



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES
(ICADE)

**INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA RESTALIA "
100 MONTADITOS". REDEFINICION DE SU ESTRATEGIA
EN USA.**

Clave: Marta Osuna Daroca.
Coordinador: Alfonso Fernández del Hoyo

Madrid
Abril 2018



**INTERNACIONALIZACION DE LA EMPRESA RESTALIA " 100 MONTADITOS".
REDEFINICION DE SU ESTRATEGIA EN USA.**

Marta
Osuna
Daroca

ÍNDICE.

	Pág.
RESUMEN	5
ABSTRACT	6
METODOLOGIA	7
ANALISIS	
PARTE I: EL ESTADO DE LA CUESTIÓN	
1. Introducción al sector de la comida rápida.....	8
2. Distintos tipos de modelos de negocio utilizados en el Sector.....	10
3. El modelo de negocio, de “100 montaditos” del grupo Restalia: Comparación con empresas líderes y su adecuación para la expansión internacional.....	12
PARTE II: ANÁLISIS DE LA INTERNACIONALIZACIÓN DE “100 MONTADITOS”	
4. Análisis del Grupo Restalia y su actual internacionalización: Próximo pasos.....	17
5. Diseño de un Plan de Marketing para la internacionalización del Grupo Restalia.....	27
6. Implantación del Plan de Marketing para la apertura de un nuevo establecimiento en Nueva York.....	30
PARTE III: CONCLUSIONES	44
FUTURAS LINEAS DE INVESTIGACIÓN	46
BIBLIOGRAFIA	47

ÍNDICE DE FIGURAS.

	Pág.
Figura 1: Imagen del modelo de los locales de McDonald's.....	10
Figura 2: Imagen del modelo de los locales de Burger King.....	11
Figura 3: Logo, SERES fundación sociedad y empresas responsables.....	21
Figura 4: Logo, Fundación ONCE-Foro Inserta Responsable.....	22
Figura 5: Logo, “ Mas mujeres mejores empresas”	23
Figura 6: Mapa internacionalización actual del Grupo Restalia.	26
Figura 7: Plan de Marketing Internacional, Llamazares-Nieto.....	27
Figura 8 : Fases para la fijación de precios en el nuevo mercado.....	37
Figura 9 : Tabla para la fijación de precios internacionales según el coste.....	38
Figura 10 : Estrategia modelo HUB AND SPOKE.....	40
Figura 11 : Mapa localización propuesta para la nueva apertura de 100 Montaditos.....	41
Figura 12 : Mapa, localización 100 Montaditos en Nueva York.....	42

RESUMEN

Este trabajo tiene como objetivo continuar con la expansión de la empresa Restalia “100 Montaditos” hacia mercados exteriores por medio de una propuesta de Plan de Marketing Internacional para su implantación en la ciudad y estado de Nueva York siguiendo así su difusión por las distintas zonas de Estados Unidos de gran interés para la empresa tras un primer establecimiento en Miami. Su extensión al área de Nueva York representa un gran reto por la novedad y potencial que ofrece. Novedad al ser mercado lo suficientemente diferente (no es sólo hispano sino americano y cosmopolita) y potencial por el tamaño de población, capacidad adquisitiva y apertura a las novedades.

Finalizaré el estudio con el diseño e implantación del Plan de Marketing Internacional, para una posible expansión de la compañía en el mercado en cuestión.

Palabras clave: Comida rápida, Internacionalización, modelos de negocio, Marketing internacional.

ABSTRACT

This work aims to continue the expansion of the company Restalia "100 Montaditos" to foreign markets through a proposal of International Marketing Plan for its implementation in the city and state of New York United States of great interest to the company after a first establishment in Miami. Its extension to the New York area represents a great challenge because of the novelty and potential it offers. Novelty to be different market (not only Hispanic but American and cosmopolitan) and potential for the size of the population, purchasing power and openness to novelties.

I will finish the study with the design and implementation of the International Marketing Plan, for a possible expansion of the company in the market in question.

Keywords: *Fast food, Internationalization, business models, International marketing.*

METODOLOGIA

La metodología propuesta pretende:

- Tener en cuenta la esencia de dicho modelo de negocio, combinación de ocio y gastronomía.
- Realizar un análisis de mercado de Comida Rápida, para ver si este tipo de negocio tendría éxito.
- Ver como 100 Montaditos funciona en Miami, ciudad-puerto situada al suroeste de Florida, Estados Unidos. Analizar su impacto y su traslado como idea de negocio a la ciudad de Nueva York.
- Identificar aquellas variables más relevantes, o que más pueden afectar a 100 montaditos para poder estar presente en esta ciudad.
- Analizar la cultura, ya que es imprescindible saber los hábitos o costumbres del público al que nos dirigimos.

Este análisis se llevará a cabo en base a información secundaria obtenida de bases de datos científicas como EBSCO y Google Scholar entre otras. También, están previsto como información primaria el realizar entrevistas en profundidad con los agentes principales del sector y la empresa.

I. El estado de la cuestión.

Este trabajo presupone una redefinición de la estrategia de 100 Montaditos en el mercado americano, una vez se ha comprobado el fracaso en Miami. Ahora se propone la entrada en el estado de Nueva York por medio de una estrategia HUB AND SOPOKE.

1. Introducción al sector de la comida rápida.

En este primer epígrafe hare una introducción del sector de la comida rápida, del cual hablare a lo largo de este trabajo.

En primer lugar la comida rápida o también llamada “fast food”, es un prototipo de comida asequible y ampliamente consumida hoy en día, la cual consiste en menús con una preparación sencilla y que requiere poco tiempo tanto para la preparación como su consumo. Como menciona M^a Dolores Moliní Cabrera, “ son características que en nuestra sociedad se convierten en auténticas virtudes para un amplio estereotipo de consumidores; desde adolescentes de precaria economía a trabajadores que carecen de tiempo para almorzar por sus exigentes jornadas laborales.” (Cabrera, 2017)

Para profundizar más en algunas de las características de este sector vamos a ver cuáles son los productos más típicos dentro del sector, los servicios ofrecidos y las condiciones de los locales de forma general.

- **Producto:** Los productos más populares entre los restaurantes de comida rápida son las Hamburguesas, Pizzas, Patatas fritas, Burritos, Pollo frito, sándwich, bocadillos, Nachos, Kebab, Ensaladas, Tostas.. Pero también ofrecen Menús que incluyen varios productos ofreciendo de esta forma un precio más económico a los consumidores y más variedad a la hora de hacer el pedido.
- **Servicio:** el servicio que se ofrece en este tipo de establecimientos es rápido, se paga en caja antes de consumir el producto lo cual hace que el servicio sea más eficaz, los precios son moderados y el acceso a estos locales es sencillo. Se prescinde de camareros y servicios de mesa, ya que es el propio consumidor el que realiza y recoge su pedido en ventanilla. Normalmente suele haber tres modalidades distintas para consumir el producto; para llevar (consumo fuera del

local), consumir en el mismo restaurante y a domicilio. Algunos de estos locales cuentan con ventanilla para poder realizar y recoger el pedido desde el mismo vehículo.

- Local: Suelen ser amplios con mesas o sofás con posibilidad de disponer de zona exterior, tienen wifi, y una ventanilla o barra donde se atiende a los clientes, se suelen encontrar tanto en el centro de las grandes ciudades como a las afueras.

Este sector comenzó en Norteamérica, pero acabo extendiéndose por todo el mundo rápidamente. Actualmente “las marcas más populares dentro de este sector por su cifra de ventas y conocimiento por parte del mercado son ; McDonald’s, Burger King, Bocatta, Pans&Company, Pizza Hut y Telepizza.” (Ricolfe, 2006)

De las marcas más populares como son McDonald’s, KFC y Burger King, las tres son Estadounidenses. De estas tres marcas tanto McDonald’s como Burger King ofrecen productos muy similares por lo que esto les hace tener una gran rivalidad. En cambio KFC se especializa en el pollo frito, siendo Popeyes su mayor competidor en cuanto al producto que ofrecen.

En cuanto a España, este sector ha ido tomando cada vez más importancia en los últimos años, como bien dice José Serafín Clemente, en el siguiente párrafo.

(José Serafín Clemente Ricolfe, 2006) “Es curioso que en un país con una riqueza gastronómica como España, el fast food haya irrumpido con tanta fuerza en la sociedad. Mientras las estadísticas en el plano internacional no son favorables, en nuestro país las empresas de fast food se van afianzando en sus cifras, creciendo año tras año. Así, en España, el sector de la restauración rápida tiene un gran atractivo y ha experimentado un crecimiento cercano al 6 por 100 en los últimos años (Fernández, 2004). La empresa líder, es McDonald’s, cadena especializada en el sector de la hamburguesería. Sin embargo, en España tienen que competir con unos duros rivales que poco a poco se está imponiendo como son Telepizza y las bocaterías.”

Como podemos observar en España son cada vez más los consumidores de comida rápida, es por esto que el Grupo Restalia del que más adelante hablare ha tenido tanto éxito en

nuestro país con sus diferentes restaurantes, cada uno de ellos enfocado a un tipo de producto distinto.

2. Distintos tipos de modelos de negocio utilizados en el sector.

En este apartado se van a analizar los distintos modelos de negocio de empresas líderes en el mercado y después extraer ventajas comparativas que tiene 100 montaditos o poder deducir si el modelo de negocio es extrapolable a estados unidos, o si se adaptaría a la cultura americana.

En primer lugar hablare del modelo de negocio de McDonald's y Burger King, ya que estas dos grandes cadenas de comida rápida son las más importantes dentro del sector y siguen un modelo de negocio muy parecido.

Figura 1: Imagen del modelo de locales de McDonald's.

Fuente: *(respuestas veganas, 2017)*



Figura 2: Imagen del modelo de locales de Burger King.

Fuente: *(HuelvaYa.es, 2017)*



Tanto McDonald's como Burger King ofrecen a sus clientes comida rápida, ambas se caracterizan por las hamburguesas aparte de ofrecer otro tipo de productos como pueden ser ensaladas, wraps, Nuggets... El precio de sus productos está directamente relacionado con la calidad de su comida. Una de sus principales características es su forma de ofrecer los productos ya que se puede elegir entre menús o productos por separado, también cuentan muchas ofertas.

