



Universidad
Zaragoza

Trabajo Fin de Grado

Análisis Estratégico de 100 Montaditos

Autora

Luisa García Roco

Directoras

Pilar Bernal
Elisabet Garrido

Facultad de Economía y Empresa- Universidad de Zaragoza
2018-2019

Autor del Trabajo: Luisa García Roco

Directores del Trabajo: Elisabet Garrido y Pilar Bernal

Título del Trabajo: Análisis Estratégico de 100 Montaditos / Strategic Analysis of 100 Montaditos

Titulación Vinculada: Grado de Administración y Dirección de Empresas

Resumen

Con este Trabajo de Fin de Grado lo que se quiere mostrar es el exitoso modelo de negocio de la empresa 100 Montaditos, la cuál cuenta con 400 establecimientos repartidos entre España, Europa y América.

Para ello se va a analizar, por un lado, el entorno general y el entorno específico, dentro de los cuáles se mostrarán las oportunidades y amenazas que presenta el entorno en que se desenvuelve la empresa – a través de las herramientas PEST , PORTER y DAFO-; así como la valoración que presentan los diferentes recursos tangibles e intangibles de 100 Montaditos y sus capacidades – a través del análisis VRIO y cadena de valor-.

Por otro lado, se detallarán y analizarán las diferentes estrategias –liderazgo en costes, internacionalización y responsabilidad corporativa- que ha llevado a cabo la empresa para la consecución de su visión.

Tomando como punto de partida la información recabada, se ofrecerán una serie de conclusiones sobre la empresa analizada y se cerrará el estudio con recomendaciones personales sobre la actuación de 100 Montaditos.

Abstract

The aim of this project is to show the successfully Business model of the company 100 Montaditos, which has 400 establishments spreads across Spain, Europe and America. In doing so, the general and specific environments will be analyzed in different sections to show the opportunities or threats presented by the environment in which the company operates through the PEST, PORTER and SWOT Tools; it will also presented the main tangible and intangible resources of 100 Montaditos and its capabilities in the internal analysis section –through the VRIO analysis and the value chain-. Additionally, the project describes the main competitive, corporate and social strategies of the company that allow it to achieve its vision.

As a consequence of the information gathered, several conclusions will be offered on the company analyzed and the study will be closed with personal recommendations for the future of 100 Montaditos.

ÍNDICE

1.INTRODUCCIÓN	3
1.1 Descripción de la empresa	3
1.2 Objetivo del TFG	3
1.3 Estructura del TFG	4
2. HISTORIA DE LA COMPAÑÍA	4
2.1 Hitos significativos	5
2.2 Misión, visión y valores	6
3. LA INDUSTRIA Y EL PRODUCTO DE 100 MONTADITOS	7
3.1 La industria	7
3.2 El producto de 100 Montaditos	8
3.3 El mercado	9
4. ANÁLISIS EXTERNO	10
4.1 Análisis del entorno general: Pest	10
4.2 Análisis del entorno específico	14
4.2.1 Poder negociador de los proveedores	14
4.2.2 Poder negociador de los clientes	16
4.2.3 Análisis de los competidores actuales	17
4.2.4 Amenaza de nuevos entrantes	21
4.2.5 Amenaza de productos sustitutivos	21
4.2.6 Conclusiones análisis Porter	22
4.3 Análisis de los grupos estratégicos	23
4.4 Nivel de concentración de la industria	24
4.5 Ciclo de vida de la industria	25
5. ANÁLISIS INTERNO	26
5.1 Recursos y capacidades	26
5.2 Cadena de valor	28
6. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO	29
6.1 Daño y alternativas estratégicas	29
7. OBJETIVOS Y DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS	32
7.1 Estrategia Competitiva	33
7.2 Estrategia Corporativa	34
7.3 Estrategia Social	36
8. CONCLUSIONES	38
9. BIBLIOGRAFÍA	40

1. INTRODUCCIÓN

1.1 Descripción de la empresa

100 Montaditos pertenece al grupo de restauración Restalia fundado en 2004. La marca 100 Montaditos, con sede en Pozuelo de Alarcón, se ha especializado en la venta de 100 tipos diferentes de montaditos¹. Actualmente la compañía cuenta con un total de 380 establecimientos en el país y con presencia en Italia, Portugal, Estados Unidos, México, Guatemala, Costa Rica, Chile, Colombia y República Dominicana.

Hace ya más de 17 años que 100 Montaditos apareció en la industria de la restauración y desde entonces ha ido creciendo de manera gradual. Ha recibido 5 veces el premio “Comercio del año en España” en la categoría de “Tapas Bar” (ABC, 2013). Según la Directora General de Restalia, “100 Montaditos se ha convertido en un caso de éxito para todas aquellas empresas españolas que tengan intención de crecer y de convertir una empresa local en una compañía multinacional” (Europa Press, 2017).

Así pues, el motivo de elegir 100 Montaditos es el atractivo modelo de negocio con el que cuenta, que le hace crecer de manera exponencial. Llama la atención la cantidad de franquicias que han conseguido abrir en toda España; actualmente cuenta con casi 400 locales repartidos por España y 100 en el extranjero. Es necesario el estudio de esta empresa para conocer cómo en tan poco tiempo han conseguido llegar a su posición actual y hacia dónde quiere dirigirse en el futuro.

1.2 Objetivo del TFG

El objetivo principal que se persigue, a través del análisis estratégico de 100 Montaditos, es conocer su modelo de negocio. Para alcanzar este objetivo es necesario evaluar sus puntos fuertes y débiles para poder realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa; determinar los factores que afectan tanto a la empresa como a la industria, de lo más general a lo más específico, para más adelante formular estrategias y; por último, analizar las diferentes tácticas que ha llevado a cabo 100 Montaditos para la consecución de su visión. Una vez recabada toda la información, el objetivo fundamental estará orientado hacia la búsqueda líneas de actuación futuras.

En definitiva, el presente Trabajo Fin de Grado (TFG) se va a centrar en el análisis de la estrategia competitiva de 100 Montaditos y sus determinantes. Así, el TFG

¹ Es un pequeño bocadillo realizado con un pan de barra – a diferencia del sándwich- especializado sobre el que se montan sabrosos alimentos tales como queso, salchichas, jamón, tortilla, paté o pimientos. Se toma con los dedos y puede servir como comida o aperitivo.

se encuadra dentro de la línea de trabajo de análisis estratégico de una empresa y con el mismo se pretende plantear un estudio pormenorizado de la estrategia seguida por 100 Montaditos, en el que se indica el contexto en el que la empresa 100 Montaditos lleva a cabo su actividad así como en la identificación y caracterización de la estrategia elegida por la mencionada empresa.

1.3 Estructura del TFG

El estudio se estructurará tal y como se explica a continuación. En primer lugar, se explicará de forma breve su historia con el fin de conocer sus momentos críticos y evolución. Además, será necesario conocer la industria en que se desarrolla 100 Montaditos así como su cartera de productos. Es importante describir su mercado, el tipo de consumidores, su demanda actual y potencial; al igual que saber cuáles son sus proveedores, clientes y competidores. En segundo lugar el análisis interno, donde se identificarán los principales recursos y capacidades de la empresa. Es conveniente construir la cadena de valor de la empresa y señalar las distintas actividades que la integran para conocer la empresa más a fondo. A continuación, se recogerán las conclusiones extraídas de los análisis realizados. También es imprescindible conocer las estrategias que lleva a cabo 100 Montaditos, tanto competitivas como corporativas y sociales para determinar cómo va a crear valor. Por último, es sustancial conocer su situación global y cuáles son las decisiones que deben abordarse para encaminar a la empresa objeto de estudio a un mejor futuro.

En definitiva, este trabajo supone la puesta en práctica de los conocimientos adquiridos a lo largo del Grado de Administración y Dirección de Empresas. Destacar la asignatura de Dirección Estratégica o de Dirección Comercial como aquellas que han contribuido notablemente para la realización de este estudio.

2. HISTORIA DE LA COMPAÑÍA

La Cervecería de 100 Montaditos es una cadena de restauración internacional que pertenece al grupo de Restalia². Actualmente tiene presencia en nueve países: Italia, Portugal, Estados Unidos, México, Guatemala, Costa Rica, Chile, Colombia y República Dominicana. Es la franquicia de restauración española más internacional.

² Fundado en 2004 y es una de las empresas franquiciadoras más importantes que existen en España. Sus conceptos de franquicia son las marcas La Sureña, The Good Burger (TGB) y la cervecería de 100 Montaditos. Actualmente tiene unos 700 restaurantes.

A principios del siglo XXI, José María Fernández Capitán, actual presidente de Restalia, abrió un local en Islantilla -provincia de Huelva-. Con la apertura de este negocio quería ofertar productos mediterráneos y sería revolucionario por la gran variedad de productos típicos a un precio muy asequible (Restalia, 2017). Esta idea es desarrollada sobre la base de cuatro elementos: los productos de calidad, precios cercanos a un euro, autoservicio y una temática determinada de los locales.

Hoy en día es una de las marcas más reconocidas en nuestro país. José María Fernández Capitán explica que “una de las claves en su posicionamiento como empresa ha sido estar comprometidos con el entorno en el que se desenvuelve, además de estar enfocados al crecimiento de negocio y a un cliente con demandas cada vez más específicas” (Restauración News, 2018).

2.1 Hitos significativos

En el año 2000 se abrió el primer establecimiento de 100 Montaditos en Islantilla, con la idea de ofertar una gran variedad de pequeños bocadillos llamados Montaditos. Se eliminó el servicio de mesa y los pedidos se realizaban a través de la megafonía.

En 2001 se inauguró la primera franquicia de 100 Montaditos en Mérida. Dos años después, en 2003, se abre el primer restaurante en Madrid y, al año siguiente, se crea el Grupo Restalia.

En 2006 se empieza a expandir más allá de los centros comerciales, aprovechando la oportunidad de darse a conocer en calles, plazas y bulevares atrayendo a un mayor número de clientes; éste es uno de los hechos más importantes de 100 Montaditos.

En los años posteriores, la empresa creció hasta convertirse en una cadena de 120 establecimientos. En 2008 lanzó Euromanía, promocionando sus montaditos a un euro los miércoles y domingos.

