GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

2016-2017

TRABAJO FIN DE GRADO

Mención en MARKETING

FRANQUICIAS EN ENTORNOS COMPETITIVOS (TGB)

FRANCHISES IN COMPETITIVE ENVIRONMENTS (TGB)

PATRICIA RIAÑO SANTIAGO

LUIS VELLIDO ESCUDERO

Diciembre 2016

ÍNDICE

Resumen……3

Summary……4

Introducción……5

1. Visión y misión de la empresa……6

2. Análisis externo
   - 2.1 Delimitación del mercado de referencia……...6
   - 2.2 Análisis del macroentorno……...7
   - 2.3 Análisis del microentorno
     - 2.3.1 Análisis del sector y la competencia……...11
     - 2.3.2 Análisis de los clientes……..14
     - 2.3.3 Análisis de intermediarios y proveedores…….....15
     - 2.3.4 Análisis de grupos de interés…….....17

3. Análisis interno
   - 3.1 Recursos y capacidades……..…18
   - 3.2 Organización empresarial……...20

4. Análisis DAFO……..…22

5. Definición de estrategias y programas de marketing
   - 5.1 Objetivos estratégicos……..…23
   - 5.2 Definición de estrategias de marketing……23
   - 5.3 Segmentación y posicionamiento…….25

6. Plan de acción
   - 6.1 Plan del producto…….28
   - 6.2 Plan de precios……..…33
   - 6.3 Plan de distribución…….35
   - 6.4 Plan de comunicación…….38

7. Ejecución y control
   - 7.1 Ejecución……..…42
   - 7.2 Control……43
   - 7.3 Encuesta……..…44

8. Conclusiones……45

Bibliografía……..…...47

RESUMEN

The Good Burger (TGB) es la más reciente creación del Grupo Restalia, quien ya contaba con una de las más exitosas franquicias españolas, 100 Montaditos. Es 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 cómodos, siendo estas sus principales ventajas competitivas.

En este trabajo se definen las estrategias que debe seguir la empresa en su puesta en marcha en Santander, el primer local abierto en el norte de España ya que por el momento en su mayoría se localizan principalmente en grandes ciudades del Sur y Centro de la península, tratando de mostrar que se trata de un negocio muy rentable y aconsejable para emprendedores que no pueden afrontar grandes inversiones.

En primer lugar, se hará un estudio del entorno teniendo en cuenta las principales variables que afectan a esta franquicia, tanto a nivel nacional como en el ámbito regional. Se realizará un análisis detallado sobre cómo debe ser la estructura de un local de este restaurante como este y los recursos y capacidades con que debe contar para asegurar el éxito.

Por otro lado, se mostrará el estudio DAFO donde se destacan en qué se debe mejorar y en que es buena la empresa para potenciar esos puntos y fijando las principales estrategias que seguirá la empresa en base a la segmentación del mercado y el posicionamiento que conseguiría en esta ciudad. Además se propondrá el plan de acción incluyendo las cuatro variables del marketing mix: producto, precio, distribución y comunicación, las cuales están muy relaciones y son muy semejantes en todos los restaurantes debido a que en gran medida es la franquicia la que fija las ideas principales y proporciona los materiales de marketing.

Finalmente, se mencionarán las acciones a seguir tras el planteamiento anterior sobre la ejecución y control para llegar al objetivo y eliminar aquellas estrategias que no funcionen.

SUMMARY

The Good Burger (TGB) is the latest addition to the Restalia Group, which already owns one of the most successfull Spanish chains “100 Montaditos”. TGB is a gourmet restaurant which focuses on high quality hamburgers and creating different urban styles in their premises making their clients fell comfortable, such being their main competitive advantages.

In this Project, I will define the strategics the Company must follow for its launch in Santader, the first of its kind to be opened in Nothern Spain, as most of them are found in big cities in Sourthern and central Spain, trying to show that it´s a profit-making busineness and an advisable move for entrepeneurs who can´t affors large investements.

First off, a study of the environment considering the main variables which affect this franchise will be carried out. It detailed analysis of what one of their promises should be like and the resources and capabilities that are desirable to ensure success.

On the other hand, the SWOT study will be shown . this study highlights what should be improved and what the Company is good at to boost those points and sitting the main strategics thet the Company will follow base don market segmentation and its positioning in this city. Also, there will be a plan of action including the four variables in the marketing mix: product, price, place and promotion, all of which are slosely linked and very similar in all restaurants given that it´s largely the franchisethe one incharged of sitting the main ideas and providing marketing materials.

Finally, the actions to be taken following the previous approach on the implementation and control to reach the target and remove the strategies which do not work.

INTRODUCCIÓN

El objetivo de este trabajo es la creación de un plan de marketing para la implantación de la franquicia "The Good Burger" (TGB) en Santander.

Se trata de una cadena de restaurantes de comida rápida de reciente creación (2013), siendo la última franquicia creada por el grupo Restalia. Este grupo empresarial cuenta también con 100 montaditos, considerada la franquicia más rentable en la actualidad, y La Sureña.

Este nuevo modelo de negocio se especializa en hamburguesas pero al estilo gourmet, dando una visión más sana de la comida rápida, junto a la cerveza producto estrella de todas las franquicias de Restalia. Se ofrecen productos de la mejor calidad y elaborados con los mejores ingredientes, la mayoría, de origen español. A todo esto se añade el ambiente adulto y moderno que se consigue en los locales, elemento diferenciador frente a sus competidores, que invita a los clientes a permanecer en el restaurante disfrutando de una experiencia diferente.

En Santander, al igual que en toda España, la cultura de la comida rápida es muy popular y está realmente aceptada, por lo que es un negocio de fácil inserción. Cada vez un público más amplio se anima a probar este tipo de comida por lo que no se enfocan tan solo a niños y adolescentes.

Además, se debe de tener en cuenta la situación de crisis que atraviesa el país que aunque en Santander la calidad media de vida sea buena, el precio asequible de los productos atraerá a un gran número de consumidores.

En esta ciudad existen una gran cantidad de locales dedicados a la venta de hamburguesas, tanto grandes cadenas internacionales como pequeños restaurantes.

La selección del local se tiene en cuenta la zona ya que se pretende dar exclusividad a la marca, por lo que Santander es un buen lugar debido al ambiente y la cultura que se existe en esta área.

Es un negocio en auge, con muchas posibilidades y el cuál su franquiciador intenta dar un aire nuevo, adaptándose a los cambios en el comportamiento de los consumidores.

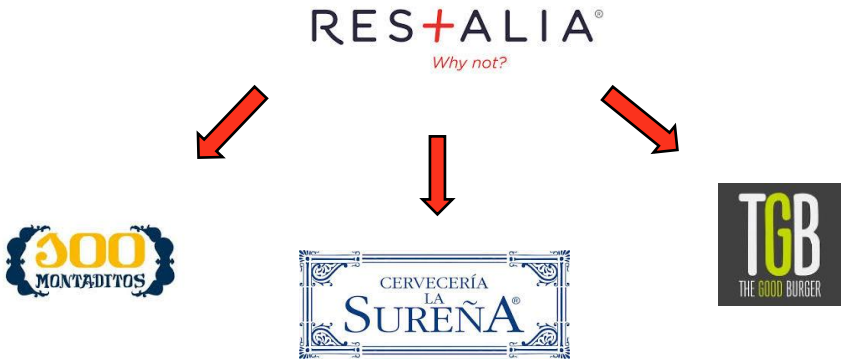


Gráfico de elaboración propia Franquicias Grupo Restalia.

1. VISIÓN Y MISIÓN

1.1 VISIÓN

Nuestro objetivo es ofrecer productos de alta calidad a buen precio y adaptados a los gustos de los consumidores de todas las edades y estilos de vida. Disfrutar de nuestras hamburguesas de calidad en locales modernos y de tendencia, en el mejor ambiente.

1.2 MISIÓN

Convertirnos en restaurante líder dentro del sector en la zona de Santander y ofrecer experiencias gastronómicas únicas basadas en ambientes con calidad, personalidad y buen precio.

2. ANÁLISIS EXTERNO

2.1. DELIMITACIÓN DEL MERCADO DE REFERENCIA

Para definir el campo de actividad del restaurante nos fijamos en el gráfico de Abell (1980) que delimita el grupo de clientes al que se sirve, la funciones de los consumidores que se cubren y las tecnologías utilizadas para hacerlo.

Las *funciones*: hace referencia al beneficio básico de los clientes como es comer al mejor precio junto otros beneficios periféricos como restauración, el conocimiento cultural y gastronómico de la zona, y su disfrute

- Comer
- Precio
- Experiencia
- Comodidad
- Exclusividad
- Salud

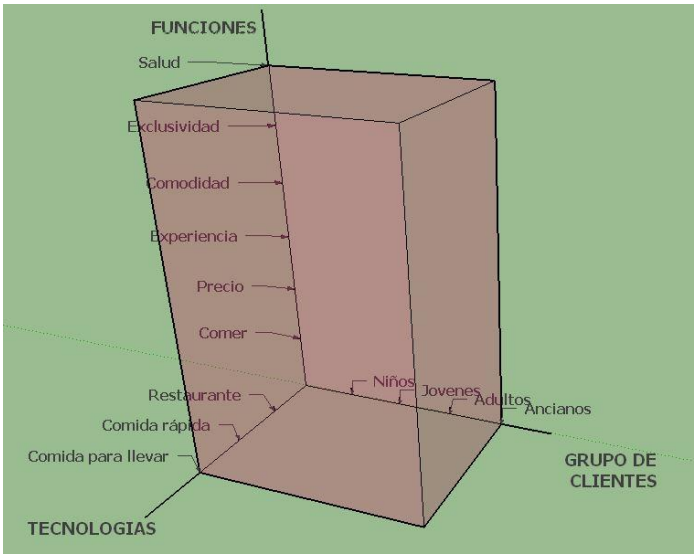


Figura 1: Gráfico de Abell. Fuente: elaboración propia.

Grupo de clientes: Se incluyen todas aquellas personas que demandan servicios gastronómicos que a pesar de su asociación internacional están especializados en los gustos españoles, disfrutados en el mejor ambiente para todos los públicos.

- Niños
- Jóvenes
- Adultos
- Ancianos

Tecnologías: las diferentes formas que existen de satisfacer dichas necesidades de los consumidores.

- Restaurante
- Comida rápida
- Take away

El ámbito de la empresa es amplio ya que tiene unas funciones enfocadas a satisfacer las necesidades de varios grupos de clientes utilizando varias tecnologías.

Además TGB se diferencia respecto a sus competidores, aprovechando la calidad de sus productos con materias primas españolas y el confortable entorno que proporcionan sus locales.

Tras el análisis del gráfico anterior concluimos que la estrategia por la que opta la empresa es diferenciada debido a que al tener un ámbito amplio hace diferenciación en sus tres dimensiones adaptándose a los segmentos

2.2. ANÁLISIS DEL MACROENTORNO

El análisis externo, realizado mediante el análisis PEST, nos da la situación general del país, obteniendo las amenazas y oportunidades. El gráfico siguiente muestra las variables elegidas y su ponderación.

