



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE)

# **Orange Bamboo – El primer *fast casual* oriental en España**

Autor: Jacobo Fermín Erice Esquíroz

Director: Manuel Federico Goudie Pujals

## Resumen

Este Trabajo de Fin de Grado se ha realizado con la idea de generar un plan de negocio para poder analizar la viabilidad de la apertura de un restaurante de comida rápida casual inspirado en la comida asiática. Se ha incluido un análisis de la comida fast casual en Estados Unidos, mercado en la que empezó hace unos años, así como también una descripción del modelo de Trabajo de Fin de Grado, ya que existe la particularidad de que el proyecto Orange Bamboo se ha realizado entre Jaime Sáez y yo, Jacobo Erice. En el TFG, se puede hallar un análisis de mercado con foco en responder a tres cuestiones que explican el por qué de haber elegido un restaurante de comida *fast casual* asiática en Madrid, así como un análisis de la tendencia a consumir comida más saludable. Adicionalmente, también se presenta un apartado describiendo el restaurante Orange Bamboo, y su business model canvas. Finalmente, se incluyen como parte principal el plan estratégico con análisis PESTEL y DAFO, análisis de las fuerzas de Porter y el plan de marketing con explicación de la imagen de marca, análisis de la estrategia de marketing y de las cuatro Ps. Además, también se incluye un plan de expansión futura.

Palabras clave: comida rápida, fast casual, restaurante, plan de negocio, asiático, estrategia, marketing

Advertencia: Este Trabajo de Fin de Grado ha sido realizado individualmente, siguiendo las indicaciones del director de TFG y de la universidad, pero en él se pueden hallar similitudes con el de Jaime Sáez Barbero puesto que la idea de negocio es común. Adicionalmente, pueden encontrarse relaciones con las fuentes utilizadas y con las infografías.

## **Abstract**

The paper was made with the objective of generating a business plan that could allow the group members to analyze the viability of opening a fast casual Asian restaurant in Madrid. And a potential analysis of factors that can lead to it being a success. An analysis of the fast casual industry in the US was included as a way to introduce the reader into the business, a very prominent industry in the last couple of years. Moreover, an explanation of the methodology was also a must for the writer as the paper had been made individually but the project has been made in collaboration with Jaime Sáez. In this paper, the reader will find a marketing analysis with three main questions that explain the reasons behind the choice of generating a business plan for a fast casual, Asian inspired, Madrid based restaurant as well as an analysis of the increasingly important focus on healthy food of the Spanish customer. Furthermore, the paper includes the strategy plan Orange Bamboo will follow, with a PESTLE and SWOT analysis, and a marketing plan, that includes the process behind the brand name, a detailed marketing strategy and a four P analysis. Finally, the paper includes a future expansion plan.

Key words: fast food, fast casual, restaurant, business plan, Asian, strategy, marketing

Warning: This paper was made individually following the director's and university's directions; however, similarities could be found with the paper of Jaime Sáez as we have the business plan in common. In addition, there could also be similarities with sources or other images or tables.

## Tabla de contenido

<b>INTRODUCCIÓN</b> .....	<b>7</b>
1.1    OBJETIVO .....	7
1.2    CONTEXTO.....	7
1.3    METODOLOGÍA.....	8
<b>2.    MODELO DE TRABAJO DE FIN DE GRADO DE EMPRENDIMIENTO</b> .....	<b>8</b>
<b>3.    EL MODELO <i>FAST CASUAL FOOD</i></b> .....	<b>9</b>
<b>4.    ANÁLISIS DE MERCADO</b> .....	<b>13</b>
1.1    ¿POR QUÉ COMIDA ASIÁTICA?.....	13
1.2    ¿POR QUÉ COMIDA <i>FAST CASUAL</i> ?.....	13
1.3    ¿POR QUÉ EN MADRID?.....	14
1.4    TENDENCIA HACIA LA COMIDA SALUDABLE.....	15
1.5    ANÁLISIS DE LOS CLIENTES Y SEGMENTOS <i>TARGET</i> .....	16
<b>2    ORANGE BAMBOO A FONDO</b> .....	<b>18</b>
2.1    DESCRIPCIÓN .....	18
2.2    BUSINESS MODEL CANVAS .....	19
<b>3    PLAN ESTRATÉGICO</b> .....	<b>21</b>
3.1    ANÁLISIS PESTEL .....	21
3.1.1    Factores Políticos .....	21
3.1.2    Factores Económicos.....	21
3.1.3    Factores Sociales.....	22
3.1.4    Factores Tecnológicos .....	23
3.1.5    Factores Ecológicos.....	24
3.1.6    Factores Legales.....	24
3.2    ANÁLISIS DAFO .....	24
3.2.1    Factores Internos .....	25
3.2.2    Factores Externos .....	27
3.3    FUERZAS DE MICHAEL PORTER .....	28
3.3.1    Amenaza de entrada de nuevos competidores.....	29
3.3.2    Rivalidad entre competidores existentes .....	29
3.3.3    Amenaza de nuevos productos y servicios sustitutivos .....	29
3.3.4    Poder de negociación de los proveedores.....	30
3.3.5    Poder de negociación de los consumidores .....	30
<b>4    PLAN DE MARKETING</b> .....	<b>31</b>
4.1    REDES SOCIALES.....	31
4.2    TRATO DEL CLIENTE .....	33
4.3    DIFERENCIACIÓN.....	34
4.4    ANÁLISIS DE LAS 4 PS.....	34
4.4.1    Precio.....	34
4.4.2    Promoción.....	35
4.4.3    Producto .....	36
4.4.4    Distribución.....	37
4.5    ELIGIENDO EL NOMBRE DE LA MARCA.....	38
<b>5    PLAN DE EXPANSIÓN Y FRANQUICIADOS</b> .....	<b>42</b>
5.1    LAS <i>DARK KITCHEN</i> O COCINAS FANTASMA COMO ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN <i>LOW-COST</i> .....	43
5.2    EL MODELO DE FRANQUICIADOS .....	47
5.3    EXPANSIÓN DE LOCALES FÍSICOS A TRAVÉS DE FONDOS PROPIOS.....	48
<b>6    CONCLUSIONES</b> .....	<b>50</b>

7 **BIBLIOGRAFÍA** .....51

## Índice de figuras

<i>Figura 1: Ejemplo de local Shake Shack en Estados Unidos</i>	11
<i>Figura 2: Información sobre la venta de comida fast casual en EEUU</i>	14
<i>Figura 3: Gráfico con preferencias de los encuestados</i>	17
<i>Figura 4: Barra de Panda Express con recipientes de comida lista para servir</i>	18
<i>Figura 5: Tabletas para pedir comida en Shake Shack</i>	23
<i>Figura 6: Ejemplo de publicaciones de comida en la red social Instagram</i>	32
<i>Figura 7: Menú del restaurante</i>	37
<i>Figura 8: Preferencias de nombre entre usuarios de la encuesta</i>	39
<i>Figura 9: Resultados de búsqueda en Google sobre Bamboo Express</i>	40
<i>Figura 10: Ejemplo de búsqueda sin resultado como marca</i>	41
<i>Figura 11: Ejemplo de búsqueda con resultado de marca registrada</i>	42

## Índice de tablas

<i>Tabla 1: Business Model Canvas</i>	20
<i>Tabla 2: Comparación de tres tipos de modelo de local para restaurante fast casual</i>	44
<i>Tabla 3: Condiciones de franquiciados</i>	48
<i>Tabla 4: Estado de los flujos de caja</i>	49

## INTRODUCCIÓN

### 1.1 OBJETIVO

En este TFG vamos a tratar de generar un plan de negocio y dar los primeros pasos para crear una empresa similar en España. Siguiendo los pasos de Panda Express en Estados Unidos y el modelo de Tierra Burrito inspirado en el famoso Chipotle norteamericano. El TFG se compone de las partes financieras de la empresa, que complementa al de Jaime Sáez Barbero con el plan de costes y operativo. Ambos participantes del programa Comillas Emprende para favorecer el emprendimiento en la universidad y siguiendo una metodología propia.

### 1.2 CONTEXTO

Jacobo y Jaime, dos estudiantes de Tulane University en Nueva Orleans que tuvieron una idea. ¿Y si creamos en España un modelo de restauración de éxito en Estados Unidos, pero sin representación en territorio europeo? Así nació Orange Bamboo, un restaurante fast-casual de comida inspirada en Asia y China. Jacobo solía ir a estudiar a Estados Unidos en los veranos de la ESO y Bachillerato, y siempre tenía ganas de salir con sus amigos a comer en un restaurante llamado Panda Express. No sólo a él, si no que a todos sus amigos les encantaba este restaurante inspirado en la comida asiática pero preparada para el paladar occidental. Tal era la expectativa por este restaurante que tanto Jacobo como sus amigos iban muchos días en metro durante 20 o 30 minutos exclusivamente para disfrutar de una buena cantidad comida a buen precio, y, de muy buena calidad. Al final de los veranos, Jacobo y sus amigos siempre deseaban que Panda Express abriera sus puertas en España.

*Orange Chicken*, o como se debería llamar en España, pollo a la naranja. Ésta es la introducción formal al producto estrella de Panda Express en Estados Unidos que los consumidores no dejan de demandar. El restaurante de moda del otro lado del charco ha convencido a las masas y lleva años teniendo un crecimiento interanual de doble dígito. Además, según un estudio de *Restaurant Business Online*, sigue sin tener competencia aún habiendo alternativas que intentan inspirarse en el éxito de la marca. El pollo a la naranja, que viene a ser pollo frito rebozado con salsa dulce y un retrogusto a naranja. El *Orange Chicken* se combina generalmente con otro *side* que suele ser proteína animal,

como ternera o más pollo. Además, se complementa con un *main*, como lo denomina la empresa, en el que se puede elegir entre arroz frito, arroz blanco o fideos.

Recordamos ahora a Jacobo y sus amigos, que descubrieron Panda Express y su receta patentada. Tanto ellos, como millones de norteamericanos y turistas, también cayeron en la trampa. Con unos precios competitivos, una comida de calidad y cantidad abundante, no hay nada mejor que ir con tus amigos a comer un producto premium a un coste asequible. ¡Cualquiera repetiría!

### 1.3 METODOLOGÍA

El método que hemos utilizado a la hora de realizar el proceso de emprendimiento lo hemos generado nosotros mismos, en base a una serie de cuestiones que hemos considerado relevantes para poder generar las ideas básicas y trazar los primeros planes. Entre los planes que se han considerado claves, se encuentran los estratégicos de negocio y planes para poder analizar los costes e ingresos, trazar las estrategias de marketing, de recursos humanos y de operaciones. Primero de todo, se ha llevado a cabo el plan estratégico y se ha definido cuáles son las cualidades clave de la idea. Más adelante, se ha trazado al mismo tiempo el plan financiero junto con el de marketing y de operaciones y recursos humanos. Adicionalmente, hemos utilizado también el método de emprendimiento Goldsmith como inspiración gracias a haber participado en Comillas Emprende durante un periodo de tiempo, aunque finalmente decidimos no participar en la entrega final ni en los premios.

## 2. MODELO DE TRABAJO DE FIN DE GRADO DE EMPRENDIMIENTO

El trabajo de fin de grado que se ha elegido incluye la colaboración entre dos personas, Jacobo Erice y Jaime Sáez. Esto permite generar un plan de negocio para una empresa en un periodo de tiempo reducido, pero, además, permite analizar si la empresa puede ser viable en el futuro.

Al ser un proyecto realizado por dos personas, el trabajo de fin de grado de cada uno incluye ciertas partes de las cuatro grandes secciones que ambos hemos decidido como claves a la hora de fundar una empresa. Las cuatro partes son, plan financiero, plan de operaciones y recursos humanos, plan de marketing y plan estratégico. Jaime ha optado por realizar el plan financiero, plan de operaciones y plan de recursos humanos. En su

trabajo de fin de grado, se incluye el método de financiación inicial del restaurante, así como las estimaciones de flujos de caja, balances y plan de pérdidas y ganancias para cuatro años. A su vez, Jaime también incluye el modelo de gestión de recursos humanos, cuáles son los criterios que se usan a la hora de seleccionar al personal y el número de trabajos que se van a generar gracias a la empresa. Adicionalmente, Jacobo ha optado por desarrollar más la estrategia de la empresa, incluyendo la estrategia actual pero también la futura de expansión, los análisis PESTEL, DAFO, fuerzas de Porter y la parte de marketing. En la parte de marketing, se analiza las estrategias de marketing que se van a llevar a cabo en medios, así como también una segmentación de la base de clientes para poder analizar qué preferencias tiene cada grupo de consumidores.

En ambos proyectos de fin de grado se puede encontrar una descripción de lo que es el restaurante, el modelo de negocio *fast casual food* en el que se opera, y las ideas básicas por las que ambos hemos decidido a montar un restaurante de estas características. Se incluye a continuación una introducción también al modelo de comida rápida casual, que no es tan común en España. Además, también se han incluido una serie de preguntas cuyo objetivo es dar respuesta a las ideas más básicas, como la razón por la que se ha elegido Madrid para la apertura del primer local y el motivo por el cuál se ha optado por la comida asiática *fast casual*.

