



GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE EMPRESAS

CURSO ACADÉMICO 22/23

TRABAJO FIN DE GRADO

Mención en Marketing

Marketing de Papa John's en España

Papa John's Marketing in Spain

AUTOR/A

ADRIÁN GABALDÓN RODRÍGUEZ

DIRECTOR/A

ÁNGEL HERRERO CRESPO

JUNIO 2023

ÍNDICE

RESUMEN	2
1. INTRODUCCIÓN	3
2. VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA	3
3. ANÁLISIS EXTERNO	4
3.1. Delimitación del Mercado de Referencia	4
3.2. Análisis del Macroentorno	5
3.2.1. Perfil estratégico del entorno	5
3.3. Análisis del Microentorno	8
3.3.1. Análisis del sector y la competencia	8
3.3.2. Análisis de los clientes	10
3.3.3. Análisis de Intermediarios y proveedores	10
3.3.4. Análisis de Grupos de interés	12
4. ANÁLISIS INTERNO	13
4.1. Recursos y Capacidades	13
4.2. Organización Empresarial	14
5. ANÁLISIS DAFO	16
6. DEFINICIÓN DE ESTRATEGIAS Y PROGRAMAS DE MARKETING	18
6.1. Objetivos Estratégicos	18
6.2. Definición de Estrategias de Marketing	20
6.3. Segmentación y Posicionamiento	20
7. PLAN DE ACCIÓN (MARKETING OPERATIVO)	23
7.1. Plan de Producto	23
7.2. Plan de Precios	25
7.3. Plan de Distribución	27
7.4. Plan de Comunicación	28
8. CONCLUSIONES	29
9. BIBLIOGRAFÍA	30

RESUMEN

El presente proyecto analiza el modelo de negocio y las estrategias de marketing de la multinacional americana Papa John's en el mercado español, planteando propuestas de mejora. El sector en el que se encuentra la empresa está bastante marcado por la competencia, principalmente por Telepizza y Domino's.

Para llevar a cabo el actual trabajo, se ha realizado un estudio interno de Papa John's, especialmente del establecimiento número 86, localizado en Santander. El estudio realizado consta de dos partes, un análisis interno y otro externo.

En el análisis interno efectuado, se destaca la gran calidad de los productos que se ofrecen, la relación con los clientes fidelizados a través del programa de encuestas de satisfacción, y su capacidad para generar crecimiento en el mercado a través del respaldo de su principal franquiciado DFSI. En el análisis externo, se acentúa la recuperación del entorno económico y del IPC en el territorio español derivado de la liberación de las normas de la pandemia.

Además, se ha ejecutado una definición de los diferentes recursos y capacidades que posee la empresa, así como los objetivos que tiene en el mercado, donde, principalmente se basa en abarcar el territorio español y obtener un reconocimiento fuerte.

Por último, se han definido al detalle los diferentes planes de acción que hace uso Papa John's, proponiendo diferentes mejoras en cada uno de los aspectos, en especial, en el plan de comunicación, donde se presenta un mayor margen de mejora con respecto a las variables del marketing operativo. Otros factores que destacar son los precios tan igualados que hay debido a la alta competencia, derivando el lanzamiento de múltiples promociones para atraer clientes.

Es importante destacar la tendencia que ha surgido sobre la comida saludable, obligando a las marcas a cambiar su plan de producto, algo que se ha evidenciado en el caso de Papa John's.

ABSTRACT

This project analyzes the business model and marketing strategies of the American multinational Papa John's in the Spanish market, proposing improvement proposals. The sector in which the company is located is quite marked by competition, mainly by Telepizza and Domino's.

In order to carry out the current work, an internal study of Papa John's has been carried out, especially of establishment number 86, located in Santander. The study consists of two parts, an internal analysis and an external analysis.

In the internal analysis carried out, the great quality of the products offered, the relationship with loyal customers through the satisfaction survey program, and its ability to generate growth in the market through the support of its main franchisor, DFSI, are highlighted. In the external analysis, the recovery of the economic environment and the CPI in Spanish territory due to the loosening of the pandemic rules is accentuated.

In addition, a definition of the different resources and capabilities that the company has has been executed, as well as the objectives it has in the market, which are mainly based on covering the Spanish territory and obtaining strong recognition.

Finally, the different action plans that Papa John's makes use of have been detailed, proposing different improvements in each of the aspects, especially in the

communication plan, where it presents a greater margin of improvement with respect to the variables of operational marketing. Other factors to highlight are the equal prices due to the high competition, leading to the launch of multiple promotions to attract customers.

It is important to highlight the trend that has arisen on healthy food, forcing brands to change their product plan, something that has been evidenced in the case of Papa John's.

1. INTRODUCCIÓN

Hoy en día el negocio hostelero no solo se ha convertido en uno de los sectores más grandes del mercado español, sino que ha tomado un papel clave en la economía debido a los diferentes problemas a los que se está enfrentando el territorio. Además, Papa John's se encuentra en un mercado donde la competencia tiene mucho valor, por lo que, la gestión estratégica que va a seguir la empresa es de vital importancia, pues necesitará hacer un uso racional de sus recursos para conseguir una posición en el mercado fuerte frente a sus rivales.

Se ha analizado la multinacional americana Papa John's, la cual ha sido escogida en un primer momento debido a dos razones. La principal, gracias al previo conocimiento del funcionamiento interno de la empresa y del negocio hostelero. La segunda razón es derivada del interés de la evolución que ha tenido la marca a lo largo del tiempo en el mercado español y, qué pronóstico podría tener frente a los rivales con las posibles estrategias a utilizar.

Dentro de los aspectos del análisis estratégico, este informe se centra en realizar un análisis interno y externo de la compañía, no sin antes realizar un estudio sobre la orientación estratégica de la empresa donde se van a exponer y explicar la misión, visión y objetivos estratégicos, así como identificar los grupos de interés y los valores de la compañía. Posteriormente, y en lo referente al análisis externo, se realizará una evaluación del entorno general y específico de la empresa, para poder concluir con el desarrollo de un gráfico D.A.F.O. seguido de un análisis de diferentes estrategias que ha implantado y del impacto que provoca.

Por último, se realizará un plan de acción comentando las principales variables del marketing operativo que hace uso la marca. En cada plan, se analizará al detalle las estrategias que son utilizadas, de manera que se podrá entender el funcionamiento que tiene en el sector y cómo afronta la competencia que existe con los principales competidores. De este modo, se propondrá mejoras que podría implementar Papa John's para aumentar la cuota de mercado y conseguir ser más fuerte en cuanto a reconocimiento se trata.

2. VISIÓN Y MISIÓN DE LA EMPRESA

Para cualquier empresa, poseer una buena definición de la visión y de la misión es clave para realizar un plan estratégico eficaz a corto y a largo plazo, que podrá permitir a su vez cómo se posiciona en el mercado frente a las marcas competidoras y de cómo se dirige a sus clientes, determinando posteriormente un análisis externo e interno de la compañía en el mercado.

De este modo, la **visión** que propone Papa John's es llegar a ser la marca líder en todo el mundo diferenciándose de sus competidores con productos de alta calidad y de manera accesible para los consumidores (Papa John's, 2023).

La **misión** que sigue la compañía es que las personas que consuman los productos de la marca obtengan un recuerdo imborrable, seguido de un servicio postventa de calidad (Papa John's, 2023).

Se puede añadir también los valores que sigue la empresa dado que son de vital importancia para entender la diferencia de la compañía frente a otras. Por tanto, los valores son los siguientes:

- Tener un buen compromiso con la humanidad reduciendo la huella de carbono.
- Uso de ingredientes de calidad y frescos, marcando la diferencia frente a otras marcas en cuanto a sabor se refiere.
- Poder alcanzar una gran diversidad en la comunidad, ofreciendo programas de desarrollo laboral para sus trabajadores gracias a diferentes cursos, mejorando la eficiencia en sus puestos de trabajo.

Con estos términos ya definidos, se podrá entender más adelante como se posiciona la compañía frente a las marcas competidoras y cómo se diferencia en el mercado. Así, será posible establecer objetivos a corto y a largo plazo que será explicado posteriormente.

3. ANÁLISIS EXTERNO

Para entender cómo actúa la marca en el mercado y su manera de operar es de vital importancia para realizar un análisis externo que posteriormente será explicado en los siguientes puntos.

3.1. Delimitación del Mercado de Referencia

A través del modelo de la Matriz de Abell se podrá entender cómo compete Papa John's como marca definiendo su campo de actividad, entendiendo el conjunto de productos, mercados y grupos en los que se encuentra.

De este modo, se podrá analizar el mercado y visualizar a dónde se puede dirigir la marca, con el objetivo de lograr una rentabilidad mayor a la que ya posee, ganando a su vez, un paso más frente a sus marcas competidoras. La manera de encontrar el mercado relevante será definiendo las tres siguientes dimensiones:

En primer lugar, la dimensión “**clientes**”, es decir, aquellas personas cuyas necesidades son satisfechas gracias al producto ofertado por la marca. Por lo general, Papa John's se dirige a todo el mundo aquél dispuesto a pagar por sus productos que ofrece, bien sea en el propio local o a través de las aplicaciones de delivery.

El tipo de alimentos que produce la marca está diseñado para cualquier tipo de consumidor, desde una persona joven hasta un adulto. Además, es necesario destacar cómo de bien se adaptan las marcas de comida rápida a las diferentes necesidades de los clientes, como, por ejemplo, añadiendo productos veganos, sin gluten, o incluso, sin azúcares añadidos.