MN ⟹ Muy negativo; N ⟹ Negativo; E ⟹ Equilibrio; P ⟹ Positivo; MP ⟹ Muy positivo

	MN	N	E	P	MP
Dimensión político-legal					
Salario Mínimo Interprofesional (SMI)			X		
Reforma laboral				X	
Impuestos			X		
Dimensión económica					
PIB				X	
Inflación			X		
Renta disponible		X			
Tasa de paro		X			
Dimensión tecnológica					
Equipamiento de TIC					X
Dimensión socio-cultural					
Hábitos y estilos de vida					X
Defensa del consumidor				X	
Sindicatos		X			
Dimensión demográfica					
Pirámide de población				X	

Gráfico 2.1: Análisis de Pest. Fuente: elaboración propia

2.2.1 *Dimensión político-legal*

- *Salario mínimo interprofesional* (SMI): esta variable es considerada intermedia-positiva, ya que España dentro del ranking mundial se sitúa en la parte central del gráfico. Por ello, consideramos que es un factor que nos beneficia, pues al disminuir los salarios y por tanto el poder adquisitivo de los clientes, éstos optarán por restaurantes low-cost como es nuestro caso.

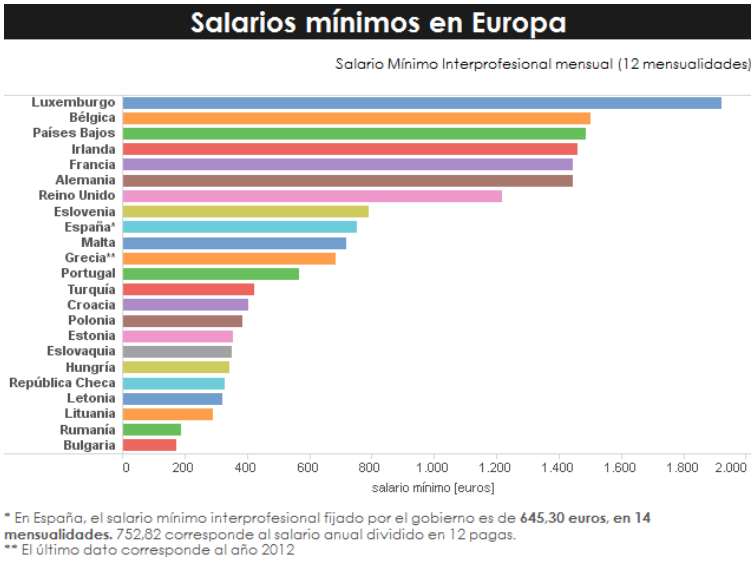


Gráfico 2.2: Salario mínimo interprofesional. Fuente: Eurostat

- *Reforma laboral*: esta variable es considerada como un intermedio entre positiva y muy positiva, la última reforma laboral facilita la contratación y permite la contratación por horas, por lo que podremos contratar en las horas de mayor afluencia.

- *Impuestos*: España cuenta con unos impuestos medios-altos en comparación con el resto de la zona euro por lo que valoraremos este factor como en equilibrio, ya podríamos decir que se encuentra en una posición intermedia.

2.2.2 *Dimensión económica*

- *PIB:* el producto interior bruto español creció un 0,7 % respecto al año anterior, por lo que la riqueza del país aumenta y esto beneficia a nuestra empresa, siendo un dato positivo.

PIB España 2016: Evolución Trimestral			
Fecha	PIB Trim. Mill.€	Crecimiento Trim. PIB (%)	Var. Anual
III Trim 2016	279.626M.€	0,7%	3,2%
II Trim 2016	277.843M.€	0,8%	3,4%
I Trim 2016	274.661M.€	0,8%	3,4%

Tabla 2.1: Evolución IPC Europa y España. Fuente: Datosmacro

Inflación: El índice de los precios al consumo en España ha aumentado en el último mes de junio (2015) llegando al 0,056%. Un incremento que llama la atención tras las cifras negativas que se registraron durante los meses anteriores. Clasificamos este hecho como algo intermedio.

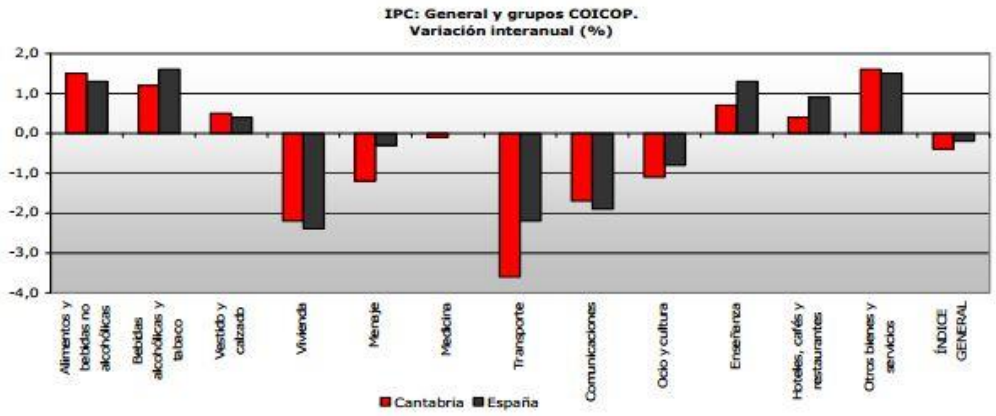


Gráfico 2.3.: Salario mínimo interprofesional. Fuente: Eurostat

- *Renta per cápita:* estima la riqueza económica de un país. En España registró un descenso, manteniendo esta tendencia desde 2007. No obstante, se mantiene en tasas próximas a la media de la Unión Europea. Por lo que nos afecta negativamente.

Rentas media	Cantabria	España
	2013	2013
Hogar	24.188	26.775
Persona	9.843	10.531
Unidad de consumo	14.426	15.635

Fuente: ICANE a partir de Encuesta de Condiciones de Vida, INE

Tabla 2.2: Renta per cápita. Fuente: ICANE

- *Tasa de paro:* según el EPA la tasa de paro en el primer trimestre de 2015 ha aumentado ligeramente hasta un 23,78%. Sin embargo, el paro ha disminuido en 13.100 personas, situándose en un total de 5.444.600 parados. En el segundo trimestre ha disminuido al 22,73% esta tasa respecto al trimestre anterior, bajando también el número de parados que llega a un total de 473.900 personas en los últimos 12 meses. Aunque mejora la situación del país y somos un restaurante con precios asequibles, este factor sigue considerado como negativo.

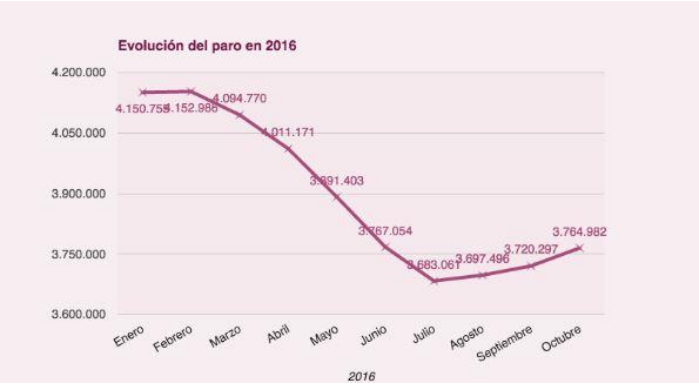


Gráfico 2.4: Evolución tasa de paro en España. Fuente: Rankia

2.2.3 *Dimensión socio-cultural*

- *Hábitos y estilos de vida*: según encuestas realizadas el 46% de los españoles en su tiempo libre opta por salir de restaurantes. Además gracias a la mejora de la situación económica los ciudadanos planean gastar mayor parte de su renta en el tiempo libre. En los últimos años en España se ha introducido exitosamente la cultura de la comida rápida, a pesar de la reciente preocupación de la actual sociedad sobre la salud y una correcta alimentación, y podemos decir que The Good Burger satisface ambos requisitos, por lo que es una variable muy positiva.

- *Defensa del consumidor:* se estima positiva ya que debido a la crisis mundial, las organizaciones de defensa de consumidores y usuarios están velando, de manera más intensa por los derechos de los consumidores.

- *Sindicatos:* grupos de presión junto con el gobierno están forzando cambios en la estructura laboral del país, por ello lo consideramos en una posición media entre el equilibrio y la negatividad.

2.2.4 *Dimensión tecnológica*

- *Equipamiento de las TIC:* cuanta mejor y más moderna tecnología mejor servicio podremos prestar a nuestros clientes. Por lo que un avance tecnológico hace que mejoren nuestros resultados, siendo algo muy positivo.

Gráfico 2.5: Máquina videojuegos en el establecimiento.
Fuente: Redes sociales oficiales TGB

2.2.5 *Dimensión demográfica*

- *Pirámide de población:* la población cada vez vive más y por lo tanto también los gustos de las personas mayores se van renovando, lo cual es una oportunidad para los negocios, aumentando sus consumidores.

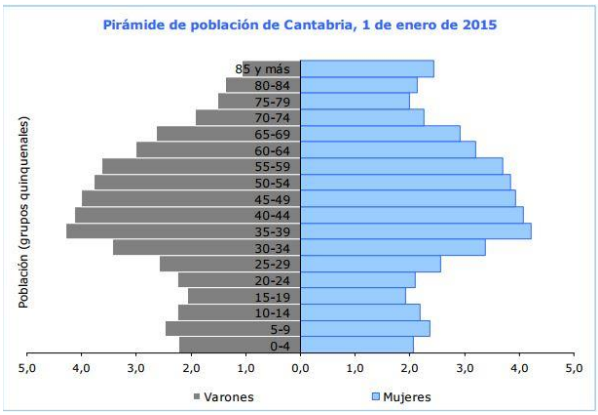


Gráfico 2.6: Pirámide poblacional cántabra. Fuente: ICANE

2.3 ANÁLISIS DEL MICROENTORNO

Para el análisis del micro-entorno nos basaremos en las cinco fuerzas competitivas de Porter (1980).

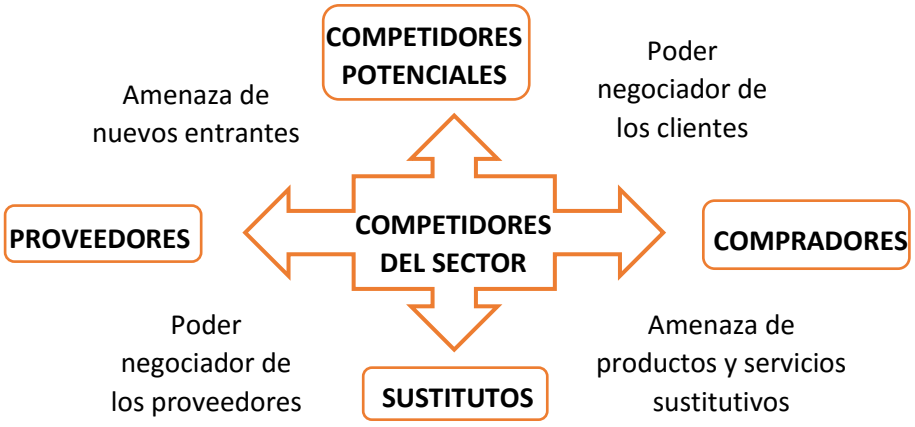


Gráfico 2.6: Fuerzas competitivas de Porter. Fuente: elaboración propia

2.3.1 Análisis del sector de hostelería y la competencia.

Sector de la hostelería (Franquicias)

- Nivel mundial

Los sistemas de distribución se han diversificado y han dado lugar a nuevas formas a lo largo del tiempo. Las franquicias son conceptos relativamente modernos que se han desarrollado con éxito en gran parte del mundo. La madurez del sistema varía según el país, es decir, varía en mercados donde está totalmente desarrollado o mercados en los