En cuanto a sus establecimientos son franquicias presentes por todo el mundo en las cuales hay un mostrador donde se pide la comida y la recoges al momento de forma rápida y sencilla, ya que se entrega un ticket para poder identificar a cada persona con su respectivo pedido. Se prescinde de cubiertos y platos lo cual facilita el trabajo de los empleados, a la hora de pedir el cliente puede elegir entre pedir para llevar o tomar en el mismo establecimiento, normalmente también cuentan con terraza y otros servicios.

Podemos decir que están dirigidos a un público muy amplio, desde niños pequeños hasta los más mayores, ya que para cada público tienen una serie de productos distintos, como pueden ser los menús infantiles para los más pequeños y los menús que incluyen productos con una amplia variedad de ingredientes, para los más mayores, estos últimos suelen ser Menús más contundentes adaptados a los gustos y preferencias del público objetivo.

Las diferencias que podemos observar entre estos dos grandes en el sector de la comida rápida son pocas, entre ellas cabe destacar pequeños detalles como por ejemplo el poder rellenar la bebida las veces que el consumidor desee, esto lo ofrece Burger King, en cambio McDonald's no, Burger King también cuenta con servicio a domicilio. En cambio McDonald's ha instalado en sus establecimientos máquinas electrónicas donde

cada persona puede hacer su pedido de forma independiente sin necesidad de acudir a una caja, de esta forma el consumidor paga en la misma maquina (solo admiten pago con tarjeta de crédito), una vez que se ha pagado el pedido se imprime el ticket para su posterior recogida en el mostrador. En cuanto al tipo de comida como ya he mencionado anteriormente las diferencias son mínimas, pero la forma, y el sabor si son diferentes por eso existen consumidores que prefieren McDonald's antes que Burger King y viceversa.

Otro modelo de negocio dentro de este sector es el llevado a cabo por Telepizza, el tipo de comida también es identificado como comida rápida, pero en este caso Telepizza solo se centra en ofrecer pizzas de diferentes tamaños y diferentes sabores, ofreciendo también promociones durante todo el año. En sus establecimientos puedes consumir directamente el producto pero se caracteriza por el servicio a domicilio principalmente.

Dentro de sus establecimientos cuentan con un mostrador alargado donde se encuentran las distintas cajas para poder pedir, y el cliente directamente recoger su comida, puede tomarla en el mismo establecimiento, pedirla para llevar o llamar por teléfono para el servicio a domicilio, esta última opción de consumo es muy común ya que como podemos observar en la publicidad de Telepizza se relaciona el momento de consumo con un ambiente familiar o social para consumir entre amigos o familia.

Su público objetivo serían jóvenes y adultos, se puede decir que los jóvenes hacen uso tanto del servicio a domicilio como del propio establecimiento y los más mayores principalmente servicio a domicilio.

3. Análisis del modelo de negocio, de “100 montaditos” del grupo Restalia.

(montaditos, s.f.)“La historia comenzó en el año 2000 en una pequeña playa de Islantilla, Huelva, con un concepto revolucionario, sencillo, de operativa fácil, con ingredientes de alta calidad y con una gran variedad, además de una divertida manera de hacer los pedidos, una combinación que ha resultado ser un completo éxito.

La aceptación por parte del consumidor fue y sigue siendo tal que actualmente 100 Montaditos tiene cerca de 350 restaurantes en España y casi 50 en otros países como Italia, Portugal, Bélgica Estados Unidos, México, Colombia y Guatemala.

El año 2014 reforzamos nuestra presencia en América Latina y llegamos a Chile.

Dos son las principales claves de éxito de 100 Montaditos para el público: el ambiente y la carta.

100 Montaditos ha conquistado el mercado, tanto a los consumidores para los que ha alcanzado la categoría de “love brand” como a los inversores, ya que se ha convertido en un concepto “driver”, una marca que atrae al gran público.”

(montaditos, 100Montaditos, s.f.)“La carta de 100 Montaditos es absolutamente genuina. Mezcla sencillez, variedad y calidad en una fórmula de éxito que ya forma parte del imaginario de la gente, todo el mundo sabe qué se come en 100 Montaditos. Una de las claves del éxito de la carta es el pan, un pan único, de receta patentada y que además se hornea en el momento en el que el cliente hace el pedido. Un pan que siempre se sirve calentito y crujiente, tradicional basado en nuestra fórmula exclusiva 100M a un precio redondo.”

Según (montaditos, 100Montaditos, s.f.), en su carta podemos encontrar una gran variedad de productos pero lo que caracteriza a 100 Montaditos dentro de su carta es el pan, debido a que ofrecen una amplia variedad de tipos de panes, podemos encontrar hasta una carta de estos. Así el cliente puede no solo puede elegir el montadito que desea sino que puede decidir el tipo de pan con el que quiere toma su montadito, esto hace que los consumidores tengan distintas opciones donde elegir y poder cubrir los gustos de un mayor número de consumidores. A continuación expondré los distintas clases de panes que 100 montaditos ofrece a sus cliente.

(Montaditos, s.f.)“**PAN CLÁSICO 100M**

Nuestro pan 100M, de fórmula exclusiva y patentada, cuenta con una miga muy fresca de sabor láctico, que combina a la perfección con cualquier ingrediente, y una corteza cristalina que se deshace en el paladar.

PAN CHAPATA

Pan cocido en horno de piedra con doble fermentación, de miga alveolada y fresca con una personalidad marcada por su intenso sabor debido a su gran fermentación e hidratación.

PAN INTEGRAL

Pan de grano entero no refinado que nos hace volver a nuestros orígenes paleolíticos. Su sabor, una vez cocido, es peculiar debido al tostado de los cereales que deja rasgos en boca a sabor torrefacto.

PAN DE CHOCOLATE

Pan de chocolate cuyos chips derretidos te transportarán a un mundo inolvidable, mágico e irresistible.

Las 100 variedades de ingredientes son, sin duda, otro de los secretos del éxito de la marca. Hay un montadito para cada cliente y para todos los gustos y el gran número de opciones hace que el ritual de elegir tu pedido se haya convertido ya en un clásico entre los consumidores.

Los ingredientes, típicos de la gastronomía española, sencillos y de gran calidad han conseguido reunir en un mismo lugar a jóvenes, familias y “seniors”.

(fernandez, 2015), “Esta revolución estaba principalmente basada en una serie de pilares, los cuales eran precios bajos, una expansión mediante franquicias, debido a que de este modo habría menos riesgos y más productividad , ofreciendo cada semana distintas promociones, las cuales eran difícil de igualar por la competencia.”

Para profundizar un poco más en el modelo de negocio de 100 montaditos, veremos el modelo Canvas ya que de esta forma se pueden analizar aspectos importantes de una forma clara y sencilla.

- 1) Socios clave: (ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD COMERCIAL, 2014) “cuando hablamos del modelo de negocio de 100 montaditos, estamos hablando de un modelo de franquicia, por lo que los socios clave serán todos aquellos franquiciados con los que la empresa deberá tener una relación en la que ambos estén involucrados. Al tratarse de una franquicia el grupo Restalia deberea proporcionar todos los conocimientos de 100 Montaditos, y por otro lado los franquiciados

deberán contribuir dando toda aquella información relevante acerca de la cervecería, pero también garantizar una rentabilidad.”

- 2) Actividades clave: la actividad clave de 100 Montaditos es la comercialización de comida típica española servida en forma de montaditos, cuyos ingredientes son mediterráneos, también se caracteriza por la cerveza y los acompañantes de los montaditos.
- 3) Recursos clave: (ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD COMERCIAL, 2014) (ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD COMERCIAL, 2014) “en cuanto a los recursos cuenta con el conocimiento dentro de esta industria como puede ser la forma en que se preparan los montaditos, su presentación y también los proveedores tanto de materias primas como de bebidas. Por otro lado los recursos financieros cuentan con las promociones, su calidad, el precio, etc.”
- 4) Propuesta de valor: (ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD COMERCIAL, 2014) uno de los puntos más importantes de 100 Montaditos, es su forma de servir a sus clientes montaditos y bebidas (cerveza, refrescos..) a un precio asequible para cualquier persona, y de una forma dinámica. Por tanto proporcionan a sus clientes alimentos y bebidas a un precio reducido y con calidad de forma rápida.
- 5) Relación con clientes: una relación cercana con el cliente debido a la forma de servir los montaditos, ya que cada cliente deberá ir al mostrador a recoger su pedido, este será avisado por su nombre. Con esto se consigue una relación directa entre los clientes y trabajadores de cada franquicia.
- 6) Canales: el canal a través del cual se llega a los consumidores son las distintas franquicias en las cuales se sirve tanto el montadito como las bebidas y acompañantes a los clientes.
- 7) Segmento de clientes: el público objetivo de 100 montaditos es principalmente la gente joven, como son los estudiantes o universitarios los cuales no disponen de un alto nivel económico, y desean comer fuera de casa a un precio asequible y productos de calidad acompañado de bebida.

- 8) Estructura de costos: en cuanto a los costes hay que tener en cuenta tanto la inversión inicial como los costes fijos, que serían el alquiler de los locales, los gastos del personal y por último los costes variables como las materias primas, modificaciones..
- 9) Fuente de ingresos: (ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD COMERCIAL, 2014) sus fuentes de ingresos son la propia actividad del negocio, los cuales variaran dependiendo de la actividad que se tenga.

Una vez realizado el modelo Canvas de 100 Montaditos podemos observar que es un negocio que se centra en las franquicias ofreciendo montaditos a un precio asequible y productos de calidad, con una relación directa con sus clientes y un gran conocimiento del sector de la comida rápida.

Una vez analizados los modelos de negocio de las dos empresas líderes en este sector y 100 montaditos, podemos extraer algunas ventajas competitivas de 100 montaditos, tanto la calidad de sus productos ya que se trata de comida rápida pero con mucha más calidad y más “sana” que la ofrecida por el resto de franquicias de este sector, también la continua innovación para ofrecer a sus clientes lo mejor en cada momento.

Es imprescindible resaltar que se caracteriza por ser un “restaurante gourmet que enfoca sus hamburguesas a la alta calidad y creando diferentes estilos urbanos en sus locales haciendo que los clientes se sientan cómodo, siendo estas sus principales ventajas competitivas.” (Santiago, 2016). Lo cual es uno de los motivos de su éxito en España ya que es una sociedad que intenta cuidar la alimentación , lo que el Grupo Restalia ha conseguido es ofrecer un tipo de comida rápida pero adaptada a las costumbres Españolas, lo cual acaba siendo beneficioso para el resto del mundo ya que la preocupación y la importancia de la comida saludable es cada vez mayor.