En segundo lugar, está la dimensión “**funciones**”, donde nos referimos a las necesidades del cliente que van a ser cubiertas. Como el sector de la comida rápida es bastante amplio y general, es evidente que la principal necesidad que se satisface es el hambre. Por lo tanto, se puede fraccionar el término en varios subgrupos para entender mejor las funciones.

Los productos ofertados por la marca se pueden comer fácilmente en cualquier momento, pero, a diferencia de otras marcas como McDonald's o Burger King, no dispone de alimentos basados en el desayuno (un café, un zumo), dando a entender que Papa John's se centra exclusivamente en la comida y en la cena.

Por último, la dimensión “**tecnologías**” explica cómo se cumplen las necesidades desde el proceso desde que se crea un pedido hasta que se consume el alimento, por lo que nos encontramos ante un término amplio y complejo. Para darle sencillez a la dimensión,

se puede desglosar el término en la manera en la que se entrega el pedido al cliente. Por lo tanto, nos encontramos con dos maneras: La primera forma es recoger el pedido en el local, bien sea a través de la página principal de la marca, llamando al establecimiento o incluso pidiéndolo en el mismo momento. La segunda sería a domicilio, haciendo uso de los diferentes modos de envío, como las aplicaciones delivery, llamando al local o a través de la aplicación de la marca.

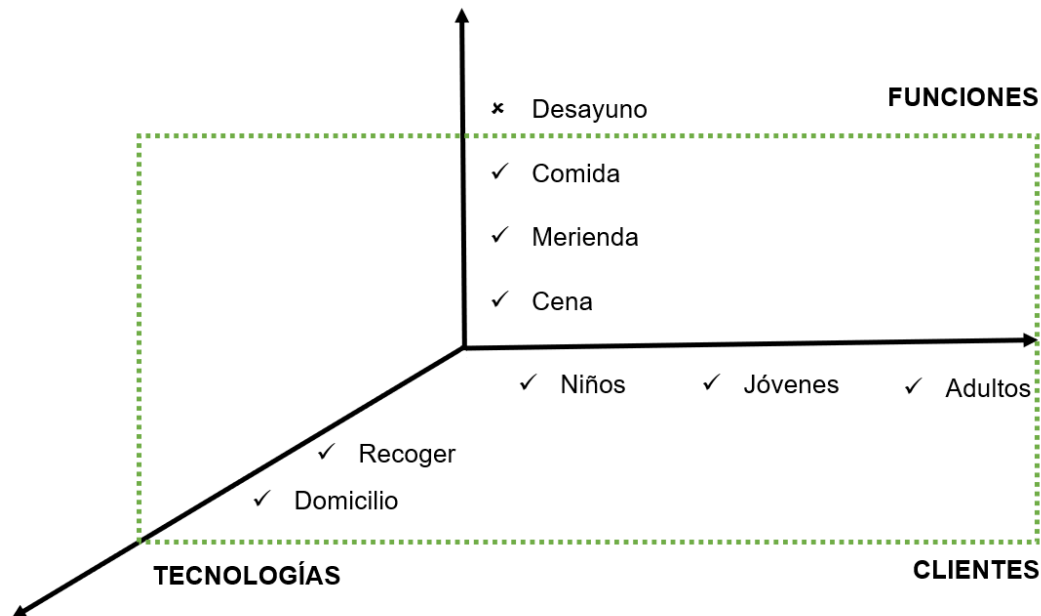


Ilustración 1. Matriz Abell de Papa John's. Elaboración propia.

A modo de resumen, se puede observar que Papa John's se encuentra en un mercado bastante consolidado y maduro, con altas expectativas de crecimiento frente a marcas competidoras. En cuanto a las dimensiones, como otras marcas, si realiza diferenciación entre segmentos, siendo de gran adaptabilidad para todo tipo de clientes. Por ejemplo, la empresa ofrece productos más adecuados para los niños pequeños, como las pechuguitas de pollo o con zumos de diferentes sabores.

3.2. Análisis del Macroentorno

A continuación, se realizará un análisis las diferentes variables que afectan al macroentorno de la marca, siguiendo el modelo PESTEL. De este modo, conoceremos aquellos factores externos de la marca que influyen sobre las decisiones y resultados. Con este estudio, podremos determinar las amenazas y oportunidades a los que se enfrenta Papa John's en la actualidad, para poder entenderlo en apartado 5. *Análisis DAFO*.

3.2.1. Perfil estratégico del entorno

Para realizar un análisis estratégico del entorno general de Papa John's a nivel nacional, se han escogido noticias de gran actualidad, así como de diversas variables clave para su correcto entendimiento.

- Dimensión política: La estabilidad política del país y los diversos problemas que han surgido efecto, así como la pandemia, han provocado un malestar general en los habitantes. Toda esta incertidumbre ha sacudido negativamente al sector de la comida rápida, donde el Gobierno planteó en 2020 una subida de impuestos de los alimentos que no consideraban saludables, como, por ejemplo, los "fast food", que se pretendía subir de un 10% a un 21% (Malagón, 2020).

La parte positiva de la dimensión política es la buena relación comercial que poseen EE.UU. y la Unión Europea, donde ambas son la fuente principal de inversión directa en el mundo, permitiendo una mayor competitividad y eficiencia en cadenas de suministro e innovación. A pesar de la pandemia y de la guerra de Ucrania, las empresas europeas tienen facilidad para acceder al mercado estadounidense, y las americanas pueden acceder al europeo, respectivamente.

La llegada de Papa John's al mercado español en 2016, siendo el segundo país que cobra más importancia para la marca y con el objetivo de aumentar el número de establecimientos en el país.

- Dimensión económica: Como es evidente, el término económico en el sector hostelero siempre ha arrojado términos positivos. A pesar de la pandemia, las cadenas de comida rápida se encuentran actualmente en un nuevo auge, y las marcas están planeando abrir cada año nuevos establecimientos expandiéndose por todo el país.

Otro factor que considerar es el incremento del PIB y del IPC que ha surtido efecto en España, donde el beneficio hostelero ha llegado a ser de casi el doble después de la pandemia, y se espera que para este año el PIB se sitúe entre un 5 y un 7% mejor (Redacción HD, 2020).

En *Gráfico 1*, se observa que el sector que más empleo total genera en el país es el de la alimentación con 67 mil personas. Donde, del total de trabajadores del sector, aproximadamente 40 mil personas se refieren a las cadenas de comida rápida (Asociación Española de Franquiciadores; Grupo Cooperativo Cajamar, 2020), demostrando que el sector es una fórmula clave para generar empleo en España y la que más rentabilidad genera.

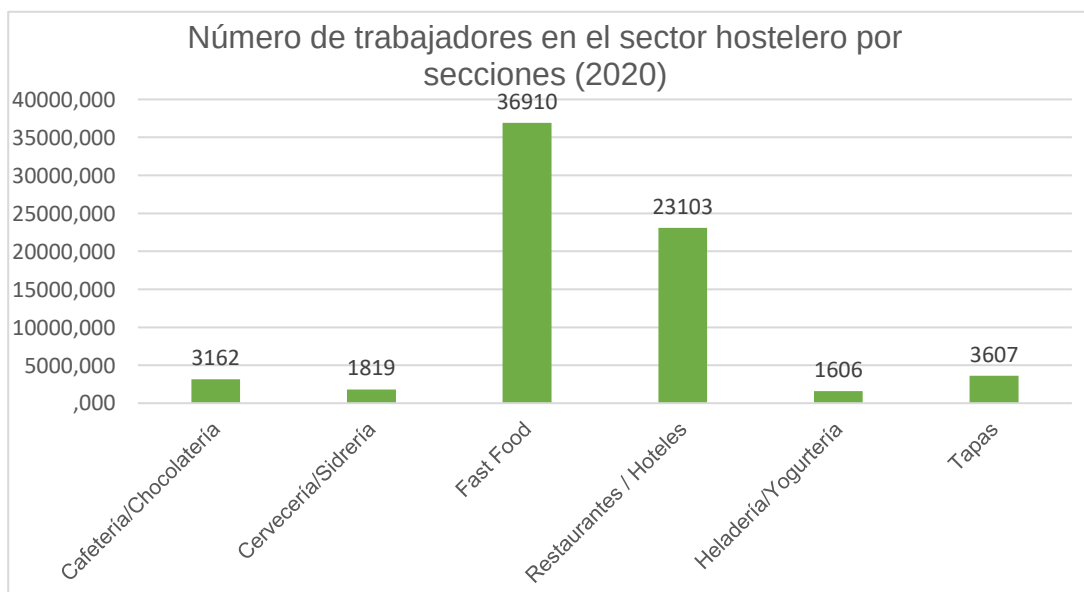


Gráfico 1. Elaboración propia a partir de Comercio.gob.es (2020).

- Dimensión sociocultural: Es evidente que España es sinónimo de turismo, y, por tanto, de rentabilidad para crear un negocio hostelero en el entorno. Desde la liberación de las restricciones causadas por el Covid-19, tanto el turismo nacional como internacional ha crecido exponencialmente en los últimos años, provocando un “boom” en el sector, siendo de gran alegría para muchos franquiciados y directivos de las marcas de comida rápida, entre otros.

La parte negativa de este factor ha sido y es la incertidumbre que provoca la pandemia. Gran parte de la población ha disminuido su consumo y prefiere ahorrar frente a posibles aumentos de precios.