### **3. EL MODELO *FAST CASUAL FOOD***

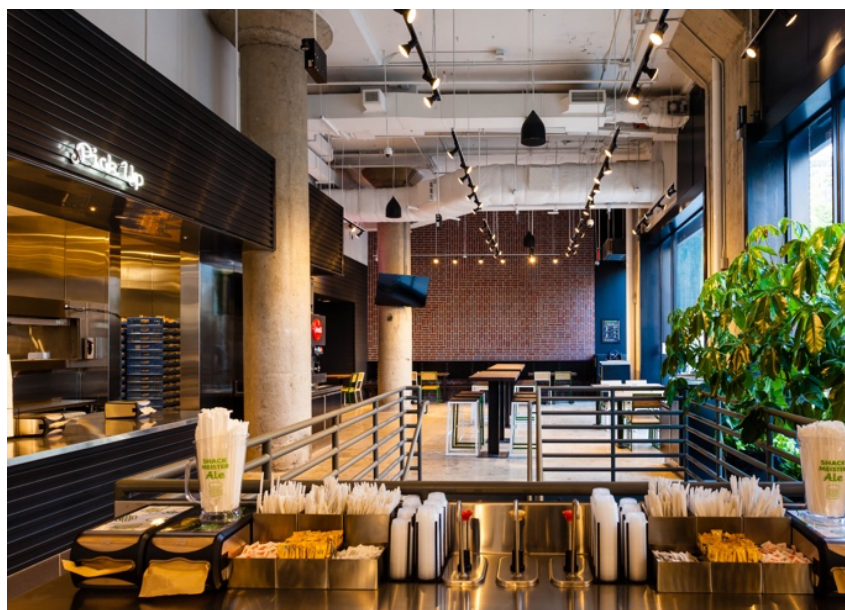
El modelo de restauración *fast-casual food* nació en Estados Unidos como respuesta a una categoría de comida inexistente en la época. En este país, solo existían opciones de comida rápida barata y de calidad mejorable o restaurantes de buena calidad y precio medio por encima de los 35 dólares antes de propinas. En el modelo de restauración *fast-casual food*, se intenta combinar el modelo de comida rápida con el de calidad. Bien es cierto que, en Madrid, los restaurantes con servicio a mesa no son tan caros puesto que no suelen incluir propinas elevadas, encontrando restaurantes con servicio a mesa en España con precio medio de 12 a 17 euros. Goiko es un ejemplo de restaurante *fast-casual food* “a la española” con servicio a mesa, gran diferencia, y precio contenido.

Las características principales de los restaurantes *casual food* son: Horario de apertura reducido, locales con diseño premium, comida de mejor calidad y precio algo más elevado con menos promociones y típicamente sin servicio a mesa.

Horario de apertura: lejos de los horarios de apertura extendidos de la mayoría de las cadenas de comida rápida en Estados Unidos, los restaurantes más famosos de comida rápida casual abren a media mañana y cierran después de que la cena termine. Algunos, incluso cierran a media tarde. Ciertamente es que en el país americano la cena suele ser antes, lo que da lugar a que los restaurantes de *fast-casual food* puedan reducir costes cerrando antes. Los horarios de dos de los restaurantes de *fast-casual food* más famosos son de 11h a 22h en el caso de Chipotle y de 11h a 23h en el caso de Shake Shack. Los restaurantes de comida rápida en Estados Unidos suelen tener horarios de apertura extendidos, en muchas ocasiones de 24h como Mc Donald's y en otras de pronto en la mañana, 5:30 a tarde en la noche, 3:00.

Locales con diseño premium: los locales de los restaurantes de comida rápida se han caracterizado siempre por buscar que los consumidores tuvieran más ganas de consumir sus productos. Las principales empresas de comida rápida utilizan colores que generan mayor impulsividad, confort y apetito (Urie, 2018). Cogiendo como ejemplo a McDonald's, utilizan el color amarillo para generar confort en los consumidores, pero el color rojo para inducir al cliente a tener más hambre y ser más impulsivo. Esta estrategia de decoración de locales no se lleva a cabo en los restaurantes de tipo *fast casual*, en los que la prioridad es que el cliente se sienta a gusto y cómodo. Shake Shack en Estados Unidos decora los locales con madera y colores cálidos, sólo deja pedir comida a través de iPads que se localizan a la entrada del local y envía un SMS a los clientes cuando su pedido está preparado, como se puede observar en la figura 1. Atrás quedan las filas para pedir a un trabajador detrás de una barra, mirando el menú hacia arriba y con la necesidad de estar pendiente de los gritos del personal del restaurante, bienvenidos al *casual food*.

**Figura 1: Ejemplo de local Shake Shack en Estados Unidos**



Fuente: Shake Shack

Comida de mejor calidad: numerosos restaurantes aparecieron con el boom de los restaurantes *casual food*, que se han promocionado como de más calidad con mejores ingredientes con la intención de quitarle la etiqueta de comida rápida y mala. En Estados Unidos, se utiliza el término *junk food* para describir la comida basura. Los restaurantes denominados de *casual food* tienen como objetivo posicionarse a medio camino entre un restaurante con servicio a mesa y uno de comida basura. Por este motivo, utilizan marketing positivo para diferenciarse de la competencia de menor calidad. Aunque pudiera parecer que al tratarse de comida de mejor calidad ésta tendría que ser más saludable, se ha encontrado una correlación negativa en estudios que analizan la cantidad de azúcar en comida de restaurantes de *casual food* en comparación con la comida rápida tradicional.

En un estudio publicado en la Academia de Dietética y Nutrición (2016), la mayor asociación de nutrición del mundo, se analizaron 34 restaurantes de *casual food* y 28 restaurantes de comida rápida. El resultado del estudio confirma que los platos de un mayor número de restaurantes de comida casual tienen más calorías que la mediana de la muestra (640kcal), en comparación con los restaurantes de comida rápida. Este artículo pone en entredicho la nueva concepción que existe entre los consumidores de que las alternativas a la comida rápida son más saludables que la misma.

Análisis de precio: los restaurantes de *casual food* tienen un precio base más alto que los restaurantes equivalentes a los que se les otorga la etiqueta de comida rápida debido a que los *casual food* se posicionan como de mejor calidad, según lo explicado en los párrafos anteriores. Mayor calidad suele ir asociado a un precio más elevado, o viceversa, ya que los restaurantes de comida *casual food* se posicionan como una mejor opción de mayor calidad al tener precios más altos. En Estados Unidos, el precio de un menú de Shake Shack puede llegar a los 20 dólares si el cliente quiere una hamburguesa, bebida, patatas y a más de 25 dólares con postre. En los restaurantes de comida *casual food*, no se suelen hacer combos con bebida, postre o patatas fritas. Sin embargo, Panda Express es una excepción, al incluir la bebida y una galleta en el precio básico de la comida. Por el contrario, en un restaurante de comida rápida como Mc Donald's, un pedido de hamburguesa con patatas, bebida y postre puede no sobrepasar los 5 dólares.

Servicio: tanto los restaurantes de comida casual, como los de comida rápida, no ofrecen servicio a mesa ni camareros. El cliente pide su comida en barra o por medio de dispositivos electrónicos cuando entra en el local y espera en la zona de recogida a que hagan su pedido. Existe un modelo alternativo a este en el que el cliente no tiene que esperar a que cocinen su comida puesto que ya está hecha y se almacena en pequeños contenedores en la parte de la barra del local. En Estados Unidos, Chipotle (comida de estilo mexicano) y Panda Express (comida de estilo oriental) ofrecen este tipo de servicio. En España el único restaurante que ofrece este tipo de servicio es Tierra Burrito (comida de estilo mexicano). Este modelo de distribución es más eficiente que los modelos tradicionales ya que el cliente no tiene que esperar a que le hagan la comida y no se generan grandes aglomeraciones con infinidad de clientes esperando a escuchar su número de pedido gracias a los gritos del personal de barra. Adicionalmente, los restaurantes que ofrecen este servicio de entrega de comida en vez del servicio tradicional de camareros generan una rentabilidad mayor al no tener que coordinar a un gran número de personas y contratar a un número mayor de personas. El servicio de *casual food* aprovecha estas eficiencias en costes para poder ofrecer unos precios más asequibles a los consumidores sin tener que reducir los márgenes.

## 4. ANÁLISIS DE MERCADO

### 1.1 ¿POR QUÉ COMIDA ASIÁTICA?

Los creadores del restaurante son unos entusiastas de la comida asiática, y en especial del pollo a la naranja con arroz frito. Para poder crear una empresa de éxito con un producto que funcione, es necesario ser un fan del producto que se ofrece a los consumidores. En el caso de Orange Bamboo, los fundadores son los principales consumidores de este tipo de comida, que consideran ideal para compartir con amigos o para transportarse a la cultura oriental durante un pequeño periodo de tiempo mientras los clientes pueden disfrutar de un oasis oriental en el medio de Madrid.

Existen en Madrid opciones de comida asiática de tipo servicio a mesa, e incluso otras opciones que ofrecen fideos para llevar que entran dentro de la categoría de comida rápida. Sin embargo, no existe una opción en España como la que ofrece Panda Express en EE. UU. Este establecimiento de comida oriental exitoso en el país anglosajón no tiene pensado expandir la marca internacionalmente, así como tampoco permite usar su marca al no ofrecer modelo de franquicias para expandirse. Debido a este motivo, el grupo considera una ventaja generar una imagen de marca en España de comida oriental gourmet para poder posicionarse como la opción preferida para los consumidores que buscan un retiro a la cultura asiática en el centro de Madrid. Los fundadores de Orange Bamboo no han encontrado opciones que se asemejen a lo que consideran ideal, creyendo gracias a esto que existe una oportunidad de negocio en firme que, de otra manera, podría ser aprovechada por otra empresa de comida oriental *fast casual*.

### 1.2 ¿POR QUÉ COMIDA *FAST CASUAL*?

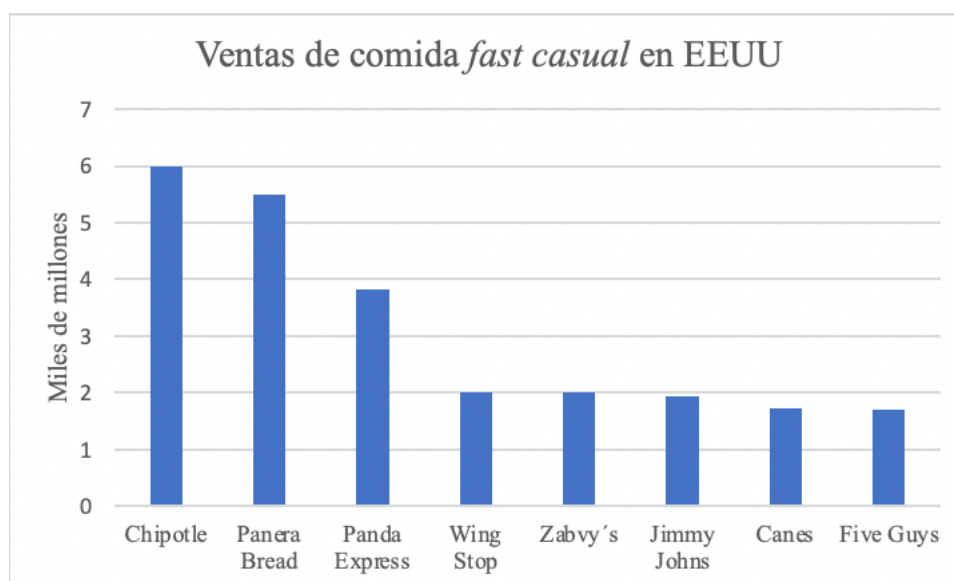
La comida *fast casual* se posiciona como una alternativa a la tradicional comida basura. En Orange Bamboo, se ofrece un producto de alta calidad, con ingredientes naturales y frescos, a un precio reducido. La comida *fast casual* tiene como objetivo quitarle la etiqueta de mala calidad y bajo coste que durante años se ha asociado con la comida que se prepara en minutos y que ofrece múltiples combinaciones.

En Estados Unidos, la comida *fast casual* ya se ha convertido en una de las principales opciones a la hora de elegir un restaurante de comida que ofrezca un servicio rápido a un coste asequible con buena calidad. En España, sin embargo, las opciones de

restauración *fast casual* es limitada, con alternativas como Tierra Burrito que se encuentran en otro segmento de comida, la mexicana.

Por último, ha habido un aumento de la demanda de comida rápida en la sociedad española que ha venido de la mano de la mayor flexibilidad y rapidez que aporta este tipo de restauración, según indican desde la Federación Española de Hostelería (2018). Además, esta misma asociación también explica como ha habido un aumento en el interés de comida más saludable. Desde el equipo de Orange Bamboo consideramos que el restaurante ofrece una mezcla de lo que la sociedad española está demandando en los últimos tiempos, además de ofrecer esto mismo a un precio asequible para poder llegar a todos los presupuestos.