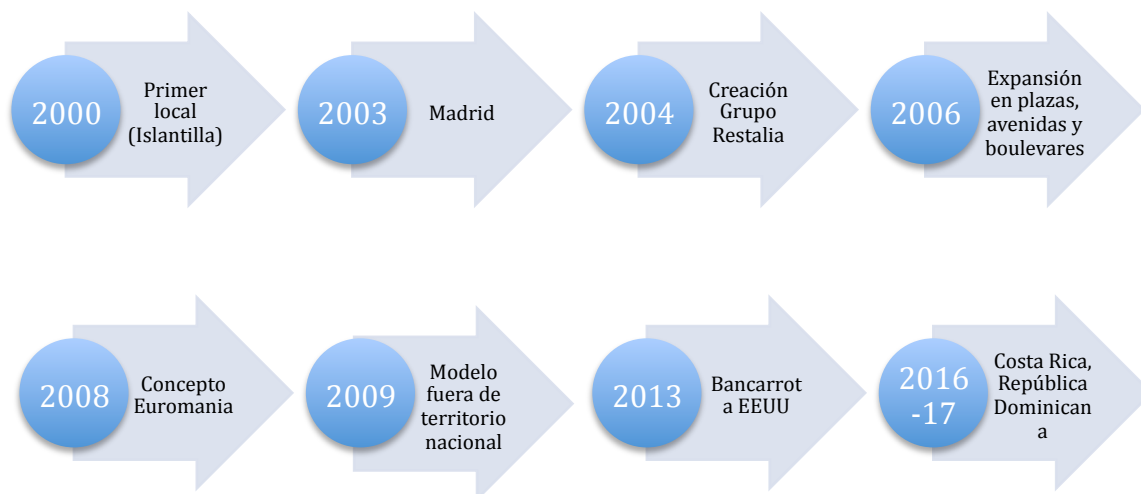
Marzo de 2009, fue el momento a partir del cual la empresa comienza a internacionalizarse. En 2011 la marca lanza al mercado el pan 100M, que es de receta propia. Ese mismo año anunció que quería abrir hasta 4.000 locales en Estados Unidos y Latinoamérica.

En 2012 la Cervecería 100 Montaditos llega a Latinoamérica y se inauguran restaurantes en México y Bogotá. Dos años más tarde, tuvo que frenar su expansión en el mercado americano tras su poco éxito, llegando a solicitar la bancarrota.

En noviembre de 2015 la empresa se instala en Italia tras introducirse a finales del 2013 en el mercado italiano. En 2016 la compañía se estableció en Costa Rica y su última expansión fue a finales de 2017, donde abrió una Cervecería de 100 Montaditos en la República Dominicana.

En la actualidad, la compañía se consolida con cada una de sus aperturas, contando con un total de 380. Además cuenta con restaurantes abiertos a nivel nacional e internacional (Italia, Portugal, Estados Unidos, México, Guatemala, Costa Rica, Chile, Colombia y República Dominicana). La Figura 1 recoge una síntesis de los años más importantes en la historia de la compañía.

Figura 1. Hitos más significativos de 100 Montaditos desde sus orígenes



Fuente: Elaboración Propia a partir de la Información de Restalia.com

Por tanto, 100 montaditos se trata de una empresa con un plan de expansión nacional e internacional que le posiciona como una de las compañías más fuertes en el sector de la restauración. Es conveniente estudiar las características y las estrategias que ha seguido 100 Montaditos para ver cuál es el modelo de negocio que está triunfando en estos años y si resultará viable en un futuro.

2.2 Misión, visión y valores

Dado que este TFG pretende analizar la estrategia de 100 Montaditos, analizaremos una serie de parámetros que deben permanecer constantes en el tiempo para orientar mejor las acciones de 100 Montaditos y afrontar de forma óptima imprevistos que puedan surgir. Se trata de:

- Misión: “Ser el grupo español de restauración líder en el mundo” (Restalia, 2017).
- Visión: “Ofrecer opciones de inversiones seguras y sencillas para aquellos que buscan emprender su propio negocio a través del modelo de franquicia y formar parte de la vida de nuestros consumidores” (Restalia, 2017).
- Valores: “La innovación, la calidad, democratizar la gastronomía y el ocio, la internacionalización, el empleo o la igualdad, además de la responsabilidad con el franquiciado” (Restalia, 2017).

Tanto los directivos como empleados saben quiénes son, quiénes quieren ser en un futuro y los valores que tienen para poder conseguirlo.

3. LA INDUSTRIA Y EL PRODUCTO DE 100 MONTADITOS

3.1 La Industria

La industria es el entorno específico que afecta a la empresa a la hora de producir y tomar decisiones con respecto a aquello que le rodea (Guerra y Navas, 2016). Se puede definir desde tres enfoques distintos (criterio administrativo, económico o tridimensional del negocio-Abell).

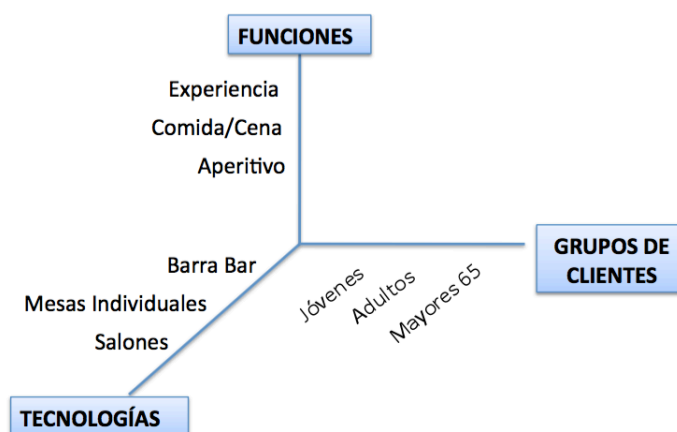
De acuerdo con la sección 29.1 de la clasificación CNAE-2009, que agrupa por categorías las diferentes industrias con actividades comunes, 100 Montaditos se encontraría en la sección 5610- Restaurantes y puestos de comida-.

Para comprender mejor en qué industria se encuentra 100 Montaditos, vamos a utilizar el criterio de gestión de Abell el cuál define las funciones de los clientes que se cubren, los grupos de clientes a los que se sirve y las tecnologías utilizadas para hacerlo.

La industria de la restauración cumple una serie de funciones – dar una experiencia al cliente, ofrecer comidas/cenas y aperitivos- y se dirige a distintos tipos de clientes –clasificados por la variable edad y no por la renta disponible de cada uno de ellos-. Cada forma de satisfacer las funciones se puede considerar como una tecnología distinta, que satisfará las necesidades de los diferentes grupos de clientes – barra bar, mesas individuales y salones-. No todos los bares, cafeterías o cadenas de comida rápida cumplirán todas las necesidades y se dirigirán a todos los clientes. Por ejemplo, 100 Montaditos –clasificada dentro del grupo estratégico cervecerías y tapas (tal y como se presentará en el apartado 4.3 análisis de los grupos estratégicos)- no satisface la necesidad del cliente a través de salones o barra en el bar.

De esta forma, la Figura 2 refleja, de forma aproximada, la aplicación del modelo de Abell a la industria de 100 Montaditos.

Figura 2. Esquema tridimensional de Abell



Fuente: Elaboración Propia

Así pues, 100 Montaditos podrá conocer quiénes son sus competidores directos – Lizarrán-; e indirectos, que no pertenecen a su mismo grupo estratégico pero que son un fuerte rival para la empresa –Pans & Company y Mcdonalds- y luego otros indirectos que no presentan una gran amenaza para 100 Montaditos –bares y cafeterías-; además de poder analizar las oportunidades y amenazas del entorno.

3.2 El producto de 100 Montaditos

El negocio clave con el que trabaja 100 Montaditos es el Montadito. Su carta está dividida en diferentes bloques: por un lado; los Montaditos de la Casa (precio 1 €), los Montaditos Clásicos (1,20€), Montaditos Especiales (1,5€), Montaditos Dulces (1,5€), Montaditos Super Monthys (2€), ensaladas (3,5€) y helado (1€); por otro lado, se encuentran productos para picar (1€- 2€), productos sin gluten y las bebidas.

- **Montaditos de la Casa:** Se califican como los montaditos “con sobres únicos para bocados sorprendentes”. Dentro de este grupo los más demandados son el de jamón reserva con aceite de oliva y el de tortilla de patata con ali oli.
- **Montaditos Clásicos:** Se hacen llamar “los que siempre consiguen triunfar”. El más demandado de la carta es queso de cabra, cebolla crujiente y salsa de mostaza y miel.
- **Montaditos Especiales:** Se recogen bajo el lema “vivir una experiencia única es parte del juego”. El más demandado es salmón ahumado y crema de queso que

se sirve con pan blanco. Otro de los montaditos que más gustan es calamares y ali oli.

- **Montaditos Dulces:** Se encuentran bajo la frase “ imposible no sonreír de felicidad a cada bocado”.
- **Montaditos Super Monthys:** Denominados “nacidos para triunfar”. Destaca el Montadito Súper Hot Dot en pan blanco tostado, con salchicha maxi, Ketchup, mahonesa y cebolla crujiente.
- **Ensaladas:** Son “una opción más que saludable”. Están desde Ave César, Campechana, Recopetín hasta la ensalada Granjera.
- **Helado:** Se ofrece únicamente el Maxibom de Nestle.
- **Productos para picar:** Cuya frase es “compartir es la mayor de las victorias”. Se encuentran productos como nachos, patatas fritas, palomitas de pollo con mayonesa, salchichas con 4 salsas, aros de cebolla con salsa BBQ, alitas de pollo con sabor a barbacoa, aceitunas y cucurucho de patatas chips.
- **Productos sin gluten**
- **Bebidas:** Hay una gran variedad. Con alcohol estarían la cerveza, tinto de verano o vino; y como refrescos, se encuentran la Coca-Cola, Fanta, Nestea o Agua.

Hay montaditos para todos los gustos con distintos tipos de panes (pan blanco, chapata o integral), con distintos condimentos (de carne, pescado, lácteos o incluso dulces) y diversas salsas (brava, ali oli, queso cheddar, etc).

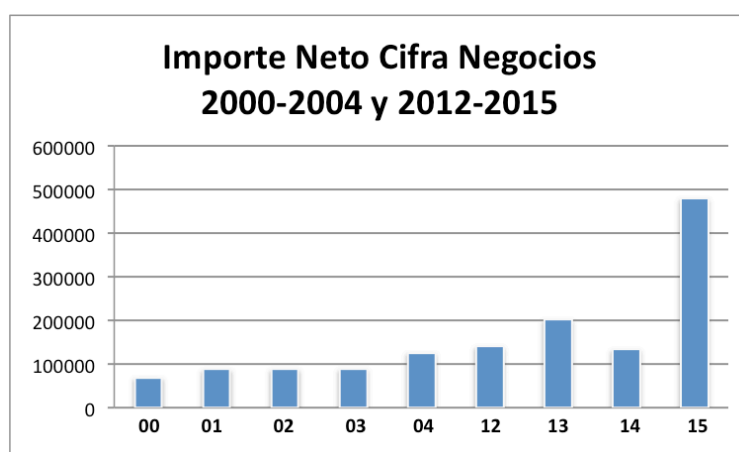
3.3 El Mercado

Configurada la industria de la restauración –donde participa la empresa objeto de estudio-, es necesario indicar cuál es la demanda que abastece 100 Montaditos dentro de la misma.

Dado que no se ha podido obtener información de los años de la crisis y previos – de 2005 a 2011-, se hará referencia a la demanda que abastecía 100 Montaditos desde su comienzo hasta el 2004 y luego desde el año 2012 hasta el 2015.³ Dicho esto, en la Figura 3 se recogen los datos de importe neto cifra de negocios de la empresa objeto de estudio.

³ Además, es importante mencionar la dificultad de la recogida de datos de la empresa, a través de la plataforma electrónica SABI, debido a sus diferentes denominaciones como empresa al crearse y extinguirse en varias ocasiones, así como por la disparidad de datos encontrada entre los distintos años.