En cuanto al sector de comida rápida y a la población, es indudable que cualquier persona, de cualquier edad, consume alimentos “fast-food”, sin existencia de restricciones en ningún momento. No obstante, es necesario añadir la tendencia que ha surgido estos últimos años sobre la alimentación saludable y comida vegana que ha aparecido en el mercado, produciendo un choque en la oferta y demanda obligando a las empresas a adaptar sus productos para satisfacer estas necesidades.

- Dimensión tecnológica: Las cadenas de comida rápida gozan de grandes tecnologías que les sirve de ayuda gracias a la rapidez que estos les da, como, por ejemplo, el horno en una pizzería. Esta maquinaria tiende a estar funcionando todo el día a 450 grados de una manera motorizada, por lo que el consumo energético que utiliza es mayor.



No obstante, las tecnologías que disponen las pizzerías no solo facilitan la realización de los productos, sino que están dotados de sistemas de monitoreo de temperaturas que permite un almacenaje seguro de los productos.

Ilustración 2. Horno de una pizzería. Obtenida de ElBlogdeMiren (2018).

Un buen varapalo en el sector ha sido el aumento del coste de energía y gas, donde dependiendo del tamaño de un establecimiento, el aumento del recibo energético oscila entre un 20 y un 40 % (Redacción HD, 2022). Muchos hosteleros se han puesto de acuerdo, y ante la gravedad han optado por tomar diversas acciones todavía no aceptadas, como, por ejemplo, la puesta en marcha de bonos eléctricos por valor de 3 mil millones de euros para incentivar la reducción de costes.

Además, la importancia que ha cobrado el sector gracias al “boom” del Internet es muy alta, donde todas las marcas han sabido adaptarse muy bien. Actualmente, cualquier persona puede realizar un pedido a través de la página web de cada respectiva marca, o bien, por medio de aplicaciones externas como Just Eat, Glovo, Uber Eats, etc.

- Dimensión ecológica: Este aspecto para el sector ha sido impulsado en la última década gracias a la presión social de los consumidores, consolidándose como un ejemplo de sostenibilidad para muchos otros sectores. De hecho, aproximadamente 2 mil establecimientos hosteleros promueven acciones que mejoran la relación con el medio ambiente, logrando un impacto social positivo (Food Retail & Service, 2022).

Papa John's, como muchas otras marcas de comida rápida, ha adoptado por diferentes acciones que reducen la huella de carbono y la eliminación de residuos, como, por ejemplo, gracias al uso de programas de reciclajes o de políticas de uso responsable del agua en los diferentes establecimientos.

- Dimensión legal: El sector hostelero tiene mucho que mejorar en este aspecto. Siempre ha sido tendencia las jornadas abusivas que han tenido trabajadores dedicados a la hostelería, o que los sueldos no llegan al SMI e incluso a lo merecido. El problema asciende, ya que trabajar en el sector hostelero genera miedo entre los

jóvenes por las políticas de las compañías y condiciones tan nefastas, provocando una lucha constante entre convenios y marcas.

Las marcas de comida rápida deben obedecer con éxito todas las leyes a las que se refiere, cumpliendo con diferentes aspectos, como, por ejemplo, las leyes de protección de datos de trabajadores y clientes, estándares de higiene, calidad y seguridad, leyes de marketing y publicidad, donde no deben realizar anuncios que sean engañosos o ilícitos que les puedan poner en un compromiso.

3.3. Análisis del Microentorno

Para entender la situación de la marca en el país, se procederá a realizar un breve análisis basado en las Cinco Fuerzas Competitivas (Porter, 1979 págs. 214-227) y de la actividad frecuente de la empresa. Estos análisis son vitales para cualquier empresa para maximizar su eficiencia, entendiendo así su situación en el mercado, permitiendo mejorar las futuras decisiones.

3.3.1. Análisis del sector y la competencia

El sector de la hostelería ha sido uno de los más consolidados del mercado. Esto se debe gracias a la gran diversidad de productos que se puede llegar a ofertar al consumidor. Es necesario resaltar el gran varapalo que ha supuesto la pandemia mundial a todas las empresas, especialmente el dedicado al servicio de hostelería al público, llegando a cerrar aproximadamente 7 mil comercios durante 2021, viéndose reflejado el resultado negativo que se ha obtenido.

Actualmente, la hostelería se encuentra en auge, recobrando de nuevo la importancia que tenía en la época previa a la pandemia, estando solamente un 0,6% por debajo de 2019. En este último periodo, el gran acelerón que se ha logrado ha sido de vital importancia, fijando un 44% de mejora en 2022 frente a 2021 (Gráfico 2), datos bastante importantes.



Gráfico 2. Obtenida de *ElEconomista.es* (2021).

Como se puede observar en Gráfico 2, la evolución que ha tenido el sector a comienzos del último periodo se ha visto impulsada de una manera exponencial gracias a la época

post-pandemia y a la “liberación” de las normas que ha mantenido a la población mundial en situación de incertidumbre.

Es evidente que, después del primer cuatrimestre, se ha vuelto a la normalidad, aunque todavía queda recorrido para lograr a ser el sector que era antes.

Una vez entendida la situación en la que se encuentra el sector hostelero en el país, es necesario distinguir los diferentes competidores que tiene Papa John's, donde encontramos bares, restaurantes y marcas “fast food”. Este trabajo se centrará en sus principales competidores, es decir, aquellos que sirven a los clientes el mismo tipo de alimento, y a su vez, excluyendo aquellos diferentes, como por ejemplo Burger King, McDonald's, KFC, Taco Bell, etc.

Se realizará un pequeño análisis de las diferentes cadenas de pizzerías en España, de las cuales, Telepizza, Domino's y Pizza Hut son el objetivo marcado por Papa John's para consolidar un puesto en el mercado:

- Telepizza: La cadena dirigida por *Fast Food Delivery Brands* ha sido siempre la reina en el sector desde que nació en 1987, logrando ser una multinacional dirigida a 14 países con un total de 1400 establecimientos repartidos por el mundo. Gracias a sus emotivas campañas de marketing y grandes inversiones, ha logrado que la marca se mantenga en el liderato en el país durante todo el siglo XXI. Actualmente, Telepizza cuenta un total 720 establecimientos en el país, consolidándose como la cabeza del sector.

En esta marca no todo es alegría, ya que estos últimos años se está viendo perseguida por sus competidores y obteniendo resultados negativos, por lo que parece que el secreto no siempre está en la masa.

- Pizza Hut: Este modelo de marca es un claro ejemplo de lo difícil y competitivo que es el mercado “fast food”, donde, a pesar de tener un pequeño empujón y un acuerdo con Telepizza, la marca parece no calar en el país, llegando a cerrar una veintena de locales en el territorio.

En 2019, Pizza Hut tenía 68 locales inaugurados, pero, pese a diferentes hechos producidos en estos últimos periodos, la compañía cerró 25 establecimientos propios y realizó más de 300 despidos para centrarse en sus franquiciados.

- Domino's: *A/sea*, la compañía que dirige esta cadena, ha logrado finalmente asentarse en el país desde su llegada en 2009. La manera en la que ha llegado a los consumidores a través de sus estrategias de marketing y calidad de producto ha sido muy eficaz, logrando ser la principal candidata para derrocar a su rival directo, Telepizza.

En España, Domino's maneja aproximadamente 400 establecimientos, con el objetivo de seguir avanzando y llegar a aquellas zonas donde no está presente la marca, en las poblaciones de entre 10 mil y 30 mil habitantes (Europa Press, 2023).

La pregunta parece clara, ¿en qué puesto se sitúa Papa John's? La marca se sitúa en un momento de expansión y de apertura de tiendas, especialmente en el norte de España, siendo la perseguidora de Domino's y Telepizza. El objetivo de ésta será abrir 25 establecimientos para 2025.

3.3.2. Análisis de los clientes

Por lo general, las marcas “fast food” se dirige a todo el público, sin hacer excepciones de género o edad, ofreciendo al consumidor calidad y rapidez en la entrega del producto. El tipo de cliente abarca desde un grupo de jóvenes, una familia numerosa, turistas, o incluso cualquier persona que no le apetezca cocinar o no tenga tiempo y opte por este tipo de alimentos.

Cabe destacar que existen muchos factores que puede provocar cambios en los comportamientos de los consumidores, como, por ejemplo, si se trata de un fin de semana o entre semana. Normalmente, la mayoría de la población prefiere la comida “fast food” entre semana debido a que suelen tener menos tiempo para preparar la comida/cena por el trabajo y/o estudios. Por lo contrario, en los fines de semana, las personas poseen de más tiempo libre y elección, por lo que suelen escoger aquellos comercios con atención más personalizada y de mejor calidad frente al “fast food”, aunque no tiene que ser siempre así, por lo que existe una paradoja.

Se nos puede venir a la mente en qué piensa una persona cuando hablamos de comida rápida. Bien, según datos obtenidos de *DBK.es*, de acuerdo con el nivel de facturación de los establecimientos en 2021, los consumidores prefieren las hamburguesas, seguido de las pizzas y los bocadillos, y es evidente que cada año se produce una mejora respecto al anterior.

Tipo de fast-food	Facturación (mill. de €)
Hamburgueserías	2.175
Pizzerías	700
Bocaterías	480
Otros establecimientos	490

Tabla 1. Elaboración propia obtenida de *DBK.es* (2021).

