



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES

**ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD
COMERCIAL, OPERATIVA Y
FINANCIERA DE LA
INTERNACIONALIZACIÓN DE 100
MONTADITOS EN SUDÁFRICA**

Autor: José Fernando Cachón García
Directora: D^a. Marta Muñoz Ferrer

Madrid
Abril 2014

José Fernando
Cachón
García

**ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD COMERCIAL, OPERATIVA Y FINANCIERA
DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE 100 MONTADITOS EN SUDÁFRICA**



RESUMEN

Este estudio analiza la posibilidad de implantar el modelo de negocio de la cadena de restaurantes 100 Montaditos en Sudáfrica. Su lectura permite al lector, por un lado, conocer la estructura de un plan de negocio, y por otro, tener una perspectiva de la situación de este país. Tras la investigación llevada a cabo, en la que se utilizan múltiples herramientas de estrategia empresarial (DAFO, Canvas, etc.), se puede concluir que su inclusión en dicho país africano sería viable tanto desde el punto de vista comercial y operativo como desde el punto de vista financiero. En concreto, la vía de entrada más eficiente y factible para este plan de negocio sería la del modelo de franquicia, que además coincide con la estrategia actual de la compañía. Como contribución a esta publicación, se incluye un marco teórico de los conceptos más relevantes.

Palabras Clave: modelo de negocio, estrategia empresarial, viabilidad (comercial, operativa, financiera), franquicia, 100 Montaditos.

ABSTRACT

This study examines the possibility of implementing the business model of the chain of restaurants 100 Montaditos in South Africa. Through the lecture of this paper, the reader will be able to know, on the one hand, the structure of a business plan, and on the other hand, the economic situation in this country. It has been carried out a detailed research, using multiple tools of business strategy (SWOT, Canvas, etc.). As a result, it can be concluded that the entrance in this African country would be feasible from the commercial, operational and financial point of view. In particular, the most efficient and viable entry method for this business plan would be the franchise model, which also matches with the company's current strategy. As a contribution to this publication, a theoretical framework of the most relevant concepts is included.

Keywords: business model, business strategy, (commercial, financial, operative) viability, franchise, 100 Montaditos.

ÍNDICE

1. INTRODUCCIÓN.....	1
1.1 Objetivos	1
1.2. Marco teórico.....	2
1.3. Metodología	4
1.5. Estructura del TFG.....	6
2. ANÁLISIS DE SUDÁFRICA.....	8
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO	14
4. ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO DE 100 MONTADITOS.....	18
5. ANÁLISIS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN.....	22
6. ESTRATEGIA DE ENTRADA	24
7. ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD FINANCIERA.....	27
7.1 Inversión Inicial.....	27
7.2. Análisis de costes e ingresos	30
7.3. Análisis de la rentabilidad.....	39
8. PLAN DE MARKETING	43
9. CONCLUSIONES.....	47
ANEXO 1: MODELO CANVAS.....	49
ANEXO 2: CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS	50
ANEXO 3: BALANCE DE SITUACIÓN	53
BIBLIOGRAFÍA	55

ÍNDICE DE TABLAS

TABLA I	10
TABLA II	16
TABLA III.....	21
TABLA IV.....	29
TABLA V	31
TABLA VI.....	32
TABLA VII	32
TABLA VIII.....	34
TABLA IX.....	36
TABLA X.....	37
TABLA XI.....	38
TABLA XII	39
TABLA XIII.....	40
TABLA XIV.....	41
TABLA XV	42
TABLA XVI.....	49
TABLA XVII	50
TABLA XVIII.....	51
TABLA XIX.....	52
TABLA XX.....	53
TABLA XXI.....	54

1. INTRODUCCIÓN

En una época marcada por la profunda crisis económica en la que España está inmersa, las posibilidades de crecimiento de una compañía están muy limitadas y restringidas, convirtiendo el tejido empresarial en una lucha por la supervivencia. Siguiendo esta línea, muchas de las grandes compañías se están planteando un cambio de rumbo en su estrategia empresarial.

El caso de 100 Montaditos es particular. Esta empresa tiene su origen en el año 2000, cuando el empresario José María Fernández Capitán abrió el primer restaurante de la cadena en Islantilla, Huelva (Grupo Restalia, 2014). Desde que se fundó, su expansión ha sido meteórica, estando actualmente presente en todo el territorio nacional. Por ello, la cadena ha puesto su punto de mira estos últimos años en traspasar las barreras nacionales e internacionalizarse. En concreto, la compañía está actualmente presente en Colombia, México, Italia, Estados Unidos y Chile (Grupo Restalia, 2014).

Sin embargo, hasta el momento, el continente africano no ha estado entre sus objetivos. A través de este estudio se pretende convencer al lector de las posibilidades que ofrece Sudáfrica, una de las mayores potencias africanas, así como aportar un mayor conocimiento sobre este país.

1.1 Objetivos

El trabajo de investigación realizado tiene como objetivo principal analizar la viabilidad comercial, operativa y financiera de la internacionalización de la empresa española 100 Montaditos en el mercado sudafricano. Para alcanzar este gran objetivo y para que dicho análisis concluya en una determinada decisión, es preciso fijar una serie de sub-objetivos, entre los que destacan conocer la situación macroeconómica de Sudáfrica, evaluar el sector de la restauración de comida rápida en dicho país, y dominar el modelo de negocio propio de 100 Montaditos.

Una vez determinada la viabilidad de la internacionalización, el objetivo fundamental estará orientado hacia la búsqueda de la mejor vía de entrada de acuerdo con las características del negocio.

1.2. Marco teórico

La internacionalización es el concepto clave, en torno al cual gira todo el trabajo de fin de grado. La internacionalización, desde un punto de vista estratégico, hace referencia al conjunto de actividades desarrolladas por una empresa cuyo objetivo es la implantación del modelo de negocio en otro país diferente del país de origen de la compañía (García et al, 2012). Por tanto, a través de la internacionalización se persigue ampliar el mercado de la empresa.

Antiguamente, la internacionalización era vista como un fenómeno aislado ante el cual pocas empresas podían enfrentarse; no obstante, las necesidades actuales surgidas tras la globalización han convertido la internacionalización en una estrategia necesaria para un gran número de empresas.

En función de las diferentes presiones a las que puede verse sometido una empresa en este proceso, como la reducción de costes o la adaptación del local, la estrategia de internacionalización puede consistir en una estrategia global, en una estrategia multipaís o en una estrategia transnacional (Almodóvar et al, 2009).

La estrategia global prioriza la reducción de costes y se basa en la estandarización de los productos, lo que implica una menor flexibilidad y un aumento de los costes de la concentración. La estrategia multipaís da mayor peso a la adaptación del local, pero requiere tiempo y un incremento de los costes de adaptación. Y, finalmente, la estrategia transnacional busca el equilibrio entre eficiencia y adaptación, a través de la filosofía de *think global, act local*.

La internacionalización se concreta mediante cuatro grandes vías de entrada (Jarillo y Echezárraga, 1991):

1. Exportación: Consiste en el tráfico de bienes o servicios desde el país de origen al país de destino. La instalación productiva se mantiene en el país de origen, por lo que se pueden explotar economías de escala. No obstante, el conocimiento del mercado extranjero queda limitado ya que no existe el contacto directo. La exportación requiere importantes costes logísticos y de transporte, por lo que el papel de los intermediarios adquiere un rol fundamental.
2. Licencia o franquicia: Se trata de un contrato a través del cual una de las partes permite la explotación de un bien (generalmente una marca) a cambio del pago de un canon o *royalty*. Los ingresos se acuerdan por contrato, lo que genera una rentabilidad conocida desde el primer momento al limitarse la exposición económica y financiera.
3. Inversión directa en el exterior: No se pierde en ningún caso el control sobre los recursos y capacidades de la empresa. La inversión directa, en la práctica, suele concretarse a través de una adquisición, que permite una rápida entrada en el mercado, aunque puede llegar a proporcionar problemas de integración y coordinación.
4. Joint-venture: Se puede definir como un acuerdo entre dos partes con el fin de explotar una determinada actividad de forma conjunta. El riesgo se limita a lo pactado con el socio. El socio suele tener su sede en el país al cual se dirige la internacionalización, de tal manera que esta alianza da lugar a una combinación de recursos y *know-how*, que se complementan.

1.3. Metodología

Para conseguir los objetivos planteados *supra*, la metodología empleada seguirá un esquema lineal y sistemático, de forma que para alcanzar el objetivo principal será preciso caminar paso por paso. De esta forma, el procedimiento y metodología es secuencial.

Esta línea organizacional parte del estudio del país sudafricano, continúa con el análisis de 100 Montaditos y finaliza con la vía de entrada en Sudáfrica.

Dentro de la primera parte, es preciso examinar el entorno macroeconómico de Sudáfrica, con el objetivo de conocer la situación económica del país, los factores políticos que pueden incidir en la internacionalización de la empresa, o la estructura social del país, entre otros. De este modo, una de las herramientas empleadas será el análisis PESTEL.

Posteriormente, habrá que preguntarse cuáles serían nuestros competidores y su poder en dicho mercado, para lo cual se podría emplear la herramienta estratégica de las cinco fuerzas competitivas de Porter. En otras palabras, se procederá a investigar el entorno y el sector propio que atañe al modelo de negocio, es decir, el sector de la restauración y el entorno competitivo. A través de la herramienta mencionada, se adquirirá un pleno conocimiento de los posibles competidores de 100 Montaditos, y de las líneas que rigen el mercado sudafricano.

Finalizado el estudio del entorno, se procederá a valorar cuáles son los recursos y capacidades propios de 100 Montaditos y de su modelo de negocio. Al ser un modelo que se ha estudiado con detenimiento en España, se realizará una pequeña aproximación a él a través del modelo Canvas, por lo que en este aspecto la investigación se centrará en si dicho negocio puede ser exportable; es decir, si exportar el modelo estudiado es adecuado, factible y aceptable. Esta parte del trabajo de investigación cobra una especial relevancia, porque será a partir de esta fase en la que se comience a determinar si desde un punto de vista comercial y operativo sería viable la internacionalización.

Después de analizar por un lado el país sudafricano, y por otro, la empresa y su estrategia, se debe llegar a un punto de conexión para establecer si es posible la

internacionalización y, en caso afirmativo, la manera de entrada. En este sentido, el modelo CAGE facilita esta tarea, haciendo visible las diferencias entre ambos países, permitiendo entender las implicaciones de lo extranjero, y comparando tanto los competidores como el mercado extranjero.

Finalmente, se decidirá cuál será la vía de entrada, lo cual implica que desde un punto de vista operativo y comercial la internacionalización es factible. Sólo faltaría determinar si financieramente sería viable y rentable, para lo cual la metodología empleada se basará en un modelo de proyecciones a cinco - diez años, en el cual se tendrán en cuenta diversas variables como los ingresos, los costes directos, el margen bruto, los costes indirectos, las inversiones realizadas, el tipo de interés, etc.

Con todo ello, el análisis de viabilidad quedaría completo y se podría proceder a realizar un plan de negocio y de marketing, en el caso en el que los resultados fuesen positivos.

1.4. Estado de la cuestión y valor generado

En las últimas décadas se ha producido un fenómeno de globalización que ha llevado a las grandes compañías a internacionalizarse, pasando de relacionarse en un mercado puramente nacional a un mercado absolutamente global (Svensson, 2001). Así, aquellas empresas con un gran crecimiento nacional están obligadas a expandirse y aumentar su mercado, ya que de otra manera se verían superadas y sobrepasadas por las grandes multinacionales. Dicho de otro modo, estos pequeños peces constituirían una succulenta merienda para los grandes tiburones del océano internacional. En esta tesitura se encontró 100 Montaditos hace una serie de años y a día de hoy sigue envuelto en este proceso de globalización.

En un mundo dominado por las grandes potencias mundiales, ampliamente conocidas y consolidadas, están surgiendo en estos últimos años diversos países emergentes que pretenden ocupar una sólida posición en el marco global (Orgaz et al, 2011). Ejemplos clásicos de estos mercados son el chino, el brasileño o el indio. Pero, ¿y África? ¿Ningún país africano puede optar a ocupar un puesto en el escalafón internacional? Dentro del continente africano no existe ningún tipo de duda de que Sudáfrica es una de las grandes potencias, pero su conocimiento por la sociedad española es muy reducido,

por lo que a través de este trabajo de investigación el lector podrá conocer las principales características de Sudáfrica, quedando convencido de la calificación de Sudáfrica como país emergente.

De esta manera, este trabajo de fin de grado intenta afrontar dos grandes retos: dar un enfoque diferente de la globalización y aportar una visión hasta ahora desconocida de Sudáfrica.