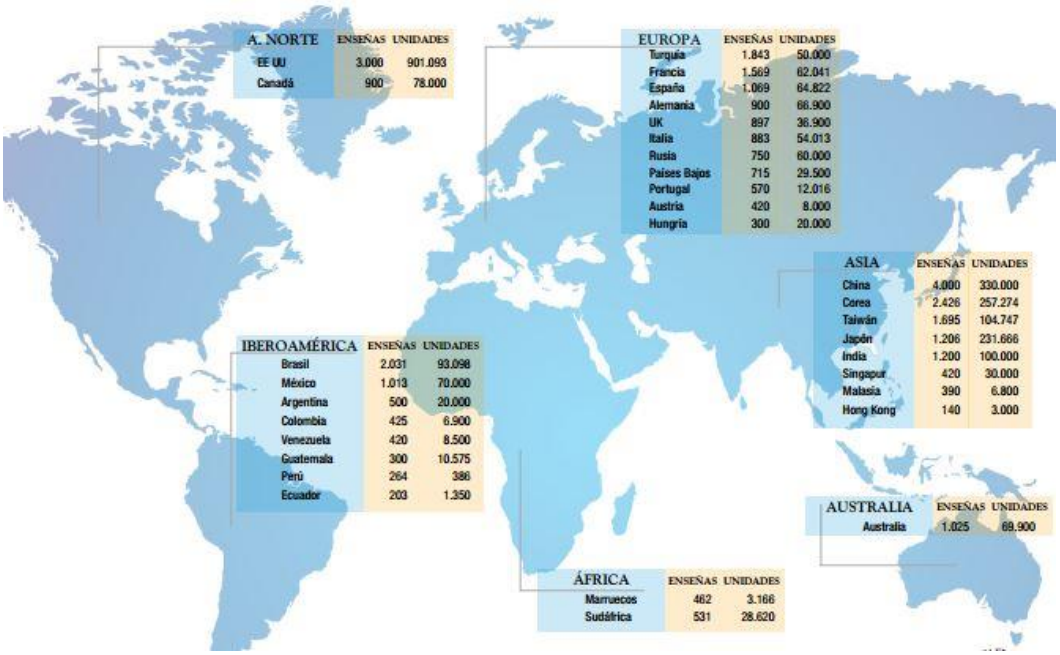


Tabla 2.3: Ranking mundial número de franquicias. Fuente: La franquicia en el mundo

que aún está en auge. La franquicia es una evidencia de la globalización en los mercados ya que gracias a este fenómeno es posible vender la idea franquiciadora a lo largo del mundo y los consumidores la identifican. Estados Unidos es el líder dentro de este sistema, contando con más de 3000 enseñas y 900000 unidades. Es en este país donde tiene su origen las primeras enseñas que fueron exportadas y por tanto es un modelo de negocio totalmente desarrolla y que es capaz de desarrollar marcas propias y expandirlas en el país e internacionalmente.

- En España

El sistema de franquicia surge en España durante la década de los años 50 como consecuencia de la entrada de empresas extranjeras en el país. A partir de 1980 se convierte en una forma de negocio rentable.

Al principio de la introducción de este modelo en el país, la mayoría de las empresas eran extranjeras cuyo objetivo era la expansión, pero como se muestra en el gráfico, a partir de 1987 tanto nacionales como extranjeras se igualan, llegando en la actualidad a que el 71% de las franquicias tenga origen español. Además, llama la atención la creciente tendencia del canon de entrada demandado.

Gráfico 2.7: Evolución número de franquicias según su origen. Fuente: Franquicias en el mundo

Actualmente se consideran las franquicias como un sector con enorme proyección y que resiste a la crisis, llegando a crear miles de puestos de trabajo. También por parte del Estado de Comercio se está intentando potenciar las franquicias nacionales de emprendedores con los premios Franquicias Day “impulsamos tu franquicia”.

Según una encuesta del INE, los españoles anteponen el ocio a otros gastos, tanto que destinan de promedio 442 euros de su renta para cubrir estas actividades. A esto añadimos que el 46% de este presupuesto se escoge para salir a restaurantes. No obstante, este periodo de austeridad nos ha llevado a cambiar los hábitos de consumo y recortar la cantidad destinada al tiempo libre como aseguran seis de cada diez ciudadanos.

- En Cantabria

El turismo es un sector muy importante para cualquier negocio, y Cantabria en los últimos años está incrementando sus visitantes. Respecto a los turistas procedentes del propio país, se recibieron 3.324.258 (datos de ICANE 2012), número que sigue incrementándose.

Por otra parte, gracias a los avances en los medios de transporte en esta Comunidad Autónoma como son el ferry directo a Inglaterra o el aumento de vuelos de bajo coste, los viajes desde el extranjero se han incrementado notablemente llegando a registrarse hasta 2012 un total de 300778 turistas y unos 55620 excursionistas. Tras unos estudios, se conoce que desde el punto de vista económico son estas personas las que realizan más gasto en sus viajes (96,98€).

Ingresos y pagos por turismo por indicador y periodo.
Unidades:millones de euros

	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
Ingresos	23.668,0	26.806,4	30.415,6	33.749,7	36.602,4	35.543,4	35.047,1	36.376,3	38.558,3	40.715,0	42.170,5	41.901,0	39.856,0	41.218,0	44.712,0	45.268,0	47.110,0

Fuente: Banco de España

Tabla 2.4: Ingresos y pagos por turismo en Cantabria. Fuente: Banco de España

Entrada de turistas por CCAA de destino principal, indicador y periodo.
Unidades:número de turistas

	Valor absoluto													
	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014 (1)
Cantabria	234.268	243.798	238.126	293.009	397.866	352.671	319.737	320.277	320.795	278.056	314.416	287.910	316.112	369.138

Notas:
1) Datos provisionales. Los datos se revisan con carácter definitivo transcurrido un año.

Fuente: Instituto de Estudios Turísticos (IET). Ministerio de Industria, Enegía y Turismo.

Tabla 2.5: Turistas en Cantabria. Fuente: Instituto de Estudios Turísticos

Además cabe destacar que la zona más visitada por ambos grupos de visitantes es la capital, Santander. Es interesante mencionar también que se registran un mayor número de turistas varones y de edad media-avanzada cuyo motivo es en la mayoría de los casos el ocio simplemente.

Competidores

Vamos a analizar la competencia de marca que afecta en mayor medida al funcionamiento de la actividad de TGB. Todos los establecimientos analizados son franquicias de comida rápida situadas en el centro de la ciudad de Santander.

McDonalds cuyos comienzos se sitúan en EEUU, abre su primer restaurante en España en el año 1981 y en la actualidad cuenta con 442 restaurantes por todo el país, de los cuales 5 se encuentran en Cantabria. Sus locales se sitúan en los alrededores de Santander. Es considerado el lugar de origen de las hamburguesas y la franquicia mundial por excelencia. Sus productos son variados y con alguna adaptación a los países en

los que se encuentra como es el caso de McIbérica, elaborada con productos típicos españoles. Llama la atención estas materias primas, pues a pesar de la fama de algunos de sus productos, se considera un restaurante de comida basura. Los precios no son excesivamente altos y cuenta con una gama de productos a un 1€.

Burger King tiene su origen en EEUU y cuenta con más de 500 restaurantes en nuestro país, aunque tan solo tres de ellos se sitúan en Santander. Esta franquicia ha optado por situar uno de estos locales en el centro de la ciudad, lo que le abre una oportunidad más amplia de negocio en esta Comunidad Autónoma. Al igual que McDonalds su comida no es considerada de buena calidad, pero gracias a sus bajos precios capta un amplio sector de clientes. Son servicios de autoservicio en determinados aspectos, innovando con la posibilidad de recargarte tu propia bebida.

Quebec, a pesar de que su especialidad son las tortillas, es una franquicia con una amplia selección de productos entre los que se encuentran hamburguesas de alta calidad, con precios asequibles para todos los presupuestos.

Pequeño y moderno restaurante, situado en el centro de Santander. Se especializa en la cocina de hamburguesas con ingredientes de alta calidad dando una sensación de experiencia única.

2.3.2 *Análisis de los clientes (características y comportamientos del consumidor)*

Los clientes son personas físicas a las cuales la empresa presta un servicio por el cual obtiene una contraprestación acordada con anterioridad.

TGB ofrece el servicio de restauración centrado en hamburguesas y snacks. Los clientes pueden acudir de forma individual, en pareja, con amigos o con familia (con niños). Se trata de un grupo de clientes muy amplio, desde niños hasta ancianos como hemos mencionado anteriormente.

Principalmente nos fijamos en el público objetivo primordial que son personas de entre 20-55 años que comen o cenan habitualmente fuera de casa los fines de semana o incluso tienen costumbre entre semana.

En este restaurante lo primordial no es comer y volver a casa, sino pasar un buen rato mientras disfrutas de la comida. Para ello se cuenta con un local agradable y moderno que invita a estar en un ambiente relajado todo el tiempo que desee el consumidor.

Existen varios enfoques para realizar el estudio del comportamiento del consumidor:

- Económico: el individuo posee pleno conocimiento sobre sus deseos y satisface sus necesidades de forma racional, siendo la única motivación la maximización de la utilidad.
- Psicológico: el comportamiento está influenciado por variables psicológicas tanto internas como externas.
- Motivacional: explica las causan que motivan los comportamientos del consumidor.

Además se distinguen dos tipos de factores que influyen en el comportamiento:

INTERNOS	EXTERNOS
Motivación	Entorno
Percepción	Cultura y subculturas
Aprendizaje	Clase social
Experiencia	Grupos sociales
Características personales	Familia
Actitudes	Influencias personales y la situación

Cuadro 2.1: Factores en el comportamiento del consumidores. Fuente: Elaboración propia

Ahora bien, se deben tener en cuenta determinados elementos que provocan tanto el comportamiento como el poder de los clientes:

- Grado de concentración de las ventas: si la mayor parte de las ventas están concentradas en un reducido grupo de clientes, hace que éstos tengan mayor poder de negociación, cosa que es muy difícil que ocurra en el modelo de negocio que analizamos.
- Nivel de diferenciación de los productos: en el sector de la restauración es esencial conseguir diferenciarse de los competidores para llegar a fidelizar a los consumidores. TGB se diferencia a través de la alta calidad de sus materias primas y del buen ambiente que consigue en sus restaurantes.
- Costes por cambiar de proveedor: para los clientes este cambio no es un elemento realmente relevante.
- Información que posee el cliente sobre el sector: el poder de negociación de los clientes es bastante grande en este punto, pues cuentan con bastante información a su alcance sobre las diferentes ofertas de productos a los que puede acceder, gracias en gran parte a internet. También en este sentido, es importante el boca a boca, es decir, la opinión que den otros clientes sobre su experiencia.

2.3.3. *Análisis de los intermediarios y proveedores*

Intermediarios

Los intermediarios son los conectores entre los productores y los clientes finales. Su función es poner de acuerdo a dos partes sin obtener la propiedad del producto. Para los restaurantes de comida rápida se clasifica al intermediario como de servicios, consistiendo en que el franquiciador cede al franquiciado el saber hacer algo de un servicio.

En el caso de TGB, y en general todo el grupo Restalia, no cuenta con ayuda de intermediarios debido a que prefieren un trato más cercano con el cliente. El razonamiento a esta cuestión surge con el hecho de que la demanda es muy cambiante

y depende del entorno por lo que un control y conocimiento de los consumidores por parte de la propia empresa hacen que la repuesta a estas necesidades sea más rápida y se pueda adaptar la oferta.

Proveedores

El grupo Restalia cuenta con más de 200 proveedores, de los cuales el 96% es de origen español.

Los principales proveedores de TGB son:

- *Grupo logista:* empresa dedicada al almacenamiento, transporte y distribución por España, Portugal, Francia, Italia y Polonia, con más de 300000 puntos de venta a su cargo.