Figura 3. Importe Neto Cifra Negocios de 100 Montaditos



Fuente: Elaboración Propia a partir de fuente electrónica SABI

Como se puede observar en la figura 3, desde sus comienzos hasta la actualidad las ventas de la empresa han ido aumentando de manera gradual, a excepción de 2015 – donde han incrementado considerablemente-.

4. ANÁLISIS EXTERNO

4.1. Análisis del entorno general: Pest

En este apartado se van a analizar todos aquellos factores exógenos que afectan a todas las empresas que desarrollan su actividad en un momento y/o lugar determinados (Guerras y Navas, 2016). Lo que determina la importancia de estos factores es la incapacidad que manifiesta la empresa para controlar los mismos.

Con un análisis macroentorno, se pueden detectar oportunidades y amenazas, de manera que se pueden formular estrategias para aprovechar las oportunidades y reducir las amenazas (Guerras y Navas, 2016). Una de las formas de realizarlo es a través del Modelo PEST, que puede ser a nivel mundial, a nivel del país y a nivel de la región de la localidad. En nuestro caso vamos a estudiar los factores a nivel nacional.

- **POLÍTICOS Y LEGALES**

Son los aspectos gubernamentales que inciden de forma directa en la empresa, además de toda la legislación que tenga relación directa con el proyecto, información sobre licencias, legislación laboral, etc.

Un problema que se puede plantear con los factores políticos es de inestabilidad como consecuencia de conflictividad social o de huelgas. La situación de crisis

que ha pasado el país en los años anteriores ha requerido de una serie de medidas caracterizadas por la austeridad y la reducción del gasto público.

Con el paso de los años el mercado ha ido pidiendo más exigencia en los productos que demanda, provocando la preocupación por parte de las empresas para que incluyan junto a su nombre o logo el sello de los certificados de calidad que le acrediten, diferencien y posicionen ante sus consumidores (Formazion, 2015). Una de las amenazas que puede encontrar la industria y 100 Montaditos concretamente, es la dificultad de conseguir la licencia de apertura. Ahora bien, con el Real Decreto Ley 19 /2012 de 25 de mayo de medidas urgentes de liberalización del comercio y de determinados servicios se flexibilizó y racionalizó la concesión de las licencias de apertura por parte de los Ayuntamientos.

En cuanto a la legislación referente al sector de la restauración podemos citar el Real Decreto 3484/2000 de 29 de diciembre que establece las normas de higiene para la elaboración, distribución y comercio de comidas preparadas. Por otro lado, la Ley 42/2010, de 30 de diciembre, por la que se modifica la Ley 28/2005 de medidas sanitarias frente al tabaquismo, afecta directamente a los establecimientos de restauración al prohibir fumar en todos los espacios públicos cerrados; asimismo mencionar la Ley de Accesibilidad de las personas con movilidad reducida donde cada Comunidad Autónoma regula las características que deben reunir los restaurantes.

Por último, hacer mención al Real Decreto 742/2016, de 30 de diciembre, por el que se fija el salario mínimo interprofesional para 2017 en 707,70 euros, lo que supone una subida de 52,5 euros respecto al año anterior. Esto se traduce en un mayor coste para las empresas de la industria.

Las mencionadas leyes afectan de manera directa a 100 Montaditos, ya que su incumplimiento conlleva la sanción con multas –por ejemplo, en el caso del tabaquismo-, o cierre de local o penalización de su reputación –si incumple las medidas de higiene-, o el aumento de sus costes –tras el incremento del salario mínimo interprofesional-; por tanto, su ignorancia o incumpliendo conllevan una amenaza para la compañía.

- **ECONÓMICOS**

Esta dimensión afecta a la naturaleza y dirección del sistema económico donde se desenvuelve la empresa y viene dada por los principales indicadores económicos.

Desde 2008 España se ha visto sumergida en un período de crisis económica, que ha acarreado consecuencias en la economía (desempleo, desinversión, protestas y huelgas, desigualdad) y que han supuesto una amenaza para las empresas del sector. No obstante, la situación ha dado un giro en los últimos años y poco a poco el país se va recuperando, surgiendo una oportunidad para las empresas del mercado.

Un indicativo de la atenuación del crecimiento económico son los datos del referentes al Producto Interior Bruto que ha registrado un crecimiento trimestral del 0,8% en el tercer trimestre de 2017 (INE, 2018), los datos de los tres años anteriores son igualmente positivos, señalando el impulso de la actividad económica de España.

En lo que se refiere a la relación entre la variación del Índice de Precios al Consumo y del gasto en comida rápida, se ha observado que ha ido disminuyendo gradualmente, indicando que las familias con el mismo dinero que obtienen de sus rentas pueden comprar una mayor cantidad de productos. Esto se explica por los años de crisis que vivió España (2008-2014) donde disminuyó el consumo de bienes y servicios, lo que se tradujo en una reducción de los precios debido a la menor demanda; lo que supone una mayor competitividad en la industria de la restauración.

Con respecto a esta cuestión, se podría decir que 100 Montaditos encuentra una oportunidad de mercado al encontrarse la economía en un momento de auge y recuperación, suponiendo que el bolsillo del consumidor es más accesible y que por tanto se dejará una mayor cantidad de dinero en sus visitas a 100 Montaditos o directamente acudirá con más frecuencia.

- **SOCIOCULTURALES**

Son aquellos que desde la perspectiva de las tendencias y cambios de la sociedad pueden influir en el negocio. El entorno sociocultural está muy ligado al económico.

Actualmente la sociedad sufre un cambio en los hábitos de consumo como consecuencia de los nuevos estilos de vida. La sociedad de hoy en día está más preocupada por una vida sana y por la cultura del deporte. Cada vez se hace más hincapié en el aumento de la obesidad infantil. Este hecho tiene un efecto dañino sobre la industria de la comida rápida, dado que hay estudios que muestran la influencia negativa de ésta sobre la obesidad (ABC, 2014).

En los últimos años se ha producido un incremento en el consumo de la comida rápida debido a una serie de factores entre ellos el aumento de la jornada laboral y la incorporación de la mujer al mercado laboral que han originado la necesidad de optimizar el tiempo (Lago et al. 2011).

Otro factor a tener en cuenta es la natalidad que ha ido disminuyendo considerablemente mientras que en los años 1975 la tasa de natalidad era de un 18,80% en los últimos años la tasa de natalidad está siendo inferior al 10% (INE, 2016). Esto muestra el déficit de natalidad en que se ve sumergido España y que la pirámide de población se está invirtiendo, nacen pocos niños y la población mayor aumenta. Este hecho acarrea consecuencias negativas para la industria, ya que se podrían perder gran parte de los clientes, ya que su cliente potencial son los jóvenes.

Desde el punto de vista de 100 Montaditos, el cambio de hábito de consumo ha de traducirse en un punto a su favor gracias al incremento en el consumo de comida rápida y al cambio de aptitud hacia productos saludables- cosa que repercutiría a McDonalds o Burger King, cuya imagen de marca es de comida basura. Ahora bien, si la natalidad disminuye éste hecho sí que repercutiría a 100 Montaditos al ser su principal cliente los jóvenes.

- **TECNOLÓGICOS**

En este apartado se hace referencia a uno de los factores que mayor impacto tiene sobre la actividad empresarial, la tecnología. A diferencia de otros sectores, la restauración está en un constante proceso de cambio y transformaciones, incorporando nuevos productos y tecnologías para ofrecer un mejor servicio a su cliente.

Actualmente, las redes sociales dejan una huella en la industria. Éstas favorecen a la industria de comida rápida, ya que según un estudio de Facebook IQ

realizado en Estados Unidos, un 25% de los encuestados admitió hacer fotos como parte de su experiencia gastronómica. Este suceso muestra la importancia que tienen las imágenes de comida subidas por los comensales a las redes sociales en la toma de decisiones (El Comercial, 2017).

Una novedad surgida en los últimos años son “Easy Order” -kioskos digitales en donde se puede ver las diferentes opciones de comida, realizar órdenes, pagos o personalizar el menú pudiendo elegir los ingredientes-. Este invento puede considerarse como una forma de atracción para el cliente al vivir una experiencia diferente (Infobae, 2017).

Si trasladamos lo anterior a nuestra empresa, 100 Montaditos tiene presencia en las redes sociales pero es cierto que debería reinventarse e innovar con alguna aplicación que le diferenciase de sus competidores para no quedarse atrás; lo que podría traducirse en una amenaza si no consigue reinventarse. Por otro lado, 100 Montaditos no tiene en mente el establecimiento de Easy Order, puesto que su servicio de megafonía es una forma original de atraer al cliente y que caracteriza a sus locales.

4.2. Análisis del entorno específico

La competencia va más allá de los rivales establecidos en un sector e incluye a otras cuatro fuerzas competitivas: los clientes, los proveedores, los posibles entrantes y los productos sustitutos. La rivalidad que se genera como consecuencia de las fuerzas mencionadas anteriormente, define la estructura de un sector y da forma a la naturaleza de la interacción competitiva dentro de un sector (Harvard Business Review, 2008).

4.2.1. Poder negociador de los proveedores

El poder de negociación de los proveedores se define como la capacidad de imponer condiciones en las transacciones que realizan con las empresas de la industria. Cuando los proveedores tienen alto poder de negociación, presionan sobre los precios o los costes y tratan de captar parte del valor generado en la industria, hacen disminuir su rentabilidad (Guerras y Navas, 2016).

Las fuentes de información utilizadas se refieren principalmente a información corporativa así como a la entrevista de un mando superior de la empresa –Responsable de expansión de 100 Montaditos en Portugal-. En la Tabla 1 se recogen los principales proveedores de 100 Montaditos en España, así como los productos que suministran.

Tabla 1. Principales proveedores de 100 Montaditos en España

Proveedores	Productos Suministrados
Europastry	Producto congelado
Oscar Mayer	Hot Dog
Heinz	Ketchup
Coca-Cola Iberian Partners (CCEP)	Bebidas (Coca Cola, Fanta Naranja, Fanta Limón, Aquarius, Sprite, Nestea, Aquabona, Nordic Mist, Minute Maid, Schuss)
Asturiana	Leche, batidos (vainilla, fresa, chocolate)
Heineken España	Bebidas alcohólicas (Cruzcampo, Heineken, Desesperados)
Compañía Vinícola del Norte de España (CVNE)	Vino
Codisis Recursos Digitales SL	Sistema informático de las máquinas de venta
Solutia IT	Software de cambio de imágenes de las pantallas promocionales
Carbuos Metálicos SA	Tanques de CO2
Logirest	Almacenamiento, transporte y distribución

Fuente: Personal de 100 Montaditos

A lo largo de los años, 100 Montaditos ha realizado cambios con algunos de sus proveedores con la idea de penetrar mejor en países como Portugal o España. Como ejemplos, citar el cambio de proveedor de cervezas de Mahou San Miguel –desde 2009- a Cruzcampo en el año 2014 (Expansión, 2015) y el cambio de proveedor de refrescos de PepsiCo Bebidas a Coca-Cola Iberian Partners en el año 2015 (EuropaPress, 2015). Con estos cambios 100 Montaditos ha pretendido buscar una mayor calidad en la oferta de sus productos.