1.5. Estructura del TFG

El trabajo de investigación de grado se compone de cinco grandes ramas:

1. Análisis de Sudáfrica. En esta parte se incluye el análisis macroeconómico y del entorno competitivo. Se organizará en dos apartados diferenciados en el que se examinarán las diferentes características del país sudafricano, por un lado, y del sector de la restauración de comida rápida, por otro.
2. Análisis del modelo de negocio de 100 Montaditos. En esta parte se incluye la observación de las cualidades propias de la estrategia de 100 Montaditos, y de sus recursos y capacidades.
3. Análisis de la internacionalización. En esta parte se incluye el estudio de la viabilidad operativa y comercial, y la concreción del modelo de entrada idóneo, que constituye una de las decisiones de mayor importancia.
4. Análisis de la viabilidad financiera. En esta parte se incluyen las proyecciones de variables financieras con el fin de determinar la rentabilidad del proyecto y del plan de negocio. A partir de este estudio se determinará finalmente si la internacionalización es factible o no.
5. Plan de marketing. Una vez determinado que se puede entrar en el mercado sudafricano, es preciso que la imagen de marca sea conocida en dicho país. Para

ello, es necesario elaborar un plan de marketing que contribuya a que 100 Montaditos se asiente de forma sólida en Sudáfrica.

2. ANÁLISIS DE SUDÁFRICA

Sudáfrica, también conocida como República sudafricana, es un país situado en el sur del continente africano, tal y como indica su propio nombre. Compuesto por cincuenta y dos millones de habitantes, este país se halla en una situación geográfica privilegiada, cuyas costas bañan las aguas de dos océanos: el océano Atlántico, en el oeste, y el océano Índico, en el este. A pesar de contar con solamente nueve provincias, tiene como gran peculiaridad la existencia de tres capitales diferentes, cada una relacionada con un plano diferente: Pretoria (capital administrativa), Ciudad del Cabo (capital legislativa) y Bloemfontein (capital judicial).¹

La historia reciente de este país se halla marcada por el apartheid, cuyas consecuencias se siguen observando en ciertos aspectos. En muchas ocasiones, al hablar de países africanos, nos viene a la mente la imagen de un gobierno dictatorial y corrupto, en el que la represión y la pobreza son sus dos máximos exponentes. No obstante, desde 1994, este país gira en torno a la figura de una democracia constitucional, enmarcada en una república parlamentaria (Oficina Económica y Comercial de España en Johannesburgo, 2007).

Precisamente por esto, Sudáfrica evolucionó enormemente y actualmente se ha erigido como uno de los países y mercados emergentes más sofisticados y con mayores expectativas de crecimiento a nivel global. Esto se debe a múltiples razones. Entre ellas, cabe destacar su estratégica localización geográfica, que le permite ser el gran centro o foco de las inversiones en el continente africano.

Sudáfrica es el principal caballo de batalla de la economía de África. Tal es así que en 2011 ha sido admitido en el selecto grupo de los países BRIC (Brasil, Rusia, India y China), pasándose a denominar países BRICS (Nardi, 2013). Dichos países se caracterizan por haber experimentado en la última década, y en especial en estos últimos años donde la situación económica a nivel mundial ha sido turbulenta, un importante crecimiento a nivel macroeconómico. En concreto, el producto interior bruto

¹ Toda la información relativa a la situación geográfica y demográfica de Sudáfrica ha sido tomada de la Oficina de Turismo de Sudáfrica. Página web: www.southafrica.net/za/en/guides/entry/South-Africa-at-a-glance

(en adelante, PIB) de Sudáfrica ha crecido anualmente desde 1999, a excepción del año 2009, situándose dicho crecimiento en un 2,5% en el año 2012.²

Desde el punto de vista político, la democracia de la que se hablaba anteriormente es joven, ya que data de 1994. En ese año, precisamente, fue cuando la conocida segregación racial y el apartheid característicos de dicho país desaparecieron. De este modo, se ponía fin a la restricción de derechos civiles, humanos y políticos, y se eliminaban las limitaciones impuestas a las clases sociales de raza negra (Oficina Económica y Comercial de España en Johannesburgo, 2007).

Como todo cambio político, presentó momentos tanto de dificultad como de debilidad. Sin embargo, al igual que en la época de la transición el Estado español se convirtió en un ejemplo mundial de cómo pasar de una dictadura a una democracia constitucional, la transición sudafricana se caracterizó por su pacifismo (Buhlungu, 2005). La razón de esta pacífica transición se halla en el pacto de reconciliación elaborado por los dirigentes de las fuerzas políticas más representativas (destaca el ANC, African National Congress, que ha salido vencedor en las últimas tres elecciones, o Alianza Democrática), que guardaba como finalidad principal la preservación de los intereses sociales y económicos de todo el país sudafricano (aunque especialmente el interés de la raza blanca).

Actualmente, la situación política en Sudáfrica es estable, con unos niveles y estándares de transparencia de gobierno superiores a muchos países europeos. Incluso ocupa la primera posición a nivel mundial en transparencia de auditoría interna o en eficacia de los gobiernos corporativos.³

A pesar de dicha estabilidad, el continuo gobierno por parte del ANC con mayoría absoluta desde 1994 ha llevado al país a ciertos umbrales de corrupción que, junto con una cierta ineficacia burocrática gubernamental, así como con una regulación laboral restrictiva, dificultan la entrada de nuevos negocios en Sudáfrica (Pájaro Fajardo, 2012).

Todo este entramado político tiene su reflejo en la legislación del país, que tiene su origen en el Derecho Romano, pero con una fuerte influencia del mundo anglosajón. A

² Dato extraído de www.datosmacro.com

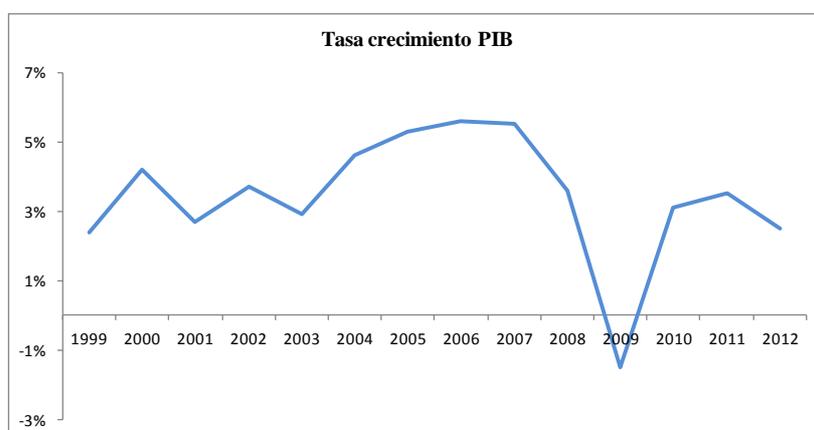
³ The Global Competitiveness Report 2013-2014 – Full Data Edition

pesar de existir barreras de entrada, debido al fuerte poder político del gobierno, las prácticas comerciales, desde un punto de vista legal, así como los acuerdos comerciales, tienen un marcado componente internacional, por lo que su regulación sigue la línea de los países desarrollados. Respecto a la entrada de nuevas empresas, el comercio se mueve en el marco de la libertad empresarial, de forma que tanto la entrada como el acceso a los tribunales se permite en los mismos términos que a cualquier ciudadano sudafricano. Incluso se aprecia una gran ventaja, y es que los conflictos comerciales y empresariales con empresas extranjeras se resuelven en muchos casos a través de la figura del arbitraje, por acuerdo entre las partes, lo que da lugar a un procedimiento de mayor brevedad y más seguro para las empresas extranjeras, que no tendría la necesidad de someterse a los tribunales sudafricanos (Deloitte, 2013).⁴

Económicamente hablando, Sudáfrica se caracteriza por sus actividades en los sectores primarios y terciarios, donde se concentra la mayor parte del PIB del país. En especial, la minería constituye uno de sus principales puntales, al poseer un subsuelo rico en recursos minerales; además, el sector servicios representa en torno al 60% del PIB del país, con una estructura boyante y creciente (OECD, 2013).

Bien es cierto que únicamente Sudáfrica contribuye en un 40% al PIB del continente africano, pero el crecimiento, a pesar de ser positivo tal y como refleja la gráfica, se está estancando.

TABLA I: TASA CRECIMIENTO DEL PIB EN SUDÁFRICA



Fuente: elaboración propia a partir de los datos de www.datosmacro.com

⁴ South Africa: Investor's Handbook 2012/2013, Deloitte, 2013.

Tras la breve recuperación que la economía sudafricana experimentó desde la crisis internacional del año 2007, que tuvo su mayor reflejo en el año 2009, el sector económico se ha visto afectado principalmente por la crisis de la zona euro, así como por problemas sociales que han incidido de manera notable (Grupo Santander, 2013). Entre ellos, se pueden subrayar las tensiones derivadas de la crisis minera (siendo la minería uno de los sectores de mayor importancia en Sudáfrica), que se proyectaron en diferentes huelgas, y el alto nivel de desempleo del país.

Precisamente, el nivel de desempleo y las tensiones sociales están ampliamente relacionados con el bajo nivel educativo existente en Sudáfrica (Oficina Económica y Comercial de España en Johannesburgo, 2007). Esto se traduce en una mano de obra barata y con escasa cualificación, de forma que desde el punto de vista empresarial es atractivo, ya que los costes de producción se pueden descentralizar en países con estas características, reduciendo los costes totales, pero desde el punto de vista económico del país no es un aspecto positivo, ya que no incentiva el desarrollo ni la formación, de forma que el crecimiento del país se vería mermado en el medio plazo. Además, estas políticas empresariales podrían plantear problemas éticos.

Como legado de la época del apartheid, la sociedad sudafricana se define a través de las grandes desigualdades existentes entre los ciudadanos, en especial respecto a la distribución de la renta, lo cual supone un claro riesgo para la estabilidad política (OECD, 2013). Para entender mejor la desigualdad, la gran mayoría de la población (más de dos tercios) sobrevive con menos de doscientos cincuenta dólares estadounidenses al mes, mientras que un tercio de la riqueza queda en manos del veinte por ciento de la población.⁵

Pero la desigualdad no acaba en el plano económico. Los vestigios de la segregación racial que llevaron a Nelson Mandela a prisión en el año 1962 siguen dejando huella. En este sentido, a pesar de haberse eliminado políticamente las diferencias raciales y haberse facilitado la inclusión de ciudadanos de raza negra a puestos directivos y a mejores salarios, siguen existiendo ciertas reticencias sociales y diferencias. No cabe duda de que a largo plazo terminarán por eliminarse las desigualdades, pero a día de hoy no debe uno ponerse un velo delante de los ojos, sino que se debe afrontar la

⁵ Informe de la Oficina Económica y Comercial de España en Johannesburgo, Sudáfrica – Mayo 2007

realidad tal y como es, en la que el racismo sigue en cierto modo presente, aunque de manera atenuada (Manley, sin fecha).

De este modo, se puede deducir que Sudáfrica podría dividirse en dos grandes clases sociales, bien delimitadas por su nivel socioeconómico: la denominada clase alta, principalmente de raza blanca, que habita en las ciudades más desarrolladas; y la denominada clase baja, fundamentalmente de raza negra, que vive en las ciudades con menos recursos.

Asimismo, lo que se podría denominar como clase social alta, donde se concentra la mayor parte de la riqueza, se agrupa en las mismas regiones y ciudades, como son las ciudades de Pretoria y Johannesburgo. Es precisamente en estas ciudades donde las mayores infraestructuras y tecnologías se encuentran (Schwab, 2013).

En su conjunto, Sudáfrica cuenta con una amplia red de infraestructuras, sobre todo de transportes, que ha actuado como uno de los aspectos fundamentales en la mejora de la competitividad en el mercado global. Además, esta amplia red se ha articulado como el motor del crecimiento económico y desarrollo social del país (Deloitte, 2013). Respecto a la tecnología propiamente dicha, el país sudafricano se sitúa entre los cuarenta mejores países del mundo en cuanto a acceso a la tecnología de más alto nivel y en cuanto a innovación.⁶ Por tanto, goza de una tecnología similar a la de países como Taiwán, España o Arabia Saudí, ocupando el primer puesto tecnológico en todo el continente africano.

Desde el punto de vista medioambiental, Sudáfrica es uno de los países con mayor conciencia por el entorno que nos rodea. A modo de ejemplo, se puede citar que Sudáfrica fue el primer país del mundo en otorgar completa protección en sus aguas jurisdiccionales al tiburón blanco; o que Johannesburgo ocupa la segunda posición en África, Asia Pacífico y Oriente Medio en la compatibilización del urbanismo con el medio ambiente (Deloitte, 2013).

En relación con todo lo expuesto anteriormente, Sudáfrica es un país caracterizado en la actualidad por su estabilidad tanto política como macroeconómica. Por tanto, a pesar de existir ciertas dificultades, como las diferencias sociales, se puede concluir que la

⁶ The Global Competitiveness Report 2013-2014 – Full Data Edition

entrada de una empresa en el país sudafricano, en atención a sus posibilidades como país, es viable. Es más, el gobierno está implantando en los últimos años políticas educativas y legislativas para hacer del país sudafricano un país más atractivo a los inversores extranjeros, lo que convierte a Sudáfrica en un país con abundante mano de obra (Deloitte, 2013). Además, en comparación con el resto de países emergentes, el coste de implantar un negocio es claramente menor (Schwab, 2013). En definitiva, la competitividad de Sudáfrica sitúa al país en el primer plano internacional a la hora de realizar inversiones (cabe destacar que el país goza de incentivos a la inversión), lo que permite concluir que Sudáfrica, macroeconómicamente hablando, es una opción óptima para el desarrollo de una actividad empresarial o de un negocio.