- *Grupo Heineken*: el producto estrellas en las tres franquicias de este grupo es la cerveza, por lo que es importante contar con un proveedor de confianza como es esta conocida marca con años de experiencia y un gran número de consumidores. Se sirve al estilo sevillano, es decir, espumosa y fría a una temperatura de -2º. La marca más consumida es Cruzcampo, pero también están a disposición del consumidor otras cervezas de más alta calidad como son Guiness o Paulaner de trigo.

- *Coca cola Company*: recientemente el grupo Restalia ha llegado a un acuerdo con esta compañía desbancando a los productos de Pepsi con los que llevaba comercializando desde sus comienzos. La nueva unión con Coca Cola está provocando un aumento en el los beneficios generados. Este acuerdo surge como método estratégico para su expansión por Europa, pues es esta marca de refrescos la que tiene el liderazgo fuera de España.

- *Heinz*: es la única marca de salsas conocida con la que comercializa Restalia y se encargan de proporcionar a la empresa únicamente Kétchup.

- *Oscar Mayer*: para la elaboración de sus famosos “Hot dogs” escogen como fuente esta famosa multinacional estadounidense comercializada en España por el grupo de charcutería Campofrío.

- *Kernel*: empresa de tradición familiar encargada de la producción, envasado y distribución de frutas y hortalizas de procedencia murciana a España y a toda Europa. TGB compra a esta marca las hortalizas requeridas para la elaboración de sus ensaladas.

- *La abulense, S.A.:* compañía familiar ubicada en Getafe que se dedica a la comercialización de patatas, un ingrediente esencial en los aperitivos de este local. Es un producto ecológico y tratado con la última tecnología.

- *Juan Martínez*: empresa asturiana con más de 100 años de experiencia en el sector de los lácteos y que aporta el queso necesario para los productos del grupo Restalia. Una empresa con tanta tradición aporta seguridad y calidad.

2.3.4. *Análisis de los grupos de interés* (Megamarketing)

El megamarketing según Kotler es la coordinación estratégica de habilidades económicas, políticas, psicológicas y de relaciones públicas con el fin de obtener la cooperación de varios grupos y así poder operar en un mercado.

Según Freeman, los stakeholders son todas aquellas partes que afectan directa o indirectamente al funcionamiento de la actividad de la empresa, y también afectan al desarrollo de estas.

Cuadro 2.2: Grupos de interés según Freeman. Fuente: Strategic management

Podemos clasificar los grupos de interés o stakeholders en dos grupos: internos y externos.

Partes interesadas internas que afectan:

- Propietarios: son los dueños de la organización, en el sentido de que ellos aportan dinero con el objetivo de obtener a cambio un beneficio.

- Gerentes: son los encargados de que mediante la inversión del dinero se cumplan los objetivos establecidos. A cambio de su trabajo recibirán un salario y la satisfacción de comprobar que su esfuerzo ha contribuido a la empresa.

- Empleados: es la base de la organización. Son todas aquellas personas que aportan sus habilidades y capacidades al trabajo que se les otorga, recibiendo a cambio un salario.

Partes interesadas externas que afectan al restaurante:

- Entidades de crédito: es el factor clave respecto a la capacidad económica de la empresa, tanto para realizar inversiones como para endeudarse.
- Medios de comunicación: es importante la publicidad para la empresa, ya que es la forma de transmitir la imagen de la organización al exterior.

- Administraciones públicas: los cambios en la legislación laboral y en el sector de la restauración que realiza el gobierno afectan tanto directa como indirectamente.

- Sociedad: la opinión de los clientes tanto reales como potenciales es vital para la continuidad del negocio. Para ello es importante ser responsable con el medio ambiente y seguir una política correcta de Responsabilidad Social Corporativa.

3. ANÁLISIS INTERNO

Mediante el estudio de los recursos y capacidades de la empresa somos capaces de definir las fortalezas y debilidades. El análisis de los recursos, capacidades y la organización empresarial es muy importante a la hora de tomar decisiones de negocio en cualquier sector, sabiendo que necesitamos potenciar y en que destaca nuestra empresa.

3.1 Recursos y capacidades

Según la teoría de Grant (1994) sobre los recursos y capacidades el objetivo es identificar el potencial de la empresa para establecer ventajas competitivas.

Se dice que una empresa cuenta con ventajas competitivas cuando su utilidad es mayor que la media de la industria a la que pertenece y por tanto logra un mayor desempeño que sus competidores.

Como se ha mencionado anteriormente, gracias a este análisis se establecen tanto las fortalezas como las debilidades y nos permitirán emprender acciones ofensivas o defensivas y así hacer frente a las cinco fuerzas competitivas de Porter (definidas en el punto 2.3) y obtener rendimiento superior a la inversión inicial.

Las ventajas competitivas que posee TGB son:

- Eficiencia superior: esta franquicia de comida rápida utiliza sus inputs de manera más productiva, consiguiendo mayor eficiencia gracias al menor consumo de recursos. Por último, la mano de obra consigue una gran productividad.

- Calidad superior: a pesar de ser una cadena de comida rápida especializada en hamburguesas, los productos tienen la categoría gourmet consiguiendo la alta calidad buscada.

- Innovación superior: tras un largo proceso de estudio, la empresa ha conseguido realizar un pan más sabroso y sano que los de las hamburguesas de otras franquicias.

Cuadro 3.1: Ventajas competitivas. Fuente: elaboración propia

Recursos

- Tangibles
    - Capital físico: Actualmente cuenta con 40 establecimientos repartidos entre Madrid y Andalucía. Los locales, que deben medir al menos 150 metros cuadrados, están totalmente amueblados con meses, taburetes y una gran barra para realizar los pedidos y entregar las bebidas. En todos los restaurantes, como marca la ley, existe un apartado para los aseos y otro para la cocina, ambos correctamente amueblados.
    - Capital financiero: es necesario para la apertura de esta franquicia contar con un capital inicial de al menos 300.000€ más el IVA, de los cuales 40.000 corresponden al canon de entrada.
- Intangibles
    - Tecnológico: constará de los derechos de propiedad, incluyendo las patentes y derechos de autor
    - Comercial: hace referencia a los contratos publicitarios para promocionar el negocio.
    - Organizativo: sistema software que permiten llevar a cabo las actividades como la comunicación de la caja a la cocina con los pedidos o llevar una contabilización del inventario.
    - Humano: es el activo más importante de la empresa. Este capital engloba todos los conocimientos, habilidades y destrezas individuales de los trabajadores del restaurante. Es difícil valorar estas actitudes individualmente pues se trata al fin y al cabo de un trabajo en equipo, por lo que lo más importante es ser eficaces en equipo. TGB contrata personal sin mucha experiencia pero con muchas ganas de compartir ese proyecto, soliendo tratarse de jóvenes empleados que se están introduciendo en el mundo laboral.

Capacidades

Las capacidades de la empresa son las habilidades que posee a la hora de realizar la actividad objetivo. Su importancia no la encontramos en la actividades en sí mismas, sino si en relación a la competencia se es mejor.

TGB sobresale gracias a sus ventajas en la compra de materias primas de la mejor calidad, escogiendo estratégicamente a los proveedores. También destaca su experiencia para conseguir los mejores locales, situados en lugares grandes y muy transitados, como son los centros comerciales de grandes ciudades o en los centros urbanos. Y por último, el sistema de cooperación de las franquicias facilita una mejor coordinación de la organización en general.

3.2 Organización empresarial

TGB es una empresa perteneciente al grupo Restalia, grupo líder en franquicias de restauración en España.

Esta franquicia se constituye como una sociedad limitada unipersonal formada por una única persona o socio. Es una sociedad mercantil cuyo capital social se encuentra dividido en participaciones iguales, indivisibles y acumulables, y el socio no tiene responsabilidad personal sobre las deudas. Se constituye mediante escritura pública y requiere su posterior inscripción en el Registro Mercantil. Será socio aquel que aporte dinero, trabajo, bienes o derechos que equivalgan al menos 3000€ totalmente desembolsados antes del comienzo de la actividad. Está regulada en la Ley de Sociedades de Responsabilidad Limitada que entró en vigor el 1 de junio de 1995.

Respecto a la organización de esta franquicia, representamos el siguiente organigrama:

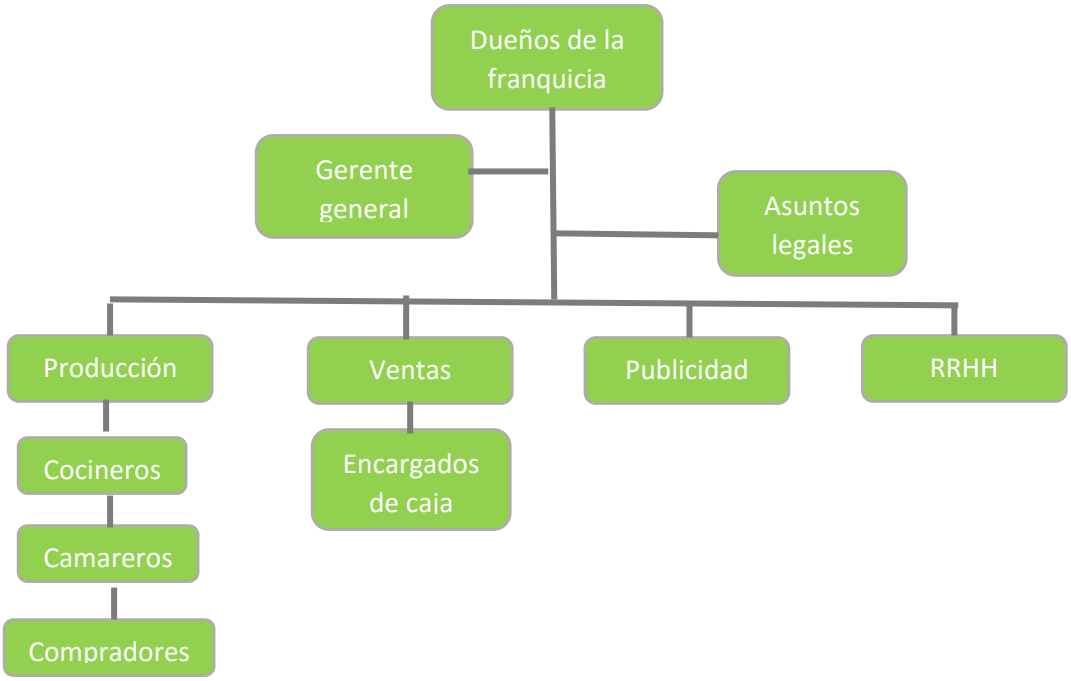


Gráfico 3.2: Organigrama TGB. Fuente: Elaboración propia

Como se muestra en el gráfico, la estructura organizacional se encuentra dividida en departamentos independientes entre sí. Además la división es funcional, es decir, la estructura organizativa se base en las funciones que realiza cada departamento. Se dividirá el organigrama en tres partes: el ápice, la línea media y el núcleo operacional. Dentro de la línea media, donde se corresponden los distintos departamentos, habrá un directivo medio que controlará el trabajo individualizado de las tareas asignadas a ese segmento de la compañía.

Cada departamento se describe y funciona como:

- *Dueños de la franquicia*: está formado por una única persona, que es el franquiciado (director). Se encuentra en la parte más alta del organigrama y es quién ostenta el poder. Su función principal es el control del correcto funcionamiento de toda la organización, controlando el cumplimiento de las

tareas y que no se solapen las unas de las otras. Por otra parte, velará por el cumplimiento de las exigencias del franquiciador, como los precios y la calidad de los productos y servicios. Realizará también funciones de marketing y mediará en los conflictos que puedan surgir.

- *Gerente general*: ejecutivo con responsabilidad en la administración de los gastos e ingresos generales de la empresa. Además se encarga de la realización de evaluaciones periódicas del cumplimiento de las tareas y de la coordinación de los departamentos. Es el responsable de marcar metas tanto a corto como a largo plazo y fijar objetivos anuales.