**Figura 2: Información sobre la venta de comida *fast casual* en EE. UU.**



Fuente: Statista

### 1.3 ¿POR QUÉ EN MADRID?

Madrid está de moda. El turismo en la región española crece a mayor ritmo que en cualquier otra región, la economía madrileña se encuentra a la cabeza de las comunidades españolas y es la región donde más crece la tasa de empleo. El turismo en Madrid crece al doble que la media de turismo en España, evidenciando que es un destino

cada vez más popular para turistas. La localización céntrica del local permite a Orange Bamboo acceder al mercado madrileño de los que viven y trabajan en la zona centro, pero también acceder a los turistas que vienen y quieren comer rápido para seguir con sus labores de turista a bajo precio. Madrid se posiciona como la opción ideal para empezar el restaurante puesto que, según un estudio realizado por el EAE School of Business (2014), esta región de España se encuentra a la cabeza en gasto por habitante en comida rápida. Esto, junto con la tendencia a buscar opciones de comida saludable, hacen de Madrid el lugar perfecto para abrir un local de comida rápida casual con opciones más saludables para los consumidores.

#### 1.4 TENDENCIA HACIA LA COMIDA SALUDABLE

El equipo de Orange Bamboo ha detectado una tendencia hacia la comida saludable en la sociedad en los últimos tiempos debido a un incremento de la preocupación por la salud de parte de la sociedad y a acciones de gobiernos que incentivan la comida saludable. La comida *fast casual* de Orange Bamboo, aunque no se considera saludable, es una mejor alternativa a la comida procesada de cadenas de comida rápida como Burger King o McDonald's puesto que se elabora con ingredientes naturales y de calidad. La opinión de la sociedad es que los restaurantes de comida rápida están haciendo una gestión deficiente en convertir a dicha comida en más saludable y mejor para la población (Castelló, 2021). Por este motivo, el equipo de Orange Bamboo considera que existe una oportunidad en el mercado de la comida rápida casual en España, con foco en la comida asiática.

Relacionado con la tendencia hacia la comida saludable en Europa, y principalmente en España, un estudio del EAE Business School (2014) confirma que los españoles junto con los italianos son los que menos gastan en comida rápida en Europa, debido en parte a la necesidad de comer comida saludable relacionado con la dieta mediterránea. Al existir una notable diferencia en el gasto que hacen los españoles en comida rápida en comparación con los países vecinos, el equipo de Orange Bamboo considera como una buena oportunidad de negocio a explotar el ofrecer comida más saludable y una alternativa menos perjudicial para la salud que se alinea mejor con la idea de la dieta mediterránea. Además, el estudio explica cómo los españoles gastan, de media, el doble por visita que en Reino Unido y Alemania o el triple que en Estados Unidos. En España, se busca una mayor calidad que permita consumir comida rápida sin necesidad

de sentirse culpables. El EAE Business School (2014) predice un aumento del 50% en la demanda de comida rápida en los próximos cinco años en España gracias a la apertura de locales con opciones más saludables, el aumento de los pedidos a casa y el incremento en número de locales.

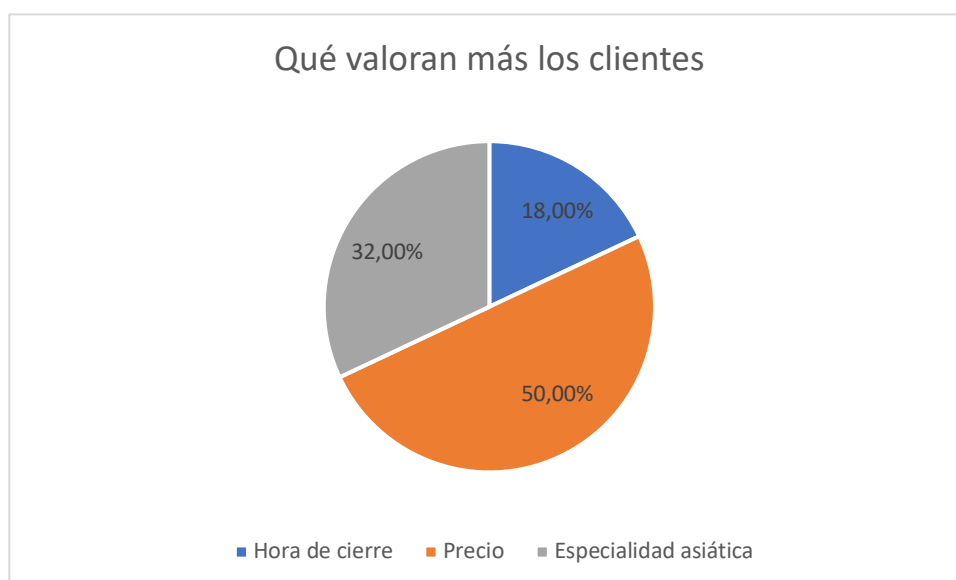
El interés por una comida más saludable y por mayor transparencia en la gestión de las recetas y de los locales es cada vez más significativa. “Las nuevas tendencias pasan por la apuesta por la salud y la sostenibilidad en los productos, donde un mercado cada vez más joven apuesta por ingredientes saludables y orgánicos que les permitan compatibilizar su visita a bares y restaurantes con su estilo de vida.” Comenta Emilio Gallego, presidente de la Federación Española de Hostelería (2018). Orange Bamboo se posiciona como un restaurante ideal que encaja con los nuevos deseos de una población cada vez más preocupada por su salud y por ir a establecimientos que ofrezcan algo más que comida. En nuestro local, encontrarán medios de pago y pedido tecnológicos, comida casera y un ambiente relajado con un diseño de la decoración del local agradable.

### 1.5 ANÁLISIS DE LOS CLIENTES Y SEGMENTOS *TARGET*

Se ha llevado a cabo un estudio de los posibles clientes de Orange Bamboo para hacer un análisis del perfil de los clientes y poder así generar una estrategia de marketing ganadora para atraer al mayor número de clientes e invertir el presupuesto de publicidad de la manera más eficiente posible. Mediante el análisis de las preferencias de los consumidores gracias al software Studio R, se han podido determinar tres tipos de consumidor objetivo: (1) estudiantes, (2) millenials, (3) boomers. Los estudiantes se posicionan como consumidor objetivo debido a la zona en la que se encuentra, próximo a numerosas universidades de Madrid y por su precio, asequible para los bolsillos de estudiantes con bajo presupuesto generalmente. Los millenials se posicionan como el segundo mercado objetivo puesto que son un grupo que tradicionalmente está abierto a probar cosas nuevas. Además, este tipo de cliente puede gastar un poco más por visita en el local, consumiendo un postre, por ejemplo, ya que generan sus propios ingresos y no es habitual que todavía dependan de sus padres. Por último, los boomers son el tercer tipo de cliente objetivo debido a que el local puede servir como una variación a la comida que generalmente come este grupo de población. Además, es ideal para ir con niños y adolescentes puesto que es más barato que acudir a un restaurante tradicional, y las opciones de comida son variadas.

Para generar estos perfiles, el equipo de Orange Bamboo ha realizado una encuesta a la cual han respondido diferentes tipos de personas de diversas edades, géneros y capacidades socioeconómicas. Una vez se han recogido los datos de la encuesta, el equipo ha realizado un análisis conjoint para determinar diferentes perfiles en función de las preferencias de los consumidores. Mediante esta técnica de análisis de preferencias de los consumidores, se obtiene las categorías que más valoran los consumidores de las que tienen disponibles en la encuesta. La muestra es N=115. Las categorías analizadas son hora de cierre, precio y especialidad asiática. En este caso, los resultados de preferencia de los consumidores han sido los siguientes:

**Figura 3: Gráfico con preferencias de los encuestados**



Como se puede observar en la figura 3, después de analizar los datos de los encuestados, el precio se sitúa como prioridad entre las preferencias de los clientes, con un 50% del total. Además, con un 32% de preferencia se encuentra el hecho de que haya una especialidad asiática por encima de opciones vegetarianas. Por último, la hora de cierre es el factor que menos consideran importante los encuestados, con un total de 18%. En lo relativo al precio, los clientes valoran más los precios bajos, en la línea de lo que se ha explicado en la estrategia de precios de Orange Bamboo, que se sitúan lo más bajos posibles. A su vez, en cuanto a la hora de cierre del local, los consumidores encuestados prefieren un local que cierre más tarde de las 23h, pero a partir de la una de la mañana no aprecian diferencias en el comportamiento. Por último, se parecía una mayor disposición

de los consumidores a desear un postre con raíces asiáticas antes que tener opciones de comida vegetal.

## 2 ORANGE BAMBOO A FONDO

### 2.1 DESCRIPCIÓN

Orange Bamboo es un restaurante *fast casual* de comida asiática de inspiración norteamericana. El restaurante ofrece principalmente arroz frito o fideos chinos a los que se les añade como acompañante un tipo de proteína animal o vegetal. Al plato principal, se le puede añadir pollo a la naranja, pollo teriyaki, ternera Beijing, gambas o Heura, un tipo de proteína vegetal que se asemeja en textura y sabor al pollo. El restaurante no va a contar con servicio de camareros que llevan la comida a la mesa, por lo que el cliente, una vez entra en el restaurante, elige la comida que desea con las combinaciones del menú, paga, y disfruta. Una de las principales cualidades de este tipo de servicio de barra es que el cliente no tiene que esperar a que la comida sea cocinada, puesto que en la barra se encuentran recipientes al estilo de un buffet de los cuales los empleados de Orange Bamboo sirven la raciones. La barra de Orange Bamboo se asemeja a la de Panda Express en Estados Unidos, se puede apreciar un modelo en la figura 4.

**Figura 4: Barra de Panda Express con recipientes de comida lista para servir**



Fuente: Panda Express

## 2.2 BUSINESS MODEL CANVAS

Se ha insertado un gráfico explicativo de los apartados del business model canvas en la Tabla 1. A continuación, se explica cada apartado en profundidad.

<p><b>Aliados clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Proveedores de materia prima de calidad a bajo coste</li> <li>• Plataformas de delivery y gastronómicas de reseñas</li> <li>• Empleados</li> </ul>	<p><b>Actividades Clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Modelo de restauración con inspiración asiática</li> </ul>	<p><b>Propuesta de valor</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ofrecer comida barata y de calidad con inspiración en la comida asiática</li> <li>• Nuevo tipo de comida <i>fast casual</i> nunca antes ofrecida en España</li> </ul>	<p><b>Relación con los consumidores</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Servicio con el cliente como prioridad</li> <li>• Máxima satisfacción</li> <li>• Servicio rápido</li> </ul>	<p><b>Segmentación de clientes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Estudiantes: segmento joven de la población, prefieren opciones de bajo coste, pedir online es su prioridad</li> <li>• Millennials: segmento más atractivo, valoran la rapidez y la calidad</li> <li>• Padres: clientes con hijos, valoran las opciones de comida para niños y el precio</li> <li>• Baby Boomers: segmento más mayor, valora el precio junto con la calidad, cliente más fiel pero más difícil de atraer</li> </ul>
	<p><b>Recursos clave</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Tienda física</li> <li>• Financiación</li> <li>• Capital humano</li> </ul>		<p><b>Canales de distribución</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Local físico</li> <li>• Plataformas de <i>delivery</i></li> </ul>	
<p><b>Estructura de costes</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Costes fijos: alquiler, agua y luz, salarios, marketing</li> <li>• Costes variables: coste de materias primas, coste de delivery</li> </ul>			<p><b>Modelo de ingresos</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Precio unitario de venta</li> <li>• <i>Royalties</i> de franquicias (futuro)</li> <li>• Pedidos de <i>delivery</i></li> </ul>	

**Tabla 1: Business Model Canvas**

Fuente: Elaboración propia

### 3 PLAN ESTRATÉGICO

El plan estratégico de una empresa es clave para poder partir de una idea común y elaborar los planes adicionales en torno al más importante. En el caso de Orange Bamboo, el plan estratégico se ha definido para que sirva como guía de las necesidades del restaurante a la hora de elaborar los otros tres planes que hemos considerado relevantes. El plan estratégico de Orange Bamboo incluye un análisis PESTEL y DAFO, así como un análisis de las Fuerzas de Michael Porter.

#### 3.1 ANÁLISIS PESTEL

El análisis PESTEL sirve para analizar en profundidad seis factores que se consideran importantes a la hora de fundar una empresa. Se tratan de factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Este tipo de análisis permite a empresas trazar una estrategia óptima para así poder generar más ingresos y ser consciente de todos los aspectos que rodean a la misma. El objetivo de Orange Bamboo es hacerlo cada dos años para determinar si ha habido un cambio de tendencia en alguno de los factores analizados para poder generar una estrategia diferente en caso de que sea necesario.

##### 3.1.1 Factores Políticos

Los principales factores políticos que pueden llegar a afectar a Orange Bamboo se relacionan con la inestabilidad política de España en los últimos años. En la actualidad, gobiernan dos partidos políticos sin mayoría absoluta que hacen que haya una estabilidad de gobierno reducida. Esto genera inestabilidad en la sociedad española pero también inseguridad para empresas, que no tienen claro qué leyes sí se cambiará y cuáles no. Por último, el actual gobierno ha modificado la posición internacional de España con otros países que puede significar un aumento del coste del gas o potenciales cortes de suministro.