3. ANÁLISIS DEL ENTORNO COMPETITIVO

En Sudáfrica, el mercado de restauración de comida rápida está sufriendo una gran reestructuración, la cual gira principalmente en torno a la transformación que está experimentando la cadena de suministros alimenticios y agrícolas, el cambio de los hábitos de consumo de la población y la competencia existente en la industria o mercado de la restauración (Maumbe, 2011). Estos cambios se deben en gran medida a la globalización, urbanismo, incorporación de la mujer al trabajo y en cierto modo por la reducción de las diferencias sociales comentadas en el epígrafe anterior.

El mercado de la alimentación, en Sudáfrica, se divide básicamente en cuatro grandes ramas: restaurantes, cafeterías, restaurantes de comida rápida y otros establecimientos de catering. El mercado de comida rápida representa un treinta por ciento del total de los ingresos de la industria alimenticia, lo cual demuestra el gran peso que tiene en Sudáfrica (Maumbe, 2011).

Durante las dos últimas décadas, este mercado se ha convertido en un mercado crecientemente global y competitivo (Parsa, 1993; Shertz y Daft, 1997). Los factores clave que determinan el éxito en dicha industria son la velocidad del servicio, la calidad de la comida y la relación calidad-precio.

El objetivo de todo negocio es obtener una ventaja competitiva que permita a la empresa mantenerse en el entorno competitivo. Para ello, es preciso analizar una serie de factores con el fin de comprender el entorno en el cual la empresa se mueve, y a tenor de ello, analizar si sería viable para una empresa como 100 Montaditos competir en el mercado sudafricano de comida rápida.

Por un lado, el poder de negociación de los clientes es bajo ya que el nivel de compra de estos productos, en Sudáfrica, es bajo de por sí. Además, dadas las diferencias sociales, la base de clientes se encuentra fragmentada, de forma que los establecimientos de comida rápida se sitúan en las zonas más pudientes del país (Maumbe, 2012).

Por otro lado, el poder de negociación que tienen los proveedores es relativo, ya que existen determinadas franquicias regionales que tienen un alto poder de mercado, pero que han de competir con un gran número de proveedores sustitutivos, que permiten a

cualquier empresa poder cambiar de proveedor de manera rápida y sencilla. Esto se traduce en una baja lealtad a las marcas, así como en costes bajos de cambiar de un canal de distribución a otro (Maumbe, 2012).

Otro aspecto a considerar de cara a analizar el entorno competitivo es la amenaza de productos o servicios sustitutivos. En este sentido, el producto alimenticio se caracteriza por su alto grado de diferenciación, dado que la comida puede ser tratada de diferentes maneras, y presentada a su vez de múltiples formas. La comida rápida, en Sudáfrica, puede ser ofrecida tanto por competidores locales, los cuales son abundantes e independientes, como por competidores internacionales, que son escasos pero cuyo poder es elevado (Maumbe, 2012). Tal es el caso de McDonalds o KFC.

Asimismo, la amenaza de nuevos competidores se debe valorar como un añadido al entorno competitivo, puesto que es lo que garantizará en cierto modo la presencia futura de una empresa en un entorno. En el caso sudafricano, el mercado de comida rápida se caracteriza por su fuerte consolidación. Además, la entrada requiere una elevada inversión inicial, pero, debido a los bajos costes de mano de obra y de producción, es factible la obtención de economías de escala incluso en el corto plazo (Maumbe, 2012).

Como consecuencia de todo esto, la industria de la restauración sudafricana está caracterizada por la consolidación del mercado, por tener unos márgenes extremadamente bajos, y por tener un poder de fijar el precio de sus productos escaso.

En conjunto, se puede deducir que Sudáfrica tiene un desarrollado mercado de comida rápida, compuesto en su práctica totalidad por franquicias de grandes corporaciones multinacionales, y por franquicias regionales. Las franquicias regionales juegan un papel dominante en el sector, a través de establecimientos como King Pie, Chicken Licken o Steers Group. Incluso algunas de ellas están tratando de expandirse al exterior, como King Pie, que ya tiene presencia en Canadá, Corea del Sur o Australia (Maumbe, 2012).

Las franquicias internacionales, por otro lado, cuentan con la ventaja competitiva del know-how y de su experiencia y fama en otros países similares. McDonald's y Tricon Global Restaurants (con Pizza Hut y KFC) son los máximos exponentes de la globalización en este mercado, aunque en su competencia con los líderes regionales de

momento pierden la batalla, ya que éstos siguen manteniendo su hegemonía en Sudáfrica (Maumbe, 2012). Esto se debe principalmente a que las grandes multinacionales penetraron en dicho país hace relativamente poco tiempo, de forma que no han podido consolidar todavía su presencia en dicho mercado. A continuación se muestran las principales franquicias que compiten en el mercado sudafricano de restauración de comida rápida:

TABLA II: PRINCIPALES FRANQUICIAS EN SUDÁFRICA

Franquicia	Tipo franquicia	Número de franquicias
Barcelos Flame Grilled Chicken	Regional	93
Blacksteer (HKLM Group)	Multinacional	-
Kentucky Fried Chicken (KFC)	Multinacional	160
King Pie (HKLM Group)	Multinacional	330
Steers	Regional	480
Debonairs Pizza	Regional	250
Fishaways	Regional	90
McDonalds	Multinacional	123
Nandos	Multinacional	240
Wimpy	Regional	500
Chicken Licken	Regional	225
Subway	Multinacional	11

Fuente: Asociación de Franquicias de Sudáfrica, 2010

En este sentido, parece que el mercado sudafricano no permitiría la entrada de un nuevo agente en el mercado. No obstante, en función de lo comentado anteriormente, sí sería factible que una empresa con gran experiencia y con capacidad de financiación como 100 Montaditos emprendiese un proyecto de esta envergadura, dado el éxito que McDonald`s o KFC han tenido.

Además, 100 Montaditos, como se analizará más adelante, ofrece productos típicos de la dieta mediterránea (Grupo Restalia, 2014). De esta manera, penetraría en el mercado sudafricano ofreciendo un producto nuevo que permitiría a la compañía lograr explotar un nicho de mercado.

A continuación, se procede a analizar el modelo de negocio de 100 Montaditos para, una vez analizado, conjuntamente con el análisis del entorno competitivo, valorar la conveniencia de implantar su modelo en Sudáfrica.

4. ANÁLISIS DEL MODELO DE NEGOCIO DE 100 MONTADITOS

La cervecería 100 Montaditos, a través del modelo de franquicias, ofrece al consumidor o cliente un gran número de pequeños sándwiches, llamados montaditos, a bajo precio. Si bien la compañía comenzó en el año 2000 con su oferta de cien montaditos, todos ellos a un euro, en la actualidad esta cervecería brinda una gran variedad de productos, sin perder la esencia inicial de productos típicos mediterráneos a un módico precio (Grupo Restalia, 2014). El modelo de negocio de la compañía es, en resumidas cuentas, sencillo, en tanto en cuanto ofrecen al público pequeños bocadillos con un servicio rápido y de calidad.

El éxito de la compañía surgió pronto. Tanto es así, que catorce años más tarde, la compañía, perteneciente al grupo Restalia⁷, está presente en diversos países, como Chile, Colombia, Estados Unidos, México o Italia (Grupo Restalia, 2014). Como se observa, la empresa está en crecimiento, motivo por el cual se plantea en este trabajo de fin de grado la posibilidad de ampliar el horizonte empresarial y mirar hacia un nuevo continente.

De cara a analizar el modelo de negocio propiamente dicho, se tomará como punto de partida el modelo Canvas⁸, el cual podría ser definido como una de las herramientas empresariales a través de la cual se analizan una serie de elementos esenciales para la empresa, permitiendo distinguir los recursos que tiene la empresa, y cómo puede la empresa generar valor a partir de lo analizado con el modelo. Dicho modelo analiza los siguientes factores (se presenta como anexo al final del documento)⁹:

1. Socios clave: Al tratarse de un modelo de franquicia, los socios clave son en primer lugar los propios franquiciados, con quienes la empresa ha de mantener una relación bilateral en todos los sentidos. Restalia ha de aportar los conocimientos propios de la Cervecería 100 Montaditos, es decir, el *know-how*, y los franquiciados deben aportar al grupo cuanta información relevante sea

⁷ www.gruporestalia.com/nuestras-marcas/100-montaditos

⁸ www.innovacion.gob.cl/wp-content/uploads/2012/10/modelo-canvas.jpg

⁹ El modelo Canvas fue creado inicialmente por Osterwalder en 2008. No obstante, ha sufrido diferentes modificaciones, como la realizada por Lean Canvas.

necesaria, así como asegurar una determinada rentabilidad al negocio. Desde la perspectiva del inversor o franquiciado, los socios clave serán los suministradores, quienes firman contratos con la cadena de restauración a nivel internacional.

2. Actividades clave: La actividad clave es la comercialización de montaditos y de cerveza, principalmente, acompañados de otros productos típicos de la comida mediterránea y española (Loeda, 2011).
3. Propuesta de valor: Constituye uno de los aspectos fundamentales de la cadena de restauración. El cliente percibe a través de este negocio una comida y cerveza de calidad a un precio muy reducido, y a una gran velocidad (Loeda, 2011). De este modo, la propuesta de valor se puede resumir en dos palabras: rápida calidad. 100 Montaditos logra a través de su estrategia empresarial ofrecer un producto típico a un precio irrisorio, de forma que implementa una estrategia de liderazgo en costes.
4. Relaciones con clientes: El modelo de negocio establece una relación directa, rápida y sencilla con el cliente. Además, no pierde el trato personal, dado que cada entrega de comida se realiza de manera nominal y personalizada, llamando a cada cliente por el nombre que el propio cliente desea.
5. Segmentos de clientes: El segmento de cliente al que va dirigido principalmente este modelo de negocio es el de gente joven con escasos ingresos que desean disfrutar de una comida saludable a bajo precio. Asimismo, otro segmento al que se dirige 100 Montaditos es el de las familias.
6. Recursos clave: La empresa actualmente dispone de un gran número de recursos que puede facilitar a los franquiciados. Entre ellos, destacan el know-how de la preparación de los montaditos; los contratos firmados con los proveedores tanto de las materias primas como de las bebidas (que como se ha comentado anteriormente son internacionales para el conjunto de las

franquicias); la propia marca 100 Montaditos, arraigada en todo el territorio nacional; los recursos financieros de que dispone; la calidad de las materias primas; su capacidad de promoción; etc.

7. Canales: El canal de distribución a través del cual la empresa se relaciona con los clientes es el de los establecimientos en franquicia, donde el trato se realiza de forma personal y directa y se ofrece el producto en la misma tienda.
8. Estructura de costes: Los costes se componen principalmente de la inversión inicial, que ronda los 250.000 – 300.000 euros (Grupo Restalia, 2013), más todos aquellos costes inherentes a la actividad empresarial propiamente dicha, como son los gastos de personal, de mantenimiento, de aprovisionamiento, etc. Como se verá más adelante, los costes se dividirán, como es lógico, entre costes fijos y costes variables.
9. Fuente de ingresos: Los ingresos vienen derivados por la propia actividad del negocio, de forma que variarán en función de la afluencia de un mayor o menor número de clientes. Así, los ingresos se podrán calcular en función de la cantidad de producto que sea vendida, dado que los precios fijados por el grupo Restalia son fijos para cada franquicia.

De este análisis se aprecian que sus recursos principales son la imagen de marca que tiene 100 Montaditos, su relación duradera con los proveedores, el know-how, y la relación calidad-precio del producto.

Profundizando en estos recursos, que son todos explotados por la empresa, cabe valorar si son capaces de generar una ventaja competitiva sostenible a largo plazo. Para ello, se hará uso del modelo VRIO (Barney y Griffin, 1991), que se presenta a continuación:

TABLA III: ANÁLISIS DE RECURSOS Y CAPACIDADES (VRIO)

Recursos Capacidades	Relevante	Escaso	Difícil de imitar	Explotado por la empresa	Implicaciones Competitivas	Conclusión
Imagen marca	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva	Fortaleza
Relación proveedores	SI	SI	SI	SI	Ventaja competitiva	Fortaleza
Know-how	SI	SI	NO	SI	Paridad competitiva	Fortaleza
Calidad- precio del producto	SI	NO	-	SI	Paridad competitiva	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia a partir de Barney y Griffin (1991)

Tal y como se aprecia, los recursos más valorados de 100 Montaditos son su imagen de marca y su relación con los proveedores. Ambas, en conjunto, permiten a la empresa gozar de una ventaja competitiva sostenible en el largo plazo, ya que a través de ellas, 100 Montaditos es capaz de obtener sus materias primas a bajo coste, beneficiándose de las denominadas economías de escala (sólo accesibles para empresas con una gran estructura productiva), lo que les posibilita ofrecer sus productos a un precio menor que el de la competencia, y con ello ver cumplida su estrategia de liderazgo en costes.