- *Outsourcing*: subcontratación de terceros para gestionar parte de la actividad de la compañía. En el caso de TGB, se externaliza la consultoría informática, es decir, Corebit Sistemas se encarga del asesoramiento informático, distribución de Software y Hardware, mantenimiento informático e instalación de sistemas de voz, con ayuda de ingenieros especializados. A parte de estos servicios, también se encarga de la página web y del funcionamiento de la nube. Es una parte esencial en el funcionamiento de este negocio.

- *Departamento de producción*: encargados de la producción del producto comercializado y realizan el servicio al consumidor final. Esto se refiere al núcleo operacional, es decir, tanto cocineros, como camareros quienes realizan a la vez labores de limpieza, incluso los compradores. El gerente de producción se encarga de conseguir elaborar un producto de alta calidad con el menor coste posible, además de tener en cuenta hacer la menor inversión posible y con la satisfacción de sus empleados. El objetivo primordial es cumplir las expectativas finales del consumidor. Por otra parte, desde este segmento de la empresa se solicitan y controlan los materiales necesarios, se determina el proceso a realizar teniendo en cuenta el tiempo necesario para la realización del producto durante la secuencia y es en este punto donde se realizan las inspecciones procedentes según la legislación de seguridad e higiene.

- *Departamento de ventas*: agrupamos en este grupo a todas aquellas personas que en la empresa se dedican a la previsión de las ventas, la asignación de los precios a los productos finales y análisis de las ventas. Cara al público podemos relacionar con este departamento a los cajeros, que se encargan del cobro inmediato del pedido del cliente. Debe estar directamente comunicado con el departamento de producción para tener en cuenta la disponibilidad de existencias en el almacén. Por último, son los encargados de aplicar las promociones y los descuentos a todos los clientes dentro de los requisitos exigibles.

- *Departamento de publicidad*: es la pieza clave para colocar a la empresa en el posicionamiento al que aspira de manera exitosa. Estará formado por al menos una persona que esté al frente de los proyectos publicitarios para conseguir la eficiencia. Desde aquí la empresa controla toda la comunicación publicitaria asegurando la coherencia, unidad y conducción. Además este departamento debe relacionarse con funciones de administración y técnicas. The Good Burger utiliza, al igual que las otras dos franquicias del grupo Restalia, fuertes

promociones semanales y su principal fuente de comunicación con su público objetivo son las redes sociales, donde cuelgan sus campañas publicitarias incitando a la visita de sus locales de manera original.

- *Departamento de recursos humanos*: su función comienza en el momento que una persona solicita el trabajo hasta el último día de la prestación del servicio del empleado. Sus funciones son de carácter administrativo y consisten en el reclutamiento y selección del personal, supervisión y administración del personal, administración de los salarios, prestaciones de servicios al personal, certificaciones y manejar las relaciones tanto humanas como industriales. El aspecto que peor imagen da a este departamento es la tarea del despido del personal. Es necesario que el gerente de esta sección sea una persona con experiencia y con capacidad de enfrentarse y manejar situaciones difíciles entre los empleados de la compañía.

4. ANÁLISIS DAFO

ÁMBITO EXTERNO	
FORTALEZAS	DEBILIDADES
• Nuevo concepto de restauración más saludable. • Alto poder de compra a proveedores: al ser franquicias y realizar los pedidos al mismo proveedor, el precio se rebaja por gran volumen. • Fabricación propia del pan • Concepto de producto barato y de promociones	• Imagen poco saludable de las hamburguesas • TGB invierte en materias primas de alta calidad, y este coste no se aprecia • No existe entrega a domicilio

ÁMBITO INTERNO	
AMENAZAS	OPORTUNIDADES
• Saturación del mercado • Rápida imitación del modelo de negocio • Concepto de la comida rápida como una moda (que puede ser pasajera) • Mala fama de la comida denominada fast-food. Concepto de alimentos grasientos y perjudiciales.	• Cambios en el comportamiento del consumidor • Alta demanda • Alta penetración en el mercado nacional • Crisis económica • Publicidad en las redes sociales

5. DEFINICIÓN DE LAS ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING

5.1 Objetivos estratégicos

Los objetivos estratégicos son los fines que se plantea alcanzar la empresa a nivel estratégico a largo plazo. Una vez seleccionados estos objetivos se debe mantener la coherencia pues serán el reflejo de la estrategia, la cual a su vez representa la misión, visión y valores de la empresa y es la base de las ventajas competitivas que podamos obtener.

El restaurante TGB podría marcarse los siguientes objetivos a largo plazo:

- Posicionarse en los próximos tres años como la hamburguesería más solicitada en la ciudad de Santander y tener un gran reconocimiento, tanto en la ciudad como a nivel regional, por los productos, servicios y el ambiente del local.

- Recuperar la inversión realizada para la apertura del local en un periodo de unos tres años aproximadamente.

- Conseguir satisfacción tanto de los clientes como de los empleados, motivando a estos últimos y proporcionando una formación continua y haciéndoles partícipes de la cultura de la empresa.

- Basarse en un buen marketing interno y contar con buenas campañas de publicidad e importantes promociones.

- Aumentar el número de locales dentro de la región.

- Conseguir la fidelización de los clientes

- Contratar personal cualificado que hagan mejorar el servicio.

- Crecer en el mercado y experimentar un notable incremento en las ventas, aumenta la facturación.

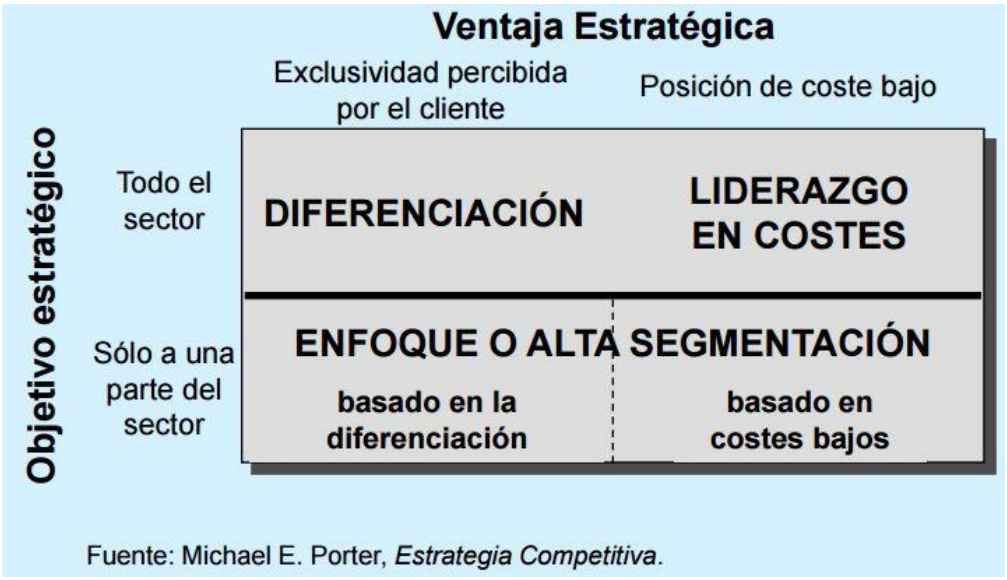
5.2 Definición de estrategias de marketing

Tras definir los objetivos a alcanzar, se deben fijar las estrategias comerciales que llevarán a la empresa a conseguir estas metas.

Además de los objetivos, recursos y capacidades, es esencial tener en cuenta el público objetivo al que nos dirigimos y así adaptar la estrategia para satisfacer correctamente las necesidades de los clientes.

Porter (1982) define estas estrategias como “acciones ofensivas o defensivas para crear una posición defendible en el sector industrial, para enfrentarse con éxito a las cinco fuerzas competitivas y obtener un rendimiento superior con respecto a la competencia”.

Define tres tipos de estrategias generales para todas las empresas



Cuadro 5.1: Estrategias competitivas. Fuente: Michael E. Porter

- Diferenciación de productos

La empresa posee algún elemento que la hace única ante sus clientes, proveedores y la competencia. Para el éxito de esta estrategia se debe potenciar el producto en aspectos como la calidad, diseño, innovación, imagen de marca, canal de distribución y el servicio al cliente. Conseguir ventajas diferenciadores es clave y para ello es importante tener en cuenta la localización de la empresa, las tendencias de consumo, el efecto experiencia, la flexibilidad productiva y el nivel de integración en la empresa. Gracias a su aplicación la empresa consigue márgenes altos al ser percibido como único.

- Liderazgo en costes

La empresa realiza sus productos o servicios de la misma manera que la competencia pero con costes más bajos, lo que supone una posición fuerte ante clientes y proveedores. La ventaja competitiva se centra en la reducción de los costes, no de los precios. Se convertirá en empresa líder en costes del mercado aquella que consiga mantener sus precios a largo plazo. El objetivo de esta estrategia no es reducir costes mediante la reducción de las prestaciones, requiriendo esta técnica una alta atención administrativa a los costes.

- Segmentación de mercado

Las empresas siguen una de las estrategias genéricas pero especializándose en una parte del mercado (área geográfica o conjunto de necesidades). Esta especialización se centra en dos enfoques distintos:

- Enfoque por diferenciación: se trata de conocer mejor las necesidades de los clientes y así conseguir satisfacer de mejor manera las necesidades de los consumidores.

- Enfoque en costes: la estructura de la empresa será menor.

En concreto, TGB aplicará en su organización las siguientes estrategias:

- Diferenciación: TGB potencia la calidad de sus productos con respecto a la competencia, transmitiendo fiabilidad a los consumidores y ofreciendo una gran rapidez de entrega del pedido. La calidad del servicio prestado se consigue gracias a que se potencia tanto la parte técnica (organización interna, RRHH y las instalaciones y maquinarias con las que cuenta la empresa) como funcionales (trato al consumidor por parte del personal que atiende a sus necesidades). Por otra parte, juegan un papel muy importante las variables del marketing-mix, como veremos más adelante. Se hace referencia a las características intrínsecas de los productos por la innovación en las hamburguesas y la calidad de los ingredientes, y las extrínsecas por la importancia de la imagen de la empresa y el original diseño que se aporta a los envases y recipientes de la comida y la bebida.

- Liderazgo en costes: una de las principales características de estas franquicias son sus precios bajos. Su estrategia se basa en ofrecer este servicio de restauración de forma muy similar a la competencia y con una calidad superior y consiguiendo permitirse fijar un precio por debajo del mercado.

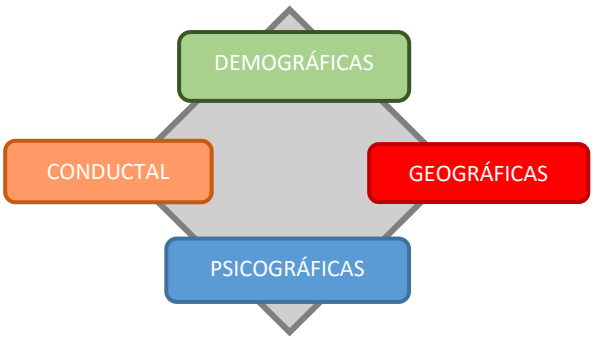
5.3 Segmentación y posicionamiento

La segmentación del mercado, según Kotler y Amstrong, es la división de los clientes en grupos más pequeños con distintas necesidades, características o comportamientos, y que requieren la utilización de estrategias de marketing distintas.

