



Caso Breve 43

LA ESTRATEGIA COMPETITIVA DE APONIENTE

Noelia Franco Leal
Rosalía Díaz Carrión
Universidad de Cádiz

Aponiente es un restaurante de alta cocina localizado en El Puerto de Santa María (Cádiz). Este restaurante fue fundado en 2007 por Ángel León, conocido como El Chef del Mar. En sus orígenes, el restaurante tenía una capacidad para sólo 30 comensales. La proactividad y el incansable esfuerzo del chef y su equipo de investigación gastronómico les llevó a conseguir la primera estrella Michelin en el año 2010. Cinco años después, Aponiente fue galardonada con una segunda estrella Michelin, cambiando su localización a un antiguo molino de mareas frente al parque natural de la Bahía de Cádiz. En el año 2017 la compañía optó por incluir la luminiscencia en sus creaciones culinarias, buscando consolidar su posición en el mercado, lo que le permitió recibir su tercera estrella Michelin.

El éxito de la empresa reside en el uso sostenible de recursos marinos que van desde el fitoplancton (micro algas) hasta los peces de descarte. Aponiente ha desarrollado un laboratorio gastronómico de investigación estableciendo convenios con universidades para asegurar el desarrollo continuo de innovaciones. Como resultado de su comportamiento innovador, la firma ha desarrollado la luminiscencia comestible, la cual permite al consumidor probar la luz marina. Además, la empresa ha creado una salsa de plancton, imitada por numerosos chefs en el sector, así como salchichas y embutidos hechos con carne exclusivamente proveniente del pescado y salsas hechas con sangre coagulada de dicho animal.

Estos productos innovadores se han incluido en los Menús Mar de Fondo y Mar en Calma durante el año 2018, los cuales destacan por su alta calidad y exclusividad. El primero consiste en un menú degustación de 20 platos a un precio de 220 euros y el segundo de 16 platos por 190 euros. La forma en la que se presenta este menú es también muy creativa, ya que una gran parte de los productos ofrecidos no son lo que parecen, siendo conocidos como platos trampantojo. Además, algunos productos son consumidos de manera totalmente innovadora. Por ejemplo, el plancton es ofrecido en su estado más puro sirviéndose directamente en la palma de la mano de los clientes, los cuales permanecen sentados en una mesa en el interior de un espacio acristalado en el que pueden oler a plancton.

Basándose en estas innovaciones, Aponiente intenta ofrecer una experiencia única desde el momento de la llegada del cliente hasta que este termina su viaje gastronómico. Sus clientes se caracterizan por tener un alto poder adquisitivo y por su búsqueda de exclusividad. Además, se trata de personas especialmente sensibles a los productos marinos y que muestran una alta predisposición a experiencias no convencionales. Para sorprender constantemente a sus clientes, Aponiente centra sus esfuerzos en modificar anualmente su oferta gastronómica. De esta manera, la compañía logra crear expectación en los clientes existentes y potenciales respecto a qué se introducirá cada año en sus menús.

Su continuo esfuerzo por la innovación se ve reflejado, no sólo en su oferta gastronómica exclusiva y de alta calidad, sino también en los altos niveles de eficiencia operativa de la compañía. Se



pueden nombrar algunos ejemplos como el proceso de tratamiento de huesos de aceituna para su reutilización como combustible y el proyecto Clarimax. Este último permite filtrar los caldos y eliminar la grasa a través de un innovador sistema de filtro muy eficiente. Además, Aponiente hace grandes esfuerzos en la logística inversa con la introducción de residuos en el proceso de desarrollo de los platos. La compañía utiliza pescado de descarte en sus platos, no sólo para reducir sus costes, sino también como resultado de su compromiso con el uso responsable de los productos del mar. La empresa también se compromete con el consumo responsable de agua, por lo que han dedicado grandes esfuerzos a la implementación de sistemas avanzados que controlen dicho consumo.

Otra de las iniciativas de responsabilidad social corporativa de Aponiente está relacionadas con la colaboración con organizaciones sin ánimo de lucro, tales como Acción contra el hambre, a través de la campaña "Restaurantes contra el Hambre" para recaudar fondos para la lucha contra la malnutrición de los niños. Además, Aponiente se compromete a promover el talento y el emprendimiento en el área de la gastronomía. Un ejemplo es el convenio de colaboración con la Fundación Cruzcampo firmado en el año 2015, el cual consiste en dos plazas remuneradas a los mejores estudiantes de la Escuela de Hostelería Gambrinus de Cruzcampo para brindarles capacitación específica en el restaurante de El Chef del Mar.

Pregunta: Identificar y explicar el tipo de ventaja competitiva de Aponiente, las fuentes de su ventaja competitiva tanto internas como externas y los principales riesgos asociados a la ventaja competitiva de la empresa.