Aspectos importantes que recalcar son el precio del producto, la rapidez, esencial en este caso, ofertas de productos, etc. A la hora de escoger servicios de comida rápida, existe en los consumidores la tendencia de optar por aquellos productos en los que el precio suele ser más bajo o existe la mejor oferta adecuada para ellos. En el caso de Papa John's y marcas competidoras, la mayoría de las ofertas suelen ser entre semana, cuando el ingreso diario es inferior, para atraer al mayor número de clientes posible.

3.3.3. Análisis de los intermediarios y proveedores

Es necesario recalcar que, en España, la mayoría de los establecimientos abiertos de marcas “fast food” son franquicias. En 2019, de 4000 locales de comida rápida, sólo 1200 son propios (*Asociación Española de Franquiciadores*, 2020). Es decir, existe un mayor porcentaje de franquicias en España, logrando así que el franquiciado pueda comercializar una marca registrada con notoriedad en vez de “empezar de cero” con una marca nueva.



Ilustración 3. Oferta de la marca. Obtenida de *PapaJohns.es*

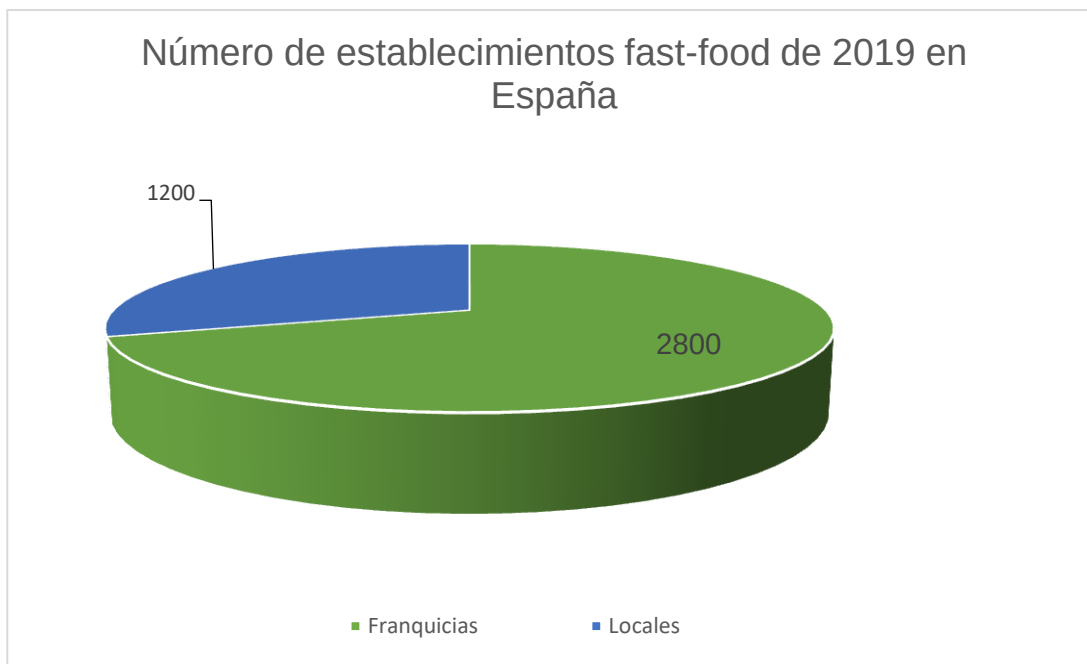


Gráfico 3. Elaboración propia a partir de Comercio.gob.es (2019).

Por otro lado, la marca es conocida porque sus productos son de calidad y frescos, por lo que la relación B2B que tiene con los proveedores es de vital importancia. Por lo general, Papa John's tiene diferentes proveedores, de helado, de bebidas y CO₂, de los productos ofertados (carne, verdura, queso). Tanto el plazo y fecha de entrega, como la cantidad pedida son un aspecto transcendental. Los proveedores que posee la marca son:

- Coca Cola y Heineken: Se realiza una vez a la semana y la cantidad varía en función del inventario semanal. El contenido del pedido incluye todas las bebidas de la marca y botes de CO₂ para las máquinas de refill.
- Frigo: Dependiendo de la tienda y de sus ingresos, la cantidad y cuándo se realizan los pedidos variarán de una manera u otra.
- Alimentos: Los productos esenciales en la empresa, es decir, alimentos como la carne, la verdura, el queso, las masas de las pizzas, son los más importantes a la hora de que un establecimiento funcione, por lo que, realizar un pedido es de lo más complejo. Por lo general, se hacen dos pedidos a la semana, según las cantidades teóricas y reales consumidas, que dependerá de las ventas netas del local.

Por último, es de gran importancia destacar el papel que desempeña el servicio a domicilio, también conocido como "delivery", ofreciendo al consumidor diferentes alternativas en cuanto a marcas y producto se trata (Delgado, 2019).

				
Número de descargas	1 millón	10 millones	10 millones	100 millones
Tasa de activación	No	324€ + IVA	150€	No
Comisión	30% + IVA	35% + IVA	20 - 35% + IVA	30% + IVA
Gestión por pedido	0,20€	No	No	No

Ilustración 4. Condiciones de las aplicaciones "delivery". Obtenida de TyllerSystems.com.

Como se puede ver en *Ilustración 4*, el modo de operación de las diferentes plataformas Delivery varían entre unas y otras, y cada marca escogerá su opción en función de sus capacidades, aunque la mayoría de las marcas fast-food optan por usar todas para atraer a más clientes.

3.3.4. Análisis de los grupos de interés

Para que una empresa funcione adecuadamente, necesita una estabilidad y armonía entre los grupos de interés, aquellos que forman parte de la actividad diaria de la empresa indirecta o directa.

Por un lugar, de manera directa cabe lugar desde los empleados hasta la directiva. Generalmente, una tienda Papa John's está formada por auxiliares de cocina, repartidores, gerentes y la propia dirección, y el buen funcionamiento dentro de la tienda dependerá de todo el conjunto. Este grupo de interés se verá desglosado a modo de ejemplo en el apartado 4.1. *Recursos y capacidades*.

Por otro lugar, de manera indirecta o externa pertenecen aquellos grupos que no forman de manera directa en la empresa, que pueden ser, entre otros:

- Clientes, proveedores y competencia: Estos tres grupos de interés, ya explicados uno a uno anteriormente, son importantes para la marca. En la última época ha surgido la preocupación mundial acerca de la sostenibilidad y cuidado del medio ambiente. Por lo que, las cadenas de comida rápida y proveedores, para mejorar, realizan la creación de productos y envases ecológicos disminuyendo la presión social que obtienen.



Ilustración 5. Ejemplo de embalaje de la marca. Obtenida de Papajohns.es

- Gobierno y acreedores: La marca deberá cumplir con todas las obligaciones legales para lograr el correcto funcionamiento y que no pierda notoriedad en caso de posibles problemas. Además, la empresa deberá cumplir con toda la normativa vigente en cuanto a Responsabilidad Social se trata.
- Competencia: De ellos dependerá en buena parte la oferta y demanda. Por otro lado, estas marcas son libres de cooperar y realizar una alianza, como puede ser el caso de Telepizza y Pizza Hut.

- Profesionales y organismos de la salud: La relación entre este grupo de interés y las marcas de comida rápida no suelen ser positivas. La OCU señala que abusar de la pizza no es saludable a largo plazo por los aditivos y grasas saturadas que posee. Este hecho es muy negativo para estas cadenas, provocando una disminución de las ventas y teniendo que adelantarse en el mercado, como, por ejemplo, añadiendo productos más saludables. La manera de Papa John's de solucionar este problema ha sido a través de pizzas o alimentos veganos, como las coliflor bites. De este modo, crea nuevos productos de mejor



Ilustración 6. Ofertas veganas de la marca. Obtenida de Papajohns.es

calidad e innovando el menú, atrayendo nuevos clientes (Cooperativa, 2020).

Todos estos agentes tienen un alto poder de negociación, ya que influyen en si un negocio puede funcionar correctamente o no.

4. ANÁLISIS INTERNO

Con un buen análisis interno se podrá hacer un uso de diferentes herramientas estratégicas y realizar mejoras en caso de que sea necesario.

4.1. Recursos y capacidades

Identificar los recursos y capacidades que poseen los establecimientos es clave para crear valor, por lo que es necesario comprender la manera en la que los recursos son gestionados y combinados con las capacidades para poder generar una rentabilidad.

Por un lado, los **recursos** son aquellos factores o herramientas que la marca puede controlar, y para ello, será importante distinguir los recursos en tangibles (físicos y financieros) y no tangibles (humanos y no humanos).

Dentro de los **recursos tangibles físicos** encontramos que Papa John's cuenta con más de 5 mil establecimientos en el mundo, de los cuales aproximadamente 70 locales forman parte en España (). Además, según el balance de la compañía, el importe total de su activo físico en el último periodo ha ascendido a 864 millones de dólares, siendo 447 millones aquellos activos dedicados al correcto funcionamiento de un establecimiento, como los hornos, las motos, el mobiliario, entre otros ().

En cuanto a los **recursos tangibles financieros**, el importe del total de activos financieros asciende a 251 millones de dólares. En el propio balance viene recogido que la marca tiene un total de 47 millones de dólares en efectivo e inversiones a corto plazo, y que el mayor porcentaje de activo financiero es gracias al total de deudores comerciales que posee, con un total de 118 millones de dólares, dando a entender que a Papa John's le importa mucho más el correcto funcionamiento de sus máquinas para garantizar la mayor seguridad y eficiencia en los procesos de entrega de los productos frente a las diferentes inversiones que posee.