Los recursos de que dispone 100 Montaditos son su principal valor a la hora de valorar la posibilidad de la internacionalización. Si bien se ha comentado que el entorno competitivo de Sudáfrica es complicado, ya que existen un gran número de competidores, 100 Montaditos dispone de las herramientas necesarias para poder afrontar el reto de, en primer lugar, penetrar en el mercado sudafricano y, en segundo lugar, de ganar cuota de mercado y consolidarse en el mismo.

5. ANÁLISIS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN

Una vez analizados tanto el ámbito macroeconómico, como el entorno competitivo y el modelo de negocio característico de 100 Montaditos, es preciso realizar un análisis conjunto para determinar si operativa y comercialmente la internacionalización en Sudáfrica es factible.

No cabe ningún tipo de duda de que el sector económico del país de destino plantea problemas como pueden ser las barreras de entrada o las diferencias sociales entre unas clases y otras (Oficina Económica y Comercial de España en Johannesburgo, 2007). No obstante, así como conviven dos clases diferentes, que cada vez se están integrando debido al rápido crecimiento que está teniendo la clase media, existen dos grandes tipos de ciudades: aquellas habitadas casi en exclusiva por los estratos sociales más elevados, y aquellas habitadas en su gran mayoría por población de raza negra con escasos ingresos económicos.

Estas ciudades más cosmopolitas se asemejan a los estándares europeos de los países más desarrollados, tal y como se ha comentado en el análisis del macro-entorno. Por tanto, las diferencias culturales apenas existen y la implantación del modelo de 100 Montaditos sería adecuada, aceptable y factible.

Desde el punto de vista del entorno competitivo, el mercado de comida rápida se encuentra en un estado de concentración empresarial en cualquier Estado del mundo, por lo que el aspecto a considerar realmente es el poder de negociación que 100 Montaditos podría tener tanto con los clientes, como con los proveedores que, según lo analizado en el epígrafe correspondiente, sería muy alto. De este modo, la inclusión de 100 Montaditos en un mercado como el sudafricano no sólo sería posible, sino que además ampliaría la oferta de productos de dicho mercado, pudiendo por tanto la compañía ayudar a la diversificación de la oferta de dicho mercado (dado que ofrece un producto nuevo, la comida mediterránea como comida rápida, en un mercado nuevo, como es el sudafricano).

En resumen, la internacionalización, si se estructura de la forma correcta, es acertada y aumentaría la presencia de la empresa en otro continente. Por tanto, conviene analizar,

llegados a este punto, la vía de entrada más eficiente en relación con los recursos y capacidades de que dispone la empresa y con el entorno sudafricano.

6. ESTRATEGIA DE ENTRADA

Tal y como se plantea en el marco teórico, existen diferentes formas de internacionalizar una empresa. Sin embargo, la Cervecería 100 Montaditos está estructurada bajo el modelo de franquicias (Grupo Restalia, 2014), y analizar otra vía de entrada prácticamente carecería de sentido, dado que la inversión directa en el exterior o una mera exportación de los productos daría lugar a una pérdida de las grandes ventajas competitivas de la empresa, como es la imagen de la marca o la gran relación que mantienen con los proveedores.

Además, el mercado de comida rápida, en Sudáfrica, se estructura a partir de dos grandes estrategias competitivas (Maumbe, 2011):

1. Franquicias: El mercado sudafricano está dominado por la presencia de franquicias regionales y franquicias multinacionales. Sudáfrica tiene un extenso mercado de comida rápida basado en el modelo de franquicias a través ofrece gran variedad de comida (pizzas, hamburguesas, pescado, etc.). En concreto, las franquicias contribuyen en un doce por ciento del PIB¹⁰ de Sudáfrica, por lo que la estrategia de franquicia tiene como gran objetivo superar la dura competencia entre las franquicias regionales y las multinacionales.
2. Estrategia de co-branding: Similar a la *joint-venture*, dos empresas o marcas unen sus fuerzas para crear un grupo más competitivo, con el fin de generar beneficios para ambas partes. A través de esta estrategia, los costes se reducen enormemente, como puede observarse en los costes de publicidad, que se verían disminuidos aproximadamente en un cincuenta por ciento¹¹. Un claro ejemplo de *co-branding* es el que establecen McDonalds con McCain, que es la empresa que produce las patatas que se venden en el establecimiento de origen americano.

¹⁰ Maumbe, B. (2011). *The Quick Service Restaurant Industry in South Africa: Market Structure, Competitive Strategies, and Research Directions*, p.9

¹¹ Maumbe, B. (2011). *The Quick Service Restaurant Industry in South Africa: Market Structure, Competitive Strategies, and Research Directions*, p.10

Ambas estrategias concuerdan a la perfección con la estrategia definida por 100 Montaditos para su modelo de negocio. Consecuentemente, la estrategia de internacionalización más eficiente para 100 Montaditos es la que proviene de un contrato de licencia o franquicia. Desde el punto de vista del grupo Restalia, se asegura el control de la producción y en ningún caso perdería poder sobre las franquicias instauradas en territorio sudafricano, ya que el modelo de negocio se mantendría intacto y los ingresos serían los acordados en el contrato de licencia¹². Desde la visión inversora del franquiciado, la exposición financiera y económica queda limitada al riesgo que el propio franquiciado quiera asumir al internacionalizar 100 Montaditos en Sudáfrica.

Una vez seleccionado el país de destino (Sudáfrica) y la estrategia de entrada (licencia), es preciso evaluar la distancia realmente existente entre 100 Montaditos en la actualidad, y Sudáfrica. Esta distancia se evaluará en cuatro planos: cultural, geográfico, administrativo y económico (Ghemawat, 2001).

La distancia cultural dependerá de la zona geográfica de Sudáfrica de la que se trate. Como se ha comentado, 100 Montaditos deberá estrechar aquellas áreas urbanas donde la población tenga un nivel económico más elevado, ya que en dichos territorios el nivel de vida y el status social es similar al europeo, de forma que las diferencias culturales serían escasas (No hay ningún tipo de duda de que en las áreas rurales de población eminentemente de raza negra, las diferencias culturales son enormes).

La distancia administrativa, tras la llegada de la democracia en 1994, se ha reducido de forma considerable, de tal manera que las políticas gubernamentales no son tan estrictas en relación con la entrada de nuevas empresas en el país. Es más, en la actualidad existen políticas que favorecen la inversión extranjera (Deloitte, 2013).

La distancia geográfica podría plantear problemas hace una serie de décadas. Hoy en día, con la red de comunicaciones e infraestructuras que existen tanto en Europa, como en Sudáfrica, el transporte de mercancías no plantearía ningún tipo de inconveniente (Deloitte, 2013). Dicho de otro modo, la lejanía física se ha visto acortada por la velocidad de las telecomunicaciones y el desarrollo de las nuevas tecnologías. Sí que

¹² Información extraída de: Materiales de la asignatura Estrategia Empresarial. Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales. Universidad Pontificia Comillas de Madrid.

incidiría este hecho en el plano financiero, del lado de los costes, ya que los costes de aprovisionamientos se encarecen con este tipo de transporte.

Respecto a la distancia económica, el análisis es similar al cultural, ya que al enfocarse la internacionalización a aquellas zonas más pudientes, la distancia económica apenas existiría al poseer un nivel de ingresos similar al español o el europeo (Este asunto sería diferente en las zonas rurales del país, donde los recursos económicos son muy inferiores a los de las grandes ciudades).

Por todo ello, se puede concluir este epígrafe defendiendo que a través de una estrategia basada en el modelo de franquicias, la internacionalización de 100 Montaditos, desde el punto de vista comercial y operativo, es posible, aunque matizando que es posible únicamente en las grandes urbes (Johannesburgo o Ciudad del Cabo, por ejemplo, que son aquellas cuya población es más elevada, y en las que el nivel de vida es el más cercano a los estándares europeos).

Sin embargo, queda valorar uno de los aspectos de mayor importancia y envergadura, como es el aspecto económico-financiero, para analizar si tal internacionalización sería rentable (relación riesgo-rentabilidad) y, por ende, factible y aceptable.

7. ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD FINANCIERA

Antes de emprender el examen financiero de la internacionalización de 100 Montaditos, se deben realizar una serie de asunciones.¹³ El estudio de la viabilidad financiera de este trabajo de fin de grado se puede abordar desde dos prismas totalmente diferentes. El primero de ellos es el del propio Grupo Restalia. El segundo se corresponde con la visión del franquiciado. Dado que realmente es el franquiciado quien acaba desarrollando la actividad económica, y por tanto el que desempeña el papel de ejecutor del modelo de negocio del grupo Restalia, se procederá a realizar el análisis de la viabilidad financiera desde su óptica.

Dicha investigación seguirá la siguiente cronología:

1. Análisis de la inversión inicial
2. Análisis de costes
3. Perspectiva de ingresos
4. Elaboración de los estados financieros (Balance de situación y cuenta de pérdidas y ganancias).

7.1 Inversión Inicial

Tal y como se ha señalado en líneas anteriores, uno de los principales costes que componen la inversión constituye el canon de entrada que debe ser abonado al grupo Restalia, derivado del contrato de licencia, según el cual el franquiciador, Restalia, pone a disposición del franquiciado el derecho de uso de la marca 100 Montaditos, así como el derecho de uso e explotación del sistema de comercialización de los productos de la misma enseña (Grupo Restalia, 2013). Dado que las cifras de dicho canon de entrada se

¹³ La moneda local en Sudáfrica es el rand. De cara a facilitar la lectura por parte del público, los datos numéricos se aportarán únicamente en euros, una vez realizado de cambio de divisa, con fecha 15 de febrero de 2014, según los datos oficiales de www.oanda.com.

Asimismo, cabe destacar que los datos numéricos relativos a los estados financieros de la compañía son extraídos de la base de datos SABI. Respecto a aquellos datos de los que no se dispone información pública, ni respecto de los cuales la empresa no ha facilitado información, se tomarán como datos estimaciones basadas en la práctica empresarial de empresas similares del sector. Por tanto, el lector queda avisado de que los datos numéricos no reflejan en su totalidad la realidad empresarial del grupo Restalia.

sitúan entre los 35.000 euros y los 60.000 euros (Grupo Restalia, 2013)¹⁴, al tratarse de un país nuevo como Sudáfrica, es lógico que la cifra requerida por 100 Montaditos sea la máxima: 60.000 euros.

Además, como el modelo de negocio se ha de desarrollar en un establecimiento, será necesario o bien la compra de un local, o bien el alquiler del mismo. Dada la diferencia de costes entre uno y otro, la alternativa más viable es el alquiler, de forma que como parte de la inversión inicial se incluirá la fianza a pagar por el mismo (el pago de las cuotas propias del arrendamiento constituye un gasto propio de la actividad económica de cada ejercicio, y se incluirá como concepto de gasto en la cuenta de resultados). El precio de alquiler por metro cuadrado para un establecimiento comercial en Johannesburgo se sitúa en torno a los 200 euros por metro cuadrado (ICEX, 2012)¹⁵. Los negocios de 100 Montaditos suelen disponer de una superficie de 100 metros cuadrados¹⁶, por lo que el coste total del alquiler ascendería a 20.000 euros mensuales. De la práctica empresarial española, los contratos de arrendamiento suelen pactar que la fianza englobe el pago de dos mensualidades, motivo por el cual se estima que la fianza supondría para el franquiciado un coste total de 40.000 euros.

Finalmente, como componentes de la inversión inicial, se incluirán otros gastos relacionados con la puesta en marcha del negocio como son los gastos de registro de la marca en el país sudafricano, los gastos de formalización del contrato de franquicia, gastos de acondicionamiento del local, gastos de viajes a Sudáfrica, gastos de asesoría jurídica para el contrato de arrendamiento del local, etc. En su conjunto, la suma ascendería a aproximadamente unos 55.000 euros¹⁷, que pueden dividirse en los siguientes costes:

- Equipo de cocina y acondicionamiento del local 45.000 €.

¹⁴ Este dato ha sido proporcionado por la propia compañía, a través de una conversación telefónica mantenida con su departamento de inversiones y de emprendedores.

¹⁵ www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomeres/0,5310,5280449_5282906_5296700_0_ZA,00.html

¹⁶ www.infofranquicias.com/fd-850/franquicias/Cerveceria-100-Montaditos.aspx

¹⁷ Este dato numérico constituye una estimación del conjunto de gastos necesarios para la puesta a punto del negocio.

- Mobiliario: 8.000 €.
- Hardware: 9.000 €.
- Software: 500 €.
- Gastos administrativos: 5.000 €.