##### 3.1.2 Factores Económicos

La política monetaria de la Unión Europea ha seguido una línea expansiva en los últimos tiempos puesto que el Banco Central Europeo ha considerado oportuno estimular la economía debido a la COVID-19 y a la guerra de Ucrania. Estas políticas económicas

han hecho que haya más oferta de masa monetaria en la economía, positivo para empresas que han necesitado de ayuda económica durante la crisis del coronavirus ya que han podido acceder a créditos ICO y ayudas estatales. Sin embargo, la política económica expansiva junto con un cuello de botella en las cadenas de suministro ha provocado que exista un incremento descontrolado de precios. El último dato relativo a la inflación, anualizado, la sitúa alrededor del 8%. Cabe recordar que esta cifra cuadruplica el objetivo del BCE del 2% anual. Se corre el riesgo de que los ciudadanos de España pierdan poder adquisitivo y que, por lo tanto, dejen de consumir en ocio. Este es un factor que se ha incluido en las amenazas del análisis DAFO. Debido a la alta inflación, el BCE (2022) ha decidido cambiar la política expansiva en la que llevaba sumergida Europa desde hace varios años y a día 9 de junio de 2022 ha informado de que se van a subir los tipos de interés del dinero. El BCE es positivo en cuanto a la inflación, ya que dice que bajará un 50% en 2023 y se situará cerca del objetivo del 2% en 2024.

En lo relativo al PIB, tanto el Banco de España (2022) como entidades bancarias privadas han rebajado las estimaciones de crecimiento del mismo puesto que no se está dando la recuperación económica deseada. Adicionalmente, ciertas entidades explican como todavía se encuentra España por debajo del 100% del PIB que se generó en el país en el año 2019 (INE, 2022). Orange Bamboo considera esta situación una amenaza para la potencial clientela al generar un riesgo de recesión económica.

### 3.1.3 Factores Sociales

Los factores sociales se consideran positivos para Orange Bamboo puesto que se ha dado un aumento de la demanda de comida rápida en los últimos años que ha venido junto con un cambio de preferencias en los consumidores. Como se ha mencionado anteriormente en el análisis de mercado, la Federación Española de Hostelería (2018) explica en un estudio que los consumidores buscan restaurantes de comida rápida que tengan opción a *delivery* y que ofrezcan medios de pago tecnológicos. Adicionalmente, también menciona como el consumidor español se ha convertido en más exigente, con la calidad del producto en la cabeza cuando piensa en acudir a un restaurante. El consumidor español busca ahora opciones de locales cómodos y con una decoración moderna y sencilla, que ofrezca un espacio agradable donde conversar y disfrutar de relaciones sociales.

El mercado de la comida rápida en España está menos desarrollado que el de otros países europeos y el de Estados Unidos. Esto permite a restaurantes de comida rápida expandirse en territorio español, ya que el porcentaje de ingresos que se destina en España a disfrutar de comer fuera de casa es considerablemente menor. Al ser menor, se generan muchas oportunidades de crecimiento, más aún teniendo en cuenta que Orange Bamboo cumple con las nuevas expectativas de los consumidores que buscan algo más que la comida rápida tradicional.

#### 3.1.4 Factores Tecnológicos

Orange Bamboo considera la tecnología crucial para poder desarrollar su negocio. Existen multitud de CRMs y aplicaciones a usar para el manejo de stock y de pedidos online, que Orange Bamboo va a usar para optimizar sus procesos y generar un mayor beneficio total. Orange Bamboo, como se explica en el análisis de la comida *fast casual*, contará con tabletas en la entrada del local que permitan realizar el pedido sin contacto físico con el personal, generando una experiencia más eficiente y reduciendo las posibilidades de contagio debido a la pandemia. Se puede observar un ejemplo en la figura 4. Adicionalmente, siguiendo la estrategia de obsesión con el cliente, se va a permitir a los consumidores pagar en efectivo, con tarjeta, con el móvil mediante aplicaciones como Apple Pay, y mediante criptomonedas.

**Figura 5: Tabletas para pedir comida en Shake Shack**



Fuente: Elaboración propia

Las plataformas de *delivery* son claves a la hora de dar a conocer la marca y de generar algunos ingresos extra. Es por ello por lo que estas plataformas tecnológicas son una parte importante del modelo de restauración actual, y va en línea con lo que los consumidores demandan.

### 3.1.5 Factores Ecológicos

Los factores ecológicos afectan al mundo de la restauración *fast casual* puesto que los envases en los que se vende la comida son de usar y tirar. La regulación de la Unión Europea pretende prohibir el uso de los plásticos de usar y tirar, por lo que Orange Bamboo se quiere adelantar a dicha legislación y va a eliminar todos los plásticos de un solo uso de sus establecimientos. Además, esta estrategia sigue la línea de lo que los consumidores demandan, empresas más responsables con el medio ambiente y concienciadas en reducir los residuos que se producen. Orange Bamboo utilizará envases de cartón de usar y tirar, reciclables, y dispondrá en el local de un contenedor de basura específico para que los consumidores puedan reciclar dichos envases. En cuanto a la cubertería, se ofrecerán utensilios realizados a base de patata que se asemejan a los de plástico.

### 3.1.6 Factores Legales

Se han realizado cambios en la reforma laboral, Real Decreto-Ley 32/2021, que han limitado la posibilidad de generar contratos temporales. Esto puede impactar en el beneficio neto ya que puede darse la necesidad de contratar de manera fija ante la limitación de este tipo de contratos. Además, existe actualmente una inseguridad legal media puesto que el actual gobierno no tiende a dejar clara su posición en aspectos clave para las empresas. Además, se han incrementado los costes a la hora de contratar trabajadores puesto que se ha subido el salario mínimo cada año con el actual gobierno.

## 3.2 Análisis DAFO

El análisis DAFO sirve para analizar la capacidad competitiva de la empresa en cuatro categorías, que a su vez están divididas en internas y externas. Las dos categorías internas son fortalezas y debilidades. Las dos categorías externas son oportunidades y amenazas.

### 3.2.1 Factores Internos

Debilidades – factores que hacen a la empresa posicionarse con una capacidad competitiva menor que los potenciales competidores.

- Producto nuevo en el mercado español: Orange Bamboo no cuenta con demasiadas debilidades puesto que se inspira en un modelo de comida que ya ha sido exitoso en otros mercados. Sin embargo, al ser un modelo exitoso en otros mercados se corre el riesgo de pensar que puede ser igual de exitoso en el mercado español sin realmente llegar a serlo.
- Clientela no consolidada: la clientela de Orange Bamboo no está consolidada al ser este restaurante una nueva apertura. No existe una base de clientes fieles que consuman el producto todos los días y existe una ausencia de imagen de marca. Los consumidores no saben qué esperar del producto o del servicio ya que para muchos probablemente sea su primera vez acudiendo al local. Con el tiempo, esta debilidad se va diluyendo al poder utilizar el boca a boca y las promociones planeadas para reducir el impacto de tener una clientela nueva no fiel.
- Alta rotación de personal: La rotación de personal siempre es elevada en este tipo de negocios de restauración. Desde Orange Bamboo, se pondrá el foco en conseguir que la rotación de personal sea menor que la de la competencia. Para conseguir este objetivo, se va a ofrecer un buen clima de trabajo y se va a intentar ofrecer estabilidad laboral en la medida en la que los ingresos lo permitan.
- Poca experiencia del equipo de gestión: el equipo de gestión de Orange Bamboo está compuesto por dos estudiantes de último año de carrera en ICADE. Es por esto que los inversores tienen poca experiencia en gestión de locales de restauración y poca experiencia laboral. Esto puede ser una gran desventaja si un grupo de restauración potente entrara al mismo negocio ofreciendo un producto similar.

Fortalezas – factores que se consideran una ventaja competitiva frente a los demás competidores y que se pueden utilizar para aumentar el negocio y la exposición.

- Precios: el precio es una de las principales ventajas competitivas que Orange Bamboo tiene frente a competidores de comida rápida barata o de comida con servicio a mesa de precio más elevado. Orange Bamboo se posiciona entre medias

de ambas, pero con un precio que bien podría ser digno de la comida basura. La clave para mantener el precio bajo radica en comprar los ingredientes directamente del producto, y en que el arroz con verduras es un plato tradicionalmente barato.

- Primer restaurante *fast casual* de comida oriental: Al ser Orange Bamboo el primer restaurante de este tipo en España, se puede usar la imagen de marca para que los consumidores asocien este tipo de comida a la marca Orange Bamboo. Algo parecido sucede en EE. UU. con el pollo a la naranja de Panda Express, aún cuando la marca del local es diferente a Panda Express, el consumidor general sabe que está comiendo algo inspirado en la marca. El pollo a la naranja con arroz frito se ha convertido en todo un icono para Panda Express.
- Receta probada en otros mercados: En relación con el punto anterior, las recetas de pollo a la naranja con arroz frito ya se venden en EE. UU. y ya ha generado un modelo de restauración en el que restaurantes sirven la comida oriental desde un recipiente sin tener que esperar a que la cocinen.
- Calidad y frescura: la calidad y frescura de los productos de Orange Bamboo es innegable. La comida se va a cocinar todos los días y continuamente en el local hasta el momento del cierre. Al contrario que los restaurantes de comida rápida en los que la comida suele venir envasada y congelada, en Orange Bamboo se buscan los principales proveedores de comida fresca para poder dar a la mejor calidad posible.
- Opción más saludable: Orange Bamboo se posiciona como una alternativa más rica y saludable que las opciones tradicionales de comida rápida que incluyen muchas calorías vacías. El producto de Orange Bamboo está hecho con ingredientes frescos, y eso los consumidores lo notan.
- Imagen de marca: si bien es cierto que se va a promocionar mucho la imagen de marca, hoy en día no existe tal cosa como una imagen de marca de Orange Bamboo, y los potenciales consumidores no saben de la existencia de la misma. Es difícil para un potencial cliente decidir si quiere comer en Orange Bamboo o no puesto que lo más probable es que no conozca el local ni el tipo de comida.
- Acercamiento a generaciones jóvenes: a través de la estrategia de marketing el equipo de Orange Bamboo se va a acercar a los segmentos de población más jóvenes para poder formar parte de sus preferencias. Además, se considera una

estrategia ganadora puesto que si el restaurante consigue que reste segmento de clientes sea fiel, se puede llegar a tener consumidores por un largo periodo de tiempo.

- Cambio en el tipo de consumidores: Según lo publicado en un estudio de la Federación Española de Hostelería (2018), el tipo de clientes ha evolucionado de manera significativa en España desde los 2000 hasta ahora. En la década de los 2000 se buscaba un tipo de comida rápida insana, que ahora ha evolucionado hacia una mayor exigencia de la clientela a los bares y restaurantes. Esta mayor exigencia se ha traducido en un aumento de la demanda de locales que son transparentes con el consumidor, que ofrecen productos de calidad y que participan en las redes sociales de manera activa.

### 3.2.2 Factores Externos

Amenazas – factores externos que pueden perjudicar a la empresa dañando su imagen pública, sus ingresos o a sus empleados. Se intenta, en la medida de lo posible, reducir el impacto de estos anteponiéndonos con el plan estratégico.

- Aumento de la competencia: la competencia en el sector de la restauración en España es grande, debido a que existen multitud de marcas internacionales que venden en el país. Adicionalmente, también existen multitud de restaurantes y bares locales que operan en nuestro país. España es uno de los países en los que la densidad de bares por habitante es mayor. Sólo en territorio español, hay casi 300.000 bares, dando una media de un establecimiento gastronómico cada 175 personas, según el Instituto Nacional de Estadística (2018). Aunque llevan años en descenso, según indican desde la Federación Española de Hostelería (2018). Orange Bamboo trae una proposición diferente al mercado español, pero al no ser un negocio patentable, cualquiera que vea que el negocio de la comisa asiática *fast casual* es rentable puede lanzarse a abrir el suyo propio.
- Situación económica inestable: La situación económica que vive nuestro país es inestable debido a la pandemia de la COVID-19, a la guerra en Ucrania y al gran número de parados de larga duración. El PIB de España sigue, aún hoy en día, al 96,5% de su máximo en 2019. La recuperación a la economía española no ha llegado todavía, y una posible recesión por estos motivos puede hacer que los

consumidores dejen de optar por comer y cenar fuera de casa para pasar a ahorrar y hacerlo en casa.

- Aumento del coste de los productos: el aumento del precio de los carburantes, de la electricidad y de las materias primas para la elaboración de comida preocupan en Orange Bamboo. El objetivo principal de Orange Bamboo siempre ha sido ofrecer la mayor calidad posible al menor precio, pero al producirse un aumento considerable de los costes que la empresa tiene que soportar, la empresa podría verse obligada a aumentar ciertos precios para mantener el margen y llegar a las estimaciones económicas del plan financiero.

Oportunidades – factores externos que la empresa no puede controlar pero que suponen un beneficio para la misma. Se puede sacar partido a las mismas con un plan estratégico adecuado.

- Aumento del turismo en Madrid: Madrid ha experimentado un aumento muy notable de la cifra de turistas que visitan la ciudad cada año. Orange Bamboo se posiciona en una localización Premium que permite a la mayoría de los turistas parar a comer o cenar en el local cuando están dando un paseo por el barrio de Malasaña y Chueca. Como se ha explicado en el análisis de mercado, se considera una buena oportunidad por el nivel de demanda que se está generando en la ciudad.
- Gasto en restauración: el nivel de gasto que los ciudadanos están haciendo en turismo y restauración se encuentra en máximos. Un confinamiento extensivo, sumado a políticas restrictivas de ocio y a una reducción del gasto en ocio por estos motivos ha ocasionado que la población haya decidido invertir más en ocio en 2022 una vez nos encontramos cerca de dejar atrás a la pandemia (PwC, 2021).
- Universidades: el local se encuentra en una localización perfecta para poder aprovechar el gran número de estudiantes que viven y que vienen a la zona todos los días gracias a que hay varias universidades en la zona.