II. Análisis de la internacionalización de 100 montaditos.

4. Análisis del Grupo Restalia y su actual internacionalización:

Próximos pasos.

A continuación realizare una análisis del grupo Restalia y su actual internacionalización en los distintos países que se encuentra.

A partir de la página oficial del Grupo Restalia he sacado las siguientes conclusiones, (restalia, 2004) “lleva 16 años en el mercado y ha llegado a convertirse es uno de los referentes del sector hostelero en el mundo, este éxito se debe gracias a 100 Montaditos, Cervecería La Sureña y TGB. Actualmente grupo Restalia cuenta con un total de 650 restaurantes por todo el mundo.

En cuanto a su misión, visión y valores:

- ✓ **Misión:** es ser el grupo español de restauración líder en todo el mundo. “Proporcionar productos de alta calidad, ofreciendo una amplia variedad de productos a unos precios bajos y una forma de pedido peculiar.” (Crespo, 2016)
- ✓ **Visión:** buscan proporcionar distintas opciones de inversión seguras y no complejas para aquellas personas que desean montar su propio negocio a partir de un modelo de franquicia y así estos poder formar parte de la vida de los consumidores del Grupo Restalia. Sin dejar de “convertirse en un negocio reconocido a nivel mundial por la calidad de sus producto y por la elaboración de los mismos.” (Crespo, 2016)
- ✓ **Valores:** sus valores son tanto la innovación la calidad , la internacionalización, dar empleo y la igualdad. Entre otros de sus principales valores esta la responsabilidad con el franquiciado.

En relación con los valores anteriormente mencionados, la calidad ; en relación con las propuestas gastronómicas, es una de sus preocupaciones más importantes, ya que se preocupan por buscar la mejor materia prima, las mejores recetas con el mejor sabor y las combinaciones de alimentos más sanas. Debido a su gran nivel de compra pueden permitirse tener unos niveles de calidad altos y con un precio bastante competitivo para

sus consumidores. Es importante resaltar que se busca la calidad del producto español dentro de sus posibilidades.

La innovación dentro de este sector de la restauración juega un papel fundamental para el grupo Restalia. Es importante conocer las costumbres y hábitos de consumir de los distintos consumidores y su capacidad de adaptación junto al personal y la inversión destinada a la innovación los llevan a ser capaces de conseguir conceptos innovadores.

La gastronomía y las posibilidades de ocio a un público con un poder adquisitivo ya sea alto o bajo, por eso es que sus propuestas se caracterizan por tener una relación calidad-precio muy adecuada, lo cual hace que se conviertan en asequibles y competitivas.

La internacionalización podemos relacionarla con la misión del Grupo Restalia, como se ha comentado anteriormente es ser el líder en el mundo en el sector de la restauración, lo cual si lo miramos desde el punto de vista de la internacionalización es su razón de ser. Es también uno de sus ejes de negocio más importantes y área de desarrollo. “ El **éxito de 100 Montaditos** en diferentes países consolida la marca **a nivel internacional** y abre el camino para la internacionalización de las otras marcas del grupo”

El empleo para el grupo Restalia podemos decir que es uno de los compromisos claves, dinamizando las economías locales mediante la creación de nuevos empleos para así poder hacer crecer a la compañía. En este ámbito también es importante resaltar la igualdad en el ámbito laboral, ya que forma parte de la esencia.

Para terminar la responsabilidad con el franquiciado, ya que son una parte fundamental del modelo de negocio, es por eso que todas sus acciones tienen como objetivo conservar y mejorar su rentabilidad y solidez. Siempre actuando de una forma responsable con respecto a las inversiones e intereses, también se tienen en cuenta las opiniones y aportaciones de los franquiciados para la toma de decisiones.

El equipo directivo del Grupo Restalia, está dirigido por un Consejo de Administración que toma las distintas decisiones tanto estratégicas como ejecutivas en términos corporativos y también el asesoramiento a los distintos directores de casa una de las

marcas dirigidas por la compañía, (100 Montaditos, Cervecería La Sureña y TGB), y sociedades del grupo. (restalia, 2004)

Tanto el consejo de administración como el equipo directivo han sido ampliados en los últimos años debido al acelerado crecimiento del grupo, además también ha contado con nuevas incorporaciones de talento con mucha experiencia y una gran trayectoria profesional.

(restalia, 2004)“Su presidente y fundador, José María Fernández-Capitán, fue el que puso en funcionamiento en el año 2001 el primer restaurante de 100 Montaditos, 3 años después en 2004 creo Restalia lo que ahora conocemos como el Grupo Restalia, grupo empresarial. En la actualidad José María Fernández-Capitán, preside el Consejo de Administración del grupo, el cual está compuesto por tres marcas comerciales operativas con más de 650 restaurantes, y presencia en nueve países.”

El **consejo de Administración** está formado por;

(restalia, 2004)“*Belén Martin*, la actual directora general, licenciada en Derecho por la Universidad Carlos III. Es especializada en temas mercantiles y societarios, también ha desarrollado su carrera como directora legal en Carrier España.”

“*Enrique M. De la Cova*, asesor, licenciado en Económicas en la Universidad de Málaga y también Diplomado en Alta Dirección por el Instituto Internacional de San Telmo, anteriormente fue Consejero de Agroman-Ferrovial. “

“*José María Pérez*, Secretario, licenciado en Ciencias Económicas y Empresariales, tiene un Master en Asesoría Fiscal por el Instituto Jurídico del Monte Piedad y Caja de Ahorros tanto de Huelva como Sevilla. Un MBA por el instituto Internacional San Telmo.”

“*Richard Weissend*, asesor, es el presidente de la compañía Heineken España, pero antes de esta incorporación desarrollo su carrera profesional en otras compañías internacionales de alimentación.”

“El quinto y último miembro del consejo de Administración es *Jordi Gallés*, asesor, que se incorporó a Europastry en 1996, más adelante ocupó varias posiciones y fue nombrado en 2004 Director general, actualmente es el presidente ejecutivo de la empresa. Curso licenciatura y un MBA en ESADE.” (restalia, 2004)

Según indica la el Grupo Restalia, (restalia, 2004)“Cabe destacar la gran experiencia y trayectoria profesional, cada una de las marcas del grupo, 100 Montaditos, Cervecería La Sureña y TGB, cuenta con un Director y un equipo multidisciplinar de operaciones, marketing, técnico y expansión dedicado en exclusiva. El resto de departamentos estructurales son comunes a todas las marcas del grupo: compras, comunicación, marketing digital, IT, jurídico, financiero,RR. . . ”

El **Comité de Dirección** está compuesto por los siguientes miembros;

(restalia, 2004)“*Javier Pérez*, Director Financiero, licenciado en Economía por la Universidad Carlos III de Madrid, más adelante curso un Master en Estudios Financieros en la Universidad Pontificia de Comillas, uno en e-bussines en la Universidad de Alcalá y otros dos uno en Auditoria y Dirección Económica.”

“*Emilio Massa*, Director de Compras, Diplomatura de Estadística en la Universidad Complutense de Madrid, MBA en la Universidad Carlos III de Madrid, Master en Comercio Exterior en la Universidad San Pablo- CEU.”

“*Ana Martínez*, Directora de Marketing, licenciada en Admisitracion y Dirección de Empresas por la Universidad Carlos III de Madrid y Master en Marketing Management en ESIC, además de diversas especializaciones como en Marketing.” (restalia, 2004)

A continuación veremos como el Grupo Restalia incorpora la responsabilidad social corporativa en su negocio, formando arte de distintas fundaciones y proyectos que ayudan a aportar valor tanto a la sociedad como a la empresa.

“En cuanto a la responsabilidad social corporativa, el Grupo Restalia empezó siendo una pequeña empresa familiar, pero con el paso del tiempo ha conseguido ser un referente en el sector de restauración organizada en España. Dos de los pilares fundamentales sobre los que el Grupo Restalia desarrolla su actividad son el compromiso con la excelencia en

todas las áreas existentes del negocio y con el buen gobierno corporativo. Por tanto después de saber toda esta información , podemos sacar en conclusión que el desarrollo de políticas de responsabilidad empresarial es una de las principales prioridades para la alta dirección.” (Restalia, s.f.)

¿ Que es SERES ?

- ✓ **Misión:** “la misión de SERES es beneficiar y fomentar las actuaciones empresariales de naturaleza estratégica, que ayuden a la mejora global de la realidad social y que estas acciones aporten valor para ambas partes, es decir tanto para la empresa como para la sociedad.” (SERES, s.f.)
- ✓ **Visión:** “la fundación SERES, pretende llevar a cabo el reto de la modificación de las empresas a la hora de asumir su posición de cara a los problemas sociales. SERES, busca mejorar , provocar, ayudar, compartir conocimiento y facilitar herramientas que hagan más sencillo el trabajo del gestor.” (SERES, s.f.)
- ✓ **Valores:** “entre los valores encontramos el aprendizaje reciproco entre la empresa la fundación y las distintas entidades y agentes sociales con los que SERES trabaja, como pueden ser entidades sin amino de lucro, escuelas de negocio...Por otro lado SERES ayuda al aprendizaje tanto individual como colectivo. Las empresas contemplan, aprenden y comparten tanto el conocimiento como las buenas practicas, la experiencia y las nuevas tendencias más innovadoras. La innovación social es el elemento fundamental para poder llevar a cabo los desafíos económicos , sociales que se les propone a los actuales gestores empresariales. El valor compartido, el cual es llevado a cabo por el acuerdo de las empresas en el progreso de la sociedad con actividades responsables paralelas a la estrategia de la compañía y creando un valor para todos , como ya se ha mencionado anteriormente.” (SERES, s.f.)

Figura 3: Logo; Seres, Fundación sociedad y empresa responsable



Fuente: (SERES, Fundacionseres.org, s.f.)

Una vez que ya hemos visto que significa SERES, su misión visión y valores es importante resaltar que el Grupo Restalia forma parte de SERES.