Por otro lado, la marca 100 Montaditos apuesta por las empresas nacionales y muestra su compromiso a través de su política de proveedores. Tiene más de 100 proveedores, de los cuáles más del 96% son españoles (ABC, 2017).

Con respecto al poder negociador del proveedor, la empresa desarrolla su actividad a través de gran cantidad de proveedores lo que es indicativo del bajo poder de éstos. Existen alternativas en el mercado que pueden proporcionar el producto y/o materia prima con precios similares, por lo que no supone un gran problema para la marca rescindir el contrato si su proveedor no cumple con las expectativas. Además, es necesario destacar la importancia de 100 Montaditos y el grupo Restalia en su industria debido a la gran cantidad de ventas que producen –aprovechándose así de las economías de escala-. Ello implica que los proveedores no supongan una presión al alza de los costes de la empresa, lo que contribuye a que la empresa pueda mantener precios bajos acorde con su estrategia de liderazgo en costes (tal y como se presentará en el apartado 7.1 de estrategia competitiva).

4.2.2. Poder negociador de los clientes

El porcentaje de población que más comida rápida consume son los jóvenes de entre 16 a 30 años; mientras que los mayores de 65 años apenas o nunca consumen este tipo de comida. Se observa que el público objetivo de 100 Montaditos es la juventud (Restalia, 2017). Prueba de ello es el último video publicitario que ha lanzado la empresa, donde se ve a un joven quedando con sus amigos en un local de 100 Montaditos, tras volver a su ciudad natal.

Cuanto mayor sea el poder de negociación de los clientes, menor atractivo tendrá la industria. Su poder negociador mejorará si los clientes están concentrados, compran en grandes volúmenes, tienen bajos costes si cambian y el producto que compran es no diferenciado, existen productos sustitutivos, amenaza de integración hacia atrás o el producto es poco importante para el cliente (Guerras y Navas, 2016).

El cliente presenta, a nivel individual, un escaso poder de negociación por tener una cuota de mercado baja –frente a la que podría tener 100 Montaditos si tuviera una empresa como cliente, por ejemplo-. No obstante, se puede afirmar que debido a que los productos que se ofertan son estandarizados y el cliente tiene una gran cantidad de opciones a la hora de elegir sin incurrir en coste alguno, 100 Montaditos se ve obligada a mantener precios bajos para conseguir así atraer a los clientes y conseguir esa

diferenciación, a través del precio. Si el cliente no está satisfecho podrá ir a otra marca donde conseguirá un producto muy semejante que satisfaga del mismo modo sus necesidades; por lo tanto, la política de precios bajos obedece más a la presión competitiva de los rivales existentes que al escaso poder negociador de los clientes.

4.2.3. Análisis de los competidores actuales

El análisis de los competidores investiga el comportamiento de los rivales de una empresa para identificar cuál es la estrategia que están siguiendo y, en consecuencia, definir cuál sería la forma más adecuada para hacerles frente, o bien para predecir cuáles serían sus reacciones ante movimientos estratégicos de nuestra empresa (Guerras y Navas, 2016). Este análisis implica recoger información de los competidores, analizar su comportamiento actual, prever su comportamiento futuro y estudiar la actuación propia más adecuada (Grant, 2014).

La industria de la restauración se caracteriza por un alto grado de rivalidad en precios al existir muchas empresas de igual tamaño y haber poco nivel de concentración. En el subsector de la comida rápida operan 2654 establecimientos; mientras que en el de cervecerías y tapas operan un total de 1618 establecimientos repartidos por todo España (El Autónomo, 2018) –se detallará más adelante en el apartado 4.4 nivel de concentración de la industria-.

Es importante conocer quién es el principal competidor directo de 100 Montaditos para conocer cuáles son las diferencias entre la empresa objeto de análisis y su competidor; para así, ser capaz de profundizar en sus fortalezas y debilidades. Como principal competidor cabe citar el siguiente.

- **Competidor directo #1: Lizarrán**

Es una cadena de restauración de pinchos y cerveza perteneciente a Comess Group de Restauración SL, que gestiona otras marcas como Cantina Mariachi, Rock & Ribs o Pasta City. La primera taberna de inspiración vasca abrió sus puertas en la localidad de Sitges en 1988 con Mateo Ferrero y su primera franquicia fue 10 años después. La marca se inspira en la gastronomía popular del norte, con los pinchos y las tapas.

Actualmente cuenta con unos 300 establecimientos en España (la mayoría de ellos son locales franquiciados) y con presencia en 13 países. Su estrategia es diferente en el mercado nacional del extranjero. Mientras que en el primero se ha posicionado

como un bar de pinchos de tradición española; en el extranjero, ha sido necesario introducir el concepto de “Spanish Tapas Restaurant” donde están presentes tanto los pinchos como otros productos típicos de España.

Su carta presenta una amplia variedad de pinchos fríos y calientes, haciendo un total de 200 pinchos. Además hay raciones (bravas, ensaladilla rusa, huevos rotos, croquetas, tempura), ensaladas, especialidades (tabla de queso o lomo ibérico, cachopo) y postres (courant de chocolate, crema de queso, flan).

Como promociones están: por un lado, la caña gratis por la compra de dos pinchos y; por otro lado, los miércoles y domingos los pinchos a un euro.

A continuación, se presenta una tabla comparativa donde se reflejan los aspectos más relevantes entre 100 Montaditos y su competidor directo.

Tabla 2. Comparación 100 Montaditos con su competidor directo

	Lizarrán
Similitudes	S1. Autoservicio, ausencia camareros S2. Situados en sitios estratégicos S3. Modelo negocio franquicia S4. Tapas y cañas
Puntos fuertes de 100 Montaditos con respecto a...	F1. Más presencia social F2. Cartelería más llamativa F3. Pan propio y está patentado
Puntos débiles de 100 Montaditos con respecto a...	D1. Oferta gastronómica escasa F2. Menos experiencia

Fuente: Elaboración Propia

Por otro lado, hay que citar aquellos competidores que aunque no tengan los mismos intereses y se comporten de la misma forma que 100 Montaditos, influyen en mayor o menor medida en las decisiones de la empresa objeto de estudio. Así pues, como competidores indirectos con mayor cuota relativa en el mercado –McDonals- y mayor rivalidad, por su parecido con 100 Montaditos, –Pans and Company, donde su oferta se reduce a distintos tipos de bocadillos- caben citar los siguientes.

- **Competidor indirecto #1: Pans and Company**

Es una cadena de comida rápida del sector de bocatería. Pertenece al Grupo de Restauración de The Eat Out, que opera también con otras marcas como FrescCo, Ribs y Santamaría. En 1991 abrió el primer restaurante en Barcelona con el objetivo de ofrecer una gran variedad de bocadillos al estilo español pero transformados en un producto Fast-food. Actualmente cuenta con un total 550 establecimientos en España (más propios que franquiciados) y en 10 países del mundo.

Su oferta se reduce a distintos tipos de bocadillos (clásicos, premium o wellness) , ensaladas, complementos (alitas, patatas, aros de cebolla), postres (helado, gofre, pan, pancake), café y área kids (con regalo sorpresa).

Con respecto a las promociones, la marca regala cupones de descuento tales como 2 bocadillos de pollo con pimientos + bebida + patatas por 6.95 euros. Además, a través de la app de Pans & Company puedes acumular puntos con tus consumiciones y canjear por euros de descuento.

- **Competidor indirecto #2: McDonalds**

Es la mayor cadena de comida rápida del mundo, está presente en 119 países distintos en los que cuenta con un total de 33.990 restaurantes abiertos (la mayoría franquicias). Estados Unidos es el país con más restaurantes de McDonalds, seguido de Japón y China. McDonalds está presente en España desde 1981, cuando abrió su primer local en Madrid.

Los inicios de McDonalds datan de mucho antes que cualquiera de los competidores que pudiera tener 100 Montaditos. Se fundó en 1940 en California con los hermanos Dick y Mac McDonald con la apertura del primer restaurante; pero no es hasta la década de los 60 cuando se busca comercializar con la imagen de la hamburguesa. En 2003 comenzó la campaña de publicidad de “I’m loving it”.

Su modelo de negocio es obtener ingresos como inversor en propiedad, un franquiciador y un operador de los restaurantes. El 15% de los restaurantes son propios; mientras que el resto son operados por otros a través de franquicias y negocios conjuntos.

Su carta consiste en sándwiches (McPollo, Big Mac, Filete de Pescado), complementos (nuggets, cheesy bites, alitas de pollo, patatas fritas), ensaladas,

postres y helados (McFlurry, donut, danonino), happy meal (para los más pequeños, incluye un juguete) y desayunos (tostada, muffin, croissant).

La marca destaca básicamente por sus hamburguesas y las patatas fritas; además cuenta con promociones de menú, que incluyen patatas y refresco. Hay zonas de juego e instalaciones para los más pequeños, se enfoca en la diversión de los más pequeños.

A continuación, se presenta una tabla comparativa donde se reflejan los aspectos más relevantes entre 100 Montaditos y sus competidores indirectos mencionados.

Tabla 3. Comparación 100 Montaditos con dos de sus competidores indirectos

	Pans and Company	McDonals
Similitudes	S1. Autoservicio S2. Situados en sitios estratégicos	S1. Autoservicio, ausencia camareros S2. Proceso elaboración a la vista del cliente S3. Situados en sitios estratégicos S4. Modelo negocio franquicia
Puntos fuertes de 100 Montaditos con respecto a...	F1. Concepto Euromanía F2. Relación calidad – precio F3. Ambiente distendido	F1. Comida saludable F2. Pan propio y está patentado
Puntos débiles de 100 Montaditos con respecto a...	D1. Menos años de experiencia	D1. No tiene zona para niños D2. No dispone de menú D3. Menos experiencia

Fuente: Elaboración Propia

Una vez analizados los distintos competidores –directos e indirectos-, se puede llegar a la conclusión de que Lizarrán es el que más se asemeja a 100 Montaditos, y por lo tanto su mayor competidor. Su idea de negocio es la misma- picar montaditos o tapas a precios muy asequibles- y su público objetivo es la juventud.

Lo expuesto en la tabla comparativa nos servirá más adelante para establecer las conclusiones del análisis DAFO, al haber identificado las posibles fortalezas y debilidades que conciernen a nuestra marca frente a sus competidores directos.

4.2.4 Amenaza de nuevos entrantes

Los nuevos entrantes en un sector introducen nuevas capacidades y deseo de adquirir participación de mercado, lo que ejerce presión sobre los precios, costes y la tasa de inversión necesaria para competir (Harvard Business Review, 2008).

Para analizar el nivel de amenaza de los competidores es necesario analizar las barreras de entrada del sector que obstaculizan el ingreso a un mercado. En primer lugar, mencionar las economías de escala de las que se benefician las empresas multinacionales -McDonals, PizzaHut, Starbucks-, las cuáles permiten una mayor negociación con los proveedores obteniendo unas mayores ofertas competitivas y mejorando su rentabilidad. Ahora bien, hay sectores donde los costes fijos son muy elevados por lo que la producción tiene que ser a gran escala de lo contrario se incurrían en costes. En el sector de la restauración los costes fijos no son importantes; aunque es cierto que la inversión inicial es una de las mayores barreras de entrada en la industria de restaurantes.