### 3.3 FUERZAS DE MICHAEL PORTER

Las 5 fuerzas de Michael Porter han servido desde hace tiempo como referencia para saber si un negocio tiene una buena posición en el mercado en relativo a los competidores. El análisis realizado para Orange Bamboo indica una buena competitividad puesto que se

sale de lo tradicional de la industria, al intentar cambiar el paradigma existente que relaciona baja calidad con bajo precio y comida basura. Sin embargo, cabe destacar que no se trata de una idea patentada ni por la cuál se tenga un registro especial, por lo que la amenaza de nuevos competidores es alta.

### 3.3.1 Amenaza de entrada de nuevos competidores

La amenaza de entrada de nuevos competidores es relativamente alta puesto que se trata de una idea replicable. Como se ha incluido en el análisis DAFO, el grupo tiene que tener en cuenta que no se tiene un tipo de licencia específico ni una idea patentada, por lo que un emprendedor que considere que es una buena idea de negocio puede copiar el modelo de restauración. En Orange Bamboo confiamos en que ser los primeros y tener una atención al público excelente sea diferencial, aunque entren nuevos competidores.

Empresas con economías de escala pueden entrar a competir en el mercado de la comida rápida de estilo oriental si observan que es un mercado con potencial de crecimiento. Sin embargo, no se considera como un riesgo elevado puesto que no lo han hecho anteriormente con otros negocios similares en España como el ejemplo de Tierra Burrito.

El equipo de Orange Bamboo considera fundamental tener una buena estrategia de marketing para generar una buena imagen de marca reconocible por los consumidores.

### 3.3.2 Rivalidad entre competidores existentes

Existe una gran rivalidad entre los competidores existentes de comida rápida y de restauración en general. Siendo España el país en el que más bares hay teniendo en cuenta la población, se considera que existe una alta competitividad en el sector. Sin embargo, la idea de Orange Bamboo no existe en España, por lo que ese considera que existe una alta competitividad en el sector de la restauración, pero una ausencia de competencia en la misma tipología de comida asiática.

### 3.3.3 Amenaza de nuevos productos y servicios sustitutivos

La amenaza de productos sustitutivos es baja. Como se ha comentado en el apartado de actual rivalidad entre competidores existentes, el grupo considera que la

amenaza viene dada por la actual competencia del sector más que por la entrada de nuevos productos sustitutivos. En el mercado ya existen productos sustitutivos a la comida ofrecida por Orange Bamboo.

Existe un tipo de producto sustitutivo que puede perjudicar a Orange Bamboo. Se trata de la posible entrada de nuevos competidores que ofrezcan productos de comida rápida saludables a bajo coste. En ejemplo de este tipo de producto puede ser los restaurantes de pokes, o de ensaladas por ingredientes. Sin embargo, no se trataría de un producto sustitutivo directo al no considerarlo asiático.

#### 3.3.4 Poder de negociación de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores es medio. Los proveedores pueden cambiar de cliente siempre que uno diferente les ofrezca más. Sin embargo, si se genera una colaboración beneficiosa para los dos con una relación de larga duración es raro que los proveedores quieran dejar de trabajar con un cliente fiel.

Debido a las actuales circunstancias de incertidumbre económica y política, los proveedores pueden estar más dispuestos a generar relaciones de confianza puesto que los costes están aumentando y las cadenas de suministro no siempre están funcionando. En el caso de Orange Bamboo, son principalmente proveedores locales de materias primas frescas.

#### 3.3.5 Poder de negociación de los consumidores

Los consumidores tienen un alto poder de negociación en la industria de la restauración puesto que existen infinidad de alternativas a la comida que ofrece Orange Bamboo. Si bien es cierto que no hay otro local en España que ofrezca la misma tipología de comida como la que se puede encontrar en nuestro restaurante, éste no se trata de un producto indispensable para la vida de los consumidores por lo que dejarían de consumirlo o buscarían alternativas en caso de que tengan una mala experiencia o no terminen de estar a gusto en el local.

Orange Bamboo intenta ofrecer un producto diferencial y una calidad de atención al cliente excelente para contrarrestar el gran número de opciones gastronómicas disponibles en el mercado, especialmente en la capital española.

## 4 PLAN DE MARKETING

Orange Bamboo considera que el plan de marketing es el pilar de Orange Bamboo. Una estrategia de marketing equivocada, sin una inversión adecuada en medios puede hacer que un producto bueno y de calidad con potencial de crecimiento quede en el olvido por errores en la estrategia. Debido a esto, Orange Bamboo considera clave enfocarse en tres pilares clave en la estrategia de marketing, redes sociales, trato del cliente y diferenciación.

### 4.1 REDES SOCIALES

Las redes sociales son un pilar de la sociedad moderna, y por lo tanto también lo son para Orange Bamboo. Como parte de nuestra estrategia de marca, queremos hacer que los consumidores nos entiendan y conecten. Por lo tanto, la empresa contará con un community manager desde el principio para que esté al tanto de publicaciones en redes sociales y del posicionamiento de la empresa en páginas web de opiniones y reseñas, como Google Maps, Tripadvisor o Yelp. El community manager se encargará de responder a las opiniones en las páginas de reseñas, y a generar y publicar fotos, vídeos y texto en las principales redes sociales. El equipo considera clave generar publicaciones interactivas que generen repercusión y que atraigan a clientes al local. A continuación, se va a detallar la estrategia en redes sociales en cada una de las que Orange Bamboo considera necesarias:

TikTok, red social en la que se publican principalmente vídeos con duración de segundos, será uno de los pilares de Orange Bamboo junto con Instagram. Se publicarán vídeos en TikTok sobre cómo se elaboran recetas de cocina, para que los consumidores sientan que pueden cocinar en casa. Se publicarán también bailes del personal del restaurante para generar una interacción positiva y entrar en el círculo de los *challenges* (acciones que se ponen de moda en la plataforma) y canciones de moda de la red social. Vídeos con animaciones sobre eventos que tengan lugar en el local, como pueda ser Halloween o Navidad, y la puesta en escena del local con tomas falsas será parte de la estrategia de transparencia. Por último, Orange Bamboo publicará vídeos en la cocina del local para que los consumidores puedan ver cómo se elaboran las recetas que luego disfrutan en el local.

La empresa usará Twitter para comunicados formales, para informar de novedades y para informar de posibles incidencias que se den dentro del local. Dicha red social no se suele utilizar de manera informal, por lo que la estrategia de marketing no contempla realizar campañas publicitarias por este medio ni publicar vídeos o imágenes informales.

Orange Bamboo centrará gran parte de sus esfuerzos en Instagram, red social en la que se publican principalmente fotos. Esta red social fue utilizada por Goiko Grill para lanzar campañas de publicidad a bajo coste y atraer a un gran número de personas al local. La estrategia de Orange Bamboo pasa por publicar fotos modernas de la comida, haciendo que parezca apetecible, y con el local de fondo, como se puede observar en la figura 5 siguiendo el ejemplo de éxito de Goiko Grill en España.

**Figura 6: Ejemplo de publicaciones de comida en la red social Instagram**



Fuente: Instagram, Goiko

Adicionalmente, se publicarán stories con un contenido similar al de TikTok, ya que este apartado de Instagram se parece a TikTok puesto que se publican vídeos de unos segundos de duración. Como parte de la estrategia de transparencia, Orange Bamboo publicará una fotografía de cada miembro del personal semanalmente para que los consumidores se sientan parte del restaurante y conozcan a los trabajadores. Junto con la

fotografía y el nombre, se publicará una pequeña descripción personal sobre el lugar de origen, los gustos, y la motivación para trabajar en Orange Bamboo.

La empresa creará un perfil de Facebook para conectar con la población adulta más mayor, ya que esta red social la usan, en su mayoría, personas de mediana edad. Al no ser una parte principal de la estrategia de comunicación y marketing de Orange Bamboo, en Facebook se resubirán publicaciones creadas para Instagram, Instagram Stories y TikTok. Si bien es cierto que no se va a enfocar la estrategia de Orange Bamboo en generar contenido para esta red social, se atenderán a los comentarios que los consumidores o potenciales consumidores hagan en la red social para generar interacciones y una buena impresión a los usuarios de la red social.

#### 4.2 TRATO DEL CLIENTE

El cliente es el protagonista en Orange Bamboo. El equipo considera fundamental generar un impacto positivo en los consumidores que vengan al restaurante. Siguiendo el modelo de empresas exitosas como Amazon, Orange Bamboo quiere que el cliente sepa que no va a tener nunca ningún problema en el local. En la estrategia, se incluyen acciones que pueden repercutir en el gasto pero que el equipo considera fundamentales para generar fidelización entre los clientes. En Orange Bamboo sabemos que nadie es perfecto, y que el increíble equipo de profesionales que trabaja en el local puede cometer fallos. Desde la empresa se darán indicaciones sobre cómo tratar al cliente con una sonrisa, siempre de la mejor manera posible e intentando entender la situación personal de cada cliente. En el caso de que un cliente no sienta que se le ha tratado de la manera adecuada o no considere que la comida está preparada de acuerdo con nuestro estándar de calidad, se le ofrecerá no pagar la cuenta final y un descuento en la próxima visita, para dar otra oportunidad a Orange Bamboo y así poder atraer y fidelizar a un cliente que se podría haber perdido en caso contrario. Adicionalmente, se incluirán premios a aquellos clientes que rellenen las encuestas de opinión del servicio y de calidad de la comida que se incluirán en el recibo de compra. Para finalizar el trato al cliente, Orange Bamboo contará con un empleado llamado “director del restaurante” para generar un clima positivo en el restaurante y preguntar a los consumidores su opinión sobre el local, la comida y el personal. Desde el equipo, consideramos que de esta manera se podrá generar una experiencia personal única en España que sólo existe en restaurantes de lujo. El director del restaurante estará encargado también de coordinar que todo el local esté funcionando

de manera adecuada, y de que la música y la climatización estén de acuerdo con el gusto de los clientes.

### 4.3 DIFERENCIACIÓN

Parte de la estrategia de marketing de Orange Bamboo es diferenciarse del resto de opciones de comida rápida en España puesto que se trata de un restaurante de *casual food*. Se ha descrito previamente las principales características de los restaurantes de comida casual, y el equipo considera estas como un punto de diferenciación muy importante para que el consumidor pueda elegir Orange Bamboo antes que otras opciones de comida sin servicio a la mesa. No obstante, la estrategia de marketing de Orange Bamboo no radica exclusivamente en no parecerse a opciones de comida rápida tradicionales, que es fácil de conseguir dado el tipo de comida que se sirve, si no generar una experiencia única en el restaurante para que los consumidores elijan Orange Bamboo sobre el resto de las opciones de restauración. Mediante un trato al cliente óptimo, comida con precio imbatible, y una buena estrategia de comunicación Orange Bamboo se puede convertir en la nueva referencia de moda para la comida rápida asiática en España.

### 4.4 ANÁLISIS DE LAS 4 PS

#### 4.4.1 Precio

El precio de la comida se ha calculado en el análisis financiero-económico presentado por otro miembro del equipo de Orange Bamboo en su TFG. A continuación, se va a explicar cómo se ha llegado al precio de venta al público con un modelo de precios en base al coste de producción.

$$\text{PRECIO} = \text{COSTE DE PRODUCCIÓN} * \text{MARGEN BRUTO (en veces)}$$

El coste de producción se ha calculado en base a los costes de materias primas. Como ejemplo, el coste medio de los boles es 2€ y de los platos es 2,60€. Según esta media, se obtiene que los boles se pueden vender a 6,99€ y los platos a 8,30€. El precio de venta al público de los boles es 3,5 veces el coste de la materia prima, y el precio de los platos es de 3,2 veces el coste de la materia prima, de media.

La clave de Orange Bamboo es ofrecer un producto con la máxima calidad al menor precio posible, por lo que el precio inicial será más bajo para atraer al máximo

número de clientes y generar tráfico en el restaurante pero que podrá ir subiendo progresivamente a medida que el restaurante se vaya estabilizando y que los consumidores conozcan el producto. El equipo de Orange Bamboo entiende que esta estrategia de precios puede ser peligrosa y generar desagrado entre los clientes fieles. Por este motivo, antes de subir el precio se tendrían en cuenta variables como número de clientes, precio de la competencia, inflación, costes y situación macroeconómica de España.

Como parte de la estrategia de precios, y para atraer al mayor número de personas posibles para que puedan probar el producto, Orange Bamboo generará promociones de tiempo limitado para personas que vengan en grupo y que traigan a amigos y familiares. Además, se generará un club de fidelización con descuentos para aquellos clientes que consuman una gran cantidad de comida o que asistan al local a menudo. Por ejemplo, se valorará establecer un bol gratis por cada 8 consumidos, haciendo así que el precio baje a 6,21€ entre 9 boles, pero generando fidelización entre clientes.