En segundo lugar, están los **recursos intangibles**. En lo respectivo a los recursos humanos, Papa John's espera triplicar en España el número total de empleados, llegando a alcanzar a los 4 mil trabajadores, en los que a finales de 2020 ya poseía más de mil personas trabajando en la marca (Tovar, 2020), haciendo evidente el plan de expansión que quiere realizar la marca en territorio español.

En lo que a recursos no humanos se trata, se puede comentar que la marca no posee ninguna patente como tal, ya que en el sector de la comida rápida no posee mucha importancia. No obstante, un aspecto a remarcar para muchas compañías de comida rápida es la reputación que posee y de cómo un cliente puede estar fidelizado en el mercado. Es evidente que en España la marca está en crecimiento y se está ganando un hueco en el sector. Sin embargo, en América es de las más conocidas en el sector fast food, aunque su reputación se ha visto afectada varias veces en el continente. Por ejemplo, en 2019 la Liga Nacional de Rugby en Estados Unidos, más bien conocida como NFL, acabó el acuerdo que tenía con Papa John's debido a la tendencia "Black Lives Matter", donde John Schnatter, exdirectivo de la marca, indicaba que los jugadores al arrodillarse en el terreno de juego antes del comienzo del partido incitaban al aburrimiento y provocaba a los espectadores no optar por consumir pizza.



Ilustración 7. Shaquille O'Neal con el lanzamiento de una de sus pizzas. Obtenida de Nteve.com (2021).

La manera que optó la compañía ese mismo para arreglar el error que cometió ha sido el acuerdo que consiguió con el famoso exjugador de baloncesto Shaquille O'Neal, pasando a formar parte de la directiva aportando una gran inversión que conduciría a la marca a aumentar las ventas hasta un 6,4% (Director, 2021).

Por tanto, ¿sabe Papa John's identificar sus capacidades y generar una ventaja competitiva? Las **capacidades** se definen como aquellas habilidades que están ligadas al capital humano y a los activos intangibles para realizar una actividad concreta. Sí es cierto que para la marca es de vital importancia poseer

trabajadores bien formados, con un amplio conocimiento de los procesos de producción de sus alimentos y del funcionamiento de los establecimientos, pero una ventaja competitiva es difícil de crear. Esto se debe a que el sector es un mercado maduro donde es difícil diferenciarse de tus competidores en cuanto a recursos intangibles, donde las mayores diferencias que se encuentran son en base a los productos (mejores ingredientes, mayor variedad).

4.2. Organización empresarial

La estructura organizacional de Papa John's está compuesta por una dirección encargada de la planificación de los objetivos a corto y a largo plazo de la empresa. A su vez, la compañía debe contar con un equipo de marketing, encargados de la promoción de los productos gracias a las diferentes campañas publicitarias en redes sociales, eventos, etcétera.

Por otro lado, es necesario también un equipo de recursos humanos que se encargue de las contrataciones y formaciones de los trabajadores. La función de la dirección de recursos humanos es también la gestión de las nóminas y de la correcta evaluación del desempeño de la plantilla.

A modo de ejemplo, un local cuyos objetivos de venta sean correctos y por encima de lo esperado, suele estar formado por un equipo de aproximadamente 20 trabajadores, aunque depende mucho de la ubicación del establecimiento y de las características del local. Por lo tanto, estará formado por:

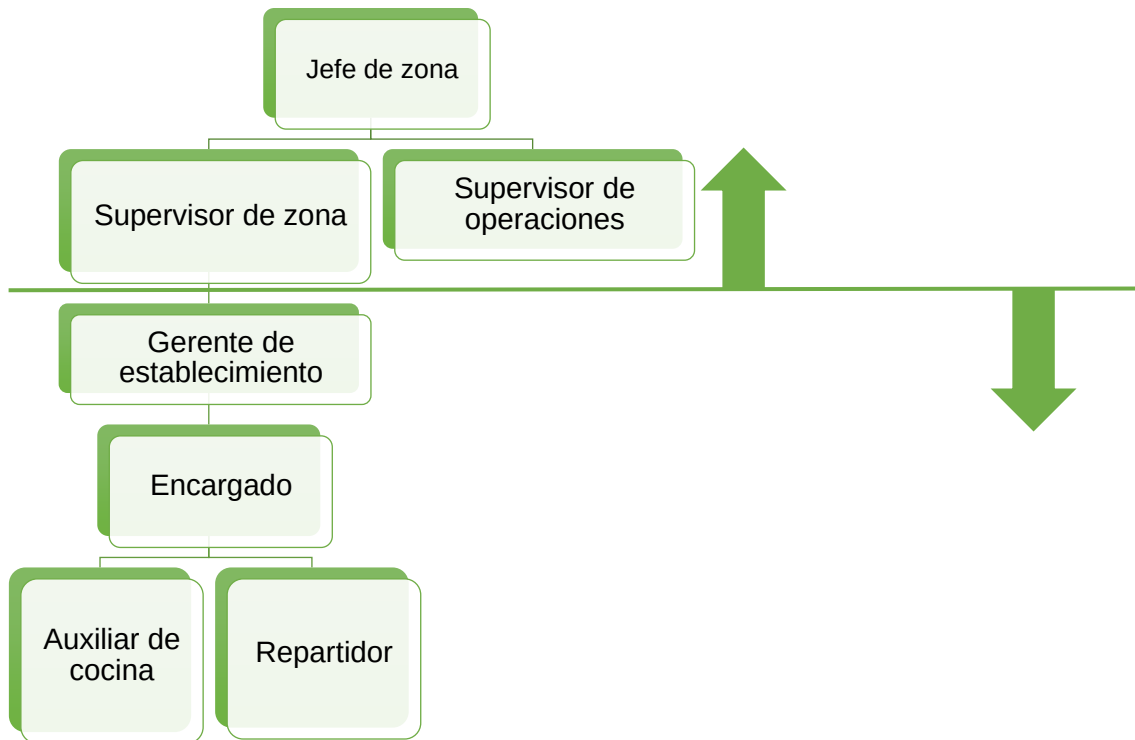


Ilustración 8. Organigrama de un establecimiento Papa John's.

- 5 - 8 auxiliares de cocina: Encargados desde el proceso de atención al cliente, de creación del pedido, y de posterior entrega en el local. Todos los auxiliares deben tener la formación necesaria y óptima para el correcto funcionamiento en la tienda.

Hay que tener en cuenta que dependiendo del día se tendrá previsto vender más o menos cantidad, por lo que los días que más trabajo haya, será necesario que el/los responsable/s del turno realicen una división del trabajo correcta estableciendo a sus compañeros en diferentes puestos.

Los diferentes puestos básicos a cubrir son:

- Cajero: Encargado de atender a los clientes y ofrecer las promociones de la mejor manera posible.
- Palmoteo/Salsa: Este puesto se basa en el estirado y ensalsado de las masas de las pizzas. Tiene que seguir un orden concreto para que el funcionamiento de los pedidos tenga un buen sentido.
- Mesa: Las personas encargadas de este puesto son las que realizan los pedidos. Es decir, son los que realizan las pizzas y los complementos y los meten en el horno. Han de ser rápidos y seguros en la medida de lo posible.
- Teléfono: Normalmente la cobertura de este puesto suele estar realizada por el compañero que esté en la mesa de ingredientes. Su labor es atender al teléfono y proponer las mejores ofertas al cliente tanto a domicilio como a recoger, comprobando el número de teléfono, dirección, pedido, precio, entre otros. Este puesto también debe estar cubierto por los repartidores.
- Horno: La cobertura del horno es uno de los puestos más difíciles, donde por lo general, suele estar el responsable del turno. Aquí, la

persona encargada tiene que saber todos y cada uno de los productos para saber encontrar cualquier posible fallo a la salida del horno (falta de algún ingrediente o producto). Además, controla el orden de los pedidos a entregar y es el encargado de revisar que los repartidores se lleven los pedidos completos y sin equivocaciones.

- 6 - 9 repartidores: Su función es la entrega del pedido al cliente a domicilio de manera adecuada, eficaz y segura, además de la ayuda si es necesaria en la tienda a los demás compañeros.
- 2 - 3 encargados o responsables de turno: Son aquellos en los que el funcionamiento correcto del local depende de ellos. Son los encargados de la corrección de los problemas y el responsable de éstos, así de cómo organizar a los trabajadores de la mejor manera para que todo se encuentre en sintonía y sin errores.

Por otro lado, es de vital importancia añadir a los distribuidores y proveedores en la organización empresarial, debido a que éstos son los encargados de traer el pedido de los productos y materiales necesarios en el momento correcto y oportuno.

5. ANÁLISIS DAFO

A continuación, se presenta el análisis D.A.F.O., en el que se incluyen las oportunidades y amenazas (derivadas del macroentorno y microentorno), así como las fortalezas y debilidades (identificadas en el análisis interno).

OPORTUNIDADES	AMENAZAS
- Aumento de rendimiento y producción gracias a la post-pandemia. - Nuevas ubicaciones para dirigirse en el mercado español. - Posibilidad de incremento de abanico de cartera de productos. Sector con buena rentabilidad, donde se prevé un aumento del IPC y del PiB.	- Tendencias saludables en contra del negocio hostelero. - Alta competencia en el sector.
FORTALEZAS	DEBILIDADES
- Reconocimiento alto de la marca en el país. - Encuestas de satisfacción del cliente para mejorar sus puntos débiles. - Alta calidad de ingredientes por encima de los rivales, generando fidelidad en sus clientes y atrayendo nuevos. - Apoyo de las compañías "delivery" para promocionar la marca y atraer nuevos clientes.	- Carta no tan amplia con respecto a la competencia. - Forma parte del sector de comida rápida, pero los tiempos de producción ascienden a más de 10 minutos por pedido.