Otra barrera de entrada podría ser la diferenciación del producto, no es fácil crear una percepción diferente de lo que existe en el mercado y competir con restaurantes que ya están asentados y gozan de la lealtad de sus clientes. En ocasiones, es necesario desarrollar una estrategia de marketing para darse a conocer e incentivar al cliente, lo que supone un mayor coste y barrera de entrada.

A la vista de los hechos, se observa que el sector de la restauración es un sector que presenta alguna dificultad en la entrada de nuevos competidores pero que son fáciles de superar. Llama la atención que en los años de crisis los bares y restaurantes se convirtieron en la primera opción de autoempleo debido a sus bajas-moderadas barreras de entrada (El Economista, 2010); aunque los expertos matizan que el que sea sencillo abrir un local no significa que sea fácilmente rentable.

4.2.5 Amenaza de productos sustitutivos

Los productos sustitutivos son los que desempeñan la misma función y/o cubren la misma necesidad para el mismo grupo de consumidores, pero que son de una forma

diferente. Estos productos constituyen una amenaza permanente en la medida en que la sustitución pueda hacerse siempre (Porter M., 1997).

El objeto social de 100 Montaditos es la venta y explotación de todos los artículos propios de restaurante, café-bar y cervecería. Esta prestación de servicio es prestada por numerosos bares y restaurantes lo que indica que cualquiera de ellos podría ser sustituto de nuestra marca. Ahora bien un supermercado no se consideraría como sustituto pues no coincide con los ideales de comer en un restaurante de comida rápida.

Por otro lado, las actividades alternativas de ocio –cine, musicales o teatro– podrían ser sustitutos, en el sentido de que los consumidores pueden socializarse en estos lugares sin necesidad de acudir a restaurantes de nuestra marca.

Como solución frente a los productos sustitutos está la opción de desarrollar estrategias que ofrezcan una experiencia de consumo diferente y atractiva. Es el caso de 100 Montaditos que lanzó una app que permitía a sus clientes entablar conversaciones con aquellos que tenían la aplicación activada en ese restaurante o en cualquier otro de la cadena (Marketing News, 2011).

4.2.6 Conclusiones análisis Porter

Comprender las fuerzas que dan forma a la competencia del sector es el punto de inicio para desarrollar una estrategia. Toda empresa debería saber cuál es la rentabilidad promedio de su sector y cómo ésta ha ido cambiando en el tiempo. Las fuerzas competitivas de Porter exponen por qué la rentabilidad del sector es como es (Harvard Business Review, 2008).

Tras el análisis realizado, se extrae que las principales fuerzas que reducen la rentabilidad en la industria –calificadas como amenazas del entorno específico– son la fuerte rivalidad del sector restauración que conduce a que 100 Montaditos mantenga precios bajos para conseguir así atraer a los clientes, la fácil entrada de los nuevos actores en el mercado; además de la existencia de productos sustitutos, conllevando el desarrollo de estrategias de fidelización a través, por ejemplo, de una agradable experiencia de consumo o el cumplimiento de las expectativas de los clientes y los estándares de calidad. Por otro lado, los factores que preservan la rentabilidad –denominadas oportunidades del entorno específico– son el escaso poder de negociación de clientes y proveedores; en concreto, los proveedores no suponen una presión al alza

de los costes de la empresa objeto de estudio, lo que contribuye a que 100 Montaditos pueda mantener precios bajos acorde con su estrategia de liderazgo en costes.

En definitiva, para que 100 Montaditos sea capaz de obtener rentabilidades altas tendrá que tener un gran control de costes y ser capaz de diferenciarse de la competencia.

4.3 Análisis de los grupos estratégicos

En un sector pueden existir muchas empresas, pero no todas tienen los mismos intereses y no todas se comportan de la misma forma. Es importante tener un amplio conocimiento y clasificar la competencia en grupos estratégicos para poder tomar decisiones y llevar a cabo estrategias idóneas. Independiente de si los competidores son grandes o pequeños, directos o indirectos, influirán igualmente en mayor o menor medida en las decisiones de la empresa.

Un grupo estratégico es un conjunto de empresas que compiten con una estrategia similar dentro de un sector. El análisis de los grupos estratégicos ayuda a determinar qué organizaciones siguen estrategias parecidas o compiten de la misma forma (Carrión, J.2008).

En el sector de la restauración (comida rápida y tapas, entre otros), 100 Montaditos tiene varios competidores, –Lizarrán, McDonalds, Pans and Company, Rodilla- pero con el único que compite de forma directa es Lizarrán. Dicho esto, Lizarrán y 100 Montaditos formarían un grupo estratégico del sector de las tapas y cervezas al tener unos precios, producto y distribución similares.

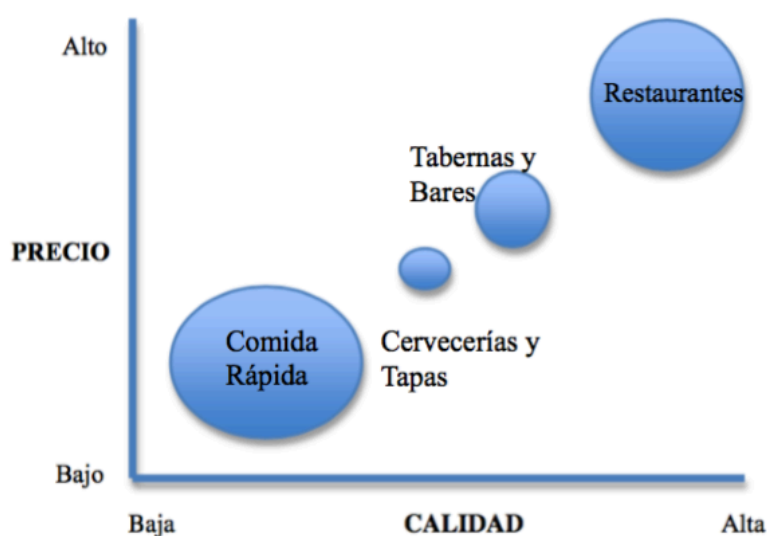
Otro grupo estratégico serían las cadenas de comida rápida- McDonalds, Burger King, KFC- caracterizadas por sus bajos precios. Mencionar como otro grupo estratégico el que recoge pequeñas tabernas o bares donde tomar tapas, cuyos precios son asequibles para el bolsillo del consumidor pero no tienen notoriedad a nivel nacional. Por último citar el grupo estratégico que abarcaría los restaurantes –La Tagliatella, Foster’s Hollywood, Mas Que Menos-, los cuáles destacan por su buena calidad, servicio al cliente y precios elevados.

Tanto las cadenas de comida rápida, como tabernas y bares y restaurantes, quedarían calificados como competidores indirectos de 100 Montaditos al satisfacer la misma necesidad primaria – alimentarse al mismo tiempo que socializarse-. Es decir, una persona podría satisfacer su deseo de igual o similar forma si va a una cafetería o

bar –por ejemplo- que a uno de los restaurantes de la marca 100 Montaditos. Aunque no pertenezcan propiamente al grupo estratégico de cervecerías y tapas -100 Montaditos y Lizarrán-, el tipo de servicio que prestan abarca la actividad desarrollada por 100 Montaditos.

Todo lo anterior quedaría reflejado de la siguiente manera en el mapa que se ve a continuación.

Figura 4. Mapa de Grupos Estratégicos



Fuente: Elaboración Propia

Con este análisis se han agrupado una serie de empresas del sector restauración en grupos competitivos homogéneos al presentar unas estrategias y formas de competir similares.

4.4 Nivel de concentración de la industria

A la hora de hablar de la industria es necesario especificar si tomamos en consideración la industria al completo - CNAE 2009 sección 5610 de restaurantes y puestos de comida - o tenemos en cuenta sólo determinados subsectores. En este caso el sector de la restauración está compuesto por múltiples subsectores, tales como Fast food, cervecería y tapas, restaurantes temáticos, italianos, cafeterías y heladerías.

Para el siguiente análisis se escogerá únicamente los modelos con mayor representatividad – Fast food y cervecerías y tapas-. En el subsector de la comida rápida operan 2654 establecimientos; mientras que en el de cervecerías y tapas operan un total

de 1618 establecimientos repartidos por todo España (El Autónomo, 2018). Es decir, el presente análisis abarca 4272 locales.

Debido a la gran cantidad de establecimientos dedicados al servicio de la restauración, al igual que las acusadas diferencias de tamaño entre ellos –McDonals tiene una gran cuota de mercado, frente a la que tienen Lizarrán o Colmaditos por ejemplo-, hacen de la industria de restauración una “industria dominada”. Esto provoca que la intensidad y la simetría de las interdependencias entre las empresas sea pequeña, dado que el poder y necesidades de unas, no son iguales a las de otros. Dentro de esta estructura, 100 Montaditos podría catalogarse como tamaño medio, al ser más grande que Colmaditos u otras cadenas de cervecería de menor tamaño, pero sin llegar al nivel de cadenas internacionales de comida rápida como McDonals o Burger King⁴.

En conclusión, la rivalidad del sector de la restauración es definida como fuerte al presentar un bajo nivel de concentración.

4.5 Ciclo de vida de la industria

En la industria operan 7625 unidades de negocio y presenta 199 enseñas con una facturación de 4163 millones de euros – en este caso se han incluido los restaurante temáticos, cafeterías, heladerías y yogurterías-. Además se ha realizado en el año 2017 una inversión de 1904 millones de euros (El Autónomo Digital).

Respecto al crecimiento del sector de la restauración, en 2016 consolidó su posición tras encadenar consecutivamente cuatro años de crecimiento (Europa Press, 2017). Esta tendencia de crecimiento ha llevado a inversiones y a que aparezcan nuevos modelos de negocio – smoothies, poke, sushi-. Otro dato a destacar es la apertura de establecimientos en los últimos años.

Podría decirse que la industria se encuentra en una etapa de madurez, lo que explica que haya tantas empresas –con un alto grado de competencia y rivalidad- con comportamientos agresivos a través de una política de precios bajos para conseguir incrementar sus cuotas de mercado. Es importante mencionar que es un sector

⁴ Aunque el índice Herfindhal permite conocer con mayor precisión el índice de concentración de la industria de cara a determinar su estructura, su cálculo para el presente TFG se ha obviado, al desconocer con detalle las cuotas de mercado de las principales empresas del sector. Aunque la base SABI ofrece información de las empresas dadas de alta en el código 5610, no todas van a quedar dentro de la delimitación de industria realizada en el presente trabajo.

vulnerable a los cambios económicos, ejemplo de ello es la crisis económica sufrida en los años anteriores donde se cerraron 7.200 bares y restaurantes (Expansión, 2014).

5. ANÁLISIS INTERNO

En este apartado vamos a abordar el análisis interno de 100 Montaditos que consiste en evaluar sus recursos y capacidades e identificar su cadena de valor, que le sirven para adoptar las herramientas y estrategias oportunas frente a su competencia.