Desde principios del año 2016, el Grupo Restalia es una de la empresas que forma parte del grupo SERES, fundación empresa y sociedad responsable, el objetivo de SERES es que la empresa pase a tener un rol más importante en cuanto a la mejora de la sociedad con actividades responsables paralelas a la estrategia de la compañía y provocando valor para todos. El hecho de formar parte de SERES significa da un paso más en la incorporación de la RSC en el proceso estratégico de toma de decisiones por parte de la alta dirección. (Restalia, s.f.)

El Grupo Restalia también forma parte del Foro Inserta, en noviembre del años 2015, mediante un convenio de colaboración. Al formar parte de este grupo se ha comprometido a incorporar a 150 personas con discapacidad en su red de restaurantes, en un periodo de 5 años. El 2016 fue el primer año de validez de este acuerdo, y se cerró con 26 contrataciones. (Restalia, s.f.)

“Este Convenio inserta se integra en el Programa por Talento de la Fundación ONCE, que cuenta con la cofinanciación del Fondo Social Europeo. Se une la empresa, así , a este lugar de encuentro y debate creado por la Fundación ONCE, para compartir experiencias sobre la integración de personas con discapacidad” (Restalia, s.f.)

Figura 4: : Logo, Fundación ONCE-Foro Inserta Responsable

Fuente: *(Responsable, s.f.)*



“En el año 2017 el Grupo Restalia incorporo una nueva iniciativa, en este caso relacionada con las mujeres. Esta nueva iniciativa se caracteriza por el lema “ Más mujeres, mejores empresas”, fue puesta en marcha por el **Ministerio de Sanidad,**

Servicios sociales e Igualdad. Este acuerdo tiene como objetivo poder promover la igualdad de oportunidades y la promoción de mujeres en el ámbito laboral, ya que el Grupo Restalia apuesta por el talento femenino.” (Restalia, s.f.)

Figura 5: Logo; Más mujeres mejores empresas



Fuente: (Restalia, Restalia, s.f.)

A continuación hablaremos sobre la actual internacionalización del Grupo Restalia, veremos las distintas marcas y los países en los que está presente.

Como ya se han mencionado anteriormente las tres marcas del Grupo Restalia, ahora vamos a ver la presencia de las distintas marcas en otros países fuera de España, “ Restalia es el grupo de restauración organizada líder en España. No solo está presente en España, sino que también tiene presencia en otros ocho países como son Italia, Portugal, Estados Unidos, México, Guatemala, Costa Rica, Chile y Colombia.” (Montaditos G. R.-c., s.f.)

“En primer lugar vamos a hablar de **100 Montaditos**; la cual se caracteriza por ser la franquicia que mayor beneficio aporta actualmente al Grupo Restalia. Este éxito se debe principalmente al concepto revolucionario junto a su sencilla operativa que han conseguido que sea la principal alternativa a la hora de emprender en franquicia.” (Grupo Restalia, s.f.)

“Ofrecen productos elaborados con ingredientes típicos españoles, de gran calidad y ofrecen una gran variedad, a su vez todo esto se ofrece en un ambiente informal y con una forma más “divertida” a la hora de hacer los pedidos, han llegado a tener más de 450 restaurantes en territorio nacional, y más de 50 fuera de España.” (Grupo Restalia, s.f.)

“En segundo lugar **La Sureña** (Cervecería), la cual no es solo cubo, sino un estilo de vida. Se puede decir que es la franquicia más considerada o querida por los consumidores. En este caso se sirven distintas raciones muy variadas, que se caracterizan

por ser típicas del sur de España y también por sus cubos de cerveza. Es la franquicia más demandada y solicitada por los jóvenes emprendedores.” (Grupo Restalia, s.f.)

Debido a que el modo en el que se sirve y atiende a los clientes es una forma cercana y divertida, también influye mucho que su actividad principal está centrada en la cerveza y su diferenciación con respecto a los demás, la forma de servir está a los consumidores, en cubo con 6 botellines de cerveza muy fríos. También disponen de mesas bajas y mesas altas, siendo estas últimas más informales. Por tanto estos pueden ser una serie de motivos por los que los jóvenes emprendedores optan por La Sureña.

“También es motivo su fácil operatividad y el nuevo concepto que han creado. Este nuevo concepto “ La Sureña” fue creado en 2010, con su objetivo principal en llevar el ambiente tranquilo del Sur, al resto de ciudades de España. Actualmente La Sureña es la franquicia más conocida y buscada por todos aquellos que tienen en mente emprender un negocio.” (Grupo Restalia, s.f.)

Para terminar con la descripción de cada una de las marcas del Grupo Restalia, hay que hablar de **The Good Burger**, la franquicia que innova en el sector de la hamburguesa. Este ha sido el último concepto lanzado al mercado por el Grupo Restalia. Gracias a este nuevo concepto el Grupo Restalia ha conseguido recrear en todos los puntos de España un trozo de Nueva York, más de moda e industrial. (Grupo Restalia, s.f.)

“Esta nueva franquicia que se ha convertido en la preferencia del Grupo Restalia, lo que nos ofrece es el maridaje más adecuado entre las hamburguesas gourmet y la cerveza. Estas hamburguesas ofrecidas por The Good Burger, son 100% ecológicas, y también ofrecen la primera hamburguesa de lomo de atún dentro de este sector.” (Grupo Restalia, s.f.)

Restalia recibe el premio FEHRCARM 2015 en la categoría de internacionalización. Se trata de la primera edición de los Premios de la Restauración Moderna.

“El holding multimarca ha conseguido este premio debido al triunfo obtenido en los 9 mercados en los que está vigente de la mano de su buque insignia 100 Montaditos.” (internacionalizacion, s.f.)

“En paralelo, FEHRCAREM también festejo ayer Restaurant Trends 2015, en el cual Restalia asistió y colaboro como compañía invitada en su mesa redonda sobre “Modelos de Expansión e Internacionalización”.” (internacionalizacion, s.f.)

“**Restalia**, compañía en cabeza en cuanto a franquicias de gran notoriedad de restauración dueña de 100 Montaditos, Cervecería La Sureña y The Good Burger (TGB), ha percibido el premio **FEHRCAREM 2015** en la categoría de Internacionalización. Se trata de la primera edición que la Asociación de Cadenas de Restauración Moderna celebra estos premios. Para ello, el jurado multidisciplinar de la Asociación ha seleccionado a los ganadores entre todas las compañías del sector que han anunciado su candidatura. Este reconocimiento ha sido viable debido al gran triunfo que el holding multimarca guarda en los 9 mercados en los que está presente actualmente, de la mano de su buque insignia 100 Montaditos.” (internacionalizacion, s.f.)

“En palabras de Sara Vega, Directora de Comunicación de Restalia, “sin duda, 2015 ha sido un año clave para Restalia. El crecimiento en América Latina ha sido impresionante gracias a la consolidación de la Master Franquicia y en Italia, donde estamos presentes desde hace menos de dos años, estamos a punto de alcanzar los 20 restaurantes. Además, estamos especialmente orgullosos del éxito con el que hemos superado el proceso de reorganización en el que nos encontrábamos con 100 Montaditos en Estados Unidos. Todo ello sólo nos hace pensar que 2016 será un año de consolidación y crecimiento continuado”.” (internacionalizacion, s.f.)

Restaurant Trends 2015

“FEHRCAREM también celebró ayer su evento anual Restaurant Trends 2015, en el que altos cargos de las compañías más exitosas expusieron las futuras tendencias del sector. Rosa Madrid, Directora General Corporativa y miembro del Consejo de Administración de Restalia, participó como invitada en la mesa redonda sobre “Modelos de Expansión: Nacionalización e Internacionalización de las empresas de Restauración Moderna.”

Como podemos observar en la Figura número 6, más abajo, el Grupo Restalia está presente en distintos lugares del mundo como son: Estados Unidos, donde llego en el año 2001 con la apertura de 100 Montaditos, en Miami. El Grupo Restalia tiene actualmente

5 restaurantes en Estados Unidos, pero tienen proyectos que están enfocados en abrir más restaurantes en Estados Unidos.

También está presente en América Latina, donde en el año 2012 comenzó su crecimiento en Latino América, más concretamente en México y Colombia. En total cuenta con 25 restaurantes divididos por el territorio Latino Americano: 9 de los 25 restaurantes se encuentran en México, 7 de ellos en Guatemala, 4 en Colombia, 3 en Chile, 1 en Costa Rica y 1 en República Dominicana.

Con un mayor número de restaurantes se encuentra en Italia, que cuenta con un total de 50 restaurantes. Sus comienzos en Italia fueron con la franquicia 100 Montaditos, y debido al gran éxito que este tuvo en Italia, en 2017, se abrió en primer TGB “The Good Burger”.

Más cerca de España, en Portugal cuenta con unos 15 restaurantes.

Finalmente en España cuenta con 553 restaurantes, su primera apertura fue en el año 2000 con 100 Montaditos, en Islantilla, región onubense.

Figura 6: Mapa internacionalización actual del Grupo Restalia

Fuente: (Restalia, Restalia, s.f.)



5. Diseño de un Plan de Marketing para la internacionalización del Grupo Restalia.

Una vez estudiado y analizado el modelo de negocio tanto de 100 Montaditos como del Grupo Restalia, se diseñara un Plan de Marketing adecuado para la expansión del Grupo Restalia a Nueva York.

He optado por el Plan de Marketing de Llamazares-Nieto, ya que de acuerdo con (Sydow, 2015), este modelo “sería el más completo y más detallado de los tres modelos (Cateora, ICEX y Llamazares-Nieto), permitiendo, además, utilizarlo como una guía de acciones a realizar y temas a considerar.”

Dentro de los distintos planes de marketing más relevantes, para la expansión de 100 Montaditos voy a aplicar el Modelo de Llamazares – Nieto. A continuación lo describiré para su posterior aplicación.

Figura 7: Plan de Marketing internacional; Fases.