Para segmentar el mercado, hemos de conocer en primer lugar tanto el beneficio buscado por los consumidores al escoger este restaurante, como el comportamiento y las características de los éstos. En definitiva, los clientes de TGB quieren disfrutar de su tiempo libre en estos modernos locales donde esperan encontrar hamburguesas con buena relación calidad-precio. Se definirán por ser personas jóvenes y de mediana edad en su mayoría, disponiendo de una renta media.

Una vez seleccionado el mercado, se debe evaluar cada segmento y escoger aquellos que sea más atractivos de cara al negocio. Por último, el fin es posicionar a la empresa en un lugar distintivo en comparación a la competencia.

A la hora de definir estos segmentos se pueden seguir diferentes variables:



Cuadro 5.2: Variables segmentación. Fuente: Elaboración propia

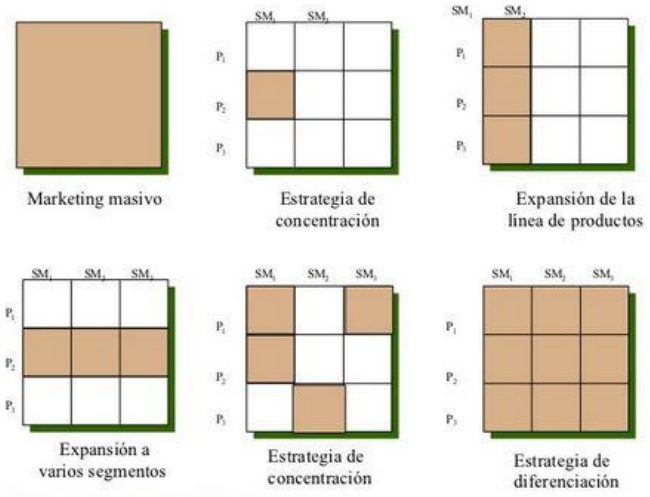
- Demográficas: TGB se dirige a un segmento poblacional muy amplio, desde niños hasta ancianos, pero se puede decir que la gran mayoría de los clientes se encuentran desde los 18 a los 45 años. Además el mayor número de consumidores se tratan de estudiantes, seguidos de trabajadores.

- Geográficas: estos restaurantes se sitúan en grandes ciudades, por lo que la población se segmenta por ciudades.

- Conductal: se dividirá a la población según las ocasiones de uso del servicio y la frecuencia de uso. En este caso en concreto, se acude al restaurante en un 60% de los casos al menos una vez a la semana.

Selección del mercado

Tras el análisis del mercado, seleccionamos los segmentos que más se adaptan al negocio basándonos en la teoría de Abell (1980).



Cuadro 5.3: Análisis del mercado. Fuente: Teoría de Abell

TGB sigue una estrategia de expansión en varios segmentos lo cual le posibilita mejorar su reputación e imagen ante el mercado y así conseguir la fidelización de los clientes. Por otro lado, corre el riesgo de que sus productos sean fácilmente imitados o mejorados gracias a las nuevas tecnologías.

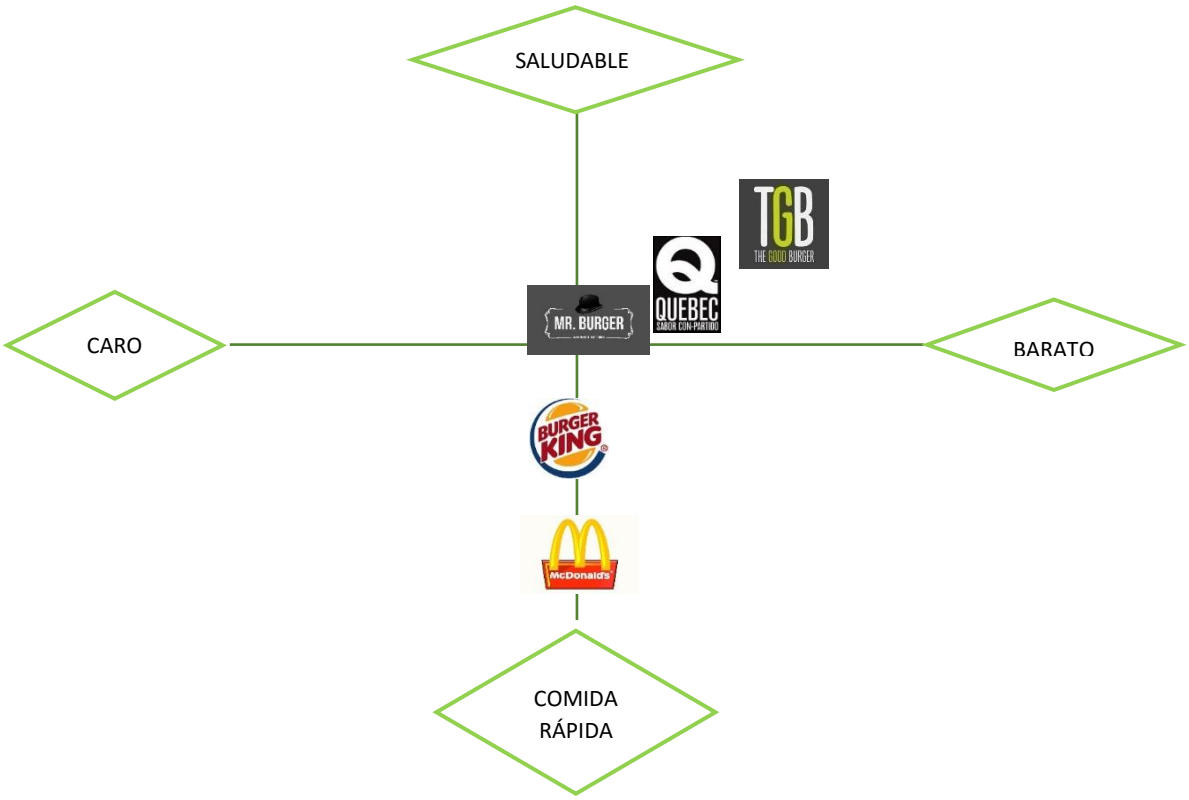
Posicionamiento

Históricamente la empresa líder en el mercado de restauración de comida rápida ha sido McDonalds pero en los últimos años ha ido perdiendo peso debido a la gran competencia que está surgiendo.

Sin embargo, TGB está poniendo en peligro el liderazgo de las grandes franquicias con su especialidad gourmet. Como se refleja en el gráfico de posicionamiento de las principales franquicias en la capital cántabra, TGB es un restaurante bastante barato en comparación a sus competidores, y además destaca su carácter saludable, el cuál

es una de sus principales ventajas competitivas que cabe destacar con la nueva visión sobre la comida de la sociedad actual.

Respecto a los demás restaurantes cabe destacar que cuentan con precios muy competitivos, no siendo ninguno de ellos considerados caros. En cambio, a la hora de fijarnos en la calidad de la comida, en la mayoría de los casos están peor considerados que TGB.



Cuadro 5.4: Posicionamiento TGB. Fuente: Elaboración propia

6. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO)

El marketing operativo se enfoca al diseño y ejecución del plan de marketing. El marketing-mix se enfoca en conseguir los objetivos comerciales. McCarthy (1960) es quién propone la principal teoría del marketing-mix denominada las 4´Ps, compuesto por las variables precio, producto, distribución y comunicación. Se han de combinar las cuatro para que esta estrategia tenga éxito.

6.1 Plan de producto

Cuando se habla en el marketing sobre el producto se refiere a todo lo tangible como intangible que posee el restaurante. Para que esta estrategia funcione se ha de ofrecer una amplia y variada carta que represente los valores de la marca y encaje con el tipo de clientes, la localización del restaurante y la temporada.

Producto básico

TGB comercializa principalmente hamburguesas tanto de ternera como de pollo y perritos calientes. Además ofrecen aperitivos animando al consumidor a compartirlos con sus amigos. Como novedad, esta cadena de restaurantes ha comenzado a ofrecer helados tanto de yogurt como de vainilla de diferentes tamaños a los cuales el consumidor puede añadir diferentes toppings. Hemos de destacar uno de los productos principales: la bebida, basándose principalmente en cervezas, aunque también existe la posibilidad de escoger entre diferentes refrescos, zumos, agua y vino.

Figura 6.1: Productos TGB. Fuente: Página Web oficial

También cabe destacar la nueva innovación del restaurante, aportando una hamburguesa con carne 100% ecológica, atrayendo a un público preocupado por su alimentación y dando un toque distintivo respecto a las hamburgueserías típicas.

Producto formal

Se trata de productos que se consumen en el momento en el restaurante por lo que el envase no es muy destacable. La comida se sirve envuelta en papel adornado con el logotipo de la empresa. Un aspecto que le diferencia, son las bandejas fabricadas en metal en vez del típico plástico. Tanto la bebida como del helado se sirven en jarras al estilo neoyorquino y pequeños vasos que destacan por la inscripción original que se asemeja al nombre de la empresa pero con un toque original.

Figura 6.2: Bebidas TGB. Fuente: Página Web oficial

Por otra parte, si se trata de comida para llevar, la comida se sirve en cajas de cartón con el logotipo TGB

Figura 6.3: Envases take away TGB. Fuente: Redes oficiales TGB

TGB cuenta con dos tipos de locales: un local grande con el objetivo de que los clientes puedan tomar la comida de forma tranquila en un espacioso y moderno lugar; o bien TGB Go, un pequeño local pensado para aquellas personas que escojan llevarse la comida. El decorado de las instalaciones es de estilo urbano y la cocina se encuentra a la vista de los clientes.

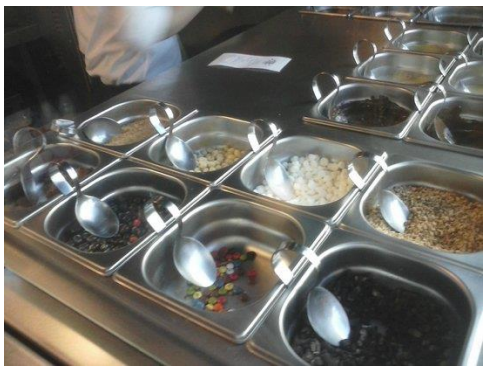


Figura 6.4: Establecimientos TGB. Fuente: elaboración propia y página web oficial

Producto ampliado

Tras realizar el pedido en la barra del restaurante, el empleado proporciona un dispositivo de alerta al consumidor para avisarle en el momento que deba recoger el pedido listo en la zona de la cocina.

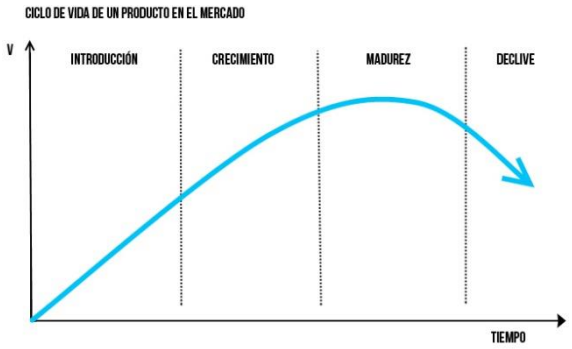
Figura 6.5: Dispositivo recogida pedido TGB. Fuente: Redes oficiales TGB

En caso que el cliente tenga alguna reclamación o sugerencia todos los locales cuentan con atención al cliente.

Uno de los puntos fuertes de esta franquicia es el personal con el que cuenta, atentos y amables, bien formados y con experiencia en su trabajo.

Figura 6.6: Empleados local TGB. Fuente: Redes oficiales TGB

Ciclo de vida del producto



Las hamburguesas siguen un ciclo de vida con curva tradicional, es decir, con periodo de introducción, crecimiento, madurez y declive.

La clave para alargar la vida del producto se centra en:

- Producto: mejorar las características del producto.
- Número de usuarios: conseguir una mayor cantidad de clientes.