5.1 Recursos y capacidades

La primera etapa del análisis consiste en identificar los diferentes recursos y capacidades que están disponibles para la utilización por parte de la empresa; distinguiendo un doble nivel de análisis.

En un primer nivel, estarían los recursos o activos individuales, que constituyen las unidades básicas del análisis. Éstos pueden definirse como el conjunto de factores o activos de los que dispone y controla una empresa (Guerras y Navas, 2016). Así pues el éxito de 100 Montaditos depende de los recursos de que disponga, estos pueden ser:

- Tangibles:
 - Red de franquicias: Actualmente cuenta el alquiler de casi 400 locales amueblados repartidos por España y 100 en el extranjero.
 - Royalty mensual de cada franquiciado (7%): El canon de entrada son 37.000 euros.
- Intangibles:
 - Reputación y/o prestigio de la marca: El portal especializado en franquicias, Franchise Direct, sitúa a 100 Montaditos como la mejor franquicia española de restauración a nivel global (EuropaPress, 2018).
 - Experiencia: El Know How de la marca que cuenta con 18 años de experiencia en el sector conociendo los diferentes ciclos económicos (crisis económicas, entrada de nuevos competidores, etc) con capacidad de anticiparse a los cambios para seguir siendo uno de los referentes en restauración y hostelería sobre la base de negocio de la franquicia.

- Personal contratado: 100 Montaditos tiene un equipo humano joven. Además, cuenta con un departamento de ubicación encargado de analizar el mercado y la competencia para desarrollar nuevas marcas.
- Exclusividad con proveedores consiguiendo precios y calidades muy superiores a otras cadenas.

El segundo nivel del análisis viene determinado por las capacidades que permiten desarrollar adecuadamente una actividad a partir de la combinación y coordinación de los recursos individuales disponibles (Guerras y Navas, 2016). Un restaurante que tenga muchos recursos no necesariamente tendrá más éxito que otro con menos recursos pero con mejores capacidades.

100 Montaditos destaca por sus productos españoles de alta calidad a unos precios asequibles. También destaca su modelo operativo de cocina en vivo, rápido e informal.

No es suficiente con disponer de recursos o capacidades para disfrutar de una ventaja competitiva, sino que además se requiere que sean valiosos, escasos, inimitable y con una estructura organizativa adecuada. A continuación, se recogen y analizan en la siguiente tabla los 5 elementos más característicos de la marca.

Tabla. 4 Análisis VRIO 100 Montaditos

	Valioso	Escaso	Inimitable	Est. Organi. Adecuada	Ventaja Competitiva
Red de Franquiciados	✓				Paridad Competitiva
Exclusividad con Proveedores	✓	✓	✓	✓	Sostenible
Personal	✓				Paridad Competitiva
Experiencia y Reputación	✓	✓	✓	✓	Sostenible

Fuente: Elaboración Propia

100 Montaditos deberá centrarse en los recursos que aportan una ventaja competitiva sostenible y que deben cuidarse en el futuro para que sigan siendo VRIO - exclusividad con proveedores y la reputación generada con sus 18 años en el sector.

Considero que la exclusividad con sus proveedores –clasificado como recurso intangible- supone una ventaja competitiva sostenible porque: en primer lugar, es valioso al permitirse una mayor venta a un menor coste gracias al bajo poder negociador de sus proveedores –aprovechando de esta forma oportunidades del mercado como la venta de un montadito a un precio muy asequible para el consumidor –. En segundo, es escaso al tener acceso reducido, no todos sus competidores tienen poder suficiente para establecer las condiciones más deseables con sus proveedores. En tercer lugar, es difícil de imitar ya que se han de dar varios factores –entre ellos, que dicha empresa tenga un gran volumen de negocio para así tener un alto poder de negociación frente a sus proveedores-. Por último, 100 Montaditos está preparado estructuralmente para explotar dicho recurso y alcanzar todo su potencial, lo que conlleva que sea un recurso VRIO.

Con respecto a la reputación y buena imagen de 100 Montaditos – clasificado como recurso intangible- es valioso ya que gracias a su buena imagen puede aprovechar oportunidades de mercado –por ejemplo, venta de sus productos de calidad a través de la publicidad de sus 18 años de experiencia- . Es escaso ya que son contadas las empresas que tienen más de 15 años de experiencias. Es inimitable ya que no está en la mano de las empresas decidir cuantos años llevan existiendo, es cuestión de tiempo que es un factor exógeno. Por último, 100 Montaditos está preparado estructuralmente para explotar dicho recurso y alcanzar todo su potencial, lo que se traduce en un recurso VRIO.

5.2 Cadena de valor

La cadena de valor es uno de los instrumentos más conocidos para el análisis y diagnóstico interno de la empresa. El concepto de cadena de valor hace referencia a la desagregación de la empresa en las actividades básicas que es preciso llevar a cabo para vender un producto o servicio (Guerras y Navas, 2016). Con ello se pretenden identificar las fuentes de ventaja competitiva para la empresa.

Las actividades claves 100 Montaditos para la generación de valor son:

- Marketing y ventas: La experiencia de los clientes es crucial para transmitir una buena imagen de la marca, además de la estética del local. 100 Montaditos

lanza mensajes como “los que siempre consiguen triunfar” o “ imposible no sonreír de felicidad a cada bocado”, generando así una buena experiencia en el cliente.

- Aprovisionamiento: El aprovisionamiento de las materias primas se basa en comprar directamente a proveedores nacionales productos de calidad. Además, la empresa de 100 Montaditos cuenta con una gran capacidad de almacén y coordinación con la plataforma logística –Logirest- para tener capacidad de reacción gracias a los stocks e inventarios de cada una de sus tiendas.

- Operaciones: Departamento encargado de mejorar y optimizar el proceso de la cadena de valor. Es clave seguir las instrucciones estandarizadas en la preparación de los montaditos para que todos tengan la misma estética y calidad.

- Desarrollo de tecnología: Consiste en garantizar productos saludables, de calidad y que se adapten a los gustos del cliente. Por ello, 100 Montaditos dispone de un departamento de innovación responsable del análisis de mercado y de las tendencias para adaptar las necesidades del mismo a la oferta de su cadena.

Un diseño o ejecución excelente en alguna de estas actividades podría desencadenar en una ventaja competitiva. En el caso de 100 Montaditos, gracias a la relación directa que tiene con sus proveedores y a las excelentes condiciones que la empresa puede establecer frente a sus proveedores tiene una ventaja competitiva frente a sus competidores.

6. CONCLUSIONES DEL ANÁLISIS ESTRATÉGICO

6.1 Dafo y Alternativas estratégicas

La matriz de análisis dafo es una herramienta estratégica que permite realizar un diagnóstico de la situación actual de la empresa. Por un lado, se analizará la situación externa en la que se encuentra 100 Montaditos mediante la identificación de oportunidades y amenazas. Por otro lado, se examinarán sus características internas mediante la identificación de sus fortalezas y debilidades.

Tabla 5. Cuadro resumen análisis DAFO

	<p>OPORTUNIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Recuperación económica 2. Cambio de hábitos (popularidad comida rápida) 3. Uso de las redes sociales 4. Bajo poder negociación clientes y proveedores 	<p>AMENAZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Fuerte competencia (Lizarrán) 2. Rápida imitación del modelo de negocio
<p>FORTALEZAS</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Posición en el mercado 2. Fácil expansión (franquicia) 3. Concepto comida rápida saludable 4. Fabricación propia del pan 5. Concepto Euromanía⁵ 	<p>Alternativas estratégicas</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Ampliar la oferta gastronómica, más variedad de producto 2. Invertir en la creación de una app con opción de servicio a domicilio 3. Lanzamiento de ofertas y promociones vía Facebook e Instagram 	
<p>DEBILIDADES</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Oferta gastronómica escasa 2. No hay entrega a domicilio 		

Fuente: Elaboración Propia

- Posición en el mercado (F): A día de hoy 100 Montaditos es una de las marcas más reconocidas en nuestro país. Se encuentra en el “Top 25” de las franquicias de restauración (El confidencial, 2018).

⁵ Fue una iniciativa introducida en 2008 por 100 Montaditos. Este concepto hace referencia a la estrategia que lleva la empresa los miércoles y domingos con la venta de todos sus productos a un euro. Actualmente se ha convertido en su principal motor.

- Fácil expansión a través de la franquicia (F): Gracias al sistema de franquicia 100 Montaditos ha podido expandirse en los últimos años de manera exponencial. Actualmente cuenta con casi 400 establecimientos.
- Concepto comida rápida saludable (F): A diferencia de alguno de sus competidores – Mcdonalds, Burger King-, 100 Montaditos tiene una imagen de comida saludable y de calidad; lo supone un punto a su favor.
- Fabricación propia del pan (F): Desde 2011 la empresa viene fabricando su propio pan lo que le diferencia de sus competidores y supone un punto a su favor.
- Concepto Euromanía (F): Gracias a su estrategia desarrollada los miércoles y domingos de todo a un euro, sus locales se llenan suponiendo un aumento de sus ingresos (Radiocable, 2013).
- Oferta gastronómica escasa (D): Su carta se restringe al montadito y alguna cosa para picar, faltando más variedad en su menú. Lizarrán, cuyo modelo de negocio es similar al de 100 Montaditos, presenta una gran oferta de productos que debería ser tenida en cuenta por 100 Montaditos.
- No hay entrega a domicilio (D): 100 Montaditos debería implementar el servicio a domicilio, al igual que hacen algunos de sus competidores – Dominos, por ejemplo- para no quedarse atrás.
- Recuperación económica (O): La crisis económica afectó a 100 Montaditos y a la industria en general; no obstante, en estos momentos la economía se está reactivando y existe un auge económico, lo que supone una oportunidad para la empresa.
- Cambio de hábitos (popularidad comida rápida) (O): Dos son los factores que conllevan una oportunidad para 100 Montaditos, por un lado, la sociedad de hoy en día está más preocupada por una vida sana; por otro lado, se ha producido un incremento en el consumo de la comida rápida (Lago et al. 2011).
- Uso de las redes sociales (O): Hoy en día el mundo está digitalizado y el uso de las redes sociales es primordial para llegar al consumidor; 100 Montaditos tiene gran presencia en los medios sociales por lo que puede acercarse al consumidor a un coste mínimo.
- Bajo poder negociación clientes y proveedores (O): 100 Montaditos podrá conseguir mejores rendimientos que sus competidores.

- Fuerte competencia (Lizarrán) (A): La industria de la restauración tiene un alto grado de rivalidad lo que supone una amenaza para 100 Montaditos, que tendrá que realizar un esfuerzo y diferenciarse de su competencia.
- Rápida imitación del modelo de negocio (A): Su modelo de negocio de las tapas es fácil de imitar por otra empresa pues no presenta ninguna singularidad especial que lo haga exclusivo.