Fuente: (A. Fdz del Hoyo. J. C., 2018, págs. Capítulo 3 , pag-236)

Plan de Marketing Internacional: estructura/fases

(Libro Nieto y Llamazares p. 170)

1ª Fase <i>¿Dónde estamos?</i>	Análisis del entorno propio			Investigación de mercados exteriores	
	Análisis de las fortalezas/debilidades de la empresa	Análisis del sector	Valoración de los objetivos, recursos/ayudas	Análisis del entorno internacional (PEST)	Competencia Internacional
2ª Fase <i>¿Dónde están y cómo llegar?</i>	Selección / delimitación de:				
	Mercados	Líneas de productos	Formas de entrada	Estrategias (4ps): Global/Multidoméstica Diferenciación	Objetivos mercado: Estratégicos / financieros ←
3ª Fase <i>¿Qué queremos ofrecer?</i>	Marketing-mix internacional				
	Producto	Precio	Distribución	Promoción	
4ª Fase <i>¿Cómo queremos llegar?</i>	Implantación (+ Plan Económico)				
	Organización	Delegación	Coordinación	Control ←	

Este Plan de Marketing propuesto por Llamazares y Nieto consta de 4 Fases de las cuales la Segunda Fase “Dónde están y cómo llegar” es la fase más importante del Plan de Marketing internacional. Podríamos decir que tiene 3 + 1 Fases.

A continuación desarrollare las distintas fases del Plan de Marketing Internacional propuesto;

1°. Primera Fase - ¿ Dónde estamos?

Esta Primea fase podríamos decir que se divide en dos partes fundamentales, a *primera parte* consiste en un análisis del entorno propio, para el cual habría que realizar un análisis DAFO (SWOT), donde se analizan tanto las debilidades como las fortalezas amenazas y oportunidades, en esta primera parte también habría que hacer un análisis del sector y por ultimo una valoración tanto de los recursos como de las ayudas y objetivos.

En *la segunda parte* de esta primera fase se hará la investigación de mercados exteriores, el cual consistirá en un análisis del entorno internacional, (PEST) y un análisis de la competencia internacional.

2°. Segunda Fase - ¿Dónde están y cómo llegar?

Como ya he mencionado anteriormente esta segunda fase es la más importante de todas. En esta fase se hará una selección y delimitación de: Mercados, Líneas de productos, las distintas formas de entrada en el mercado, las estrategias de las 4P's dependiendo si será multidomestica, global, o de diferenciación y por último que tipo de objetivos tenemos, que serán de dos tipos, los estratégicos que se refieren a las venta, la cuota de mercado, el número de tiendas.. y los financieros que hacen referencia a la rentabilidad, un beneficio concreto, un retorno..

3°. Tercera Fase - ¿ Que queremos ofrecer?

Esta tercera fase se basa en el Marketing Mix, la *política de producto* donde habrá que tomar distintas decisiones sobre este como por ejemplo que línea de productos, si el

producto tiene que adaptarse, si hay que desarrollar otros atributos distintos para mercados exteriores y como deberá ser el lanzamiento del producto.

La *política de precio*, ver qué papel jugara el precio y el posicionamiento competitivo que tendrá en otros mercados, si se adaptaran los precios o se mantendrán n la misma línea y los precios de transferencia.

La *política de distribución*, en primer lugar habrá que determinar si se hará una distribución extensiva, selectiva o exclusiva. El canal de distribución si va a ser largo o corto, y por último la gestión de los intermediarios y el grado de integración vertical.

La *política de promoción*, al igual que el resto de componentes habrá que valorar si es necesario adaptar la comunicación, esto dependerá de una serie de factores que pueden afectar como por ejemplo son las diferencias económicas las competitivas, las socioculturales y los factores legales. “En el país extranjero definir cuáles son los medios disponibles y definir el “target audience vs. Target market” a la que se dirigirá el mensaje bajo estructura de USP (Unique Selling Proposition) cuyo primer mensaje transmitirá la ventaja diferencial/posicionamiento del producto.” (Hoyo, upcomillas, s.f.)

4º. Cuarta Fase - ¿Cómo queremos llegar?

La cuarta fase seria la Implantación más el Plan económico, una vez vistas las 3 fases anteriores es necesario llevar a cabo una buena Implantación del Plan de Marketing para una buena consecución. Por tanto es necesario tanto una buena organización que sostenga el Plan. “Cuatro tipos de organizaciones de la empresa internacional: Funcional , por productos, por mercados y matricial.” Una delegación adecuada de funciones entre las filiales y a la central, a partir de una mayor centralización a una mayor delegación. También es necesario una buena coordinación tanto de acciones como de esfuerzos para así poder esquivar duplicidades e individualidades por delegación. Por ultimo un control en función de objetivos fijados previamente, los mencionados anteriormente en la fase número 2. (Hoyo, upcomillas, s.f.)

Una vez desarrollado el modelo de Llamazares - Nieto por lo que a partir de ahora aplicare este modelo para la entrada de 100 Montaditos en Estados Unidos (Nueva York).

Para aplicar este modelo realizare la primera fase de forma más esquemática, ya que ha sido explicada previamente, al tratarse de la situación tanto del grupo Restalia como de su entorno.

6. Implantación del Plan de Marketing para la apertura de un nuevo establecimiento en Nueva York

A continuación desarrollare las distintas fases del Plan de Marketing de Llamazares-Nieto.

6.1 PRIMERA FASE: ANÁLISIS DEL ENTORNO PROPIO E INVESTIGACIÓN DE MERCADOS EXTERIORES.

En esta primera fase como ya ha sido explicado anteriormente vamos a ver tanto el análisis DAFO relacionado con el entorno propio, y el PEST con el entorno internacional.

Comenzare con el análisis DOFA, “herramienta para comprender y poder tomar decisiones en distintas situaciones en negocios y empresas. Las siglas DOFA, es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Estas nos proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa propuesta de negocios o idea” (Chapman, 2004)

6.1.1 DAFO:

Debilidades: en cuanto a las debilidades destacaría la imagen de la industria de la comida rápida, ya que no tiene una imagen saludable y cada vez es un tema que preocupa más a la sociedad, el gasto medio por persona no es muy elevado o lo que es lo mismo el ticket medio es más bien bajo con respecto a otras franquicias en el mismo sector y por ultimo carecen de servicios que otros competidores si tienen como por ejemplo el delivery o poder recoger el pedido en el mismo coche.

Amenazas: En cuanto a las amenazas, las más importante es el cambio en la cultura de la alimentación ya que cada vez la sociedad está más informada acerca de los efectos negativos de este tipo de comida, y a esto se le suma la imagen negativa que en general

tienen todas las empresas de comida rápida. Por otro lado también hay cada vez más competidores debido a que hay nuevas entradas en este sector, por lo que se hace más difícil resaltar dentro del sector ya que hay una gran cantidad de oferta y el consumidor tiene más opciones para elegir.

Fortalezas: Una de las fortalezas más importantes es la imagen que el consumidor tiene de 100 montaditos, ya que lo relacionan directamente con montaditos a un bajo precio, otra de las fortalezas relacionadas con los precios son las promociones realizadas como por ejemplo los miércoles todo a 1€, en cuanto a los proveedores tienen un alto poder de compra con estos, otro fuerte es el pan que ofrecen con sus montaditos ya que es propio y ofrecen distintos tipos de panes para poder llegar al máximo número de consumidores posibles adaptándolo a sus gustos. Por último la carta contiene una gran variedad de montaditos pero también cuenta con platos y postres con lo cual ofrece una variedad muy amplia de productos.

Oportunidades: Para terminar la oportunidades con las que 100 Montaditos cuenta, en primer lugar es la crisis económica, ya que favorece a esta industria en la cual el precio de los productos es bajo y asequible para cualquier persona, por otro lado los avances tecnológicos, aprovecharlos para poder llegar a más personas a través de las redes sociales o para mejorar sus servicios y productos, también aprovechar el gran uso de estas para poder estar presentes en páginas de comida rápida. Otra de las oportunidades más importantes la expansión internacional.

Una vez realizado el análisis DAFO, continuare con un análisis del entorno internacional PEST, “herramienta para poder entender el crecimiento o decadencia de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Es una herramienta para medir negocios. Compuesto por las siglas PEST, referidas a factores políticos, económicos, sociales y tecnológicos, para así poder evaluar el mercado en el que se encuentra un negocio o unidad” (Chapman, 2004)

6.1.2 PEST:

Entorno Político: en cuanto al entorno político de Estados Unidos, en primer lugar es una tiene un sistema bipartidista, cuneta con el Partido Republicano y el Partido

Demócrata. Actualmente gobernado por Donald Trump desde el 20 de Noviembre de 2017, por lo que ahora mismo gobierna el partido Republicano el cual defiende lo siguiente, “conservador en cuanto a los social, apoya el capitalismo liberal y da mucha importancia a la protección nacional” (SA, 2018).

Por ahora Donald Trump el actual presidente de los Estados Unidos, ha optado por mantener algunas de las ideal republicanas más tradicionales, como por ejemplo reducir los impuestos, disminuir la regulación gubernamental..., pero también ha tomado decisiones no tan relacionadas a las ideas republicanas, como retirarse de estar a favor del libre comercio y por el contrario apoyar más el proteccionismo.

Por tanto como bien dice Luis Antoja Plaza, “ Estados Unidos ha pasado de ser una de las políticas ejemplo a encontrarse en un momento lleno de ruido, preocupaciones e incertidumbre”.

Entorno cultural social: cuando hablamos de Estados Unidos estamos hablando de uno de los países más poblados del mundos, ya que cuenta con 50 estados y un distrito federal. Al haber tantos estados se puede decir que en Estados Unidos no hay una sola cultura, ya que esta dependerá de la zona donde nos encontremos, cada uno con sus costumbres particulares, esto también se debe al alto número de inmigrantes, las diferencias climáticas y las diferentes lenguas habladas. Una de las características de Estados Unidos es el tema de la alimentación, ya que no suelen ser amantes de la cocina, pero por el contrario cuentan con un gran número de restaurantes en sus calles, tienen preferencia por la comida rápida, o por alimentos no tan saludables.

Por otro lado la sociedad se encuentra partida en cuanto a política, lo cual está siendo un obstáculo de poca tolerancia entre los demócratas y los liberales. También está creciendo de manera acelerada el número de inmigrantes ilegales, lo cual esto acaba afectando de manera negativa a la sociedad. (Plaza, 2017)

Entorno económico: En cuanto al entorno económico es inevitable mencionar algunas aspectos políticos como la victoria legislativa de Donald Trump cuando aprobó una de las mayores reformas del sistema tributario estadounidense, en el cual se incluían recortes en el impuesto corporativo y una reducción de la tasa máxima de impuestos personales. En cuanto a la productividad se caracteriza por ser una de los países con altos niveles de productividad, también por el uso de tecnologías avanzadas, y cuenta con uno de los

sectores agrícolas más grandes del mundo. También es uno de los productores más importantes de maíz, carne de bovino, algodón y soja.