Por supuesto, la principal clave para el éxito de esta estrategia es ser considerados únicos por nuestros consumidores y una buena política de comunicación.

Política del producto

Como ya se mencionó anteriormente, a parte de todas las características de los productos, TGB se diferencia por la alta calidad de los productos, siendo considerado comida gourmet.

Por otro lado, es muy importante la marca. Se define como marca todo “nombre, término, símbolo o diseño, o combinación de ellos, que trata de identificar los bienes o servicios de un vendedor y diferenciarlo de la competencia”. La marca de este restaurante está compuesta por las iniciales en mayúsculas del nombre completo de la empresa, es decir, TGB, siendo la T y B blancas y la G verde. Además es un gran recurso para la empresa, y en este caso se utiliza tanto en los productos como aspecto decorativo en los locales.

Figura 6.7: Productos TGB. Fuente: Redes sociales oficiales

6.2 Plan de precios

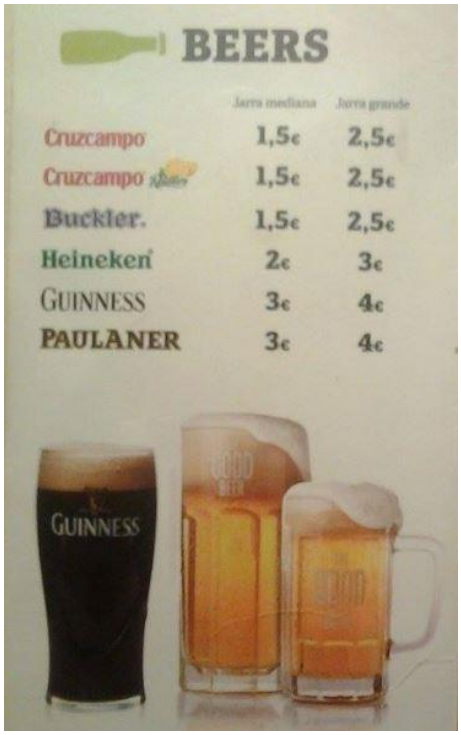


Figura 6.8: Carta de productos TGB. Fuente: Restaurantes TGB

Decidir el precio de los productos es una decisión tanto de costes como comercial y se debe tener en cuenta los siguientes factores:

- Costes del producto
- Precios de la competencia
- Sensibilidad de los compradores

La estrategia por la que opta TGB es precios bajos, que a pesar de suponer un sacrificio de beneficios, han conseguido atraer a mayor número de clientela sin perder el toque de calidad que caracteriza a este restaurante. En el momento de fijación de los precios se ha tenido en cuenta la estrategia seguida en las otras dos franquicias del grupo Restalia.

En comparación con los principales competidores como serían McDonald´s y Burger King, TGB está ligeramente por debajo de los precios de la competencia haciendo únicamente referencia al producto individualizado, con una muy buena relación calidad-precio.

Optan por una estrategia de precios psicológicos, concretamente de precios pares pues todos los productos de su carta son redondos, sin decimales o acabado en 5.

Se cuenta con descuentos promocionales, como por ejemplo los jueves las hamburguesas están al 2x1, pagando únicamente el producto más caro; los lunes por 2,5€ puedes disfrutar de perrito caliente + helado + bebida; los viernes todos los productos al 2x1; y por último, los domingos se puede disfrutar de un menú que consta de hamburguesa + bebida + patatas por tanto solo 5€. Este tipo de descuentos son útiles para ganar liquidez y hacer frente a la competencia.

6.3 Plan de distribución

Se entiende por distribución comercial al conjunto de actividades necesarias para lograr hacer llegar en la forma, cantidad, tiempo y forma deseada los productos desde

el fabricante al consumidor final. Esta decisión repercutirá en el precio final de venta tanto por los costes como por la eficiencia que se consiga a largo plazo.

TGB escoge el modelo de distribución de las *franquicias,* las cuales se definen como "sistema contractual vertical entre dos partes independientes, por el que la empresa franquiciadora cede el derecho (licencia) a explotar su marca, durante un tiempo y lugar determinados, asegurándoles asistencia técnica a cambio del pago de un canon".

Establece un sistema de distribución compartido sin necesidad de realizar una gran inversión. Tareas como la selección de proveedores o la fijación de los precios vienen dadas por el franquiciador, por lo que simplifica en gran medida las actividades a realizar por el franquiciado resumiéndose en revisar el almacén y la prestación del servicio. Es Restalia quién pone a disposición de cada local día a día todas las herramientas necesarias para que funcione el negocio.

Al tomar la decisión de una abrir una franquicia se asumen obligaciones tanto por parte del franquiciador como del franquiciado:

FRANQUICIADOR	FRANQUICIADO
• Adjudicar el derecho de explotar la unidad operacional • Transmitir el Know-how del negocio • Otorgar la licencia para la utilización de la marca • Suministrar productos y servicios • Limitar la elección de locales • Control del cumplimiento de las condiciones pactadas en el contrato • Proporcionar servicios de seguimiento, comunicación interna, marketing, investigación y apoyo	• Seguir estrictamente los métodos para el funcionamiento del negocio establecidos por el franquiciador • Solamente vender los productos suministrados por el franquiciador • Pagar al franquiciador la tasa inicial y la regalía periódica • Guardar secreto de la información conseguida • Mantener el esquema de atención al público • Acondicionar y mantener el local como se indique • Usar métodos de promoción y publicitarios ordenados por el franquiciante

Esta franquicia en concreto atribuye las siguientes ventajas que la han hecho convertirse en una de las más rentables en España junto a las otras dos marcas del grupo empresarial, el cual cuenta con 14 años de experiencia en hostelería y restauración:

- Operativa rápida y de autoservicio
- Gran segmento de clientes objetivo
- Previsión de gran expansión
- Calidad y excelencia en el servicio
- Atractiva ambientación de los locales

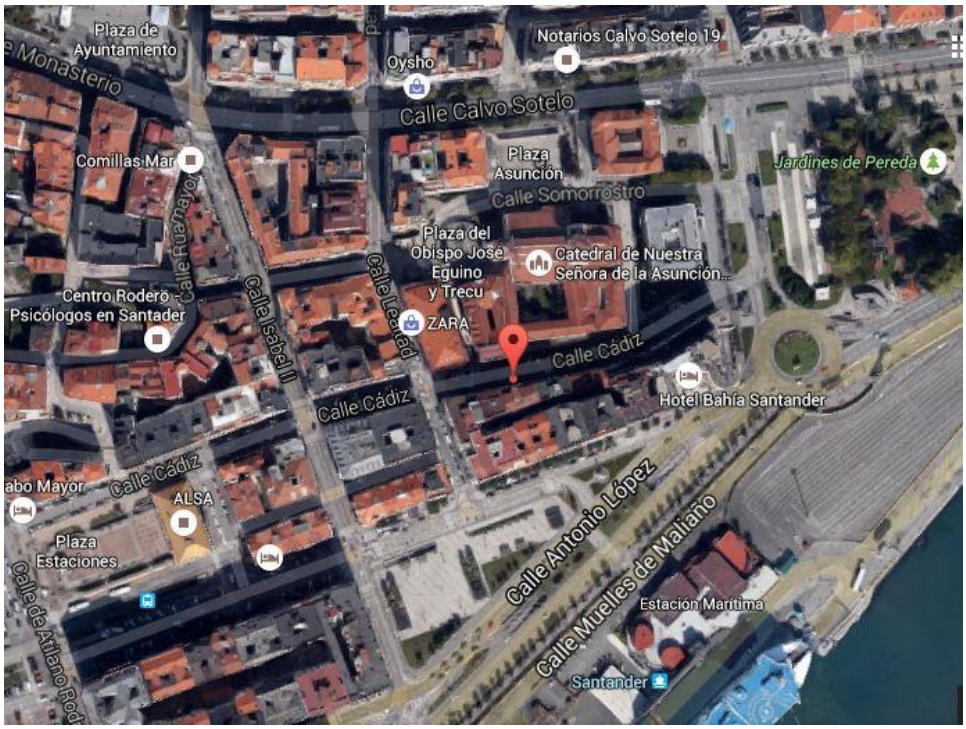
Hoy en día, el uso de las franquicias es una de las formas más fáciles y rentables de instalar un negocio, y más concretamente en el caso de este grupo empresarial que se está abriendo a un amplio mercado a través de este método.

El grupo Restalia opta por la *distribución exclusiva* elige una zona geográfica a la cual da exclusividad para el ofrecimiento de su producto. También se trata de un sistema selectivo bastante extremo ya que busca la especialización y no vale cualquier lugar para abrir el negocio.

Los productos llegarán al consumidor a través de un canal único, es decir, por venta directa en el establecimiento. Para poder obtener la licencia de esta franquicia se debe de disponer de un local de al menos 200 metros cuadrados con espacio suficiente para la instalación de una terraza y con salida de humos. Además debe estar situado en una calle principal del centro de la ciudad por donde transite mucha gente o bien en un centro comercial. La inversión final supondría unos 350.000 euros. El canon inicial son 40.000€ y a esto se añade un royalty anual del 7%.

Una buena localización para el local en Santander podría ser en la calle Cádiz, una zona céntrica, recién reformada y peatonal que posibilita la instalación de terraza. El local seleccionado cumple con todos los requisitos impuestos por el franquiciador, es decir consta de un tamaño de 240 m2 y de dos plantas (cada una con 100 m2 y 40 m2 de almacén. A todo esto se añade la gran luminosidad gracias a la amplia cristalera de la fachada y cuenta con un baño. El alquiler sería de unos 3500€/mes y está en buen estado.

Figura 6.9: Localización del local en Santander. Fuente: Google maps



Figuras 6.10: Local alquiler. Fuente: Idealista

6.4 Plan de comunicación

Gracias a la promoción de nuestros productos y servicios la empresa consigue darse a conocer a los clientes y proporcionarles la información necesaria con anterioridad a su compra, a través de diversos medios de comunicación. Se debe establecer una comunicación entre la empresa y los clientes y así crear una relación de confianza.

Los objetivos que se plantea la empresa a la hora de elaborar este plan de comunicación son:

- Posicionar su marca y darse a conocer a un gran público consiguiendo aumentar las ventas
- Fidelizar clientes y generar deseo de compra
- Conseguir una imagen de marca y apoyar el valor de la marca

La franquicia optará por los siguientes métodos para promocionarse:

6.4.1 Publicidad

La publicidad es un método de comunicación de carácter persuasivo con el que se quiere dar a conocer el producto, incrementar su consumo y crear la imagen de la empresa.

TGB es una empresa relativamente reciente y con pocos establecimientos aún, por lo que con este método se deberá aprovechar el historial y el buen posicionamiento del grupo de restauración en general y se tendrá que dar a conocer al público objetivo resaltando las principales ventajas competitivas como son la calidad y la preocupación por la alimentación saludable.

Por otra parte, como hemos mencionado anteriormente, este establecimiento será abierto a través de una franquicia por lo que la publicidad será implantada por el franquiciador, teniendo tan sólo que seguir las instrucciones. Por lo tanto, todo el estudio necesario antes de lanzar las campañas publicitarios, es decir, tener en cuenta el público objetivo al que nos dirigimos, análisis del mercado, definición de los productos ofertados, información de la empresa y competidores, el mensaje a transmitir y el presupuesto vienen ya dados.

El eslogan con el que se presenta la empresa es:

"*Siempre hay algo bueno en cada día y ese algo puede ser una hamburguesa"*

Un mensaje optimista que incita a probar el producto y deja ver la calidad que es el emblema de la marca.