Recopilados los factores internos y externos que definen la posición actual de la empresa, se ha de desarrollar una alternativa estratégica, a través de la cual se consoliden las fortalezas, minimicen las debilidades y se aprovechan las ventajas y oportunidades del entorno; así como que se minimicen las amenazas externas que presenta la empresa. Partiendo de los resultados obtenidos en el análisis DAFO, sería conveniente que 100 Montaditos ampliase su oferta gastronómica, dando más variedad a su carta para abarcar a un segmento mayor de la población, - tal y como hace su competidor directo Lizarrán-. Por otro lado, sería aconsejable que la empresa invirtiera en la creación de una app con opción de servicio a domicilio, para una vez más ampliar su segmento y obtener mayores ingresos. Así como la publicación de ofertas y promociones a través de las redes sociales –Facebook e Instagram- para incentivar al consumidor a que se acerque a sus locales.

7. OBJETIVOS Y DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Una vez analizados tanto el ámbito macroeconómico, como el entorno competitivo y el modelo de negocio de 100 Montaditos, es preciso hacer referencia a sus retos empresariales así como las estrategias que llevará a cabo para su alcance.

Los objetivos estratégicos, o también denominados retos empresariales, planteados por 100 Montaditos encaminados a mejorar y a dar los pasos necesarios para la consecución de su visión (recogida en el apartado 2.2 Misión, visión y valores) han sido y son:

- Ofrecer al máximo público posible su gastronomía (inclusive a personas celiacas) con una política de precios bajos pero con productos de calidad. Ejemplo de ello, ha sido el acuerdo llevado a cabo con la Federación de Asociaciones de Celiacos de España a partir del año 2017 (20 Minutos, 2017).

- Convertirse en el grupo español de restauración líder en el mundo, cuyo eje se encuentra en la internacionalización (Grupo Restalia, 2017). Actualmente tiene presencia en nueve países de Europa y Latinoamérica. Por otro lado, 100 Montaditos se ha situado dentro de las 25 franquicias más relevantes del mundo (Europa Press, 2018).

Conforme 100 Montaditos vaya alcanzando estos objetivos, se planteará nuevos retos que tendrán progresivamente un carácter más ambicioso.

7.1 Estrategia Competitiva

Dentro de las estrategias de negocio se encuentra la estrategia competitiva, que tiene como objetivo la obtención de una ventaja competitiva que suponga para la empresa en cuestión un punto a su favor frente a su competencia, de tal forma que sea capaz de superarla.

La estrategia de negocio que implanta 100 Montaditos para obtener una ventaja competitiva es la reducción de los costes por debajo de sus competidores, es decir, establece una estrategia de liderazgo en costes gracias al aprovechamiento de las economías de escala por grandes volúmenes de compra. Además, la empresa invierte una gran cantidad de dinero en formar a sus trabajadores, así a través del aprendizaje consigue reducir más sus costes. Esta táctica permite atraer tanto a personas con un bajo nivel adquisitivo, como a aquellas personas que les llama la atención el modelo de negocios de 100 Montaditos.

¿Qué hace 100 Montaditos para que sus costes sean menores?

- Su principal factor ahorro es la eliminación del servicio mesa, reduciendo así el número de empleados. Es el cliente quién se hace cargo de tomar nota de su pedido, para después recogerlo en el hall tras ser llamado por megafonía. Los empleados únicamente se encargan de preparar la comida, limpiar las mesas y controlar que todo funciona como es debido.
- Las buenas condiciones contractuales que ha logrado establecer con sus proveedores al tener un alto poder de negociación sobre estos, permitiendo nuevamente un ahorro de los costes al conseguir a coste mínimo las materias primas o productos necesarios.

- Su modelo de expansión a través de la franquicia supone un menor coste que si comprara cada uno de los locales en los que opera.

Concluir diciendo que 100 Montaditos obtiene resultados muy positivos, ha logrado implementar una estrategia de liderazgo gracias al aprovechamiento de las economías de escala y aprendizaje.

7.2. Estrategia Corporativa

En este apartado interesa analizar 100 Montaditos desde el punto de vista de las decisiones que adopta la alta dirección en la búsqueda de ventajas competitivas al operar simultáneamente en diferentes mercados (Guerras y Navas, 2016). De entre las distintas direcciones de desarrollo que se pueden llevar a cabo – integración vertical, integración horizontal, diversificación e internacionalización- nos vamos a centrar en la internacionalización llevada a cabo por 100 Montaditos al haber sido capaz de implementar su modelo de negocio en otros países con éxito.

100 Montaditos destaca por la expansión internacional que ha tenido y tiene, para aumentar su volumen de ventas y clientes a través del modelo de la franquicia, cuyo modelo facilita la entrada a nuevos mercados. El canon para abrir un 100 Montaditos varía, en el caso de Italia, Portugal o España asciende a 36.000€ más IVA –mientras que en el caso de Guatemala o México el canon son 30.000\$ y la royalty mensual pagada por el franquiciador es un 7%, con una duración del contrato de 10 años prorrogables- (Personal 100 Montaditos, 2018).

¿Cuáles son las razones que le han llevado a internacionalizarse?

- Proximidad geográfica, en el caso de Portugal e Italia.
- Aumentar el volumen de su producción para aprovecharse de las economías de escala. 100 Montaditos ha podido reducir sus costes al necesitar más materia prima y tener un mayor poder negociador frente a sus proveedores obteniendo así mejores precios.
- Observar cómo trabajan las diferentes empresas y su competencia al establecerse 100 Montaditos en un país nuevo. Conocer cuál es el perfil de los clientes en los distintos países, sus gustos e incentivos; además de descubrir nuevos proveedores que pueden ser interesantes para futuras contrataciones de 100 Montaditos.

A continuación se recoge en la siguiente tabla los países en los que 100 Montaditos tiene presencia y el número de establecimientos por país, así como el año en que se estableció su primer local.

Tabla 6. Internacionalización de 100 Montaditos

AÑO	PAÍS	Nº ESTABLECIMIENTOS (2018)
2000	España	380 aproximadamente
2009	Portugal	15
2010	EEUU	4
2012	México	9
2012	Colombia	3
2013	Italia	50
2014	Chile	2
2014	Guatemala	6
2016	Costa Rica	1
2017	Rep. Dom.	1

Fuente: Elaboración Propia a partir de las diferentes webs de los 100 Montaditos

A la vista queda que, 100 Montaditos ha logrado consolidarse en Europa y America con un total de 91 establecimientos fuera de España, donde además el mercado italiano destaca por encima del resto de países -50 locales y sede propia de 100 Montaditos en Roma-. Ahora bien, cabe mencionar la mala evolución que tuvo el mercado americano tras su entrada en 2011, provocando años más tarde su bancarrota (El Confidencial, 2015) y el replanteamiento de su negocio en Estados Unidos. ¿Qué razones explican la diferencia de resultados en un mercado u otro?

- Las similitudes y/o diferencias culturales: Mientras que las costumbres y los factores que afectan a Italia son muy semejantes a los de España –son dos países mediterráneos, cuyas dietas tienen la misma raíz; sus poblaciones tienen comportamientos semejantes; la cultura de quedar con los amigos a tomar algo para hablar. En Estados Unidos sucede todo lo contrario – hay grandes diferencias gastronómicas; alto grado de rivalidad

en el sector de la comida rápida; no existe la cultura de quedar con los amigos para tomar algo y hablar.

- Las diferencias y/o similitudes de tamaño del país: Italia es un país que se asemeja a España tanto en tamaño como en situación- se encuentra dentro del área mediterránea- ;por el contrario, Estados Unidos es un país de gran tamaño, cambiando totalmente el panorama del establecimiento de un negocio.
- Situación económica del país: Tanto Italia como España se han visto afectados por la crisis económica de 2008 lo que hace que sus poblaciones sean más sensibles a los precios; mientras que Estados Unidos es una de las potencias mundiales por lo que sus habitantes no son tan sensibles al precio.

Por último, es necesario hacer mención a la estrategia que utiliza 100 Montaditos para competir internacionalmente. En un principio la empresa tomó una estrategia global donde sus productos y servicios estaban estandarizados, sin darle ninguna importancia a la adaptación local. Esta falta de adaptación trajo algunas consecuencias – ejemplo de ello fue la bancarrota sufrida en Estados Unidos tras instaurarse con un plan estratégico ambicioso en dicho mercado- (El Confidencial, 2015). Después de observar y aprender de sus errores adoptó una estrategia transnacional, modificando de manera sutil la carta en función de la región en la que operan pero siempre siguiendo su concepto de montadito español. Con esta nueva estrategia de internacionalización, 100 Montaditos busca obtener eficiencia global, pretende que cada negocio individual piense globalmente y actúe localmente (Guerras y Navas, 2016). Como ejemplos se puede citar las modificaciones realizadas en la carta de los países extranjeros, donde se han introducido raciones (paella de mariscos, tabla de jamón serrano y croquetas de jamón entre otros).

7.3. Estrategia Social

Para finalizar el apartado de las estrategias que lleva a cabo 100 Montaditos para la consecución de su visión es necesario hacer una pequeña referencia al compromiso social que asume la empresa. En este caso, hablaremos a nivel de grupo holding- Restalia- y no solo a nivel particular de 100 Montaditos.

En primer lugar, desde 2015 Restalia forma parte del Foro Inserta, cuyo objetivo es dar la oportunidad a 150 personas discapacitadas de incorporarse en alguno de sus restaurantes (Restauración News, 2015).

En segundo lugar, en 2016 el grupo holding se integra en la Fundación Empresa y Sociedad Responsables (SERES), que promueve el compromiso de las empresas en la mejora de la sociedad con actuaciones responsables para fortalecer la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) y generar valor compartido (Europa Press, 2017).

En tercer lugar, con su lema “más mujeres, mejores empresas” puesto en marcha por el Ministerio de Sanidad, Servicios sociales e Igualdad; Restalia firmó un acuerdo en 2017 comprometiéndose a implantar medidas para promover la igualdad de oportunidad y la promoción de mujeres en el ámbito de la empresa (El Periódico, 2017).

Así pues, se puede observar la presencia de Responsabilidad Social Corporativa en el grupo holding con la existencia, además, de un departamento de Compliance para prevenir, detectar y corregir cualquier incumplimiento (Grupo Restalia, 2017).

8. CONCLUSIONES

Las conclusiones del trabajo de investigación llevado a cabo tratan de evaluar la trascendencia del modelo de negocios de 100 Montaditos y; además, de forma secundaria pero también muy importante, la búsqueda de estrategias oportunas y tendencias a tener en cuenta.

Una vez analizados los factores y hechos necesarios para determinar la situación actual y futura de 100 Montaditos, se van extraer las conclusiones correspondientes para obtener una visión pormenorizada.

100 Montaditos tiene un modelo de negocio que es ejemplo a seguir para muchos de sus competidores y nuevos entrantes en el mercado. Gran parte de su éxito empresarial es debido a que ha sabido aprovechar las oportunidades que presenta el entorno y se ha sabido adaptar a las necesidades del consumidor –especialmente en 2008 con la crisis económica en España cuando lanza su campaña Euromania, permitiendo adaptarse en esos difíciles momentos al bolsillo del consumidor-. Por otro lado, destacar la obtención de ventajas competitivas que ha conseguido frente a sus competidores con la exclusividad de sus proveedores y su buena imagen –de calidad y comida saludable-.