#### 4.4.2 Promoción

Orange Bamboo considera fundamental generar una estrategia de promociones positiva para atraer al mayor número de clientes al local. Anteriormente se ha descrito la estrategia en redes sociales que la empresa va a llevar a cabo. Adicionalmente a ésta, que se denomina tráfico orgánico, también se van a promocionar las publicaciones en redes sociales para llegar a un mayor número de personas. La media de gasto en publicidad y promociones en el mercado de empresas B2C es de alrededor del 16% sobre el total del presupuesto de la empresa, según un estudio de Synx, consultora de marketing. Orange Bamboo lo considera parte fundamental de la estrategia para poder crecer y atraer a más clientes, por lo que se va a crear el objetivo de incrementar un 1% anual la inversión en promociones del presupuesto de la empresa, siempre que los ingresos y los costes lo permitan. Adicionalmente a las promociones pagadas, también se llevarán a cabo campañas promocionales como 2x1 o descuentos en determinados días en los que la facturación sea menor. Este tipo de promociones se llevarán a cabo una vez se tengan datos del número de clientes que vienen al día y el consumo medio que hace cada uno en cada día de la semana.

La principal herramienta que Orange Bamboo va a utilizar se denomina Facebook Ads, y permite promocionar las publicaciones en Instagram y Facebook para llegar al mayor número de personas. A través de esta herramienta, se permite seleccionar las características demográficas deseadas para poder marcar objetivos en campañas de publicidad. Para gestionar las cuentas de redes sociales de manera óptima, el equipo ha optado por utilizar Mailchimp como centro de todas las comunicaciones. La plataforma de gestión de empresas Mailchimp permite gestionar la página web, las redes sociales, los KPIs y los datos de los clientes, y generar una tienda online. A través de esta plataforma, el equipo de marketing gestionará todo lo relacionado con la imagen corporativa y de cliente de la empresa.

#### 4.4.3 Producto

El producto que se ofrece en Orange Bamboo es comida rápida inspirada en la cocina asiática a un precio más barato que otras opciones de comida rápida, con mejores ingredientes, y más calidad.

El menú se compone principalmente de arroz o fideos con uno o dos tipos de proteína como complemento. Se denomina “bowl” a un entrante con un complemento y “plate” a un entrante con dos complementos. El producto se cocina en el local y los ingredientes son frescos y de calidad. No es un producto saludable puesto que se incluye azúcar en la elaboración, pero se pretende hacer ver como de mayor calidad que la comida rápida tradicional a un menor o el mismo coste para el cliente. En Orange Bamboo, existen cinco proteínas y cuatro entrantes. Como plato principal, se puede elegir entre verduras, arroz blanco, arroz frito y fideos. El equipo de Orange Bamboo espera que el arroz frito sea la opción más elegida por los consumidores, ya que es la más popular en Panda Express. Como proteínas, se sirven Orange Chicken, Teriyaki Chicken, Roasted Heura, Beijing Beef y Shrimp Delicatessen. El equipo de Orange Bamboo espera que el orange chicken sea la proteína más famosa, puesto que consideramos que es el plato estrella y la imagen de marca. Es por ello que se ha decidido marcar con una estrella dicho plato en el menú, como se ve en la figura 7. Adicionalmente a los productos principales, Orange Bamboo también ofrece a los clientes un postre asiático llamado mochi, el cual está disponible en varios sabores. Como complemento a la comida, se le entrega al cliente una galleta de la suerte gratis con una frase dentro de la misma, idea inspirada en las

galletas de la suerte chinas. De esta manera, una vez el cliente termina de comer, puede abrir y comerse la mini galleta a modo de postre si quisiera.

Figura 7: Menú del restaurante



Fuente: Elaboración propia

#### 4.4.4 Distribución

La distribución del producto se va a realizar principalmente a través del local físico que Orange Bamboo tiene en el centro de Madrid. A través del local, los consumidores podrán acceder al producto mediante la barra. Adicionalmente, se distribuirá también la comida mediante plataformas de *delivery* de comida. El equipo ha llegado a la conclusión de que es mejor aparecer en todas las plataformas de *delivery* para

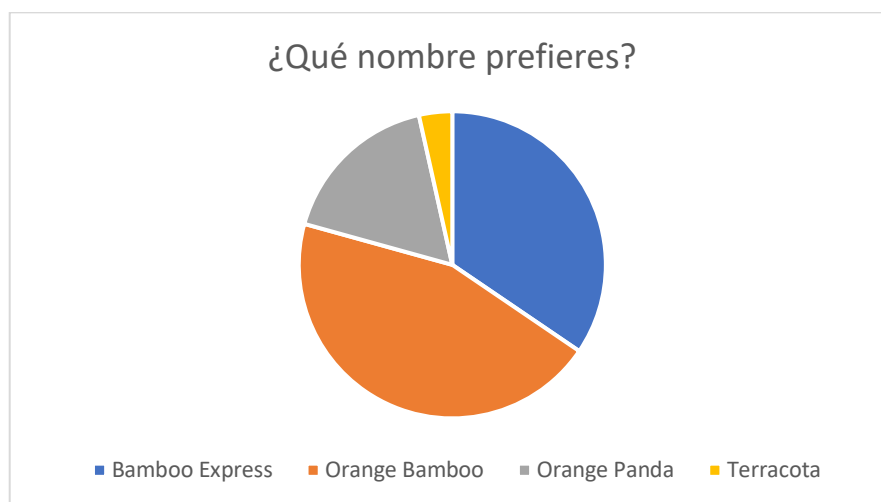
poder llegar al mayor número de personas. Si bien es cierto que este tipo de distribución no es el más rentable, da la oportunidad a gente que no conoce el local a pedir comida y probar la calidad y el magnífico sabor. Orange Bamboo va a estar disponible en UberEats, Glovo y JustEat. Además, una vez abierto el local y con unos meses de pruebas, se generará una prueba piloto para abrir 24 horas al día en *delivery* para poder posicionarse como la mejor opción para los consumidores que quieren disfrutar de comida por la noche. Este último objetivo que se ha marcado el equipo requiere de una prueba piloto extensa en la que se analicen los ingresos que se pueden tener por la noche y el coste de apertura, ya que según se estipula en la reforma laboral los trabajadores que hicieran turnos nocturnos deben recibir un complemento.

#### 4.5 ELIGIENDO EL NOMBRE DE LA MARCA

Orange Bamboo, que surgió como Bamboo Empress en un primer momento, es el resultado de una serie de tests de mercado y de análisis sobre los siguientes factores: 1. Preferencias de consumidores sobre el nombre 2. Disponibilidad del nombre en redes sociales 3. Resultados del nombre en buscadores de internet (i.e. SEO en Google) 4. Disponibilidad de dominio en internet 5. Disponibilidad de la marca en la Oficina de Patentes y Marcas de España.

1. Preferencias de los consumidores sobre el nombre: Se ha creado una encuesta para medir qué nombre gusta más al público. En la encuesta se han incluido 4 potenciales nombres que iban en línea con la idea de un restaurante occidental con inspiración asiática. Entre los nombres, se incluyen Orange Bamboo, Bamboo Express, Terracota Food y Orange Panda. Después de promover la encuesta entre familiares y allegados, se ha llegado a la conclusión de que Orange Bamboo será el nombre definitivo. Los resultados de la encuesta se pueden ver en la figura 8. El 45% de los encuestados se decantó por el nombre de Orange Bamboo, el 35% por Bamboo Express, el 17% por Terracota Foods y el 3% restante por Orange Panda. Los resultados de la encuesta otorgan una amplia mayoría a Orange Bamboo. Una vez realizada la encuesta, se ha procedido con los siguientes pasos mencionados anteriormente.

**Figura 8: Preferencias de nombre entre usuarios de la encuesta**



Fuente: Elaboración propia

2. Disponibilidad de nombres en redes sociales: Se ha indagado en redes sociales para comprobar si existe la posibilidad de utilizar la marca Orange Bamboo tanto en Instagram como Facebook, Twitter, TikTok y Snapchat. Los resultados son favorables, el nombre de @orangebamboorest se puede utilizar en todas las plataformas de redes sociales. En Orange Bamboo se considera fundamental tener una estrategia de marketing en redes sociales ganadora. La empresa se va a enfocar en generar publicaciones con gran cantidad de visualizaciones para atraer a usuarios de redes sociales. Orange Bamboo va a seguir una estrategia mixta de anuncios en redes sociales junto con crecimiento orgánico. La principal diferencia entre ambas radica en que la primera es de pago mientras que la segunda es gratis.
3. Resultados en internet: Al realizar una búsqueda en internet de “Orange Bamboo” no se encuentran resultados importantes. Una de las principales ideas de elegir un nombre sobre otro era la ausencia de resultados en el mercado español principalmente. Otras opciones menos votadas, como

Terracota Foods, si que cuentan en España con un restaurante con el mismo nombre y aparecen en el buscador de Google en primeras posiciones. Adicionalmente, otras opciones como Bamboo Express cuentan con resultados en otros países y con páginas web con un SEO trabajado. Al competir con otras empresas con el mismo nombre, se hace más complicado aparecer en los primeros resultados de una búsqueda de manera orgánica sin tener que pagar por tener las primeras posiciones.

4. Disponibilidad del dominio en internet: se ha llevado a cabo una extensiva búsqueda en internet para llegar al nombre ideal. Se ha tenido en cuenta los resultados del buscador Google para determinar si la elección llevada a cabo por la encuesta era suficientemente original para aparecer en los resultados de búsqueda sin interferir en otros negocios.

Bamboo Express - El nombre Bamboo Express ya existe en internet. Según los resultados de búsqueda, como se indica en el siguiente epígrafe, existe un restaurante llamado Bamboo Express en Misisipi que aparece en los primeros resultados de búsqueda en Google. Además, existen varias páginas web con el dominio de “bambooexpress.com” “bambooexpressmenu.com”. Razones por las que el nombre fue descartado. Se observa en la figura 9 los resultados de búsqueda en Google.

**Figura 9: Resultados de búsqueda en Google sobre Bamboo Express**

The image shows a screenshot of Google search results for 'Bamboo Express'. On the left, there are four search results with their respective URLs and snippets:

- <https://bambooexpressms.com> - Traducir esta página  
**Bamboo Express**  
Bamboo Express. 137 Yandell Road, Suite B, Canton, Mississippi 39046. \*\* We are located in the Shell Station \*\* 601-790-7508 ...
- <http://www.bambooexpressmenu.com> - Traducir esta página  
**Bamboo Express Chinese & Sushi Restaurant, Allendale, MI ...**  
Bamboo Express Chinese & Sushi Restaurant. 6101 Lake Michigan Dr. #B500, Allendale, MI 49401. Delivery Fee \$3 (Within 4 miles)
- <https://bamboovidalia.com> - Traducir esta página  
**Bamboo Express**  
Welcome to **Bamboo Express!** Bamboo Restaurant offers authentic and delicious tasting Chinese cuisine in Vidalia GA. Our goal is to provide quality and ...
- <https://www.tampabambooexpress.com> - Traducir esta página  
**New Bamboo Express | Order Online | Tampa, FL 33615 ...**  
View New **Bamboo Express** menu, Order Chinese food Delivery Online from New **Bamboo Express**, Best Chinese Delivery in Tampa, FL.

On the right, there is a detailed view of a restaurant listing for 'Bamboo Express' in Shell, Mississippi. It includes:

- Address: 137 Yandell Rd, Canton, MS 39046
- Hours: Abierto - Cierra a las 21:00
- Rating: 4.0 stars (47 comentarios de Google)
- Price range: \$ - Restaurante asiático
- Buttons: Sitio web, Cómo llegar, Guardar, Llamar
- Service options: Consumo en el lugar, Pedidos desde el automóvil, Entrega sin contacto
- Advertisement for DoorDash Delivery: Get Bamboo Express Delivered to Your Home or Office. Order Now - doordash.com

Fuente: Elaboración propia, Google

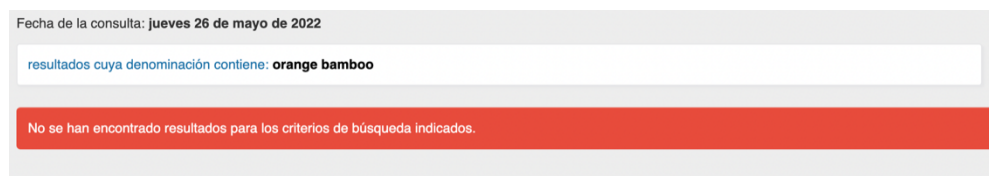
Terracota Foods – El nombre de Terracota ya se encuentra en uso por un local de comida mediterránea en Madrid. Debido a esta circunstancia, se decide optar por no seguir analizando el nombre en internet.

Orange Panda – El nombre de Orange Panda es el menos votado de la encuesta. Si bien es cierto que se asemeja a la idea original de inspiración en Panda Express, el nombre no ha gustado a amigos y familiares por lo que se considera que, extrapolando, tampoco gustará a la población española.

Orange Bamboo – El nombre por el que se ha optado para la imagen de marca. Se ha confirmado que están disponibles los nombres de usuarios con las características deseadas en las principales redes sociales (Instagram, Facebook, Twitter, TikTok). Además, al realizar una búsqueda en Google no aparecen resultados de restaurantes que ya existen y tampoco aparece el dominio como en uso. Según la empresa Huge Domains, el dominio en internet de “orangebamboo.com” se puede adquirir por \$1.995.

