu cochinillo asado.

En cuanto a la calidad de las grasas, debo decirte, que abundan ácidos grasos mono insaturados y poli insaturados, que son los que se recomiendan para una alimentación saludable. Existe obviamente la denominada grasa saturada, que aunque no es aconsejable, la cantidad que presenta no es excesiva. Pero además sin ella, tu cochinillo no tendría esa crujiente riqueza de textura y ese arcoíris de sensaciones, que trasladan a ese paraíso gastronómico, en donde muchos alimentos son llamados pocos son los elegidos, y entre estos últimos ¡querido José María! Está tu cochinillo.



Y sin más decirte, recibe el justo abrazo y mi admiración por el arte de tu simpar cocina”
Dr. J. Mataix

Una nueva línea de negocio nace con la creación en 2012 de “El Cochinillo Viajero”. La idea deriva de intentar dar el máximo servicio al cliente, aunque no esté en su restaurante:

La oferta gastronómica de “El cochinillo viajero” presenta la posibilidad de degustar el emblemático cochinillo segoviano D. marca de garantía en su hogar, mediante el perfecto asado en sus hornos, practicando sus técnicas a punto menos. El cochinillo viaja perfectamente embalado y presentado en su caja del dorado.

El propósito de José María es que cuando las familias, amigos y empresas quieran hacer celebraciones en sus casas, su “Cochinillo viajero a punto menos” llegue a sus domicilios con todas sus propiedades para disfrutarlo igual que si estuvieran en el restaurante “José María” con las mismas propiedades saludables y organolépticas, con los aromas y sabores que le caracterizan, poniéndole a punto de cochura, es decir, piel o corteza bien dorada y crujiente en 30-40 minutos. Realizan envíos a toda la península y diferentes países del mundo.

Además de su cochinillo viajero, en el primer cierre por la pandemia trabajan en I+D+I para poder hacer llegar más cantidad de sus productos a domicilio, y ya desde el segundo cierre de la Hostelería, introducen más de veinte propuestas distintas, aparte de unos packs más enfocados para los ciudadanos de Segovia. A diario, las peticiones son más de personas que trabajan o pedidos más pequeños, motivos concretos. Se ha trabajado mucho en la imagen, el packaging y la creación de un concepto distinto.

El enfoque gastronómico



La propuesta Gastronómica de la carta del Restaurante José María, tiene como centro el cochinillo, que es su producto estrella y al mismo tiempo emblema de la casa. Como marco tiene su tierra de Segovia, situada en el corazón gastronómico de Castilla, de la que el cochinillo no sólo es característico, sino que forma un entramado único con la cultura e historia gastronómica de la tierra.

Con estas dos referencias, el cochinillo como centro y con el amor por su tierra, José María confecciona varios menús que se dirigen a distintos segmentos de público:

- En el Restaurante José María se encuentra el “menú degustación” en el que da la posibilidad de probar los platos estrellados cada temporada en su casa acompañados del vino de autor “Pago de Carraovejas”. Otra posibilidad es el menú a la carta con gran variedad de posibilidades de elección.
- La carta de “Gastrobar”, que es una carta más pequeña y ágil para tapear de forma informal, y muy dirigida al público más joven, que será la semilla para que de adulto se “enganche” con el restaurante y su menú más completo.
- Finalmente, en el Restaurante José María también está la posibilidad que ofrece la carta de cocina abierta en la que se puede degustar una selección de platos de José María a cualquier hora del día.

La carta ofrece una variedad de platos en cada apartado:

- Entrantes para compartir
- En cada estación
- Los grandes clásicos de nuestra carta
- Pescados y productos del mar
- Asados y otras carnes



- Postres
- En José María Eventos se ofrece un servicio de catering variado, orientado a cualquier evento para empresas, familiar (bodas, bautizos, celebraciones, etc.), o profesional.