La campaña publicitaria se encontrará principalmente en estos medios:

- ✓ Prensa escrita: dentro de Cantabria el periódico más leído diariamente es el "Diario montañés" por lo que la empresa debería comenzar a insertar sus anuncios en él para darse a conocer en toda la región.

- ✓ Radio: realización de cuñas publicitarias, menciones en los programas o eventos patrocinados orientados al público cántabro en radios a nivel regional, adaptados a la nueva situación en esta Comunidad Autónoma, como por ejemplo en la radio COPE o SER, las cuales tienen el mayor nivel de oyentes a nivel nacional.

- ✓ Internet: es el principal medio de comunicación utilizado por The Good Burger mediante banners en periódicos online o páginas web de las radios anteriormente mencionadas, además de key words en los principales buscadores como Google consiguiendo acceso más rápido a la página web de la empresa.

6.4.2 Redes Sociales

En la actualidad y gracias al uso de las redes sociales, TGB puede llegar a un público más amplio creando cuentas oficiales en Facebook, Twitter, Instagram y Vimeo. En estas páginas comparte noticias que incumben a la compañía, fotos y videos sobre los

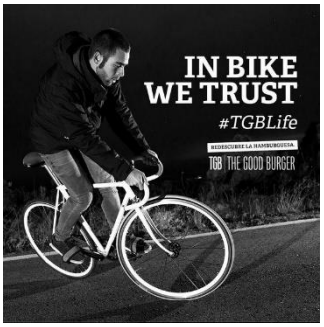
productos y eventos que se realizan en sus instalaciones añadiendo siempre una frase cercana y positiva que animan a los consumidores, información sobre sorteos y concursos y anuncios publicitarios.

El acceso es muy sencillo ya que se cuenta con el acceso directo en la propia página web de TGB. Es un medio muy eficaz y llega en mayor medida a los jóvenes, por lo que el seguimiento y actualización por parte de la empresa debe ser constante para recordar al cliente su presencia activa en el mercado.

Por otra parte, TGB cuenta con su propio canal en Youtube donde todo el mundo tiene acceso a videos con opiniones de consumidores sobre su experiencia en el establecimiento o bien videos promocionales de la propia empresa sobre temas que puedan ser del interés del perfil de clientes.

6.4.3 Relaciones públicas

Las relaciones públicas se basan en acciones cuyo objetivo es construir buenas relaciones con los usuarios a partir de publicidad favorable, mejorando la imagen corporativa y evitando rumores desfavorables. No son actividades relacionadas directamente con la promoción del producto pero ayudan a mejorar la imagen del negocio.



Por ejemplo, TGB realiza exposiciones fotográficas y de pintura en sus locales dando al establecimiento un aspecto diferente y más interesante periódicamente. Se potencia la cultura urbana, en especial hacen mención a los skaters y moteros, además de a los surfistas, convirtiéndose en el mejor ambiente para jóvenes creativos.

Por otro lado, cada vez que se inaugura un local se celebra un gran evento especial con música, promociones creando en mejor ambiente, incluso se convocan carreras

de bicicletas o se contratan peluqueros para aquellos más atrevidos. Para estos eventos se cuenta con personal especializado en las relaciones públicas que reparte publicidad sobre la empresa.

Por último, cuentan con unos productos especiales de merchandising con el logotipo de la empresa como son camisetas, vasos, chapas… que se pueden comprar en los locales.

6.4.4 Promoción de ventas

TGB mantiene contacto directo con el mercado aumentando los impulsos de compra. Se pretende conseguir una respuesta más rápida en forma de incentivos a corto plazo y menos costosa.

Es una técnica menos costosa y con resultados casi inmediatos. Además permite dirigir la estrategia directamente al segmento del mercado que se desee.

Un ejemplo muy claro que sigue esta empresa son los sorteos y concursos que realiza a través de sus redes sociales que serán realizados e n el punto de venta.

6.4.5 Marketing directo

Este método de comunicación consiste en mantener contactos directos, a través de medios unipersonales e interactivos, con consumidores individuales seleccionados para obtener respuestas inmediatas y fomentar una reacción duradera con los usuarios.

TGB utiliza los siguientes medios:

- CRM en los cuales almacena datos personales de los clientes y sus gustos y aficiones para adaptar la oferta y las demás técnicas de comunicación.
- Correos personalizados a cada cliente para ofrecerle promociones exclusivas o felicitarle por su cumpleaños.

7. EJECUCIÓN Y CONTROL

Finalmente, tras la realización del plan de marketing se debe llevar a cabo un control para asegurarse de que se cumplen los objetivos fijados, que son correctas las estrategias seleccionadas y corregir los posibles errores que surjan.

7.1 EJECUCIÓN

	E	F	M	A	M	J	J	A	S	O	N	D	E
Investigación de mercados													
Plan estratégico													
Acondicionamiento establecimiento													
Condiciones legales													
Inicio actividad													
PRODUCTO													
Contratación personal													
Formación personal													
PRECIO													
Aplicación tarifas													
DISTRIBUCIÓN													
Pedidos franquiciador													
PROMOCIÓN													
Campañas publicitarias													
Relaciones públicas													
Redes Sociales													
Página web													

La ejecución necesita una previa planificación, teniendo en cuenta el tiempo que supondrá cada una de las acciones necesarias para el funcionamiento del negocio.

El gráfico se ha divido en doce meses, comenzando la investigación y planificación a principios de año, pero no será hasta el mes de abril cuando se ponga en funcionamiento el local debido a los trámites para llegar a tener listo el local.

Por otra parte, analizando las variables del marketing mix se refleja algunos de los aspectos fundamentales y el tiempo que llevará su elaboración. Se ha planteado en la

mayoría de los casos un mayor enfoque a la hora de la apertura del local, aunque años posteriores se tendrá que volver a centrarse en estos aspectos.

Por último, destacar las variables de la promoción pues se debe actualizar y mejorar continuamente estas acciones ya que es la mejor forma de llegar al consumidor final.

Obtenidos y analizados estos resultados, se debe corregir los errores y seguir implementando las mejoras necesarias para cumplir todos los objetivos.

7.2 CONTROL

Puesta en marcha la actividad de la empresa es hora de mantener un control sobre las acciones propuestas para evitar fallos y situaciones desfavorables. Como se mencionó anteriormente, se debe buscar con rapidez soluciones y mejoras para seguir aumentando el nivel de ventas y conseguir el fin último de todo negocio: obtención de beneficios.

Para mantener este control se deben medir la satisfacción de los clientes a través de encuestas por ejemplo, analizar la eficacia de los medios de comunicación y en concreto de las campañas publicitarias a nivel regional. Estos datos son esenciales para averiguar si la estrategia lleva un buen camino, por tanto se deberá motivar la participación de los clientes en estos pequeños cuestionarios siendo rápidos y compensándoles por su tiempo. Un buen incentivo podría ser su participación posterior en algún sorteo de productos de nuestro merchandising. Además sería conveniente que fuesen repartidos junto al ticket de recogida de la comida para que se completen mientras esperan el pedido.

El objetivo último de todo este planteamiento es legar a obtener un sobresaliente dentro de la escala de satisfacción de los clientes.

7.3 ENCUESTA

Este cuestionario nos servirá para mejorar y tener en cuenta la opinión de nuestros consumidores sobre calidad de los servicios prestados.

1. ¿Es la primera vez que visita nuestro restaurante?
   a. Si b. No

2. ¿Ha visitado alguno de las otras dos franquicias del grupo Restalia?
   a. Si b. No

3. Su grado de satisfacción por el servicio recibido (siendo 1 muy insatisfecho y 5 muy satisfecho)
   a. 1 b. 2 c. 3 d. 4 e. 5

4. Valore del 1 al 5 las siguientes afirmaciones, siendo el 1 la peor puntación y el 5 la máxima puntuación:

- Rapidez del servicio

  a. 1 b. 2 c. 3 d. 4 e. 5

- Limpieza y seguridad del establecimiento
  a. 1 b. 2 c. 3 d. 4 e. 5

- Trato de los empleados
  a. 1 b. 2 c. 3 d. 4 e. 5

- Variedad de los productos

  a. 1 b. 2 c. 3 d. 4 e. 5

5. ¿Recomendaría este restaurante?
   a. Si b. No

6. Sugerencias y comentarios

8. CONCLUSIONES

TGB es una franquicia con gran potencial de expansión y convirtiéndose en estos tiempos de crisis en una opción muy rentable para emprendedores.

Dados los datos y variables analizadas en este trabajo se concluye que sería una buena opción su implantación en el norte de España, más concretamente en Santander. Cuenta con un número creciente de visitantes y además sus habitantes están acostumbrados a salir a comer fuera y tomar algo.

Es una gran oportunidad de negocio, dando un nuevo enfoque a las hamburgueserías, porque como su eslogan dice: “no somos fast food”. Se apuesta por un cambio original, dando importancia al ambiente del local junto a la calidad de la comida, invitando a disfrutarlo tanto a jóvenes como a adultos, siendo el lugar perfecto para disfrutar el lluvioso invierno en Santander.

La atención dedicada al consumidor hace que sea un negocio de fácil implantación y con rápido acceso al mercado. Se ha de destacar la buena accesibilidad al local seleccionado junto al maravilloso paisaje de la bahía de Santander, una zona totalmente reformada.

El funcionamiento de estas franquicias es sencillo, se facilita la apertura a nuevos franquiciados gracias a sus bajos costes de entrada en comparación a otras. En todos los lugares donde se ha instalado por el momento, se han conseguido unos buenos beneficios y grandes expectativas de expansión al analizar los resultados por parte de la empresa. Es un modelo distinto que llama la atención del público y que en general convence, siendo una gran oportunidad de éxito para todos los emprendedores. Ponerse en contacto con la compañía para solicitar información para una posible apertura a través de su página web. Por ejemplo, encuestas realizadas en el restaurante de La Latina (Madrid), de unos 100 encuestados, más del 50% están muy satisfechos con su experiencia y destacando que aquellos comentarios negativos son hechos aislados.

Gráfico 8.1: Análisis de la satisfacción de los clientes en TGB La Latina. Fuente: elaboración propia analizando encuestas TripAdvisor.

Otra forma de apertura del negocio, es por la que optan muchos ya franquiciados del grupo Restalia que realizan reformas en sus negocios para incorporar otra de las franquicias, minimizándose el coste de introducirse en el comienzo de un nuevo negocio.

Finalmente la clave del éxito reside en la cooperación y coordinación de todas las partes de la empresa, basándose principalmente en los trabajadores bien formados y comprometidos con los principios que sigue esta franquicia.

REFERENCIAS BIBLIOGRAFÍCAS

Bibliografía

- Ildefonso Grande Esteban (2005). *Marketing de los servicios.* Madrid: Esic Editorial.

- Alan West (1991). *Gestión de la distribución comercial.* Madrid: Ediciones Díaz de Santos.

- Kotler, Philip (2002). *Dirección de marketing. Conceptos esenciales.* Editora España: Marisa de Anta.

- Philip Kotler, Gary Armstrong. *Fundamentos de Marketing.* Pearson Educación.

- Christian Gronroos (1994). *Marketing y gestión de servicios.* Ediciones Díaz de Santos.

- Kevin Lane Keller (2006). *Dirección de Marketing.* Perason: Prentice Hall.

Webgrafía

- http://www.thegoodburger.com/
- http://www.icane.es/
- http://www.ine.es/
- http://ec.europa.eu/eurostat
- http://boe.es/boe/dias/2015/03/23/pdfs/BOE-A-2015-3031.pdf
- http://www.iet.tourspain.es/es
- http://www.bde.es/

Otras fuentes

- Secciones de economía, turismo y otros en periódicos de tirada nacional: El País, El Mundo, El Economista, Expansión.