5. Disponibilidad del nombre – Uno de los principales requerimientos a la hora de elegir el nombre es que se pueda inscribir en la Oficina de Patentes y Marcas en España. El nombre de Panda Express está recogido en dicha oficina por el Tratado sobre el Derecho de las Marcas (TLT) que recoge el derecho internacional, según se puede observar en la figura 11. A través de la página web de la Oficina en España, gracias al localizador de marcas dentro de los servicios de consulta, se ha comprobado como la marca Orange Bamboo no existe como se exhibe en la figura 10.

### Figura 10: Ejemplo de búsqueda sin resultado como marca




Fuente: Oficina de Patentes y Marcas

**Figura 11: Ejemplo de búsqueda con resultado de marca registrada**

2 resultados cuya denominación contiene: **panda express**

« Primera < Anterior Página 1 de 1

Gráfico	Marca	Denominación	Tipo
	<a href="#">M4036488</a>	PANDA EXPRESS <a href="#">+info</a>	Denominativa
	<a href="#">M4036492</a>	PANDA EXPRESS <a href="#">+info</a>	Figurativa

Fuente: Oficina de Patentes y Marcas

## 5 PLAN DE EXPANSIÓN Y FRANQUICIADOS

Orange Bamboo es un restaurante nuevo inspirado en un modelo de restauración norteamericano que ya cuenta con miles de locales y un notable éxito. El equipo de Orange Bamboo considera que, lo ideal, es empezar con un restaurante físico en una localización céntrica en Madrid. Sin embargo, se han analizado posibles estrategias de expansión para poder hacer de Orange Bamboo una cadena de restauración conocida en España. Dentro de la estrategia de expansión, el equipo ha considerado tres principales alternativas para la expansión. La primera estrategia consiste en generar cocinas fantasma a través de centros de alquiler de cocinas, cada vez más populares, y de la apertura de cocinas en la periferia en polígonos industriales. La segunda estrategia de inversión que el grupo ha considerado es el crecimiento rápido mediante franquiciados, el cual aportaría un potencial crecimiento rápido con apertura de locales sin la necesidad de que el capital tenga que ser aportado por Orange Bamboo, lo que agilizaría la expansión y permitiría una gran escalabilidad. La tercera opción que Orange Bamboo ha considerado es una expansión mediante apertura de locales propios financiados por el flujo de caja que se genere gracias a las ventas que se esperan obtener durante los primeros años. Si bien es cierto que las tres se posicionan como opciones viables para la potencial expansión del restaurante, el equipo de Orange Bamboo considera como prioridad la primera y segunda opción. En caso de que se genere suficiente flujo de caja en los primeros años de la apertura del restaurante como para abrir locales propios, el equipo de Orange Bamboo considera que se puede usar como opción complementaria a las anteriores.

## 5.1 LAS *DARK KITCHEN* O COCINAS FANTASMA COMO ESTRATEGIA DE EXPANSIÓN *LOW-COST*

Las cocinas fantasma, o *dark kitchen* en inglés, surgieron por primera vez en los centros de ciudades anglosajonas debido a la gran demanda que existe en estos núcleos urbanos por la densidad de población. Existen dos opciones de restaurantes que se denominan cocinas fantasma, el primero es locales sin servicio de cara al público que se localizan en bajos de edificios residenciales o centros de negocios/polígonos industriales. El segundo tipo de cocinas fantasma son aquellos restaurantes que sí ofrecen servicio de cara al público pero que crean una marca secundaria con otros productos que no se pueden adquirir en local para poder generar más ingresos por medio de plataformas de *delivery*. Sea como fuere, ambos tipos de cocinas fantasma operan 100% de manera virtual a través de aplicaciones de *delivery* como Glovo, Uber Eats o Just Eat. Antes de que iniciara la pandemia, ya existían numerosos locales de este tipo, pero cuando el coronavirus llegó a nuestras vidas el negocio de este tipo de locales incrementó enormemente. Una gran cantidad de personas estaban empezando a pedir comida a domicilio por miedo a contagiarse, pero restaurantes tradicionales seguían cerrados o no podían abastecer a la cantidad de gente que pedía comida a domicilio.

La principal ventaja de las cocinas fantasma radica en la diferencia en la inversión inicial que se requiere en este tipo de negocios en comparación con los de restauración tradicional. Tal ha sido el boom de este tipo de negocios que, en la actualidad, existen empresas que subalquilan espacios de cocina en centros urbanos para poder abrir un pequeño restaurante sin servicio de cara al público pero que se puede vender a través de plataformas de *delivery*. En Madrid, empresas como SmartKitchens ofrecen este tipo de servicio en la zona centro, para poder llegar a un mayor número de personas, incluyen todo tipo de utensilios en el precio, y ofrecen acceso al local 24 horas al día 7 días a la semana. Además, explican desde la empresa, que se puede abrir una cocina fantasma por tan sólo 5.000 euros, que contrasta con la gran inversión inicial que es requerida por establecimientos con servicio de cara al público que puede llegar a significar una inversión de más de un millón de euros.

A continuación, se puede observar una tabla explicativa sobre los tres diferentes tipos de locales que Orange Bamboo considera óptimos para el modelo de restauración

*fast casual*. En la tabla 2, se compara las cocinas fantasma con apertura de un local a pie de calle y con la apertura de un local en la calle como un edificio independiente.

**Tabla 2: Comparación de tres tipos de modelo de local para restaurante *fast casual***

	<b>Cocina Fantasma</b>	<b>Restaurante con local en calle</b>	<b>Restaurante con local independiente</b>
<b>Inversión inicial</b>	Inversión inicial reducida, con un presupuesto de menos de 10.000€ se puede poner en marcha.	Inversión inicial media, con un presupuesto de mas de 150.000€ se puede poner en marcha.	Inversión inicial muy elevada, presupuesto necesario de mínimo 800.000€ para puesta en marcha.
<b>Visibilidad del negocio</b>	La visibilidad de las cocinas fantasma es reducida. Principalmente por dos medios, redes sociales y plataformas de <i>delivery</i> de comida.	La visibilidad de los restaurantes en calle es muy alta si se elige una localización adecuada. En una calle con mucho tránsito, se da la oportunidad a potenciales clientes de ver el local y entrar.	La visibilidad de los locales en un edificio independiente es alta si se encuentra en una zona de paso para coches. Sin embargo, no se genera tanto tránsito como en los locales a pie de calle en el mercado europeo.
<b>Coste de operación</b>	El coste de operación es mínimo, ya que solo se requiere la materia prima para operar.	El coste de operación es medio, se requiere de limpieza del local y baños, así como de luz.	Coste de operación es elevado puesto que se requiere de más personal, limpieza de una superficie más

			grande y mayor luz.
<b>Coste de mantenimiento</b>	El coste de mantenimiento es prácticamente inexistente puesto que no se dispone de local y solo se alquila una cocina. Principalmente material de cocina.	El coste de mantenimiento es medio puesto que se requiere mantenimiento de maquinaria, del local y del mobiliario.	El coste de mantenimiento es elevado puesto que se requiere, además de lo incluido en el local de calle, mantenimiento del jardín, el edificio y aparcamiento.
<b>Modelo operativo</b>	El modelo operativo es simple, la comida se cocina y se entrega al cliente por medio de plataformas de <i>delivery</i> .	El modelo operativo es el mismo que el de un restaurante de comida rápida. El cliente puede entrar al local a comer, recoger el pedido y comerlo en casa o pedirlo por medio de plataformas de <i>delivery</i> .	El modelo operativo es el mismo que el de un restaurante con local en calle, con dos principales diferencias. Los clientes que deciden comer en el local disfrutan de un espacio más amplio y terraza con jardín. Se da la opción a recoger la comida en ventanilla sin bajarse del coche.
<b>Posibilidades de expansión</b>	Las posibilidades de expansión de las cocinas fantasma son grandes puesto que el coste es	Las posibilidades de expansión son grandes, pero tienen un coste elevado. El modelo	Las posibilidades de expansión son grandes, pero generan unos costes muy altos y

	<p>reducido. Se pueden abrir cocinas fantasma por la periferia de Madrid y cerrarlas en el caso de que el producto no guste en determinadas zonas.</p>	<p>típico de expansión de cadenas de comida rápida pasa por generar un modelo de franquicias en el que se cede la marca a un tercero que explota el negocio.</p>	<p>requieren de mucho tiempo, ya que los edificios se construyen desde cero. Adicionalmente, se puede explotar el modelo de franquiciados, pero requiere una inversión mayor. Atractivo principalmente en zonas de la periferia y en Estados Unidos.</p>
--	--	--	--

Fuente: Elaboración propia

La principal conclusión que se obtiene a partir del análisis de los diferentes tipos de local para la posible expansión es que la opción ideal para financiación propia es abrir cocinas fantasma. Se trata de la opción más barata y la que más flexibilidad otorga puesto que se pueden abrir y cerrar en diferentes localizaciones a un bajo coste. Además, sirve como prueba para confirmar si el modelo de restauración asiático que propone Orange Bamboo se recibe de manera positiva en las diferentes zonas de la Comunidad de Madrid.

Las cocinas fantasma pueden ser una buena forma de empezar a construir una imagen de marca, probar si a los consumidores les gusta la comida, y de abrir nuevos locales a bajo precio en zonas lejanas a las de un local con atención al público (Jeffrey Verhaal, 2022). Orange Bamboo abrirá cocinas fantasma en diferentes localizaciones para generar nuevos clientes con el objetivo de dar paso a un local físico en el caso de que el producto sea exitoso en dichas zonas. Sin embargo, como se explica en el gráfico, la rentabilidad de los pedidos de *delivery* es reducida e incluso puede llegar a ser negativa en la mayoría de los casos. Es un buen método para llegar a nuevos consumidores, pero no es el mejor para generar una rentabilidad extraordinaria por lo que el objetivo de dichas

cocinas siempre va a ser el de abrir un local físico que ofrezca mayor rentabilidad. El equipo considera esta estrategia como una buena manera de dar a conocer la marca y generar algo de flujo de caja mientras crece el negocio.

## 5.2 EL MODELO DE FRANQUICIADOS

Orange Bamboo considera crucial ofrecer un modelo de franquicias que permita a inversores que confíen en la marca invertir sin necesidad de entrar en el capital principal de la empresa, lo que diluiría el capital invertido por otros inversores o generaría potencialmente una gran cantidad de pasivos si se opta por deuda. El modelo de franquiciados de Orange Bamboo se va a trazar de la siguiente manera:

1. Apertura de página web destinada exclusivamente a franquiciados para que se puedan poner en contacto con las oficinas principales y se les pueda explicar el modelo, los costes y las condiciones.
2. Envío de la información financiera requerida por los potenciales franquiciados para que sea estudiada por los mismos. Adicionalmente, se les enviará un paquete de *merchandising* con camisetas y gorras promocionales de la marca.
3. Sesión de información en las oficinas centrales para comentar potenciales dudas y explicar el modelo en profundidad. Adicionalmente, se hará una pequeña evaluación de la capacidad de los inversores de llevar a cabo el modelo de negocio de manera satisfactoria. Además, también se valorará la liquidez financiera de los potenciales franquiciados.
4. A continuación, se abre un periodo de negociaciones en la que tanto el franquiciado como Orange Bamboo estudian la viabilidad del proyecto y los pros y contras. En este periodo se elige todo lo relacionado con la localización, y se negocian las condiciones contractuales. También se negocia la exclusividad de la marca y las zonas de exclusividad.
5. Como último paso, se finaliza la escritura y firma de los contratos pertinentes. Se establecen las bases para la relación futura y las posibilidades de abrir más establecimientos.

A continuación, se detalla en la tabla 3 las condiciones de partida para los franquiciados. Orange Bamboo tiene como objetivo la rápida expansión de la marca, por

lo que, teniendo en cuenta también los intereses de los franquiciados, la marca se pone como objetivo mantener el mínimo de restricciones sobre expansión de establecimientos y el cobro de comisiones, márgenes y *royalties*.

**Tabla 3: Condiciones de franquiciados**

<b>Condiciones de partida</b>	<b>Franquiciado de OB</b>	<b>Competencia</b>
<b>Royalties</b>	Hasta 5%	Hasta 10%
<b>Inversión inicial estimada</b>	100.000 euros	100.000 euros
<b>Plazo de recuperación</b>	Hasta 5 años	Hasta 6 años
<b>Flexibilidad</b>	Total, se mantienen conversaciones para llegar a acuerdos	Inflexibles, la marca tiene prioridad sobre el franquiciado. Llegándose a limitar los otros negocios de este.

Fuente: Elaboración propia, Msoluciona

### 5.3 EXPANSIÓN DE LOCALES FÍSICOS A TRAVÉS DE FONDOS PROPIOS

La opción de expandirse con locales físicos abiertos de cara al público se considera complementaria a las analizadas anteriormente. Como se puede observar en la tabla 1, la manera más rápida y más barata para expandirse son las cocinas fantasma. La expansión a través de locales físicos se considera complementaria a las anteriores, siempre y cuando el flujo de caja disponible lo permita.