Además de haber buscado e impulsado el vino que maridara perfectamente con su cochinillo, de donde nació la bodega de “Pago de Carraovejas” con su vino de autor, al haber desarrollado su propia línea de producción de cochinillos para abastecer la demanda de su asador, en José María tienen claro que el producto de cercanía o “km 0” debe ser la estrella de su carta.

Un restaurante con esta visión, quiere dar lo mejor al comensal, espera que su visita a José María sea completa y excelente en todos los sentidos. Platos tradicionales hechos con detalle y siguiendo recetas clásicas al gusto del paladar más exigente. José María tiene una visión de su propuesta gastronómica de 360°, y lo hace para asegurar autenticidad, calidad, y servicio perfecto al comensal que acoge en su casa.

Una de las características del Restaurante José María es la variedad de sus cartas orientadas a los diferentes segmentos de clientes, lo que les permite poder atender a una diversidad de comensales atendiendo a una logística ordenada y una cadena de servicio permanente.

La construcción de la marca

Desde aquellos comienzos con un solo salón, el restaurante ha evolucionado hasta contar con los ocho salones comedores actuales, llamados espacios singulares, que están



acondicionados con aislamiento acústico y una decoración exclusiva, siendo cuatro de ellos más tradicionales y otros cuatro de estilo más vanguardista. Además, cuentan entre sus instalaciones con un mesón bar de recepción, dos cocinas individuales, varios fogones, cuartos fríos y cuatro hornos de asar.

Aunque el Grupo consiguió un alto reconocimiento de su marca en poco tiempo, debido al resultado de hacer las cosas con calidad y buscando la excelencia en la atención al cliente, Rocío veía la necesidad de adaptarse a los nuevos canales de relación con los clientes. La comunicación interna y externa siempre ha sido uno de los elementos a los que más importancia le ha dado el Grupo, y el desarrollo de las redes sociales permitía una comunicación totalmente bidireccional entre cliente-empresa. Rocío, al igual que su padre es consciente de que su objetivo se alcanza en buena medida si buscas emocionar al cliente, trabajar para superar sus expectativas mediante el cuidado del detalle. Esta idea subyace también en el diseño de todas las páginas web, y se consigue también manteniendo la relación con las redes sociales, como por ejemplo con Facebook, Twitter, Youtube o con Instagram, donde se pueden mostrar no sólo las instalaciones de la empresa, sino la experiencia de sus clientes.

El caso de la marca es singular, porque no se trata de una marca “empresarial” construida de antemano con tal fin, sino que se trata de la evolución de una marca personal, familiar. El Grupo de empresas no representa una marca más, sino que es la expansión de las ideas, la forma de hacer las cosas y de la vocación del servicio al cliente que tiene el propio fundador, José María, sus hijos Rocío y Pedro que lo han aprendido como parte de su vida personal, familiar y profesional., y que se prolonga a través de sus empleados y de las líneas estratégicas de cada una de las marcas de las que es presidente corporativo.

El perfil de cliente de José María, del que un 80% es español y el resto de diversas nacionalidades europeas y americanas, está segmentado principalmente en un 34% mayor de 55 años, seguido de un 29% entre 41 y 55 años y un 28% de 25 a 40 años.



La relación con los clientes se realiza mediante un CRM que está conectado a un sistema de gestión de reservas, mediante el que pueden recoger y analizar una gran cantidad de información con el objetivo de fidelizar y maximizar la experiencia de los clientes atendiendo a sus preferencias.

En su estrategia de comercialización, siempre coherente con la máxima de poner al cliente por encima de todo y de aprender de ellos, les ha llevado a adoptar plataformas como por ejemplo TripAdvisor, en la que la transparencia de opiniones es fundamental como elemento de mejora y como herramienta de marketing promocional. Hay que tener en cuenta que el 73% de sus clientes llega a ellos por referencias y un 11% por acciones directas de Internet.