Cuadro 1. Resumen D.A.F.O. de la marca. Fuente: Elaboración propia.

En el análisis externo, se podrán distinguir las diferentes oportunidades y amenazas que posee la empresa y que no puede controlar. De este modo, se podrá entender en qué lugar se encuentra la marca entre los competidores.

Por un lado, en la parte de las **oportunidades**, donde el negocio hostelero ha mejorado sus márgenes de rendimiento y producción a raíz de la post-pandemia y un aumento del turismo y consumo. Además, Papa John's tiene posibilidad de abrir más establecimientos, abarcando así más territorio en el país.

Otro factor positivo en cuanto a oportunidades es el gran abanico de productos que se pueden llegar a ofrecer a los consumidores, como nuevos productos veganos, menús especialmente dedicados para los niños pequeños con algún obsequio o regalo, entre otros., que puedan favorecer las ventas y el reconocimiento de la marca.

Por otro lado, en cuanto a las **amenazas**, se remarca lo evidente que es el gran peso que supone en España las marcas competidoras y lo difícil que es poder hacerse un hueco en el mercado, véase en 3.3.1. *Análisis del sector y de la competencia*.

Otro ejemplo que destacar es la tendencia que ha surgido con la alimentación saludable, donde una gran cantidad de personas apuestan por alimentos de mejor calidad. En este aspecto, el sector de la hostelería en su mayoría ha tenido que adaptarse a sus clientes, donde Papa John's, en 2016, ha sido la primera en cumplir con el objetivo, creando pizzas y entrantes veganos (Mesa, 2022).

En segundo lugar, nos encontramos con el análisis interno, que permite identificar las fortalezas y debilidades de la marca. En esta parte es necesaria la definición del perfil estratégico que adopta la empresa y de los diferentes recursos y capacidades que posee.

En cuanto a las **fortalezas** de la marca nos encontramos el buen reconocimiento que tiene alrededor del mundo, especialmente en América. En España todavía no supera a sus rivales, pero es conocida por muchos consumidores provenientes de otros países, por lo que su potencial en el país es bastante grande.

Como indica el propio eslogan de la marca "Better Ingredients, Better Pizza", un punto a favor es la gran diferencia que tiene frente a sus competidores en cuanto a calidad de ingredientes, por lo que muchos clientes que optan por la marca repiten. Es evidente que el valor generado en Papa John's es gracias a los clientes fidelizados, por lo que cada establecimiento cuenta con un sistema propio de encuestas de satisfacción para cada pedido. De este modo, los clientes podrán escribir tanto los puntos buenos como los negativos para poder encontrar cualquier tipo de fallo.

También es importante destacar que la marca trabaja con las tres marcas más grandes de delivery en España, que son Just Eat, Uber y Glovo para llegar al consumidor de la forma más rápida, evitando demoras (Menéndez, 2020).

Por último, en la marca no todo es bueno, por lo que las **debilidades** que se pueden encontrar en son varias. Actualmente la carta que posee la marca es amplia, pero el fallo que existe es que no posee productos dedicados al desayuno, como cafés, zumos, entre otros, por lo que tiene margen de mejora en este aspecto. Además, otro punto negativo es la tardanza que posee la cadena de producción en un momento de mucha afluencia, aumentando el tiempo de espera de más de quince minutos en el local.

Por otro lado, si es cierto que en España la inversión en cuanto a marketing y publicidad no es muy alta, por lo que sería recomendable aumentar la proyección de la marca en el país en este sentido.

D.A.F.O.		Análisis interno	
		Fortalezas	Debilidades
Análisis Externo	Oportunidades	Estrategias ofensivas	Estrategias de reorientación
	Amenazas	Estrategias defensivas	Estrategias de supervivencia

Cuadro 2. Análisis D.A.F.O. de la compañía. Elaboración propia.

Es por todo ello que se considera que las estrategias competitivas que Papa John's deberían estar guiadas hacia un carácter más ofensivo. La pregunta que puede surgir es a qué se debe optar por una estrategia ofensiva y no una estrategia de reorientación con las debilidades que posee la marca. Bien, Papa John's ha aterrizado en 2015 y desde entonces, la falta de reconocimiento que posee es notoria y hacen falta más clientes.

Los diferentes puntos positivos que tienen son los clientes fidelizados que tienen gracias a la gran ventaja frente a sus competidores en cuanto a calidad de ingredientes, por lo que es de vital importancia seguir optimizando estas fortalezas para descubrir y aprovechar nuevas oportunidades.

Por otro lado, también sería aconsejable no dejar de lado aquellas estrategias de reorientación que les permita minimizar las debilidades, donde la marca debería replantear aumentar la línea de productos añadiendo alimentos dedicados al desayuno.

6. DEFINICIÓN DE LOS PROGRAMAS Y ESTRATEGIAS DE MARKETING

6.1. Objetivos estratégicos

El objetivo global de Papa John's es, de la mano de su principal franquiciado *Drake Food Service International (DFSI)*, lograr un valor de mercado que supere un billón de dólares junto con un crecimiento exponencial de la calidad del trabajo que representa. La manera principal de la marca franquiciadora de perseguir este objetivo es doblando la cantidad de establecimientos gracias a un plan de expansión internacional, estando presente principalmente en Chile, Portugal, Guatemala, Reino Unido y España, entre otros (Drake Food Services International, 2022 págs. 6-8).

Para entender mejor los objetivos estratégicos de Papa John's, es imprescindible distinguir los diferentes tipos de objetivos que existen y a los que aspira llegar. Estos objetivos, que van acompañados de la definición de *Misión*, se resumen de la siguiente manera, véase en *Cuadro 3*.

Según su naturaleza	Según el horizonte temporal	Según el grado de concreción	Según el alcance	Según el nivel estratégico
Financiero: Conseguir más de un billón de dólares en cuanto a valor de mercado se trata.	Corto plazo: Desarrollo y capacitación de los trabajadores. Desarrollo de alianzas para aumentar el reciclaje de residuos. Estudio del cumplimiento de eficiencia energética en los establecimientos. Implementación de motos eléctricas.	Abiertos: Contribuir con el respeto y la mejora de las condiciones de trabajo. Disminuir los impactos sociales y ambientales llegando a ser una marca referente en la industria en cuanto a sostenibilidad se trata.	Ambiciosos: Crear una proyección de marca superior a la de sus rivales. Atraer a nuevos colaboradores, a través de una numerosa inversión y del desarrollo en sus trabajadores.	Corporativo: La marca se rige bajo el <i>Programa de Compliance Corporativo</i> , donde debe cumplir con tres estándares internacionales, ISO 31000 (Sistema de Gestión de Riesgos); ISO 19600 (Sistemas de Gestión de Cumplimiento Normativo); ISO 37001 (Antisoborno).
No financiero: Búsqueda del perfeccionamiento. Generar valor para mejorar la calidad de vida.	Largo plazo: Conseguir la apertura de un total de 700 establecimientos en España para 2025.	Cerrados: Cumplir cada establecimiento o con el NPS (<i>Net Promoter Score</i>), midiendo la satisfacción del cliente (0 a 100). El puntaje que obtener en 2021 era de 63.	Imposibles: Reducir los tiempos de espera frente a marcas competidoras. El tiempo medio mínimo es de 10 minutos para cada pedido en un día normal.	Competitivos: Generar un reconocimiento y un valor de mercado mayor que sus competidores en el sector.

Cuadro 3. Resumen de los objetivos estratégicos de la marca. Elaboración propia.

De tal modo, se destaca que Papa John's en España tiene el principal objetivo de expandirse por todo el territorio nacional, especialmente por el norte de España, donde todavía tiene margen de apertura de establecimientos. Para ello, *DFSI* se ha aliado con el sub-franquiciado *QSR North* con la misión de establecer un puesto en el norte del país.

Además, cada establecimiento tiene que cumplir con los márgenes de satisfacción del cliente (NPS) para minimizar los posibles errores que surjan en cada tienda. De este modo, cada punto de venta conseguirá ser “fuerte” en su zona, permitiendo superar en tal caso a sus rivales más cercanos.

6.2. Definición de Estrategias de marketing

El concepto de desarrollo y las decisiones que se adoptan en el campo de actividad para el futuro es clave para la generación de valor. Por lo tanto, es de vital importancia saber hacia dónde y cómo se va a desarrollar la empresa. Para ello, junto con lo mencionado anteriormente en 3.3 *Análisis del Microentorno* y analizando la estrategia de crecimiento (Ansoff, 1957 págs. 113-124), se podrá entender las posibles estrategias a optar por la compañía en busca de una ventaja competitiva.

		Productos	
		Actuales	Nuevos
Mercados	Actuales	Penetración del mercado	Desarrollo de productos
	Nuevos	Desarrollo de mercados	Diversificación

Cuadro 4. Matriz de Ansoff (1957). Elaboración propia.

Al encontrarse la compañía en un mercado bastante competitivo, es necesario desglosar las diferentes estrategias que puede optar Papa John's en un periodo determinado y en función de sus necesidades de mejora.