Estados Unidos es un país muy industrializado, incluyendo una alta gama de actividades. Entre las actividades más importantes esta la fabricación de maquinaria tanto eléctrica como electrónica, productos químicos, maquinaria industrial, incluyendo también entre sus actividades la industria alimentaria y el sector de los automóviles. En cuanto a la industria aeroespacial y farmacéutica también destaca.

Según (Nordea, 2017) “Una gran parte del PIB está compuesta por el sector de finanzas, seguros, bienes raíces, alquiler y arrendamiento (18.2%) y el sector de servicios educativos, cuidado de la salud y asistencia social (8.2%). El sector gubernamental (a nivel federal, estatal y local) representa alrededor del 11% del PIB del país. El 5.7% restante de la fuerza de trabajo se clasifica como "trabajadores independientes no agrícolas" (datos de la Oficina de Estadísticas Laborales de EE. UU”

Entorno tecnológico: Estados Unidos en el entorno tecnológico se puede decir que es uno de los países que va un paso por delante en este sector, cuentan con tecnologías avanzadas, y un gran desarrollo en este sector.

“La posición de Estados Unidos de Norteamérica frente al resto del mundo, los gastos de una guerra de alta tecnología con la que Estados Unidos está sosteniendo a otros países, así como otras acciones económicas y políticas realizadas por el gobierno de este país.” (Chomsky, 2002).

6.2 SEGUNDA FASE : SELECCIÓN Y DELIMITACIÓN.

6.2.1 Selección del mercado objetivo

En este caso partimos de un mercado objetivo ya seleccionado, por medio de unos criterios de expansión. Nueva York cuenta con una serie características que se adecuan a la expansión de 100 montaditos, tiene una población importante, podemos encontrar cultura hispana, y una cultura cosmopolita, por lo que hay una gran probabilidad de aceptación. Estamos antes un público consumista y con gustos relacionados con la comida

rápida, ya que no cuentan no es una sociedad que se caracterice por el saber cocinar o llevar una alimentación sana y equilibrada.

Estos son algunos puntos que pueden favorecer a la apertura de 100 Montaditos en Nueva York, más adelante comentare en que zona dentro de la gran ciudad podrá desarrollarse con más éxito.

6.2.2 Selección de las líneas de producto

Las líneas de producto ofrecidas por 100 Montaditos, son en primer lugar los montaditos hechos con distintas clases de panes, estos pueden ser tanto dulces como salados, en segundo lugar también ofrece raciones, de distintos tipos de alimentos, ensaladas y tablas de embutidos. En cuanto a las bebidas, principalmente la cerveza pero también cuentan con sangría y los refrescos más comunes.

COMIDA:

Montaditos : Dulces, Salados.

Ensaladas: distintos tipos.

Raciones: Platos típicos españoles.

Tablas: Embutidos o carne.

BEBIDAS:

Cerveza

Sangría

Refrescos

Lo más adecuado para ser aceptada en en el mercado estadounidense seria ofrecer las mismas líneas de productos, pero con ciertas adaptaciones en los ingredientes, principalmente en los montaditos. La esencia de 100 Montaditos no se podrá perder por lo que el plato estrella seguirán siendo los montaditos a un bajo precio y las raciones típicas españolas como son la tortilla de patatas o el jamón serrano. Estos son productos conocidos a nivel internacional y muy demandados, por lo que se seguiría manteniendo la cultura española.

6.2.3 Selección de la línea de entrada

La selección de la línea de entrada es una de las “decisiones más importantes en la internacionalización de una empresa. El optar por una u otra condiciona su futura operatividad en el mercado, siendo un factor clave de éxito en el mismo.” (A. Fdz del Hoyo, 2018).

La forma de entrada será con “acuerdos de cooperación contractuales” (M. Peris Ortiz., 2013, pág. 3), ya que se contara con una filias en USA, que facilitara masters franquicias. Los franquiciados necesitaras aportar un capital para poder hacer uso de la marca, estos deberán seguir una seria de normal que el Grupo Resalía impondrá, para no perder la imagen de 100 Montaditos.

De acuerdo con (M.Peris Ortiz., 2013, pág. 7), las franquicias son una clase especial de licencia para una correcta adjudicación, la empresa franquiciadora no solo autoriza el uso de su nombre o marca, como sería el caso de las licencias tradicionales, sino que suministra a la empresa franquiciada de un producto, en este caso hablaríamos de franquicia de producto, o de un sistema homogeneizado de operaciones y de marketing en dicho punto de venta, lo cual se denominarían franquicias de montaje del negocio. Es decir en los dos tipos de franquicias, la empresa franquiciadora tiene como objetivo perfeccionar y estandarizar el sistema.

Una vez que hemos visto estos dos tipos de franquicias, podemos identificar con facilidad que en este caso se trata de una franquicia de producto, debido a que estamos hablando sobre un grupo de restauración de comida rápida. “ Por ejemplo, franquicias de producto serían las cadenas internacionales de hamburguesas y comida rápida en general (McDonald’s Burger King..) o de pequeños supermercados abiertos durante las 24 horas del día.” (M.Peris Ortiz. C. A., 2013, pág. 7)

6.2.4 Selección de los objetivos del mercado

Dentro de este apartado de objetivos, tendremos tanto objetivos financieros como objetivos estratégicos, que deberemos alcanzar en el largo plazo para poder cumplir con las expectativas.

En primer lugar los objetivos financieros están fijados en base al volumen de ventas, en este caso no se le dará tanta importancia la cuota de mercado, aproximadamente se espera obtener un millón de euros, con una rentabilidad a largo plazo y que nuestros ingresos superen nuestros gastos, con un Payback o plazo de recuperación de 3 años. Por último un ROI del 15 %, lo cual no indicará o dará información acerca del rendimiento obtenido con esta inversión en otro mercado que se espera que sea la ya mencionada.

En segundo lugar también habrá objetivos tan importantes como los financieros acerca de la imagen y reputación como restaurante para los nuevos consumidores. Esto quiere decir que es importante que una vez que entremos en el mercado, los consumidores tengan interés por conocer lo que es 100 Montaditos, probar sus productos y vivir esta nueva experiencia de comida rápida. Todo esto es importante para poder continuar en el mercado, mantenernos como restaurante de comida rápida en el mercado estadounidense y sobre todo para poder cumplir los objetivos financieros ya expuestos.

Por tanto los objetivos principales son tanto los financieros como los estratégicos, ya que de esta forma 100 montaditos podrá tener éxito, y habrá as probabilidades de continuar con su expansión por Nueva York.

6.3 TERCERA FASE : MARKETING MIX INTERNACIONAL

En esta tercera fase se tiene como objetivo principal adaptar los distintos componentes del marketing mix, para el nuevo origen, ya que las necesidades no son iguales en todos los mercados. Por lo que habrá que modificarlos para que se adapten a las nuevas condiciones del mercado objetivo.

6.3.1 Producto

En cuanto al producto con el que entraremos en el mercado estadounidense, serán los montaditos (originales, gourmet, especiales, Premium), montaditos dulces, opción de elegir el tipo de pan, platos para picar, ensaladas, tablas y raciones. Por otro lado están las bebidas, como la cerveza, sangría y refrescos.

Los productos con los que se entrara en el mercado serán los característicos de 100 Montaditos, pero habrá que hacer ciertos cambios para su adaptación a los gustos de los nuevos consumidores. Se seguirán sirviendo los productos típicos españoles como son la tortilla española, jamón serrano o queso manchego, ya que 100 Montaditos no puede perder su esencia. Pero habrá que introducir nuevos ingredientes típicos norteamericanos como son la carne de cerdo a la parrilla o el bistec.

En cuanto al tamaño de los montaditos y las raciones seguirán siendo los mismo ya que el precio por montadito o de las raciones es un precio bajo. Por lo que tanto la variedad seguirá siendo de calidad y amplia con algunas adaptaciones, el precio será bajo y el sabor único.

El método para poder hacer el pedido seguirá siendo el mismo, se facilitara una libreta en casa mesa para que el cliente pueda apuntar el número correspondiente al montadito deseado y la bebida para su posterior entrega en el mostrador y poder recogerlo una vez esté listo, que será avisado por su nombre.

6.3.2 Precio

Una de las principales características de 100 Montaditos es su bajo precio, por lo que si entramos en otro mercado el precio deberá seguir siendo el mismo en relación con el cambio de divisa.

Para determinar el precio hare uso de un proceso de cinco fases para fijar precios internacionales, ya que lo más adecuado para 100 Montaditos seria hacer uso de este proceso, para poder aplicar un precio justo y conveniente para el nuevo mercado.

Este proceso se divide en cinco fases distintas, empezando desde abajo, es decir analizando meticulosamente todos los costes de exportación, para después informarnos de los precios de los competidores, argumentar el precio establecido por 100 montaditos, adaptarlo a la demanda existente y por último obtendremos el margen.

Figura 8: Fases para la fijación de precios en el nuevo mercado.

Fuente: (A. Fdz del Hoyo. J. C., 2018)



El proceso se llevaría a cabo de la siguiente forma;

Comenzado con el análisis de los costes de exportación:

Es imprescindible hacer un buen análisis de todos los costes de exportación, ya que es necesario saberlo para poder fijar un precio de venta que nos permita recuperar los gastos como mínimo, para así poder obtener beneficios.

Para poder hacer un buen análisis de los costes se deberá realizar una tabla como la que aparece en la *Figura 9*, con todos los datos que aparecen en ella.

Figura 9: Tabla para la fijación de precios internacionales según el coste.

Fuente: (A. Fdz del Hoyo. J. C., Manual de internacionalización / Técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacionalización, 2018)

PRECIO DE COSTE
+ MARGEN COMERCIAL
+ GASTOS DE PROMOCIÓN
= PRECIO VENTA NETO (Ex Works)
+ GASTOS TRANSPORTE Y SEGURO
+ GASTOS ADUANAS
+ GASTOS FINANCIEROS
= PRECIO IMPORTADOR (DDP)
+ MÁRGENES DE INTERMEDIACIÓN
+ IMPUESTOS INDIRECTOS
= PRECIO DE VENTA FINAL EN DESTINO

Análisis del mercado y precios de los competidores:

Una vez determinados cuales son los costes de exportación, habrá que hacer un análisis del mercado para identificar a los principales competidores de 100 Montaditos así como conocer los precios de los productos más similares ofrecidos por estos.