Las marcas del Grupo Gastronómico José María y sus logotipos iniciales, son los siguientes:



El reconocimiento viene dado por los numerosos premios y galardones que recibe el grupo, como, por ejemplo, el Premio Nacional de Alimentos de España 2019, obtenido en la categoría de Restauración e Internacionalización Alimentaria, que otorga el Ministerio de Agricultura, Pesca y Alimentación de España.



Recientemente la empresa vuelve a evolucionar y se dividen las líneas de negocio relativas a la gastronomía y las relativas a la vitivinicultura, formándose dos grupos empresariales diferentes.

El Grupo Gastronómico José María deriva en Gastronomía José María:



ANEXOS:

Anexo 1: Organización de turnos en el restaurante



Relación de horarios de trabajo y organización de turnos en el Restaurante José María.

En todos los horarios se para una hora para comer o cenar.

A) Turnos de Cocina:

- Turnos rotativos mañana/tarde de 5 días de trabajo y 2,5 días libres
- Horario turno de mañana: de 9:00 a 17:00
- Horario turno de tarde: del 17:00 a 1:00

B) Turnos de Sala:

- Turnos rotativos mañana/tarde de 5 días de trabajo y 2,5 días libres
- Horario turno de mañana: de 9:00 a 17:00
- Horario turno de tarde: del 17:00 a 1:00

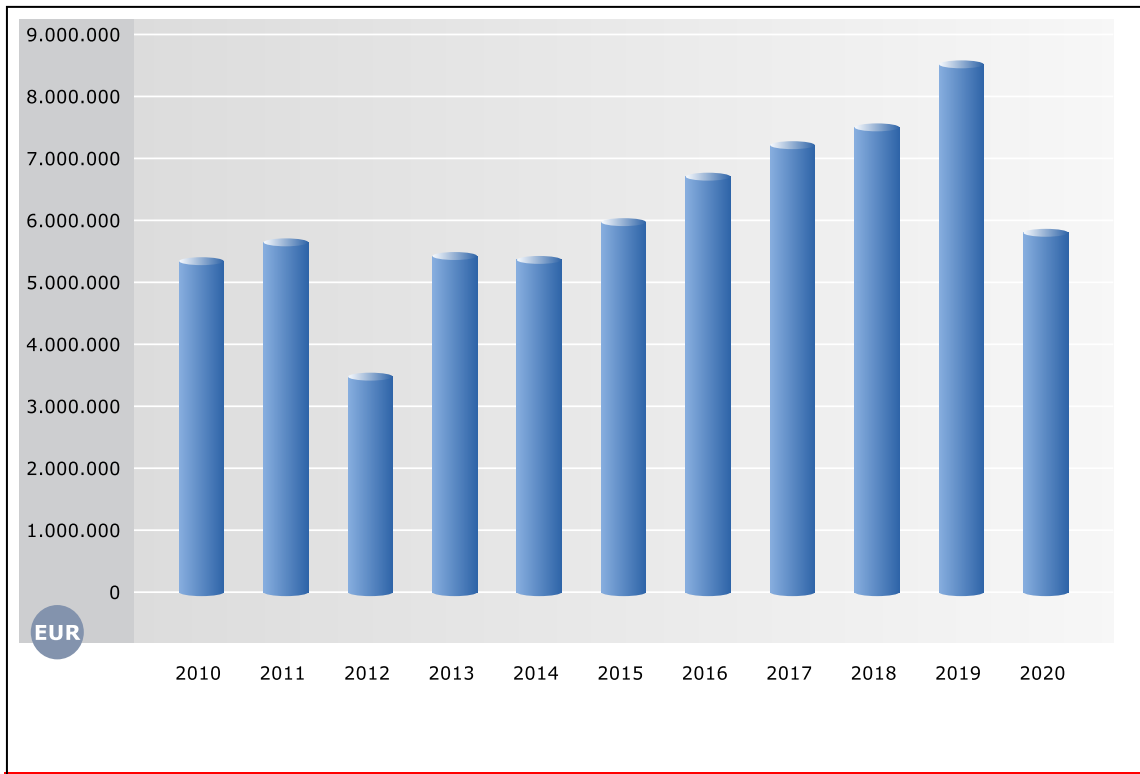
C) Turnos de Limpieza:

- Turnos rotativos mañana/tarde de 5 días de trabajo y 2,5 días libres
- Horario turno de mañana: de 9:00 a 17:00
- Horario turno de tarde: del 17:00 a 1:00

D) Turnos de Administración:

- Horario de 9:00 a 18:00 de lunes a viernes

Anexo 2: Evolución de los Ingresos de explotación (2010 - 2020)



FUENTE: Informa

Anexo 3: Resultados financieros: Cuenta de Resultados (2018-2020)

Cuentas de pérdidas y ganancias			
	2020	2019	2018
Ingresos de explotación	5.799.647	8.518.016	7.501.047
Importe neto Cifra de Ventas	5.799.647	8.518.016	7.501.047
Resultado Explotación	203.650	1.077.498	798.086
Ingresos financieros	2.047	0	0
Gastos financieros	1.490	0	667
Resultado financiero	557	0	-667
Result. ordinarios antes Impuestos	204.207	1.077.498	797.419
Impuestos sobre sociedades	38.788	259.973	193.843
Resultado Actividades Ordinarias	165.419	817.525	603.576
Resultado del Ejercicio	165.419	817.525	603.576
Materiales	2.613.893	3.690.085	3.221.303
Gastos de personal	2.202.115	2.882.343	2.673.097



Dotaciones para amortiz. de inmovil.	116.720	132.905	116.147
Otros Conceptos de Explotación	-663.269	-735.185	-692.414
Gastos financieros y gastos asimilados	1.490	n.d.	667
Cash flow	282.139	950.430	719.723
Valor agregado	2.524.532	4.092.746	3.587.330
EBIT	203.650	1.077.498	798.086
EBITDA	320.370	1.210.403	914.233

FUENTE: Informa

Anexo 4: Resultados financieros: Balance de Situación (2018-2020)

Balance de situación	2020	2019	2018
Inmovilizado	3.403.241	3.282.040	2.973.186
Inmovilizado inmaterial	49.199	43.786	24.487
Inmovilizado material	3.135.768	3.218.207	2.926.879
Otros activos fijos	218.274	20.047	21.820
Activo circulante	1.321.706	957.226	1.631.392
Existencias	292.271	229.900	241.518
Deudores	117.084	48.204	19.934
Otros activos líquidos	912.351	679.122	1.369.940
Tesorería	905.162	674.255	1.232.383
Total activo	4.724.947	4.239.266	4.604.578
Fondos propios	3.243.613	3.326.554	3.685.310
Capital suscrito	11.687	11.687	11.687
Otros fondos propios	3.231.926	3.314.867	3.673.623
Pasivo fijo	984.197	5.396	989
Acreedores a L. P.	979.912	n.d.	n.d.
Otros pasivos fijos	4.285	5.396	989
Provisiones	n.d.	n.d.	n.d.



Pasivo líquido	497.137	907.316	918.279
Deudas financieras	20.088	n.d.	n.d.
Acreedores comerciales	174.954	265.049	284.003
Otros pasivos líquidos	302.095	642.267	634.276
Total pasivo y capital propio	4.724.947	4.239.266	4.604.578
Fondo de maniobra	234.401	13.055	-22.551
Número empleados	99	94	83

FUENTE: Informa

FUENTES BIBLIOGRÁFICAS:

Web y redes sociales:

www.restaurantejosemaria.com

www.grupojosemaria.org

Canal vídeo corporativo:

<https://www.youtube.com/channel/UCmbmvpIFYR95dnDKHDIJbqHw>

Hemeroteca:

Diario de Castilla y León:

www.eldiadesegovia.es

www.segoviaaldia.es

La Razón

AGRADECIMIENTOS:



José María Ruiz

Rocío Ruiz

Patricia Moreno