No obstante no todo es maravilloso, puesto que para que 100 Montaditos no vea puesto en peligro su negocio, debe anticiparse a las amenazas que presenta el sector, entre ellas, la baja natalidad de la población que supone un riesgo de pérdida de clientes, ya que su cliente principal son la gente joven. Por ello, sería interesante que 100 Montaditos llevase en el futuro una estrategia de desarrollo de mercado para captar a otros segmentos de mercado distintos de los actuales.

Además, para mantenerse como uno de los líderes en el sector de la restauración sería conveniente que invirtiese y se reinventase con la innovación de alguna aplicación que le diferenciase de sus competidores para no quedarse atrás en un futuro, ya que la tecnología es el futuro de las nuevas generaciones.

Por otro lado, 100 Montaditos ha de ser cauto a la hora de establecerse en un país nuevo con grandes diferencias culturales y geográficas para que no se desencadenen sucesos inesperados, como fue el caso de Estados Unidos y su plan de expansión ambicioso.

La estrategia de liderazgo de 100 Montaditos ha desencadenado unos resultados muy positivos para la imagen de la marca. Ahora bien, deberá adaptar su/s estrategia/s conforme la situación del mercado varíe e introducir nuevas estrategias si el momento lo requiriese para poder seguir siendo líder en el sector de la restauración.

Con respecto a la industria de la restauración comentar su atractivo al permitir una fácil entrada de los nuevos actores en el mercado, aunque ello no implica que el éxito del nuevo competidor vaya a estar asegurado.

En conclusión, 100 Montaditos ha sido calificada como la franquicia española más internacional gracias a su política de bajos precios combinada con una imagen saludable y respetable de la marca. Esto ha sido posible gracias al alto poder de negociación que tiene frente a sus proveedores y que le ha permitido y permite obtener las materias primas a un coste menor que la de sus competidores, además del aprovechamiento de las economías de escala y de experiencia; para poder establecer más adelante campañas como Euromania –miércoles y domingos todo a un euro- que han atraído a una gran cantidad de clientes.

Aunque el futuro de la compañía es muy positivo y tiene centrados sus objetivos de expansión internacional en Europa –países como Francia y Bélgica- y Latinoamérica – en países como Perú- ha de tener presentes sus errores del pasado para no repetir los fallos cometidos. Además, pese a que 100 Montaditos puede presumir de una madurez que le permite explorar nuevos horizontes con la tranquilidad de ofrecer un concepto “todoterreno” que se adapta a multitud de mercados, la empresa no debe dejar de lado los desafíos que se le presentan sino que tiene que anticiparse para no verse amenazada.

Posteriormente habría que especificar las limitaciones encontradas. Principalmente, la dificultad de la recogida de datos económicos y financieros de la empresa, a través de la plataforma electrónica SABI, debido a sus diferentes denominaciones como empresa al crearse y extinguirse en varias ocasiones –Cervecería 100 Montaditos S.L. (sin especificar), Euromonty 100 Montaditos S.L. (extinguida actualmente) en 2014, 100M Montaditos Europa S.L (extinguida actualmente) en 2017 y 100M Montaditos Internacional S.L.U (activa)-; asimismo, por la disparidad de datos encontrada entre los distintos años. Además, las conclusiones extraídas anteriormente no pueden considerarse determinantes, aunque sí son un buen soporte para analizar el modelo de negocio de 100 Montaditos.

9. BIBLIOGRAFÍA

Monografías

- Guerras Martín, L.A y Navas López, J.E (2014). Casos de dirección estratégica de la empresa (5ª ed.). España: Thomson-Civitas.
- Guerras Martín, L.A. y Navas López, J.E (2016). La dirección estratégica de la empresa (5ªed.). Teoría y aplicaciones. España: Thomson-Civitas.

Autor desconocido

- Coca- Cola, nuevo proveedor en refrescos de Restalia (2015). Alimarket Alimentación. Disponible en: <https://www.alimarket.es/alimentacion/noticia/178186/coca-cola--nuevo-proveedor-en-refrescos-de-restalia> [Consultado en 1/03/2018]
- El consumo de comida rápida en España crecerá un 50% en los próximos cinco años (2016). EAE Business School. Disponible en: <https://www.eae.es/actualidad/noticias/el-consumo-de-comida-rapida-en-espana-crecera-un-50-en-los-proximos-cinco-anos> Consultado en [23/02/2018]
- Fundación ONCE y Restalia colaboran para insertar laboralmente a 150 personas con discapacidad (2015). Restauración News. Disponible en: <http://www.restauracionnews.com/fundacion-once-y-restalia-colaboran-para-insertar-laboralmente-a-150-personas-con-discapacidad/> [Consultado en 1/05/2018]
- La inestabilidad política aleja la inversión de España (2015). La razón. Disponible en: <http://www.larazon.es/economia/la-inestabilidad-politica-aleja-la-inversion-de-espana-FN9834250> Consultado en 23/02/2018]
- La restauración en franquicia: tendencias en 2018 (2018). El Autónomo. Disponible en: <http://www.elautonomodigital.es/tendencias-en-restauracion-en-franquicia/> [Consultado en 18/03/2018]
- Los ocho montaditos más populares (2014). El Confidencial Digital. Disponible en: https://www.elconfidencialdigital.com/la_buena_vida/gourmet/montaditos-populares_0_2373362649.html [Consultado en 15/01/2018]
- Restalia se integra en la Fundación SERES para reforzar su compromiso con la sociedad (2017). Europa Press. Disponible en: <http://www.europapress.es/epsocial/responsables/noticia-restalia-integra-fundacion-seres-reforzar-compromiso-sociedad-20170221153556.html> [Consultado en 1/05/2018]

- Un total de 32 empresas se suman a Más Mujeres, Mejores Empresas para incrementar la presencia femenina en los consejos (2017). El Periódico. Disponible en: <https://www.elperiodico.com/es/sociedad/20170530/un-total-de-32-empresas-se-suman-a-mas-mujeres-mejores-empresas-para-incrementar-la-presencia-femenina-en-consejos-6072333> [Consultado en 1/05/2018]
- 100 Montaditos lanza una app que permite conectar entre clientes de la cadena (2011). MarketingNet. Disponible en: <http://www.marketingnews.es/distribucion/noticia/1057649028805/100-montaditos-app-ira-creciendo-funcionalidades.1.html> [Consultado en 15/03/2018]
- 100 Montaditos si espande in Italia: inagugurate sede, nel 2016 previsti altri 30 ristoranti (2015). Adnkronos. Disponible en: http://www.adnkronos.com/soldi/economia/2015/11/29/montaditos-espande-italia-inaugurata-sede-nel-previsti-altri-ristoranti_aRcIYPyrPp8ja9K6Pz86GN.html [Consultado en 27/04/2018]

Artículos de periódico digital

- El Comercio (2017). “El impacto del uso del smartphones en el consumo de comida”; *El Comercio*, 25 de febrero. Disponible en : <https://elcomercio.pe/tecnologia/actualidad/impacto-smartphones-consumo-comida-402592> [Consultado en 28/02/2018]
- EuropaPress (2014). “Cruzcampo será la nueva cerveza de 100 Montaditos y la Sureña”; *Expansión*, 10 de febrero. Disponible en: <http://www.expansion.com/2014/02/10/empresas/distribucion/1392035243.html> [Consultado en 1/03/2018]
- Galán, Rafa (2018). “Así es como puedes calcular el tamaño de tu mercado”, *Emprendedores*, 22 de marzo. Disponible en: <http://www.emprendedores.es/gestion/como-determinar-tamano-mercado-negocio> [Consultado en 28/03/2018]
- Maqueda, Antonio (2017). “La economía española creció en 2015 y 2016 más de lo calculado hasta ahora”, *El País*, 12 de septiembre Disponible en: https://elpais.com/economia/2017/09/12/actualidad/1505208138_155132.html Consultado en [23/02/2018]
- Nafria, I (2015). “El ranking de países con más restaurantes McDonald’s”, *La Vanguardia*; 20 de agosto. Disponible en:

<http://www.lavanguardia.com/vangdata/20150820/54434771508/el-ranking-de-paises-con-mas-restaurantes-mcdonald-s.html> [Consultado en 9/03/2018]

- Redacción (2016). “Los ambiciosos objetivos del Grupo Restalia para 2017”, *Mercados 21*; 28 de Diciembre. Disponible en: <https://www.mercados21.es/empresas/los-ambiciosos-objetivos-de-restalia-para-2017>. [Consultado en 5/05/2018]
- Salvatierra, J. (2017). “Las cadenas de restauración crecen un 7,8% mientras el resto del sector frena”, *El País*, 8 febrero. Disponible en: https://elpais.com/economia/2017/02/08/actualidad/1486545881_497929.html [Consultado en 27/03/2018]

Documento Web con autor

- Lago Moneo, A. y Rodríguez Sirgado, M (2011). *El consumo de comida rápida*. Disponible en: <http://www.abc.es/gestordocumental/uploads/Sociedad/comida-rapida.pdf> [Consultado en 27/02/2018]
- Porter, E (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia*. Disponible en: https://utecno.files.wordpress.com/2014/05/las_5_fuerzas_competitivas-_michael_porter-libre.pdf [Consultado en 07/03/2018]

Sitio Web

- Franquicia (2018). Franquicia.Net. Disponible en: <http://www.franquicia.net/noticias-franquicias/restalia-tiene-un-96-de-proveedores-espanoles> [Consultado en 03/03/2018]
- Julián Vida Barea. CNAE. Listado completo de actividades de la CNAE 2009. Disponible en: <https://www.cnae.com.es/lista-actividades.php> [Consultado en 10/01/2018]
- Instituto Nacional de Estadística (2018). Instituto Nacional de Estadística. Disponible en: <https://comunidadhorizontal.com/utiles/ipc-interanual-definicion-valor/> [Consultado en 25/02/2018]
- Perú Retail (2017). Restalia prepara la llegada de 100 Montaditos a Perú. Disponible en: <https://www.peru-retail.com/restalia-prepara-llegada-100-montaditos-peru/> [Consultado en 3/05/2018]

- Restalia (2016). La historia de la franquicia de cervecería de 100 Montaditos y de Restalia. Disponible en: <http://gruporestalia.com/historia-100-montaditos-restalia-principio-capitulo-1/> [Consultado en 8/01/2018]
- Rosa María Carrascosa, Jannis Ahlers y varios (2017). Casos de internacionalización en el sector de la comida rápida. Disponible en: <https://madi.uc3m.es/investigacion-internacional/negocios-internacionales/casos-de-internacionalizacion-en-el-sector-de-la-comida-rapida/>. [Consultado en 28/04/2018]
- Sonia Pascual (2014). Importancia del Certificado de Calidad ISO en la empresa. Disponible en: https://www.formazion.com/noticias_formacion/importancia-del-certificado-de-calidad-iso-en-la-empresa-org-2804.html [Consultado en 23/02/2018]
- 100 Montaditos (2017). Euromania miércoles y domingo toda la carta un euro. Disponible en: <http://spain.100montaditos.com> [Consultado en 16/01/2018]