De este modo, la inversión inicial alcanzaría un total de 167.500 euros, y quedaría estructurada de la manera en que se presenta a continuación en la siguiente tabla:

TABLA IV: INVERSIÓN INICIAL

Inversión Inicial	
Canon de entrada	- 60.000,00 €
Fianza del arrendamiento	- 40.000,00 €
Acondicionamiento del local	- 45.000,00 €
Mobiliario	- 8.000,00 €
Inmovilizado Intangible	- 9.500,00 €
Gastos diversos (seguros, administrativos, etc.)	- 5.000,00 €
Total inversión Inicial	- 167.500,00 €

Fuente: elaboración propia

Para financiar tal importe, el franquiciado dispone de diversas alternativas (Suárez, 1998). En primer lugar, podría aportar él el dinero de los ahorros que tuviese (en este caso no requeriría ningún tipo de financiación externa). En segundo lugar, podría obtener capital por parte de algún socio externo que quiera participar de las ganancias del negocio. En tercer lugar, y más factible, a través de financiación externa. En concreto, la opción de conseguir un préstamo. Como el contrato de franquicia con el grupo Restalia es de diez años¹⁸, la posibilidad que se planteará como alternativa a esta inversión es la concesión de un préstamo de 150.000 euros, con un tipo de interés nominal del cuatro por ciento que, dadas las características del negocio, se amortizará mensualmente durante los diez años que dura la inversión (lo que implica un total de 120 cuotas mensuales)¹⁹.

¹⁸ www.infofranquicias.com/fd-850/franquicias/Cerveceria-100-Montaditos.aspx

¹⁹ Las características del préstamo constituyen una mera estimación de la realidad.

El resto del dinero que se requiere para la inversión se aportará por el franquiciado directamente, y se integrará como capital social en el balance de situación del negocio, de forma que actuaría como único socio del proyecto.

7.2. Análisis de costes e ingresos

Para efectuar este análisis, es preciso realizar o estipular tres escenarios, en los que se valoren de manera realista las diferentes opciones o posibilidades que el negocio puede revestir en el futuro. Así, se evaluarán un escenario pesimista, uno neutral y otro optimista.

En los tres casos, el gasto de los costes fijos, como son los relativos a gastos de mantenimiento o de electricidad, se estimarán constantes para las tres hipótesis. Asimismo, el gasto de personal también será constante, ya que dado que no existe personal que atienda en las mesas, sino única y exclusivamente tras la barra, el número de empleados deberá ser siempre el acorde a la capacidad máxima del local, por lo que su gasto también constituirá un gasto fijo para el conjunto de los ya tres mencionados escenarios.

Para calcular las estimaciones de ingresos y gastos propias de cada uno de los escenarios, se parte de la hipótesis de que para el escenario pesimista, el número de personas o comensales que entrarán y consumirán algún tipo de producto en el establecimiento es de 150. En el escenario neutral, que es el más cercano a la realidad, será de 300 personas, que es el nivel medio de personas que acuden a un 100 Montaditos en media²⁰, mientras que en el escenario optimista el número de posibles consumidores se eleva a las 500 personas.

El importe de los ingresos se ha estimado partiendo del menú y de la carta que ofrece 100 Montaditos. De esta manera, para cada uno de los productos que componen la carta, con el precio correspondiente fijado por el grupo Restalia, se ha estimado el número de unidades de producto que se vende de cada uno en cada escenario, de forma que una vez hallada esta cifra, el cálculo de los ingresos se extrae de la fórmula microeconómica

²⁰ Este dato ha sido aportado por la propia compañía.

clásica de $I = P \times Q$ (Canuto y García-Alarcón, 1999). De esta manera, tenemos los siguientes escenarios de ingresos.

Para el caso de los ingresos en el escenario pesimista, nos encontramos con la siguiente situación:

TABLA V: ESCENARIO PESIMISTA DE INGRESOS

Ingresos diarios	Precio unitario	Unidades vendidas	Ventas pesimistas
Montadito de la casa (40)	1,00 €	225	225,00 €
Montadito clásico (45)	1,20 €	150	180,00 €
Montaditos etiqueta negra (15)	1,50 €	120	180,00 €
Cerveza	1,00 €	140	140,00 €
Refresco	1,50 €	60	90,00 €
Resto bebidas	1,00 €	50	50,00 €
Patatas	1,50 €	25	37,50 €
Ensaladas	2,90 €	20	58,00 €
Nachos	1,50 €	10	15,00 €
TOTAL			975,50 €

Ingresos mensuales	29.265,00 €
---------------------------	--------------------

Ingresos anuales	351.180,00 €
-------------------------	---------------------

Fuente: elaboración propia

Respecto al escenario neutral, que refleja en mayor medida la realidad económica ante la cual el franquiciado se encontrará en Sudáfrica, la estructura de ingresos viene representada del siguiente modo, que se observa en la siguiente página:

TABLA VI: ESCENARIO NEUTRO DE INGRESOS

Ingresos diarios	Precio unitario	Unidades vendidas	Ventas neutras
Montadito de la casa (40)	1,00 €	450	450,00 €
Montadito clásico (45)	1,20 €	300	360,00 €
Montaditos etiqueta negra (15)	1,50 €	240	360,00 €
Cerveza	1,00 €	280	280,00 €
Refresco	1,50 €	120	180,00 €
Resto bebidas	1,00 €	100	100,00 €
Patatas	1,50 €	50	75,00 €
Ensaladas	2,90 €	40	116,00 €
Nachos	1,50 €	20	30,00 €
TOTAL			1.951,00 €

Ingresos mensuales	58.530,00 €
---------------------------	--------------------

Ingresos anuales	702.360,00 €
-------------------------	---------------------

Fuente: elaboración propia

Finalmente, en la hipótesis más optimista posible, el establecimiento de 100 Montaditos en el país sudafricano obtendría los siguientes ingresos:

TABLA VII: ESCENARIO OPTIMISTA DE INGRESOS

Ingresos diarios	Precio unitario	Unidades vendidas	Ventas optimistas
Montadito de la casa (40)	1,00 €	700	700,00 €
Montadito clásico (45)	1,20 €	480	576,00 €
Montaditos etiqueta negra (15)	1,50 €	370	555,00 €
Cerveza	1,00 €	450	450,00 €
Refresco	1,50 €	180	270,00 €
Resto bebidas	1,00 €	150	150,00 €
Patatas	1,50 €	75	112,50 €
Ensaladas	2,90 €	60	174,00 €
Nachos	1,50 €	28	42,00 €
TOTAL			3.029,50 €

Ingresos mensuales	90.885,00 €
---------------------------	--------------------

Ingresos anuales	1.090.620,00 €
-------------------------	-----------------------

Fuente: elaboración propia

Como se puede deducir de los diferentes escenarios, las perspectivas para el franquiciado desde el lado de los ingresos son favorables, dado que obtendría una cifra de negocios elevada. No obstante, analizar únicamente los ingresos (dejando de lado los costes) no tendría sentido, ya que los ingresos y los costes podrían ser considerados como los dos lados opuestos de una balanza; es por ello que los costes deben ser estimados y valorados enormemente. Dicho esto, la estructura de costes presenta una mayor complejidad que la de los ingresos.

La razón de la mayor complejidad se debe a la combinación de costes fijos y costes variables que se integran en dicha estructura. Los costes fijos ya han sido comentados *supra*.²¹ Los costes variables van directamente asociados a la actividad económica de la restauración de comida rápida, siendo su partida principal el consumo de materias primas y aprovisionamientos, entre las que se incluyen los panes, la cerveza y los ingredientes que conforman los montaditos, entre otros.

Asimismo, se deben considerar otros costes externos, como son el alquiler del local (en líneas anteriores se estima que el arrendamiento, mensualmente, asciende a 20.000 euros, como consecuencia del precio del m² en Sudáfrica²²) y el canon o royalty que el franquiciado ha de pagar al grupo Restalia como consecuencia del contrato de franquicia y del derecho de uso de su marca. Tal y como establece la compañía, el porcentaje que se ha de pagar al grupo se fija en el siete por ciento de los ingresos obtenidos.²³

Finalmente, se reflejarán otros costes que variarán de un año para otro, que se corresponden con la reparación de elementos del mobiliario, la conservación del local, la amortización del inmovilizado, etc.

²¹ A pesar de haberse comentado que el número de empleados permanecería constante, cabe la posibilidad de que, en vistas de resultados no tan satisfactorios, el franquiciado decida prescindir de ciertos trabajadores para reducir costes y maquillar sus cuentas. No obstante, en este caso de estudio no se plantea esta opción, permaneciendo el número de trabajadores constante.

²² www.oficinascomerciales.es/icex/cda/controller/pageOfecomeres/0,5310,5280449_5282906_5296700_0_ZA,00.html

²³ www.infofranquicias.com/fd-850/franquicias/Cerveceria-100-Montaditos.aspx

En definitiva, los costes engloban un mayor número de ítems a evaluar. Al igual que del lado de los ingresos, se presentarán las estructuras de costes de las tres hipótesis o escenarios propios de este trabajo de fin de grado.

En relación con la visión pesimista de la compañía, al obtener un menor número de ingresos y recibir un menor número de clientes y consumidores en el local, los costes variables se verán reducidos, ya que no será necesario adquirir tantas materias primas como en los otros escenarios. La razón de dicha decisión se encuentra en que, siendo perecederas, las materias primas no consumidas serían desechadas directamente y aumentarían claramente los costes.

La estructura de costes pesimista, por tanto, es la que se muestra a continuación:

TABLA VIII: ESTRUCTURA DE COSTES PESIMISTA

	Coste unitario	Unidades	Costes pesimistas
Costes aprovisionamiento			124.921,25 €
Consumo de materias primas			124.921,25 €
Pan	0,10 €	219.000	21.900,00 €
Cerveza	0,25 €	62.050	15.512,50 €
Refrescos	0,20 €	32.850	6.570,00 €
Agua	0,10 €	10.950	1.095,00 €
Legumbres y verduras	0,10 €	228.125	22.812,50 €
Ingredientes de los mont	0,20 €	219.000	43.800,00 €
Patatas	0,80 €	10.950	8.760,00 €
Aceitunas	0,05 €	7.300	365,00 €
Nachos	0,75 €	5.475	4.106,25 €
Gastos personal			53.136,00 €
Salarios			43.200,00 €
Camarero (800€/mes)		2	19.200,00 €
Cocinero (1.000€/mes)		2	24.000,00 €
Cargas Sociales		4	9.936,00 €
Otros gastos de explotación			264.582,60 €
Servicios exteriores			264.582,60 €
Canon franquicia (7% ingresos)			24.582,60 €
Alquiler local (20.000€/mes)			240.000,00 €
Otros gastos de explotación			5.250,00 €
Reparaciones y conservaciones			2.250,00 €
Otros gastos			3.000,00 €
Amortización y deterioro Inmovilizado material			6.250,00 €
TOTAL			454.139,85 €

Fuente: elaboración propia

El número de unidades consumidas se han calculado en relación con el número de montaditos y productos vendidos diariamente, en función de las hipótesis del número de comensales diarios. En este caso, el cálculo se ha realizado partiendo de la base de un total de 150 clientes cada día.

La amortización del inmovilizado se ha estimado a razón de un diez por ciento del activo material de la compañía, dado que se estima que la vida útil de dichos elementos inmovilizados coincide con el horizonte temporal de la inversión, que es de diez años²⁴.

La visión neutral de los costes que tiene que afrontar el franquiciado es similar a la de pesimista, pero incluyendo un mayor coste variable al tener que hacer frente a una mayor demanda.

²⁴ www.infofranquicias.com/fd-850/franquicias/Cerveceria-100-Montaditos.aspx

El análisis de los costes es el siguiente:

TABLA IX: ESTRUCTURA DE COSTES NEUTRAL

	Coste unitario	Unidades	Costes Neutros
Costes aprovisionamiento			250.572,50 €
Consumo de materias primas			250.572,50 €
Pan	0,10 €	438.000	43.800,00 €
Cerveza	0,25 €	116.800	29.200,00 €
Refrescos	0,20 €	73.000	14.600,00 €
Agua	0,10 €	21.900	2.190,00 €
Legumbres y verduras	0,10 €	454.425	45.442,50 €
Ingredientes de los mont	0,20 €	438.000	87.600,00 €
Patatas	0,80 €	23.725	18.980,00 €
Aceitunas	0,05 €	10.950	547,50 €
Nachos	0,75 €	10.950	8.212,50 €
Gastos personal			53.136,00 €
Salarios			43.200,00 €
Camarero (800€/mes)		2	19.200,00 €
Cocinero (1.000€/mes)		2	24.000,00 €
Cargas Sociales		4	9.936,00 €
Otros gastos de explotación			289.165,20 €
Servicios exteriores			289.165,20 €
Canon franquicia (7% ingresos)			49.165,20 €
Alquiler local (20.000€/mes)			240.000,00 €
Otros gastos de explotación			6.500,00 €
Reparaciones y conservaciones			2.500,00 €
Otros gastos			4.000,00 €
Amortización y deterioro Inmovilizado material			6.250,00 €
TOTAL			605.623,70 €

Fuente: elaboración propia²⁵

²⁵ Los comentarios realizados respecto a las materias primas y la amortización se pueden extrapolar por analogía a lo expresado para el caso de la estructura de costes en la visión neutral.