En este caso los principales competidores de 100 Montaditos en Nueva York, serian principalmente todos los restaurantes de comida rápida con un precio bajo, como son McDonald's, Burger King, Five Guys y Subway.

En este caso los competidores más fuertes para 100 Montaditos serian Mcdonald's y Burger King, tanto por el precio que ofrecen, como por sus productos y por su imagen en cuanto a restaurantes de comida rápida, ya que cuentan con un consumidores muy fieles a la marca. "Todos los días, McDonald's da de comer a casi 70 millones de personas" (Nicolaou, 2017).

Analizados los precios de los competidores y otras variables de interés nos ayudara a fijar un precio lo más adecuado posible, para así poder ser competitivos en el nuevo mercado.

6.3.3 Distribución

En cuanto a la distribución, se tendrá que basar en primer lugar en la geolocalización del público objetivo, en este caso serían jóvenes, universitarios, cosmopolitas con gustos variados pero especialmente de la comida típica española.

Conociendo la situación en la que se ha visto involucrada en el Grupo Restalia después de su apertura en Nueva York, propondría abrir una tienda propia o cien por cien de la filial USA, para así poder dar a conocer 100 Montaditos, conseguir una buena imagen y atraer al público objetivos, para después poder continuar expandirnos por Nueva York.

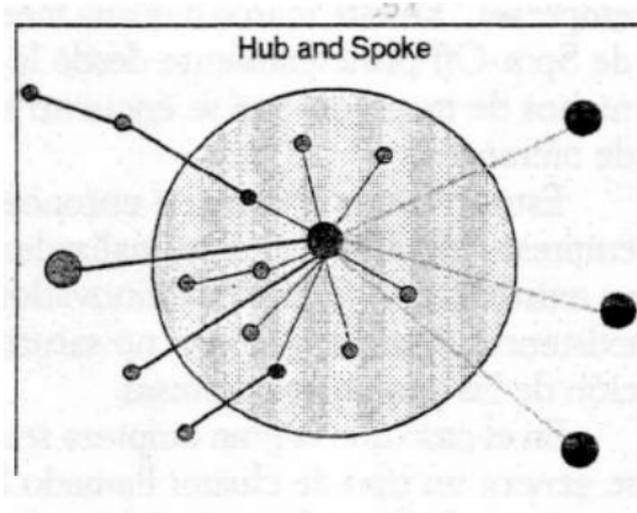
Como he mencionado anteriormente la Filial USA, tiene como principal función dar masters franquicias, pero el primer restaurante que propongo sería exclusivamente de la filial, la cual estaría situada en el centro de la ciudad y más adelante continuar con una estrategia HUB AND SPOKE. (J. F. Álvarez, 2006)

Esta estrategia de HUB AND SOPOKE, de acuerdo con J. F. Álvarez, (2006) “se caracteriza por una organización controlada por una sola empresa o algunas que componen el clúster junto con un grupo de proveedores locales que rodean las grandes empresas y se integran verticalmente.”

Como podemos observar en la *Figura 10*, sería una estrategia HUB AND SOPOKE, siendo el primer restaurante de la filial y su posterior expansión con las franquicias alrededor de la propia.

Figura 10 : Estrategia modelo HUB AND SPOKE.

Fuente: (Álvarez, 2006)



La primera filial la situaría en la zona de Columbia, como se puede ver en la *Figura 11*, es una zona universitaria, donde se encuentra la Universidad de Columbia, privada y de gran nombre, también es una de las zonas más pobladas. Por lo que consideraría que sería un buena zona para comenzar con la entrada de 100 Montaditos, una vez descartada la opción de la reapertura en zonas donde no ha tenido éxito, ya que partiríamos con una imagen ya creada en la mente de los consumidores. *Figura 12*.

Figura 11: Mapa localización propuesta para la nueva apertura de 100 Montaditos.

Fuente: *Google Maps (Google Maps, s.f.)*

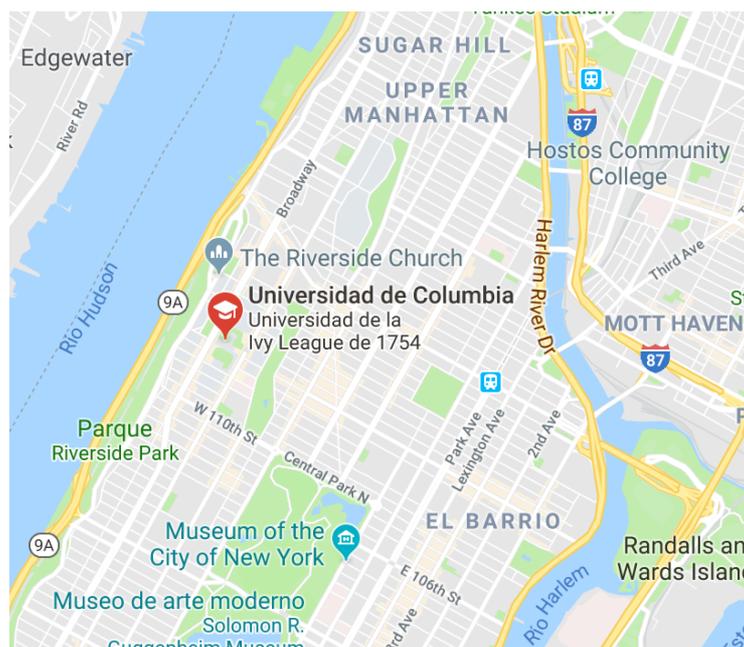
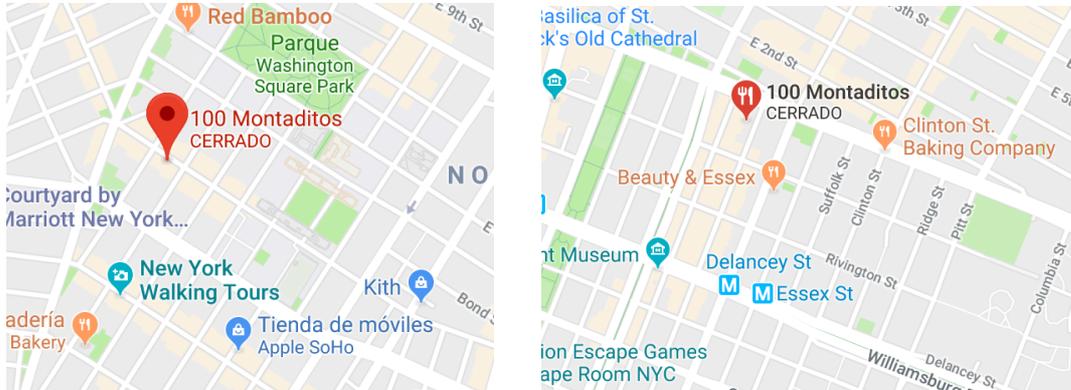


Figura 12: Mapa, localización 100 Montaditos en Nueva York.

Fuente: *Google Maps, (Google Maps, s.f.)*



6.3.4 Promoción

En cuanto a la promoción que se debería llevar a cabo en Nueva York, lo más adecuado sería seguir la misma estrategia seguida en España, ya que 100 Montaditos cuenta con promociones muy competitivas.

Dos de las promociones más conocidas de 100 Montaditos, son los Miércoles y Domingos todo a 1€, y la oferta de Jarra de Cerveza más Montadito a 2€. Por tanto continuaría con las mismas promociones en Nueva York, sin adaptar los días de las ofertas, pero si el precio ya que habría que modificar los precios mostrados en la carta y poner el precio correspondiente en dólares.

6.4 CUARTA Y ÚLTIMA FASE : IMPLANTACIÓN

Para finalizar una vez vistas las fases anteriores llegamos a la implantación, entrando en el Mercado 100 con una Filial, con la idea de que esta habrá un primer restaurante 100% suyo en el centro de Nueva York, como se ha mencionado anteriormente, para así poder crear una primera imagen positiva, y con su posterior expansión a partir de franquiciados. La estrategia que más conveniente sería una estrategia global con algunas adaptaciones de los productos, siempre que no se pierda la esencia de 100 Montaditos, considerando que esta estrategia sería la más adecuada para entrar en el mercado estadounidense con

productos característicos de la marca pero también dando la posibilidad de consumir el montadito típico con productos típicos del país de destino.

El control se efectuara según los objetivos estratégicos y financieros establecidos en la segunda fase del Plan de Marketing Internacional, según nivel de ventas, rentabilidad..

III. CONCLUSIONES

Del análisis de este trabajo se pueden obtener dos conclusiones generales y varias conclusiones particulares de cada una de las generales, según las partes de la misma.

Conclusión GENERAL:

Parte primera conclusión general.

Después de este estudio, considero que Estados Unidos es un mercado interesantes, tanto por su tamaño debido a que tiene una población con un tamaño importante, por su carácter consumista y la variedad de culturas que podemos encontrar dependiendo de la localización lo cual ayuda a tener una mayor aceptación entre los estadounidenses. Pero la estrategia de entrada llevada a cabo por el Grupo Restalia, con anterioridad en el mercado no ha sido lo suficientemente exitosa como se puede comprobar en los resultados obtenidos con sus aperturas en Miami y en Nueva York.

En el caso de Nueva York como se ha podido observar en las *Figura 12: Mapa, localización 100 Montaditos en Nueva York*, terminaron cerrando ambos locales debido a la mala gestión y a su rápida implantación.

Parte segunda conclusión general.

Este trabajo presenta una redefinición del Plan de Marketing Internacional para 100 Montaditos en Estados Unidos proponiendo una nueva estrategia debido a que la anteriormente utilizada como ya se ha mencionada no cumplió con las expectativas, con lo cual lo que se pretende llevar a cabo es una forma de entrada distinta a la que se ha aplicado hasta ahora. Considerando que la estrategia implementada por el Grupo Restalia para abrir 100 Montaditos en Estados Unidos más concretamente en Nueva York no ha sido la más adecuada para lograr tener éxito en el mercado estadounidense, con esta nueva estrategia se pretenderá tener un mayor éxito.