A corto plazo, en un periodo de 0-2 años, sería importante centrarse en una **estrategia de desarrollo de producto**, remarcando su diferenciación frente a competidores a través de la potenciación de la calidad de sus ingredientes. Por otro lado, es recomendable una búsqueda de nuevos bienes y servicios que puedan atraer a nuevos clientes como se ha mencionado anteriormente, como, por ejemplo, alimentos dedicados al desayuno, nuevos alimentos veganos, la implementación de un buffet libre (no están en todos los establecimientos).

Por otro lado, a largo plazo, sería recomendable realizar una gran inversión que permita una mejora notoria del reconocimiento de la marca en el territorio, optando por una **estrategia de penetración de mercado**, a través de publicidad, tarjetas de descuento, nuevos cupones, entre otros, con el objetivo de poder aumentar las cifras de cada establecimiento y dirigirse a nuevos clientes ganando cuota de mercado.



Ilustración 9. Promoción de Buffet Libre de la marca. Obtenida de Chollometro.es (2023).

6.3. Segmentación y posicionamiento

Para cualquier empresa, realizar una segmentación del mercado es clave para saber cómo se dirige a sus consumidores y de qué manera opera.

En primer lugar, es necesario identificar las bases de segmentación, donde, en este caso, la segmentación que realiza la marca es **demográfica por edades**. En este apartado, se pueden diferenciar tres principales grupos:

- Niños y jóvenes de 5 a 14 años, un grupo al que la marca se dirige menos que a los siguientes grupos, dado que apenas posee productos dedicados para los pequeños. Si es cierto que en la mayoría de los establecimientos en el territorio nacional cuenta con algunos productos, como, por ejemplo, yogures bebibles o pizzas más pequeñas.
- Jóvenes y adultos de 14 a 45 años. Es el grupo más amplio y al que principalmente se dirige la marca. Normalmente, las personas acuden a establecimientos hosteleros en grupos de amigos o de familias, después del colegio, del trabajo o en un fin de semana, y la carta que ofrece la compañía está disponible para cualquier tipo de persona o grupo.
- Adultos de más de 45 años. En este tipo de segmentación, la marca también se dirige a este grupo, y los productos que ofrece a los clientes son los mismos y no hace distinción, pero, en general, la mayoría de la población que acude a este tipo de establecimientos no suele estar en el rango de edad de más de 45 años.

En segundo lugar, se puede realizar también una segmentación en el mercado por **beneficio buscado**, es decir, en función de sus actitudes o hábitos y de lo que espera de la marca. Se distinguen entre:

- Clientes que optan por precios más rentables: Este grupo abarca cualquier tipo de cliente, principalmente los jóvenes, que suelen aprovechar promociones y/o ofertas que normalmente no suelen existir para que su gasto sea menor. Aquí, los clientes esperan el mismo producto, pero por un precio más barato. En el caso de Papa John's, a excepción de cupones y descuentos, la mejor oferta son los miércoles con la promoción de una pizza mediana a 5,95€/u.
- Clientes que prefieren una mejor calidad: El eslogan de la marca es claro, con mejores ingredientes, el producto es mejor, y es evidente que la mayoría de los clientes que prueban por primera vez Papa John's, repiten. Esto se debe a la diferencia frente a sus competidores en cuanto a la calidad de los ingredientes frescos que tiene, haciendo que sus clientes fidelizados opten por esta marca.
- Clientes que no tengan tiempo: Mucha población en general está demasiado ocupada o tiene muchas cosas que hacer que no les permite tener tiempo para realizar la comida o la cena, bien sea por salir tarde del trabajo por hacer una actividad deportiva. Muchas veces, cuando alguien llega a casa, se siente cansado y lo que menos desea es hacer la comida, por lo que el beneficio que busca es tener el alimento en casa lo antes posible y sin tener que cocinar, por lo que optan por este tipo de marcas.

Además, es de vital importancia destacar también el prototipo de **cliente ideal** en el mercado. Aquí, Papa John's ha de realizar una plantilla describiendo diferentes personas ficticias que se asemejen a sus clientes, en función de sus antecedentes y comportamientos, entre otros. Por lo tanto, se puede desglosar los diferentes tipos de buyer/persona de la siguiente manera:

	Buyer 1	Buyer 2	Buyer 3	Buyer 4
Antecedentes	Estudiante.	Trabajador/a.	Trabajador/a.	Trabajador/a.
Demografía	20 años. Vive cerca del establecimiento.	30 años. Sin hijos. Residente en la zona del establecimiento.	38 años. Casado con hijos. Domicilio cerca de la tienda.	28 años. Vive con su pareja, en un pueblo, lejos del local.
Comportamiento	Realiza uso intensivo de redes sociales.	Dedica su tiempo mayoritariamente al trabajo.	Dedica tu tiempo al trabajo y a sus hijos.	Dedica parte del tiempo al trabajo y a su pareja.
Objetivos	Uso de promociones en comida rápida.	Obtener comida rápida por falta de tiempo para cocinar.	Aplicar promociones en cantidades grandes para toda la familia.	Obtener comida caliente y de calidad en su domicilio sin tener que salir del hogar.
Objeciones	Precios altos en los productos debido a sus bajos ingresos.	Ingredientes frescos y de calidad.	Variedad de productos.	Distancia entre el domicilio y establecimiento.
Solución a los diferentes problemas que surgen	Aplicar ofertas en diferentes días de la semana (5,99€ una mediana TODOS los miércoles).	Garantizar la calidad de los productos e interactuar con el cliente a través de la encuesta de satisfacción (NPS).	Ofrecer gran variedad de productos para los diferentes miembros de la familia, con diferentes entrantes y tamaños.	Aumentar la cobertura de entregas a domicilio. En caso de imposibilidad, aumentar la cobertura en las aplicaciones "última milla".

Cuadro 5. Ejemplos ficticios de buyer/persona de la marca. Elaboración propia.

Para finalizar, en cuanto al posicionamiento de la marca en el mercado, es evidente que Papa John's optará en el territorio nacional por un **posicionamiento basado en la calidad de sus productos**, haciendo notar la gran inversión que hace la marca franquiciadora en los ingredientes de calidad para satisfacer a sus clientes de la mejor manera, dando un paso hacia delante frente a sus marcas competidoras en el país y generando un reconocimiento paulatino pero positivo del nombre de Papa John's.

7. PLAN DE ACCIÓN

A continuación, se procederá a realizar un plan de acción que consiste en describir las diferentes variables del marketing operativo, proponiendo a su vez posibles mejoras a añadir por la compañía.

7.1. Plan de Producto

La variable producto de la compañía cobra mucha importancia debido al reconocimiento que posee gracias a la buena calidad de sus ingredientes frente a sus competidores. Poseer una buena cartera de productos es clave para Papa John's para dirigirse correctamente a sus clientes, consiguiendo un mejor reconocimiento en el mercado. Los diferentes productos que presenta la marca son:

Pizzas: Este es el producto que más valor genera a la marca y que la mayoría de los consumidores prefieren en la carta. Por lo general, se presentan las pizzas en tres diferentes tamaños (mediano, familiar y XXL), donde la diferencia que se encuentra en el precio son los ingredientes que presenta el producto, que se resumen en los siguientes tipos:

- *Tradicionales:* En este tipo de pizzas se encuentran aquellos ingredientes más conocidos y pedidos por los clientes, como la Carbonara, Margarita, Seis Quesos, Super Pepperoni, Hawaiana.
- *Especialidades:* Aquí, la variedad de ingredientes es mayor que en las tradicionales, ofreciendo también diferentes salsas, como, por ejemplo, la Barbacoa, Carnívora, Super Papa, Barbacoa Crema, entre otros.
- *Premium:* En este caso, el precio variable de los ingredientes suele ser mayor, como el uso de queso crema Philadelphia, salsa Pesto, queso burrata, entre otros. Además, las pizzas con ingredientes veganos forman parte de las pizzas premium.

Entrantes: Estos alimentos sirven de acompañamiento y aumentan el precio de venta. Se ofrecen en tamaño normal y también en XXL, doblando la cantidad que se presentan normalmente. Se encuentran varios productos como: Alitas de pollo, pechuguitas de pollo, panes de ajo, palitos parmesanos, entre otros. Además, han añadido a su menú productos veganos nuevos como las coliflor bites o green nuggets.

Postres: Aquí, la mayoría de los postres que presenta Papa John's es en colaboración con Ben & Jerry's, ofreciendo helados en tarrinas grandes y pequeñas a los consumidores. Además, los establecimientos venden galletas de chocolate que pasan por el horno, siendo el postre estrella promocionado por la marca.

Bebidas: Como cualquier marca en el sector hostelero, se ofrecen a los consumidores todo tipo de bebidas en función de las necesidades de marca que se presenten. Se encuentran bebidas como Coca Cola, Nestea, Aquarius, Sprite, Fanta en las variables de 500 ml., 1L., y cervezas como Heineken, Águila, Radler en lata y en versión sin alcohol incluida.

Extras: La compañía ofrece también extras, de muy poco coste, accesibles para todos los clientes. Se encuentran las tarrinas de ajo y pepperoncinis que se incluyen en cada pizza, salsas de barbacoa, miel y mostaza, tomate, entre otros.

Por otro lado, es imprescindible tener en cuenta el logo y el envasado que hace uso en el mercado. Lo primero que se le viene a un cliente al pensar en una marca es el **logo** que representa. El caso de Papa John's es simple, utilizando los colores haciendo representación a los principales ingredientes frescos que hace uso, rojo del tomate, blanco de la masa, verde de la albahaca.