Finalmente, siendo plenamente optimistas o, dicho de otro modo, haciendo uso a pleno rendimiento de todos los recursos de los que dispone la compañía para ofrecer el servicio de venta, los costes se dibujarían tal y como se expresa en la sucesiva tabla:

TABLA X: ESTRUCTURA DE COSTES OPTIMISTA

	Coste unitario	Unidades	Costes optimistas
Costes aprovisionamiento			415.370,00 €
Consumo de materias primas			415.370,00 €
Pan	0,10 €	711.750	71.175,00 €
Cerveza	0,25 €	219.000	54.750,00 €
Refrescos	0,20 €	127.750	25.550,00 €
Agua	0,10 €	36.500	3.650,00 €
Legumbres y verduras	0,10 €	740.950	74.095,00 €
Ingredientes de los montadit	0,20 €	711.750	142.350,00 €
Patatas	0,80 €	36.500	29.200,00 €
Aceitunas	0,05 €	18.250	912,50 €
Nachos	0,75 €	18.250	13.687,50 €
Gastos personal			53.136,00 €
Salarios			43.200,00 €
Camarero (800€/mes)		2	19.200,00 €
Cocinero (1.000€/mes)		2	24.000,00 €
Cargas Sociales		4	9.936,00 €
Otros gastos de explotación			316.343,40 €
Servicios exteriores			316.343,40 €
Canon franquicia (7% ingresos)			76.343,40 €
Alquiler local (20.000€/mes)			240.000,00 €
Otros gastos de explotación			8.000,00 €
Reparaciones y conservaciones			3.000,00 €
Otros gastos			5.000,00 €
Amortización y deterioro Inmovilizado material			6.250,00 €
TOTAL			799.099,40 €

Fuente: elaboración propia²⁶

Si atendemos al montante global de los costes, se aprecia que para un total de 150 clientes, el coste ascendería a 454.139,85 euros. Siguiendo una progresión lineal, los costes que deberían asociarse para los escenarios neutrales y optimistas serían, a través

²⁶ Los comentarios realizados respecto a las materias primas y la amortización en el escenario pesimista se pueden extrapolar por analogía a lo expresado para el caso de la estructura de costes en esta visión optimista.

de una simple regla de tres, 908.279,70 euros y 1.513.799,50 euros. No obstante, tal y como se puede observar, los costes en dichos escenarios son menores. Esto se debe a los costes fijos y principalmente, a las economías de escala a las que se puede acceder como consecuencia de una mayor producción y mejores relaciones con los proveedores.

En este sentido, uno de los aspectos que debe preocupar al franquiciado es la reducción de costes a largo plazo. Las economías de escala son una forma de conseguir este objetivo. Sin embargo, existen otras alternativas, como la gestión eficiente del stock, de forma que no se produzca mucha más cantidad de la que se consume en el establecimiento; una renegociación de la cuota del arrendamiento del local a la baja; etc.

Una vez estimados tanto los ingresos como los costes, se debe valorar cuál será el punto de equilibrio; es decir, la producción o momento a partir de la cual el franquiciado comenzará a obtener beneficios. Para ello, es preciso determinar el precio unitario y el coste unitario de las unidades vendidas.

Como la hipótesis más probable es la neutral, en aras de hallar cuál sería el punto de equilibrio, se han tomado los datos propios de esta teoría²⁷:

TABLA XI: PUNTO DE EQUILIBRIO DE COSTES Y VENTAS

Punto de equilibrio	
Precio Venta	1,22
Coste Unitario	0,52
Gastos Fijos Mes	24.949
Pto. Equilibrio	35.641

Fuente: elaboración propia

De este estudio se deduce que el franquiciado, mensualmente, deberá vender un total de 35.641 unidades de producto, a un precio de 1,22 euros, para comenzar a obtener beneficios. Según la visión neutral, el franquiciado podría vender un total de 58.530 unidades, por lo que conseguiría disfrutar de un resultado positivo.

²⁷ El precio unitario se ha calculado de forma proporcional al número de ventas de cada producto con su precio correspondiente. El coste unitario se ha calculado dividiendo los costes variables (aprovisionamientos, canon o royalty a Restalia, gastos de conservación y mantenimiento) entre el número de unidades vendidas. Los gastos fijos se han calculado dividiendo los gastos fijos (personal, cargas sociales, amortización del inmovilizado y alquiler del local) entre el número de meses del año.

Realizando una lectura rápida de los ingresos y costes, se podría apreciar el siguiente resumen:

TABLA XII: TABLA RESUMEN DE COSTES E INGRESOS

Análisis rápido de perspectivas de ingresos y costes					
Optimista		Neutral		Pesimista	
Ingresos	1.090.620,00 €	Ingresos	702.360,00 €	Ingresos	351.180,00 €
Costes	799.099,40 €	Costes	605.623,70 €	Costes	454.139,85 €
Beneficio/pérdida	291.520,60 €	Beneficio/pérdida	96.736,30 €	Beneficio/pérdida	- 102.959,85 €

Fuente: elaboración propia

Tanto para el escenario optimista como para el neutral, se obtendrían beneficios de explotación positivos pero, llegados a este punto, es importante preguntarse: ¿es rentable la inversión que se está realizando?

7.3. Análisis de la rentabilidad

Para contestar a esta pregunta, obviamente se debe calcular la rentabilidad de la inversión, lo cual se puede hacer de múltiples maneras (Vaquero Lafuente, 2011). En este estudio se abordarán dos posibles soluciones: el método *payback*, complementado con el más dinámico estudio del *payback* descontado, y el cálculo del valor actual neto (en adelante VAN, junto con la tasa interna de rentabilidad de la inversión, en adelante TIR).

El primer paso a realizar es estimar los flujos de caja que el franquiciado obtendrá. Dadas las circunstancias sociales, económicas y culturales de Sudáfrica comentadas en el primer epígrafe, se estima que durante el primer año se seguirá la línea pesimista, durante los siete siguientes una perspectiva neutral, y finalmente los dos últimos años de la inversión la línea optimista.

De este modo, la estructura de los flujos de caja correspondiente sería la que se expone a continuación:

TABLA XIII: FLUJOS DE CAJA A DIEZ AÑOS

FLUJOS DE CAJA	
0	-167.500,00 €
1	-102.482,85 €
2	97.720,30 €
3	98.248,30 €
4	98.797,30 €
5	99.369,30 €
6	99.964,30 €
7	100.584,30 €
8	101.228,30 €
9	290.433,60 €
10	291.131,60 €

*Fuente: elaboración propia*²⁸

Analizando los datos de la tabla anterior, el tiempo que se tardaría en recuperar la inversión, sin considerar el efecto del paso del tiempo, es de tres años, ocho meses y treinta días. Si atendemos a la consecuencia que puede tener el tiempo en el valor del dinero, y como tal, el valor actual de los flujos de caja, el tiempo que se tardaría en recuperar la inversión aumentaría, situándose en cuatro años, siete meses y dieciséis días.

Como tasa de descuento para calcular este *payback* descontado, se emplea el coste de capital marginal del proyecto en cuestión (Vaquero Lafuente, 2011). La fórmula para el cálculo del mismo viene determinada por:

$$\text{Coste de capital} = [(\text{Coste Recursos propios} \times \text{Recursos propios}) / \text{Total de Recursos}] + [(\text{Coste Recursos Ajenos} \times \text{Recursos Ajenos}) / \text{Total de Recursos}]$$

Operando con dicha fórmula, obtenemos que la tasa de descuento que se aplicará para descontar los flujos de cada al momento actual es del diez por ciento.²⁹

²⁸ Para el cálculo de los flujos de caja, del lado de los gastos se disminuye el importe en la cuantía de la amortización, ya que propiamente dicho no supone una salida de caja; y se aumenta el gasto en la cuantía de los intereses bancarios que se pagan por el préstamo. Tales intereses son variables cada año, ya que se calculan en función del capital vivo, de forma que son decrecientes con el paso del tiempo. Por ello, los importes de los flujos de caja oscilan.

Por ello, se aprecia que, tratándose de una inversión cuyo horizonte temporal es de diez años, que es el tiempo que dura el contrato con el grupo Restalia (Grupo Restalia, 2013), el franquiciado recuperará su inversión inicial antes de la mitad del proyecto, por lo que dicha inversión parece viable desde el plano financiero.

Para confrontar la opinión a la que se llega mediante el análisis del payback, el cálculo del VAN es la opción más acorde a la realidad económica subyacente en Sudáfrica. La tasa de descuento será la misma que la calculada anteriormente, de forma que el valor actual neto de la inversión sería el siguiente:

TABLA XIV: VAN DE LA INVERSIÓN A 10 AÑOS

FLUJOS DE CAJA	
0	-167.500,00 €
1	-102.482,85 €
2	97.720,30 €
3	98.248,30 €
4	98.797,30 €
5	99.369,30 €
6	99.964,30 €
7	100.584,30 €
8	101.228,30 €
9	290.433,60 €
10	291.131,60 €
VAN	376.157,12 €

Fuente: elaboración propia

²⁹ Los recursos totales son 80.000 de capital más 150.000 euros del préstamos. El coste del préstamo es del 4%, mientras que el de los recursos propios es del 21%. De esta forma, la fórmula sería:

$$\text{Tasa de descuento} = [(21\% \times 80.000) / 130.000] + [(4\% \times 150.000) / 130.000] = 10\%$$

Al obtener un resultado positivo, la inversión podría y debería llevarse a cabo, ya que la rentabilidad que se obtendría sería elevada. Incluso, si el lapso temporal de la inversión se redujese a cinco años, esta alternativa de inversión seguiría siendo viable, tal y como se demuestra a continuación:

TABLA XV: VAN DE LA INVERSIÓN A 5 AÑOS

FLUJOS DE CAJA	
0	-167.500,00 €
1	-102.482,85 €
2	97.720,30 €
3	98.248,30 €
4	98.797,30 €
5	99.369,30 €
VAN	20.991,05 €

Fuente: elaboración propia

El cálculo del VAN dirige automáticamente a la obtención de la tasa interna de rentabilidad de la inversión (TIR), que en este caso consolidará con mayor fuerza la opinión mantenida hasta la fecha de realizar la inversión. En el caso de un horizonte temporal de diez años, la TIR ascendería a un 32%, mientras que con un espacio temporal inferior, de cinco años, la TIR sería del 12%. En ambos casos se supera la tasa de descuento estimada del diez por ciento, lo que indica que, en términos de rentabilidad, se gana más de lo que cuesta financiar el proyecto (Vaquero Lafuente, 2011).

Como consecuencia, queda demostrado que desde el punto de vista financiero y rentable, la opción barajada en este trabajo de fin de grado de expandir el negocio de 100 Montaditos en Sudáfrica es viable.³⁰

Para dar un mayor sustento al análisis realizado, se presentan como anexo la cuenta de pérdidas y ganancias del negocio, así como el balance de situación, para los tres primeros años.³¹

³⁰ Considerando las hipótesis y estimaciones realizadas a lo largo de todo el proyecto.

8. PLAN DE MARKETING

Una vez definida la estrategia de internacionalización, a través del modelo de franquicias, y una vez analizada la rentabilidad que dicha inversión tendría para el franquiciado, es preciso que el negocio sea conocido en Sudáfrica, de forma que las perspectivas estipuladas se cumplan.

En primer lugar, 100 Montaditos, en el contrato de franquicia que regula su relación con el franquiciado, no estipula ninguna cláusula relativa al pago de un canon de publicidad (Grupo Restalia, 2013). De esta forma, el franquiciado no deberá hacer frente a un mayor coste de publicidad, dado que dicho gasto correspondería al grupo Restalia.

El plan de marketing debe ser una de las herramientas en cuyo análisis y estudio la compañía ha de poner todo su esfuerzo. De hecho, constituye una parte fundamental del plan de negocio, de forma que no debe dejarse de lado bajo ningún concepto (Sáinz y De Vicuña, 2008). Este debe orientarse a cumplir con la misión de la compañía, de tal manera que los objetivos del plan de marketing deben orientarse y deben estar ligados a los objetivos globales de 100 Montaditos.

El plan de marketing debe valorar el producto ofrecido por la compañía, el mercado en el que se inserta, los consumidores, los competidores, la distribución y la estrategia de promoción, entre otros³². Dado que la mayoría de estos aspectos ya han sido tratados de forma exhaustiva a lo largo del trabajo de fin de grado, en este apartado nos centraremos en la estrategia de promoción y en la forma en la que la Cervecería 100 Montaditos va a dar su apoyo al franquiciado para que la enseña sea conocida en el país de origen.

Siguiendo la línea tratada anteriormente, las posibilidades que tiene la compañía para elaborar su plan de marketing y su estrategia promocional son enormes, casi infinitas³³,

³¹ Como se ha comentado, el primer año la perspectiva será pesimista, siendo neutral para los años segundo y tercero.

³² Página web: www.sbdc.umb.edu/pdfs/marketing_plan.pdf

³³ Campaña publicitaria, patrocinio en eventos deportivos, programas de televisión, conferencias, *publicity*, oficinas comerciales, agencias de publicidad, carteles publicitarios, ofertas promocionales, ferias comerciales, etc.

por lo que de cara a facilitar al lector la comprensión de este apartado se van a exponer las principales estrategias promocionales que se podrían seguir de cara a lograr que la internacionalización se consolide de forma consistente.

El plan de marketing desarrollado por la compañía, por tanto, se estructurará conforme a tres parámetros bien definidos. Por un lado, el boca a boca. Por otro, los nuevos canales de comunicación que las nuevas tecnologías de nuestra era permiten. Y, finalmente, la compañía realizará una campaña basada en anuncios publicitarios cuyo objetivo principal es posicionar la marca a nivel global.