Conclusión PARTICULAR:

Primera conclusión particular.

En relación con la segunda parte de la conclusión general, pienso que el fracaso o el poco éxito de 100 Montaditos en el mercado en cuestión se atribuye principalmente a su rápida introducción en el mercado sin una suficiente consolidación. La rapidez a la hora de entrar no ha permitido analizar todas las variables necesarias para poder llevar a cabo una estrategia adecuada, por lo que ahora se han tomado en consideración estas variables.

Segunda conclusión particular.

Las adaptaciones que se han llevado a cabo no han sido suficientes, como para llamar la atención del público objetivo, al igual que la selección de productos no ha sido adecuada. Por lo que habría que adaptar y mejorar la variedad de productos ofrecidos así como nuevas incorporaciones de productos.

Tercera conclusión particular.

Este trabajo propone una redefinición de la forma de entrada ya que el modelo de franquicia no ha sido el ideal, por lo que considero que lo más apropiado para volver a entrar en el mercado estadounidense sería proponer dos estrategias distintas; Site analysis y Hub and Spoke.

FUTURAS LÍNEAS DE INVESTIGACIÓN.

En este trabajo se han detectado diferentes campos de investigación, relacionados con el tema de estudio pero que no forman parte de su objetivo principal, no obstante son áreas de futura expansión.

1. Línea de investigación futura.

La primera línea de investigación futura sería el desarrollo de la red Hub and Spoke, una vez probado el éxito de la tienda propia de la filial USA, para así continuar su futura expansión.

2. Línea de investigación futura.

La segunda línea de investigación futura sería la expansión de 100 Montaditos a nuevos estados o lugares de USA, en los que aún no esté presente, como puede ser Chicago, ya que cuenta con condiciones favorables para comenzar, como es su población cosmopolita, tamaño, zonas turísticas, universitarias...

3. Línea de investigación futura.

La tercera línea de investigación futura sería el estudio de una posible expansión del Grupo Restalia con alguna de sus otras dos marcas, TGB o Cervecerías la Sureña.

BIBLIOGRAFÍA

Álvarez, J. F. (2006). *Economía de aglomeración*.

A. Fdz del Hoyo, J. C. (2018). *Manual de Internacionalización / Técnicas, herramientas y estrategias necesarias para afrontar con éxito el procesp de internacionalización*. Madrid: ICEX - CECO.

A. Fdz del Hoyo., J. C. (2018). *Manual de internacionalizacion / Técnicas, herramientas y etsrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacinalización*. Madrid: ICEX -CECO. Obtenido de <https://sifo.comillas.edu/course/view.php?id=21641>

A. Fdz del Hoyo., J. C. (2018). *Manual de internacionalizacion / Técnicas, herramientas y etsrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacinalización*. Madrid: ICEX-CECO.

A. Fdz del Hoyo., J. C. (2018). *Manual de Internacionalización / Técnicas, herramientas y etsrategias necesarias para afrontar con éxito el proceso de internacinalización*. Madrid: ICEX - CECO. Obtenido de upcomillas: <https://sifo.comillas.edu/course/view.php?id=21641>

ANÁLISIS DE LA VIABILIDAD COMERCIAL, O. Y. (2014, Abril de 2014). *Repositorio comillas.edu*. Obtenido de José Fernando Cachón García: <https://repositorio.comillas.edu/rest/bitstreams/612/retrieve>

Cabrera, M. D. (2017). *Repercusiones de la comida rápida en la sociedad*.

Chapman, A. (2004). *Analisis DOFA y analisis PEST*.

Chomsky, N. (2002). *Estados Canallas*. Paide"s Argentina.

Crespo, M. C. (2016). *Plan de Marketing 100 Montaditos*. G1505 Trabajos académicos [623].

fernandez, R. (21 de abril de 2015). *El economista*. Obtenido de El economista:
http://s03.s3c.es/pdf/d/1/d1239da79e62cc41cdc2d28a3151674d_alimentacion.pdf

IMÁGENES MAPAS:

Google Maps. (s.f.). Obtenido de
<https://www.google.es/maps/search/columbia+nueva+york/@40.8009437,-73.9695425,13.08z>

Google Maps. (s.f.). Obtenido de
<https://www.google.es/maps/place/100+Montaditos/@40.7253835,-74.0030062,15z/data=!4m8!1m2!2m1!1s100+montaditos+nueva+york!3m4!1s0x89c259921c2e0fbf:0x70748925b04c6fa9!8m2!3d40.7288326!4d-74.0008521>

Grupo Restalia, F. (s.f.). *RESTALIA*. Obtenido de Grupo Restalia Franquicias:
http://gruporestalia.com/franquicias/?gclid=Cj0KCQjw9LPYBRDSARIsAHL7J5kGFe-G8QJDO r2P0YOFZL2SvqNFh3jCZ8vhLIhzDP97FZ3LqoO0ViYaAjc9EALw_wcB

Hoyo, A. F. (s.f.). Obtenido de <https://sifo.comillas.edu/course/view.php?id=21641>

Hoyo, A. F. (s.f.). *up comillas, marketing internacional*. Obtenido de upcomillas:
<https://sifo.comillas.edu/course/view.php?id=21641>

Hoyo, A. F. (s.f.). *upcomillas*. Obtenido de upcomillas-marketing internacional:
<https://sifo.comillas.edu/course/view.php?id=21641>

HuelvaYa.es. (28 de diciembre de 2017). Obtenido de el periodico digital de huelva:
<http://huelvaya.es/2017/12/28/burger-king-busca-cinco-trabajadores-para-sus-restaurantes-en-huelva/>

internacionalizacion, G. R.-c. (s.f.). *RESTALIA*. Obtenido de Restalia categoria internacionalizacion: <http://gruporestalia.com/restalia-recibe-premio-fehrcarem-2015-categoria-internacionalizacion/>

J. F. Álvarez. (2006). *Economía de aglomeración: la distancia cognitiva en la creación de una empresa.*

J. F. Álvarez. (2006). *Economía de aglomeración: la distancia cognitiva en la creación de una empresa.*

José Serafin Clemente Ricolfe, B. G. (2006). *Posicionamiento de los restaurantes de comida rápida.* Valencia: Boletín Económico Ice.

M. Peris Ortiz., C. R. (2013). *Internacionalización: métodos de entrada en mercados exteriores.* Valencia: Universidad politécnica de Valencia.

M. Peris Ortiz., C. A. (2013). *Internacionalización : Métodos de entrada en mercados exteriores.* Valencia: Universidad politécnica de Valencia .

M. Peris Ortiz., C. A. (2013). *Internacionalización: Métodos de entrada en mercados exteriores.* Valencia: Universidad Politécnica de Valencia.

montaditos, 1. (s.f.). *100 montaditos.* Obtenido de mexico.100montaditos:
<http://mexico.100montaditos.com/que-es-100-montaditos/>

Montaditos, 1. (s.f.). *100 Montaditos.* Obtenido de mexico.100montaditos:
<http://mexico.100montaditos.com/que-es-100-montaditos/>

montaditos, 1. (s.f.). *100Montaditos.* Obtenido de mexico.100montaditos:
<http://mexico.100montaditos.com/que-es-100-montaditos/>

Montaditos, G. R.-c. (s.f.). *Grupo Restalia 100 montaditos.* Obtenido de Grupo Restalia: <http://gruporestalia.com/category/100-montaditos/>

Nicolaou, A. (17 de Noviembre de 2017). *Expansion.* Obtenido de Así ha recuperado McDonald's los clientes que había perdido:
<http://www.expansion.com/empresas/distribucion/2017/11/17/5a0def40e2704ecf5e8b4610.html>

- Nordea. (2017). Obtenido de Contexto económico de Estados Unidos:
<https://www.nordeatrade.com/fi/explore-new-market/united-states/economical-context>
- Plaza, L. S. (24 de Abril de 2017). *Luissantojawordpress*. Obtenido de Economía y marketing en el mundo: <https://luissantonja.wordpress.com/2017/04/24/analisis-pest-de-usa/>
- Responsable, F. I. (s.f.). *Foro Inserta*. Obtenido de Foro Inserta:
<http://www.foroinserta.es/>
- respuestas veganas*. (5 de noviembre de 2017). Obtenido de respuestas veganas:
<https://www.respuestasvegan.org/2017/11/mcvegan-hamburguesa-vegana-mcdonalds.html>
- restalia, G. (2004). *GrupoRestalia*. Obtenido de GrupoRestalia:
<http://gruporestalia.com/restalia/>
- Restalia, G. (s.f.). *Restalia*. Obtenido de Grupo restalia-Responsabilidad social colaborativa.: <http://gruporestalia.com/responsabilidad-social-corporativa/>
- Restalia, G. (s.f.). *Restalia*. Obtenido de Grupo Restalia - Responsabilidad social corporativa: <http://gruporestalia.com/responsabilidad-social-corporativa/>
- Restalia, G. (s.f.). *Restalia*. Obtenido de Grupo restalia:
<http://gruporestalia.com/restalia/>
- Ricolfe, J. S. (2006). *Posicionamiento de los restaurantes de comida rápida*. Boletín Económico Ice, Universidad Politécnica De Valencia, Obtenido El, 16.
- SA, E. E. (Abril de 2018). *Portal santander trade*. Obtenido de Santander:
<https://es.portal.santandertrade.com/analizar-mercados/estados-unidos/politica-y-economia>
- Santiago, P. R. (2016). *Franquicias en entornos competitivos (TGB)*.

SERES. (s.f.). *fundacionseres.org*. Obtenido de SERES, fundacion sociedad y empresa responsable.: <https://www.fundacionseres.org/Paginas/SobreSeres/Mision-y-objetivos.aspx>

SERES. (s.f.). *Fundacionseres.org*. Obtenido de SERES, fundacion sociedad y empresa responsable: <https://www.fundacionseres.org/Paginas/Inicio.aspx>

Sydow, M. (2015). *DISEÑO E IMPLANTACIÓN DE UN PLAN DE MARKETING PARA LA EXPANSIÓN DE LA EMPRESA PIT A MERCADOS EXTERIORES*. Madrid: TFG / Universidad Pontificia Comillas.