Analizando los flujos de caja que se obtienen de la venta de productos en el local principal, y sin tener en cuenta la potencial apertura de otros locales, se han obtenido las siguientes conclusiones:

- La financiación mediante fondos propios sin solicitar financiación a entidades bancarias se puede empezar a planear en el año 2 desde la apertura del primer establecimiento. En el año 2, se obtiene un flujo de caja positivo de 108.770 euros. Dicha cantidad no permite la apertura de un establecimiento, ya que el equipo estima un coste de entre 120.000

euros y 190.000 euros en total para la apertura de un establecimiento nuevo, pero permite empezar los trámites necesarios y la planificación.

- La apertura de un establecimiento físico con servicio de cara al público se da en el año 3 desde la apertura del primer local. En el año 3, se pronostica un flujo de caja total a cierre de año de 168.045 euros. Como se puede observar en la tabla 4, los flujos de caja incrementan sobre 60.000 euros anuales. Dichas cantidades permitirían empezar las primeras gestiones y permisos en el año 2 para a continuación terminar el proyecto en el año 3. Se establece un periodo de un año para todo el proceso.

**Tabla 4: Estado de los flujos de caja**

	<u>Año 0</u>	<u>Año 1</u>	<u>Año 2</u>	<u>Año 3</u>	<u>Año 4</u>	<u>Año 5</u>
A. Efectivo al comienzo del ejercicio	0 €	2.314 €	40.962 €	108.770 €	168.045 €	292.317 €
B. Flujos de efectivo de la actividades de explotación	<b>-41.629 €</b>	<b>55.431 €</b>	<b>85.760 €</b>	<b>78.474 €</b>	<b>144.806 €</b>	<b>221.198 €</b>
1. Resultado del ejercicio	<b>-11.200 €</b>	46.710 €	66.180 €	70.213 €	123.673 €	195.968 €
2. Ajustes del resultado						
a) Amortización del inmovilizado	0 €	10.659 €	10.659 €	10.659 €	10.659 €	10.659 €
b) Correcciones valorativas por deterioro	0 €					
3. Cambios en el capital corriente						
a) Aumento de activo corriente	<b>-21.429 €</b>	<b>-37.389 €</b>	<b>-5.845 €</b>	<b>-7.566 €</b>	<b>-10.025 €</b>	<b>-12.906 €</b>
d) Aumento de pasivo corriente		35.451 €	14.766 €	5.167 €	20.499 €	27.477 €
4. Ajustes a reservas	<b>-9.000 €</b>	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
C. Flujos de efectivo de las actividades de inversión	<b>-102.487 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>	<b>0 €</b>
5. Altas netas de activo no corriente						
a) Altas de Inmovilizado intangible	<b>-2.315 €</b>	0 €				
b) Altas Inmovilizado material	<b>-94.172 €</b>	0 €				
c) Altas de Inversiones financieras	<b>-6.000 €</b>	0 €				
C. Flujos de efectivo de las actividades de financiación	<b>146.430 €</b>	<b>-16.784 €</b>	<b>-17.951 €</b>	<b>-19.199 €</b>	<b>-20.534 €</b>	<b>-21.961 €</b>
6. Capital social	50.000 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
7. Altas netas de deuda						
a) Nuevos préstamos	96.430 €	0 €				
b) Reembolso préstamos		<b>-16.784 €</b>	<b>-17.951 €</b>	<b>-19.199 €</b>	<b>-20.534 €</b>	<b>-21.961 €</b>
D. Excedentes negativos de ejercicio anteriores	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €	0 €
Efectivo al final del ejercicio A+B+C+D	<b>2.314 €</b>	<b>40.962 €</b>	<b>108.770 €</b>	<b>168.045 €</b>	<b>292.317 €</b>	<b>491.553 €</b>

Fuente: Elaboración propia

No se ha tenido en cuenta la posibilidad de contar con financiación externa adicional a la ya adquirida para abrir el primer establecimiento puesto que el equipo de Orange Bamboo quiere ser precavido con las estimaciones. En el caso de que se abran oportunidades para una financiación externa por medio de entidades bancarias o métodos alternativos de financiación como crowdlending, Orange Bamboo actualizaría sus planes de expansión con la posibilidad de abrir locales antes del año 3.

## 6 CONCLUSIONES

Una vez analizada la viabilidad del negocio en base a los cuatro puntos principales, plan estratégico, plan financiero, plan de marketing y plan de operaciones y recursos humanos, se concluye que la idea de negocio es rentable, coherente, y que presenta las líneas generales de una buena idea de negocio. Aprovecha el impulso de la comida rápida y más saludable que demanda el consumidor español, y a la vez se suma al auge de los restaurantes de comida *fast casual* cada vez más populares en el mundo.

El análisis de mercado realizado confirma que la idea de empezar un restaurante de comida *fast casual* en Madrid es adecuada. La capital española se ha convertido en los últimos años en centro de turismo mundial, y ha multiplicado año a año las cifras de turismo. Además, el consumidor español busca en restaurantes opciones de comida más saludables, sin perder de vista la rapidez, comodidad y flexibilidad que ofrece un restaurante de comida rápida. El diseño cómodo y agradable del local, y la colaboración con aplicaciones de *delivery* son claves para poder incorporar los intereses de los consumidores españoles en el local y convertirlo en un negocio de éxito.

El plan estratégico está diseñado para analizar todas las posibles ventajas de la idea de negocio, pero también teniendo en cuenta que existen factores externos a tener en cuenta que la empresa no puede controlar. En él, se han incluido la mayoría de problemas que existen actualmente en Europa, principalmente relacionados con la situación económica inestable que hay en el continente, el esquema de alta inflación que vivimos, y la situación política relacionada con la guerra de Ucrania y la COVID-19 que puede llegar a suponer cortes de abastecimiento.

El plan de marketing traza las líneas generales que Orange Bamboo va a seguir para promocionarse de la manera adecuada y llegar al máximo número de clientes posible. Las políticas en redes sociales que se han trazado en el plan de marketing van a permitir posicionar a la empresa a la cabeza de redes sociales, y junto con el plan de promociones van a hacer que Orange Bamboo se haga conocido en la escena de gastronomía madrileña.

Por último, la estrategia de expansión permite a Orange Bamboo tener unas directrices claras de las opciones que existen para expandirse de manera rápida una vez se tenga el capital, las inversiones o los franquiciados. El objetivo de Orange Bamboo es

abrir una gran cantidad de locales para que clientes de todo el mundo puedan disfrutar de la comida del establecimiento, y esta estrategia es el primer paso de la expansión.

El Trabajo de Fin de Grado me ha resultado increíblemente interesante porque me ha permitido plasmar una idea que ya existía en mi cabeza pero que no había analizado en profundidad. Además, también me ha permitido aplicar conocimientos teóricos aprendidos durante los años de universidad para poder generar el plan de negocio y la estrategia de una empresa real. En mi caso, me he centrado en el plan estratégico y de marketing puesto que son los temas en los que más interesado estoy. Esto ha sido posible gracias al modelo de trabajo de Comillas Emprende. A su vez, mi compañero de proyecto ha podido enfocarse en los temas que más le interesaban a él, para desarrollar un plan de negocio integral de Orange Bamboo. Por nuestro espíritu emprendedor y nuestras ganas de crear nuestra propia empresa, consideramos a Orange Bamboo como una idea de negocio real que nos gustaría empezar una vez hayamos sido trabajadores por cuenta ajena durante un periodo de tiempo para formarnos en diferentes industrias, y hayamos reunido el capital necesario para empezar la inversión.

## 7 BIBLIOGRAFÍA

*Análisis de cómo el covid-19 ha acelerado la consolidación del sector de comida a domicilio en España.* (2021, abril). Repositorio Comillas.

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/47054/TFG%20-%20201704730.pdf?sequence=4&isAllowed=y>

Bankinter, D. D. A. (2022). *Previsión del PIB en España para 2022 y 2023.*

Bankinter. <https://www.bankinter.com/blog/economia/previsiones-pib-espana>

Blaney, N. H. (2017, 11 mayo). *Fast-casual Phenomenom.* University of California, Riverside.

[https://escholarship.org/content/qt42r5q84k/qt42r5q84k\\_noSplash\\_1a5362c9ca5e9d459462fb42d851720c.pdf?t=p0lm41](https://escholarship.org/content/qt42r5q84k/qt42r5q84k_noSplash_1a5362c9ca5e9d459462fb42d851720c.pdf?t=p0lm41)

*Banco de España - Estadísticas.* (2022). Banco de España.

[https://www.bde.es/webbde/es/estadis/infoest/temas/sb\\_ipc.html](https://www.bde.es/webbde/es/estadis/infoest/temas/sb_ipc.html)

*Informe Anual 2021*. (2022, 18 mayo). Banco de España.

[https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/InformesAnuales/21/Fich/InfAnual\\_2021.pdf](https://www.bde.es/f/webbde/SES/Secciones/Publicaciones/PublicacionesAnuales/InformesAnuales/21/Fich/InfAnual_2021.pdf)

*ODS12. ¿Ha supuesto el nuevo movimiento healthy una amenaza o una*. (2021, 17 septiembre). Corresponsables.com España.

<https://www.corresponsables.com/opinion/quique-julia-castello-estudiante-grado-universidad-abat-oliba-ceu>

Díaz-Méndez, C., & García-Espejo, I. (2017, junio). *Eating out in Spain La alimentación fuera del hogar en España*. Eating out in Europe.

[https://www.researchgate.net/publication/333845066\\_SPANISH\\_VERSION\\_Eating\\_out\\_in\\_Spain\\_La\\_alimentacion\\_fuera\\_del\\_hogar\\_en\\_Espana](https://www.researchgate.net/publication/333845066_SPANISH_VERSION_Eating_out_in_Spain_La_alimentacion_fuera_del_hogar_en_Espana)

*Restricciones de la UE sobre los plásticos de un solo uso*. (2021). Environment EU. [https://ec.europa.eu/environment/topics/plastics/single-use-plastics/eu-restrictions-certain-single-use-plastics\\_es](https://ec.europa.eu/environment/topics/plastics/single-use-plastics/eu-restrictions-certain-single-use-plastics_es)

European Central Bank. (2022, 10 marzo). *ECB staff macroeconomic projections for the euro area, March 2022*.

[https://www.ecb.europa.eu/pub/projections/html/ecb.projections202203\\_ecbstaff%7E44f998dfd7.en.html](https://www.ecb.europa.eu/pub/projections/html/ecb.projections202203_ecbstaff%7E44f998dfd7.en.html)

European Central Bank. (2022b, junio 9). *Monetary policy decisions*.

<https://www.ecb.europa.eu/press/pr/date/2022/html/ecb.mp220609%7E122666c272.en.html>

Gallego, E. (2018). *El sector de la restauración en España*. Federación Española de Hostelería.

<https://www.mercasa.es/media/publicaciones/251/EI%20sector%20de%20la%20restauracion%20en%20Espana-%20FEHR.pdf>

INE - Instituto Nacional de Estadística. (2022). *INEbase/ Servicios / Hostelería y turismo*. INE.

[https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica\\_P&cid=1254735576863](https://www.ine.es/dyngs/INEbase/es/categoria.htm?c=Estadistica_P&cid=1254735576863)

*Plataforma integrada de marketing todo en uno para pequeñas empresas.*

(2022). Mailchimp. <https://mailchimp.com/es/>

*OrangeBamboo.com is for sale.* (2022). HugeDomains.

[https://www.hugedomains.com/domain\\_profile.cfm?d=orangebamboo.com](https://www.hugedomains.com/domain_profile.cfm?d=orangebamboo.com)

*Oficina de Patentes y Marcas.* (2022). OEPM.

<https://consultas2.oepm.es/LocalizadorWeb/BusquedaMarcas>

*Restaurant Business.* (2020, 14 mayo). *Panda Express.*

<https://www.restaurantbusinessonline.com/top-500-chains-2020/panda-express>

Pérez Verdú, M. N. (2014, octubre). *El gasto en comida rápida en España 2014.*

EAE Business School. <https://retailnewstrends.files.wordpress.com/2015/06/eae-business-school-el-gasto-en-comida-rapida-2014.pdf>

*Entertainment and Media Outlook 2021–2025 España.* (2021). PwC.

<https://www.pwc.es/es/publicaciones/entretenimiento-y-medios/assets/gemo-espana-2021-2025.pdf>

Sanchez, R. (2021, 3 diciembre). *Los españoles gastarán más en alimentación y ocio en 2022.* Financial Food. <https://financialfood.es/los-espanoles-gastaran-mas-en-alimentacion-y-ocio-en-2022/>

Schoffman, D. E. (2016, 11 mayo). *The Fast-Casual Conundrum.* Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics. [https://www.jandonline.org/article/S2212-2672\(16\)30109-5/fulltext](https://www.jandonline.org/article/S2212-2672(16)30109-5/fulltext)

*What percentage of revenue should you spend on marketing?* (2021). Synx.

<https://www.synx.com.au/blog/what-percentage-of-revenue-should-you-spend-on-marketing>

Urie, C. (2018, 10 septiembre). *There's a sneaky reason why you always see red and yellow on fast food logos*. Insider. <https://www.insider.com/fast-food-colors-make-you-hungry-2018-9>