Se debe tener en cuenta que el grupo Restalia y 100 Montaditos no son conocidos en el continente africano. Por tanto, la empresa debe realizar un esfuerzo para captar clientes y que de esta manera la inversión sea atractiva. El esfuerzo se centrará en la publicidad realizada a través de los medios de comunicación actuales.

En este sentido, se puede afirmar que la teoría de las 4 Ps conocida mundialmente en el ámbito del marketing, ha sido sustituida en ciertos aspectos por el nuevo modelo de las 4 S (Electronic Commerce Research and Applications, 2002)³⁴. De esta manera, el grupo Restalia debe centrar sus recursos en lograr que su imagen de marca y su enseña de 100 Montaditos sean conocidas y aparezcan en diferentes páginas web.

En la actualidad, una de las maneras más rápidas de lograr que un mensaje publicitario llegue a su destinatario final es a través de las recomendaciones personalizadas que ciertos buscadores, como es el caso de Youtube, ofrecen. En el caso de Sudáfrica, al enfocarse la internacionalización a una ciudad con un elevado nivel sociocultural, el acceso a la red de Internet no supondría ningún inconveniente. Por tanto, a través de este canal, el público objetivo llegará a conocer la cadena de restauración de comida rápida objeto de estudio, sin suponer un elevado coste para la empresa.

Por otro lado, se ha comentado la posibilidad del boca a boca. Si bien el desarrollo de una campaña publicitaria es una opción que la empresa puede elegir libremente elaborar o no, y sobre la cual ésta posee un completo control de la producción y el lanzamiento (no así de sus resultados), el boca a boca no lo es. El boca a boca es un fenómeno social

³⁴ Las cuatro Ps son: precio, producto, distribución y promoción, de su traducción del inglés. Las 4 Ss son: *site, scope, system* y *synergies*.

que se produce de forma ajena a la Dirección de la compañía y de sus franquiciados. Tanto es así, que en ningún momento se poseerá el control de la información que se pueda llegar a transmitir a través de esta vía, que en la mayoría de las ocasiones derivan de la propia experiencia personal del emisor del mensaje. De este modo, el boca a boca puede ser tan beneficioso como perjudicial, dependiendo del contenido que se divulgue entre la sociedad (Trusov et al, 2009).

No obstante, la experiencia de 100 Montaditos en el mercado español, así como en los mercados internacionales en los que ya está presente, permiten atisbar que el concepto que se transmite de 100 Montaditos es positivo. Incluso se podría llegar a afirmar que gran parte del éxito de este modelo de negocio se ha transmitido a través del boca a boca. Por ello, en este caso en el que se trata de analizar la internacionalización en Sudáfrica, una vez la enseña se haya instaurado, generará opiniones favorables entre los sudafricanos, y el concepto de modelo de negocio crecerá.

Finalmente, la compañía, para posicionar la marca desde el comienzo de su actividad en territorio sudafricano, realizará una inversión en publicidad. Ésta se desarrollará a través de dos vías:

1. Paneles publicitarios: Se situarán en las zonas comerciales de la ciudad objeto de la internacionalización. Gracias a este método, el mensaje publicitario llega a todo el posible público objetivo ya que está visible las veinticuatro horas del día y los siete días de la semana. Además, el coste de estos paneles no es excesivamente elevado (Wells et al, 1996).
2. Mensaje publicitario a través de la radio: Similar al canal de Youtube, la radio permite acceder a un mayor número de clientes. En concreto, la radio constituye el pasatiempo de mayor importancia y popularidad en todo el territorio sudafricano, dado que logra conectar con el noventa por ciento de la población del país³⁵. Tiene como gran ventaja su bajo coste³⁶ (Wells et al, 1996).

³⁵ Dato obtenido de la oficina de valoración de mercados del Banco Santander. Fuente: www.es.santandertrade.com/analizar-mercados/sudafrica/llegar-al-consumidor

³⁶ www.es.santandertrade.com/analizar-mercados/sudafrica/llegar-al-consumidor

En resumen, 100 Montaditos deberá realizar, como se puede apreciar a través de las estrategias comentadas en las líneas anteriores, un gran esfuerzo inicial para aclimatar la imagen de marca de la compañía en Sudáfrica.

9. CONCLUSIONES

La globalización es un fenómeno consolidado en el siglo XXI. Toda empresa nace con una vocación local, pero la ausencia de fronteras está convirtiendo la competencia empresarial en una competencia global y única.

100 Montaditos tiene una presencia más que consolidada en el territorio nacional, de ahí que haya abierto sus puertas a la internacionalización y haya copado mercados tan singulares como el colombiano o el estadounidense.

Ya en 2012, Juan Gervás, CEO de la compañía en América, lo expresó de la siguiente manera en una entrevista: “100 Montaditos es una marca española con vocación global, tenemos la intención de ser globales” (Intereconomía, 2012). En este pensamiento global se ha colado Sudáfrica para hacer este análisis de *business plan*.

La situación en dicho país, tal y como se ha venido perfilando, es difícil. No hay homogeneidad como podría suceder en Francia, sino que la diversidad cultural y la diferencia de clases presiden el esquema social. Dicho de otra forma, existen dos tipos de ciudades sudafricanas: por un lado, ciudades con un marcado arraigo tradicional y ancladas en la pobreza, como podría ser el caso de Sowetto; por otro, ciudades desarrolladas al nivel de las grandes ciudades europeas, como Johannesburgo o Ciudad del Cabo.

Al no existir tanto escalón cultural entre los europeos y los habitantes de las ciudades más cosmopolitas de Sudáfrica, debe ser precisamente en estas ciudades donde se centre la internacionalización. Además, tanto las perspectivas de crecimiento económico del país como las políticas de incentivos a la inversión favorecen la entrada de nuevas empresas en el país.

Respecto al mercado que nos atañe, se ha comentado que está dominado tanto por empresas regionales como internacionales. En concreto, las empresas regionales superan en número a las internacionales. No obstante, la entrada de las grandes multinacionales se ha producido hace relativamente pocos años, de forma que su implantación definitiva no se ha producido todavía. Esto abre una vía de entrada a 100 Montaditos, en el sentido de que puede encontrar un hueco aún sin ocupar en el

mercado de comida rápida sudafricana. Incluso podría desarrollar un nicho de mercado centrado en la comida rápida tradicional española.

Obviamente, todo proceso de internacionalización requiere una serie de recursos. El pleno conocimiento de 100 Montaditos del mercado español, así como su rápido crecimiento, le ha permitido adquirir una serie de capacidades y una experiencia fundamental que han hecho del grupo Restalia uno de los líderes del sector alimenticio español. De esta forma, el grupo y la cadena disponen de todos los instrumentos precisos para internacionalizar su marca en cualquier país.

Como es lógico, la internacionalización no es fácil; sin embargo, la posibilidad que se ha planteado en este trabajo de fin de grado ha ido cobrando sentido y vida a medida que se iba avanzando en el análisis. Es más, el examen financiero a que se ha sometido la inversión denota que la misma sería viable y alcanzaría resultados positivos en el corto plazo, para lo cual el plan de marketing anteriormente explicitado establecería las bases y los cimientos del proyecto.

Así, tras el exhaustivo análisis macroeconómico, competitivo, estratégico y financiero que se ha realizado en esta obra, la internacionalización de 100 Montaditos en Sudáfrica es una alternativa viable, factible y aceptable.

Por todo ello, el plan de negocio de implantación en el país sudafricano podría ser valorado por el Grupo Restalia, de tal manera que Sudáfrica podría convertirse perfectamente en uno de sus posibles destinos futuros de expansión.

ANEXO 1: MODELO CANVAS

TABLA XVI: MODELO CANVAS

Modelo Canvas

 <p>SOCIOS CLAVE</p> <p>Franquiciados Proveedores Financiadores Consumidores</p>	 <p>ACTIVIDADES CLAVE</p> <p>Comercialización de 100 Montaditos y de cerveza a un módico precio</p> <hr/>  <p>RECURSOS CLAVE</p> <p><i>Know-how</i> Relación con proveedores Imagen de marca Relación calidad precio</p>	 <p>PROPUESTA DE VALOR</p> <p>Alta calidad a un precio bajo, con un servicio de gran rapidez</p>	 <p>RELACIONES CON EL CLIENTE</p> <p>Relación directa, rápida y sencilla, junto con un gran trato personal</p> <hr/>  <p>CANALES</p>	 <p>SEGMENTOS DE CLIENTES</p> <p>Gente joven Familias Hombres de negocio</p>
 <p>ESTRUCTURA DE COSTES</p> <p>Inversión inicial</p> <p>Costes fijos: alquiler, gastos de personal, etc</p> <p>Costes variables: materias primas, royalty, etc.</p>		 <p>FLUJOS DE INGRESO</p> <p>Derivados de la propia actividad del negocio, éstos se determinarán en función de la cantidad de producto vendida.</p>		

Fuente: elaboración propia

ANEXO 2: CUENTAS DE PÉRDIDAS Y GANANCIAS

TABLA XVII: CUENTA DE PyG DE 2014

Cuenta de Pérdidas y Ganancias	
Año 2014	
Importe neto de la cifra de negocios	351.180,00 €
Ventas	351.180,00 €
Costes aprovisionamiento	124.921,25 €
Consumo de materias primas	124.921,25 €
Pan	21.900,00 €
Cerveza	15.512,50 €
Refrescos	6.570,00 €
Agua	1.095,00 €
Legumbres y verduras	22.812,50 €
Ingredientes de los montaditos	43.800,00 €
Patatas	8.760,00 €
Aceitunas	365,00 €
Nachos	4.106,25 €
Gastos personal	53.136,00 €
Salarios	43.200,00 €
Camarero (800€/mes)	19.200,00 €
Cocinero (1.000€/mes)	24.000,00 €
Cargas Sociales	9.936,00 €
Otros gastos de explotación	264.582,60 €
Servicios exteriores	264.582,60 €
Canon franquicia (7% ingresos)	24.582,60 €
Alquiler local (20.000€/mes)	240.000,00 €
Otros gastos de explotación	5.250,00 €
Reparaciones y conservaciones	2.250,00 €
Otros gastos	3.000,00 €
Amortización y deterioro Inmovilizado material	6.250,00 €
Resultado de explotación	-102.959,85 €
Ingresos Financieros	- €
Gastos Financieros	5.773,00 €
Resultado Financiero	- 5.773,00 €
Resultado antes de impuestos	-108.732,85 €
Impuestos (30%)	32.619,86 €
Resultado después de impuestos	-76.113,00 €

Fuente: elaboración propia

TABLA XVIII: CUENTA DE PyG DE 2015

Cuenta de Pérdidas y Ganancias	
Año 2015	
Importe neto de la cifra de negocios	702.360,00 €
Ventas	702.360,00 €
Costes aprovisionamiento	250.572,50 €
Consumo de materias primas	250.572,50 €
Pan	43.800,00 €
Cerveza	29.200,00 €
Refrescos	14.600,00 €
Agua	2.190,00 €
Legumbres y verduras	45.442,50 €
Ingredientes de los montaditos	87.600,00 €
Patatas	18.980,00 €
Aceitunas	547,50 €
Nachos	8.212,50 €
Gastos personal	53.136,00 €
Salarios	43.200,00 €
Camarero (800€/mes)	19.200,00 €
Cocinero (1.000€/mes)	24.000,00 €
Cargas Sociales	9.936,00 €
Otros gastos de explotación	289.165,20 €
Servicios exteriores	289.165,20 €
Canon franquicia (7% ingresos)	49.165,20 €
Alquiler local (20.000€/mes)	240.000,00 €
Otros gastos de explotación	6.500,00 €
Reparaciones y conservaciones	2.500,00 €
Otros gastos	4.000,00 €
Amortización y deterioro Inmovilizado material	6.250,00 €
Resultado de explotación	96.736,30 €
Ingresos Financieros	- €
Gastos Financieros	5.266,00 €
Resultado Financiero	- 5.266,00 €
Resultado antes de impuestos	91.470,30 €
Impuestos (30%)	- 27.441,09 €
Resultado después de impuestos	64.029,21 €

Fuente: elaboración propia

TABLA XIX: CUENTA DE PyG DE 2016

Cuenta de Pérdidas y Ganancias	
Año 2016	
Importe neto de la cifra de negocios	702.360,00 €
Ventas	702.360,00 €
Costes aprovisionamiento	250.572,50 €
Consumo de materias primas	250.572,50 €
Pan	43.800,00 €
Cerveza	29.200,00 €
Refrescos	14.600,00 €
Agua	2.190,00 €
Legumbres y verduras	45.442,50 €
Ingredientes de los montaditos	87.600,00 €
Patatas	18.980,00 €
Aceitunas	547,50 €
Nachos	8.212,50 €
Gastos personal	53.136,00 €
Salarios	43.200,00 €
Camarero (800€/mes)	19.200,00 €
Cocinero (1.000€/mes)	24.000,00 €
Cargas Sociales	9.936,00 €
Otros gastos de explotación	289.165,20 €
Servicios exteriores	289.165,20 €
Canon franquicia (7% ingresos)	49.165,20 €
Alquiler local (20.000€/mes)	240.000,00 €
Otros gastos de explotación	6.500,00 €
Reparaciones y conservaciones	2.500,00 €
Otros gastos	4.000,00 €
Amortización y deterioro Inmovilizado material	6.250,00 €
Resultado de explotación	96.736,30 €
Ingresos Financieros	- €
Gastos Financieros	4.738,00 €
Resultado Financiero	- 4.738,00 €
Resultado antes de impuestos	91.998,30 €
Impuestos (30%)	- 27.599,49 €
Resultado después de impuestos	64.398,81 €

Fuente: elaboración propia

ANEXO 3: BALANCE DE SITUACIÓN

TABLA XX: BALANCE DE SITUACIÓN (ACTIVO)

Fuente: Elaboración propia

Balance de situación						
Nº DE CUENTAS	ACTIVO	2014	2015	2016		
	A) ACTIVO NO CORRIENTE	113.875,91	184.067,77	224.918,25		
	I. Inmovilizado intangible	20.000,00	18.000,00	16.000,00		
203	Propiedad industrial	10.000,00	10.000,00	10.000,00		
2803	Amortización acumulada de propiedad industrial	0,00	-1.000,00	-2.000,00		
206	Aplicaciones informáticas	10.000,00	10.000,00	10.000,00		
2806	Amortización acumulada de aplicaciones informáticas	0,00	-1.000,00	-2.000,00		
	II. Inmovilizado material	47.000,00	42.500,00	38.000,00		
216	Mobiliario	30.000,00	30.000,00	30.000,00		
217	Equipos para procesos de información	15.000,00	15.000,00	15.000,00		
219	Otro inmovilizado material	2.000,00	2.000,00	2.000,00		
2816	Amortización acumulada de mobiliario	0,00	-3.000,00	-6.000,00		
2817	Amortización acumulada de equipos para procesos de información	0,00	-1.500,00	-3.000,00		
	V. Inversiones financieras a largo plazo	46.875,91	90.947,91	138.298,39		
250	Inversiones financieras a largo plazo en instrumentos de patrimonio	46.875,91	90.947,91	138.298,39		
474	VI. Activos por impuestos diferidos	0,00	32.619,86	32.619,86		
	B) ACTIVO CORRIENTE	36.963,10	46.629,04	58.751,27		
	II. Existencias	12.510,10	22.981,04	22.981,04		
31	Materias primas	10.410,10	20.881,04	20.881,04		
32	Otros aprovisionamientos	2.100,00	2.100,00	2.100,00		
	VIII. Efectivo y otros activos líquidos equivalentes	24.453,00	23.648,00	35.770,23		
570	Cajas, euros	1.453,00	1.902,00	7.123,23		
572	Bancos e instituciones de crédito c/c vista, euros	23.000,00	21.746,00	28.647,00		
	TOTAL ACTIVO (A + B)	150.839,01	230.696,81	283.669,52		

TABLA XXI: BALANCE DE SITUACIÓN (PASIVO)

Fuente: elaboración propia

Balance de situación					
Nº DE CUENTAS	PASIVO	2014	2015	2016	
	A) PATRIMONIO NETO	3.887,01	67.916,22	132.315,03	
	A-1) Fondos propios	3.887,01	67.916,22	132.315,03	
	I. Capital social	80.000,00	80.000,00	80.000,00	
100	1. Capital social	80.000,00	80.000,00	80.000,00	
	III. Resultados de ejercicios anteriores	0,00	-76.113,00	-12.083,79	
120	Remanente	0,00	0,00	57.626,29	
121	Excedentes negativos de ejercicios anteriores	0,00	-76.113,00	-69.710,07	
129	IV. Resultado del ejercicio	-76.113,00	64.029,21	64.398,81	
	B) PASIVO NO CORRIENTE	123.488,00	109.957,00	95.875,00	
	II. Deudas a largo plazo	123.488,00	109.957,00	95.875,00	
	1. Deudas con entidades de crédito	123.488,00	109.957,00	95.875,00	
170	Deudas a largo plazo con entidades de crédito	123.488,00	109.957,00	95.875,00	
	C) PASIVO CORRIENTE	23.464,00	52.823,59	55.479,49	
	III. Deudas a corto plazo	15.864,00	13.531,00	14.082,00	
	1. Deudas con entidades de crédito	15.864,00	13.531,00	14.082,00	
520	Deudas a corto plazo con entidades de crédito	15.864,00	13.531,00	14.082,00	
	VI. Acreedores comerciales y otras cuentas a pagar	7.600,00	39.292,59	41.397,49	
	1. Proveedores	7.600,00	12.378,00	14.272,00	
400	Proveedores	7.600,00	12.378,00	14.272,00	
	2. Otros acreedores	0,00	26.914,59	27.125,49	
475	Hacienda Pública, acreedora por conceptos fiscales	0,00	26.914,59	27.125,49	
	TOTAL PASIVO (A + B+ C)	150.839,01	230.696,81	283.669,52	

BIBLIOGRAFÍA

- Almodóvar, P., López, J. E. N., & Riveros, P. H. (2009). La tipología estratégica como factor determinante de la empresa conjunta internacional. *Investigaciones económicas*, 33(3), 407-438.
- Banchieri, L. C., Blasco, M. J., & Campa-Planas, F. (2013). Self-management evaluation by small-enterprises and micro-enterprises: Exploratory study. *Intangible Capital*, 9(2), 477-490.
- Baumann, R. (2009). El comercio entre los países BRICS. *Santiago de Chile: Cepal*.
- Benito-Osorio, D., Peris-Ortiz, M., & Rueda-Armengot, C. (2013). *Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores*.
- Blaxter, I., Hugues, C., & Tight, M. (2008). *Cómo se investiga* (Vol. 20). Graó.
- Botha, M. M. (2010). Compatibility between internationalizing and Africanizing higher education in South Africa. *Journal of Studies in International Education*, 14(2), 200-213.
- Buhlungu, S. (2005). Reinención de la democracia participativa en Sudáfrica. In *Democratizar la democracia: los caminos de la democracia participativa* (pp. 116-146). Fondo de Cultura Económica.
- Canuto, A. B., & García-Alarcón, B. (1999). *Introducción a la microeconomía*. Universidad Nacional de Educación a Distancia.
- Castillo, J. J. Y. (2012). Método canvas: Innovar en la generación de los modelos de negocio. *Instalaciones deportivas XXI*, (172), 67-71.
- Coronado, M., Vaquero, E., Moral, C., de los Rios, S., & Saenz-Diez, R. Materiales de la asignatura Introducción a las Finanzas Corporativas. Facultad de CC.EE y EE. ICADE. Universidad Pontificia Comillas.
- Department of Research and Information (2013). *Recent developments in the global and South African economies*.
- Eroglu, S. (1992). The internationalization process of franchise systems: a conceptual model. *International Marketing Review*, 9(5).
- Fernández, J. C., & Graciá, V. B. (2009). La internalización de la franquicia española y sus formas de penetración de mercados. *Cuadernos de Economía y Dirección de la Empresa*, (40), 47-82.

- Fernández, M. B. L., & Díaz, M. G. (2001). El proceso de internacionalización de la franquicia española. *Icade: Revista de las Facultades de Derecho y Ciencias Económicas y Empresariales*, (54), 237-256.
- García, E., Guillén, M. F., & Valdés, A. (2012). La internacionalización de la empresa española. Perspectivas empíricas. *Papeles de economía española*, (132), 64-81.
- García, R. A. (2013). Las Nuevas Cadenas de Restauración buscan su espacio: Se impone la tendencia a franquiciar, así como modelos de negocio más baratos, rentables y de operativa más sencilla. *Hostelmarket: revista mensual de información hostelera*, (156), 10-17.
- Ghemawat, P. (2001): "Distance Still Matters. The Hard Reality of Global Expansion", *Harvard Business Review*, 79, (8), p. 140.
- Jarillo, J. C., & Echezárraga, J. I. M. (1991). *Estrategia internacional*. McGraw Hill.
- Jogaratnam, G., Eliza, C. T., & Olsen, M. D. (1999). An empirical analysis of entrepreneurship and performance in the restaurant industry. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 23(4), 339-353.
- Johanson, J., & Vahlne, J. E. (1977). The internationalization process of the firm - a model of knowledge development and increasing foreign market commitments. *Journal of international business studies*, 23-32.
- Loeda, R. C. (2011). El fast food que se coló en el reino de las Tabernas: Cervecería 100 Montaditos. *Hostelmarket: revista mensual de información hostelera*, (143), 2-4.
- Lombardero, P. F. (2012). *La economía en África. Subdesarrollo y esperanza*.
- Manley, M. El Racismo es el efecto de la injusticia en Africa del Sur.
- Martínez, M. M. (2010). *Comida, lugares turísticos y el fútbol en Sudáfrica 2010*.
- Maumbe, B. (2012). The rise of South Africa's quick service restaurant industry. *Journal of Agribusiness in Developing and Emerging Economies*, 2(2), 147-166.
- Maumbe, B. (2011). *The Quick Service Restaurant Industry in South Africa: Market Structure, Competitive Strategies, and Research Directions*.
- Mintzberg, H. (1987). *The strategy concept 1: five p's for strategy*. California Management Review, University of California.
- Mundial, F. E. (2013). *The Global Competitiveness Report 2012-2013*. World Economic Forum.
- Muñíz, L. (2010). *Guía práctica para mejorar un plan de negocio: Cómo diseñarlo, implantarlo y evaluarlo*. Profit Editorial.

- Muñíz, M., Andreu, J. & Segurado, A. (2012). Materiales de la asignatura La Creación de una Empresa. Facultad de CC.EE y EE. ICADE. Universidad Pontificia Comillas.
- Nardi, V. (2013). El ingreso de Sudáfrica abre las puertas de África a los BRICS.
- Nieman, G., & Nieuwenhuizen, C. (2009). *Entrepreneurship: A South African Perspective*. Van Schaik.
- OECD (2013). *OECD Economic Surveys: South Africa 2013*, OECD Publishing. http://dx.doi.org/10.1787/eco_surveys-zaf-2013-en.
- Oficina Económica y Comercial de España en Johannesburgo (2007). *Informe Económico y Comercial de Sudáfrica*.
- Orgaz, L., Sánchez, L. M., & Carrasco, C. (2011). *El creciente peso de las economías emergentes en la economía y gobernanza mundiales: los países BRIC*. Unidad de Publicaciones, Banco de España.
- Osterwalder, A. & Pigneur, Y. (2009). Business Model Generation. Disponible en: <http://www.businessmodelgeneration.com/book> (Acceso: 4 de junio de 2013).
- Page, L. (2012). *Faire des affaires en Afrique du Sud*. <http://www.editis.com/>.
- Pájaro Fajardo, G. (2012). Incidencia de los Factores Políticos y Económicos del “Renacimiento Africano” como elemento fundamental para la consolidación de Sudáfrica como Potencia Emergente. Periodo: 1996-2010.
- Sainz, J. M., & de Vicuña Ancín, J. M. S. (2008). *El plan de marketing en la práctica*. Esic Editorial.
- Sala-i-Martin, X. & Schwab, K. (2013). *The Global Competitiveness Report 2013–2014: Full Data Edition*. World Economic Forum.
- Selassie, A. A. (2011). De qué padece Sudáfrica: afectados por un alto nivel de desempleo y vinculada estrechamente a Europa, Sudáfrica atraviesa dificultades. *Finanzas y desarrollo: publicación trimestral del Fondo Monetario Internacional y del Banco Mundial*, 48(4), 12-14.
- Suárez, A. S. S. (1998). *Decisiones óptimas de inversión y financiación en la empresa* (Vol. 14). Pirámide.
- Svensson, G. (2001). “Glocalization” of business activities: a “glocal strategy” approach. *Management decision*, 39(1), 6-18.
- Tato, M. G. (2002). *Internacionalización de la empresa: estrategias de entrada en los mercados extranjeros*. Ediciones Pirámide.

Timmons, J.A. & Spinelli, S. Jr. (2009). *New Venture Creation: Entrepreneurship for the 21st Century*, Irwin McGraw-Hill.

Tovar, L. S. (2013). Globalización y condiciones de trabajo de los jóvenes trabajadores: el caso de las franquicias de comida rápida. *Salud laboral: aspectos sociales de la prevención: libro de actas del congreso "Managua 2012"* (pp. 15-37). Narcea.

Trusov, M., Bucklin, R. E., & Pauwels, K. (2009). Effects of word-of-mouth versus traditional marketing: findings from an internet social networking site. *Journal of marketing*, 73(5), 90-102.

Wells, W., Burnett, J., & Moriarty, S. (1996). *Publicidad: principios y prácticas*. Prentice Hall.

Wood, E., Khavul, S., Perez-Nordtvedt, L., Prakhya, S., Velarde Dabrowski, R., & Zheng, C. (2011). Strategic commitment and timing of internationalization from emerging markets: evidence from China, India, Mexico, and South Africa. *Journal of Small Business Management*, 49(2), 252-282.