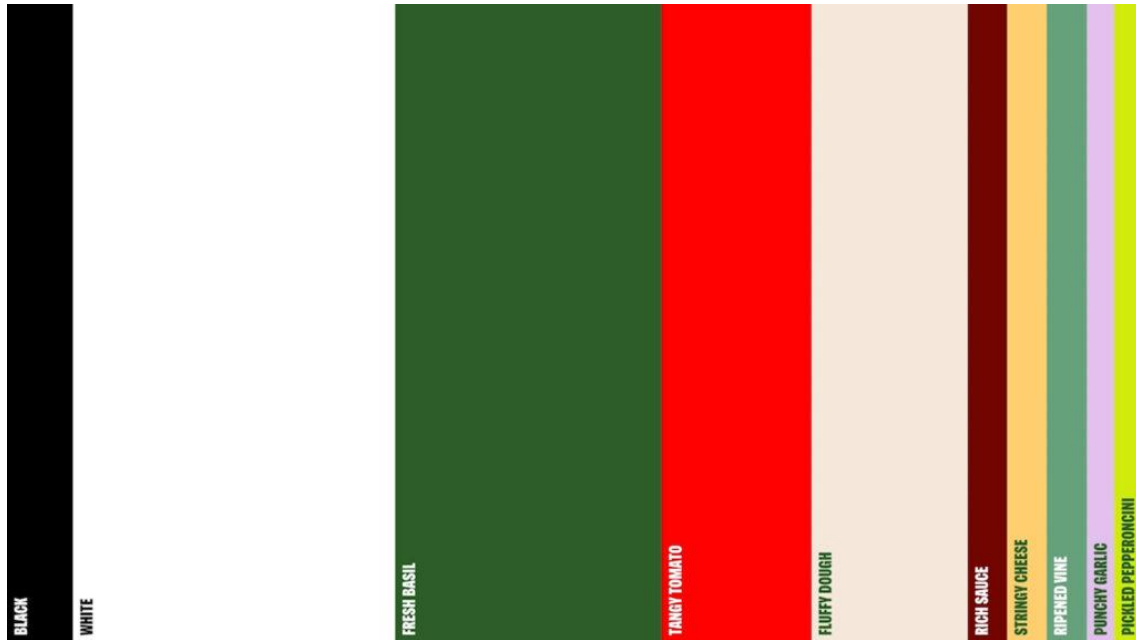


Ilustración 10. Paleta de colores de Papa John's. Obtenida de brandemia.org (2021).

En cuanto al **envasado** se trata, la compañía utiliza la misma estrategia que con el logo, haciendo uso de la paleta de colores en el envasado para hacerlo más llamativo y representando los valores de la marca. Además, hacen uso de un embalaje sostenible para disminuir la presión social y cumpliendo con los regímenes ecológicos en el mundo.



Ilustración 11. Ejemplos de envasados de la marca. Obtenido de Marketing Directo (2020).

Por último, es importante explicar el funcionamiento de una **tienda** y el **servicio** que ofrece a los clientes, donde, es necesario que la producción en cadena que realizan los establecimientos se haga de manera efectiva y sin errores, ya que, si falla un puesto, la pérdida de tiempo es mayor. Por lo tanto, el funcionamiento de cada local siempre sigue el mismo patrón. En primer lugar, se realiza el pedido, para llevar o para entregar a domicilio (confirmando dirección y método de pago, excepto los pagos realizados desde

la página web). Después, los pedidos se realizan en un proceso de cadena, desde el estirado de la masa hasta la salida del horno y posterior empaquetado. A continuación, se comprueban los detalles del pedido para que no haya equivocaciones y se realiza la entrega, en persona o a domicilio a través de los repartidores propios o de “última milla”. Por último, el pedido no se confirma como realizado hasta que no se mantiene una interacción con el consumidor a través de la encuesta de satisfacción del cliente (NPS) para comprobar que no ha existido ningún problema el proceso de realización del pedido.



Ilustración 12. Establecimiento número 86 de la marca, ubicado en Santander.

Las posibles mejoras para realizar en el plan de producto se basan principalmente en la carta, dado que, el proceso de realización de los pedidos y del servicio que ofrece se realiza de la manera más eficiente para que surjan los mínimos errores. Por lo tanto, en la carta sería conveniente añadir productos dedicados al desayuno, como, por ejemplo, cafés o zumos, para aumentar el ticket medio de las ventas.

7.2. Plan de Precios

Poseer un equilibrio en un plan de precios es importante tanto para la empresa como para los clientes, donde el valor percibido que se genera es clave para la fijación de precios. La empresa buscará crear la mayor rentabilidad posible mientras que el consumidor querrá expectativas de calidad superior que el coste del producto que está pagando.

Por lo tanto, los principales factores que pueden determinar el precio son dos: Que la marca se encuentra en un sector con una demanda muy elástica, como es el negocio de las pizzas, donde las ventas aumentarán en mayor medida con una bajada mínima de los precios. El otro factor clave es la alta competitividad que existe en el negocio hostelero, obligando a las marcas a ofrecer precios ajustados y similares.

Como es evidente, se buscarán estrategias diferenciales para aumentar las ventas y los beneficios de la compañía. Además, al encontrarnos en un mercado donde los productos son poco diferenciados y hay mucha competencia, el precio estará bastante igualado. Por lo tanto, la política de precios de Papa John's en España se basará de la siguiente manera (aplicándose en todos los establecimientos nacionales la misma operativa):

Por un lado, existen los precios **sin promoción**, en el que los precios de las pizzas variarán en función del tamaño explicado en *Plan de Producto*, donde, por ejemplo, las medianas tendrán un importe desde 9,99€/u a recoger y 15,99€/u a domicilio.

MARKETING DE PAPA JOHN'S EN ESPAÑA

Por otro lado, el factor más importante son las **promociones** que utiliza la compañía, siendo de gran utilidad y de valor en los clientes, donde en muchos casos, el importe del producto será el motivo de elegir una marca y no otra. El objetivo de Papa John's en este caso es de aumentar las ventas y de atraer a todos los clientes posibles.

En *Ilustración 13*, se puede apreciar el plan de precios a aplicar en el territorio en un periodo determinado, siendo necesario destacar las diferentes ofertas que se ofrecen en cada agregador, donde el cliente tendrá la libertad de escoger la promoción más adecuada y rentable.

MARKETING					
	Campaña	Cambio	Canal	Activación	Fecha de Cambio
	Papa Day	Subida de precios en Promoción Papaday a 5,99€	Recoger		Promo permanente
	Max Dúo	2 pizzas medianas desde 15,99€	Recoger		Promo permanente
	Super Dúo	2 pizzas medianas desde 21,99€	Domicilio		Promo permanente
	Super Trio	3 pizzas medianas cada una por 7€	Recoger		Promo permanente
		3 pizzas medianas cada una por 8€	Domicilio		Promo permanente
	Super Trio King	3 pizzas medianas + 1 entrante + 1 bebida litro desde 24€	Recoger		Promo permanente
		3 pizzas medianas + 1 entrante + 1 bebida litro desde 27€	Domicilio		Promo permanente
	Super John	Es el nuevo nombre para pedidos online. Pizza mediana de 3 ingredientes + Bebida gratis a domicilio por 12,99€	Domicilio		Promo permanente
	Tremendos Complementos	El cliente debe combinar 2 complementos en su pedido por 4,50€/cada uno en recoger y 5,50€ en domicilio.	Recoger y Domicilio		Promo permanente
	Menú de John	Pizza de 3 ingredientes + bebida 0,5 Lt por 9,99€	Recoger		Promo permanente
	A Tu Manera	Pizza de 3 ingredientes por 8,99€	Sala / Recoger		Promo permanente
	Combo Web 25%	Pizza Mediana + 2 Entrantes + Bebida 1lt desde 16,99€	Recoger		Promo permanente
		Pizza Mediana + 2 Entrantes + Bebida 1lt desde 19,99€	Domicilio		Promo permanente
	Combo Monster	Pizza Mediana + 2 Entrantes + Monster 500ML desde 17,99€	Recoger		Promo permanente
		Pizza Mediana + 2 Entrantes + Monster 500ML desde 20,99€	Domicilio		Promo permanente
	Promo B&J	Tarrina de B&J a 5,50€	Sala/Recoger/Domicilio		Hasta el 31 de Mayo
	Menú infantil	Pizza de 1 ingrediente o 6 pchuguitas de pollo + Bebida (Caprisun o Agua) + Danonío Bebedino + Regalo	Sala		Promo permanente
	Promo Monster	2 Monster por 4,99€	Sala/Recoger/Domicilio	Del 1 de Junio	Hasta el 30 de Junio
	40%	40% 2 Pizzas medianas tradicionales + 1 entrante	Glovo	Del 29 de Junio	Hasta el 4 de Junio
	20%	20% Pan de ajo con queso 20% Pchuguitas de pollo	Domicilio		
	2x1	2x1 pizzas medianas + 2 papadías	Uber	Del 29 de Junio	Hasta el 4 de Junio
		2 pizzas medianas + 2 entrantes + 2 bebidas de 1lt	Domicilio		
		2 pizzas familiares + 2 bebidas de 1lt			
	2x1	2x1 pizzas medianas especialidad + 2 entrantes	Uber	Del 29 de Junio	Hasta el 4 de Junio
		2x1 pizzas medianas tradicional + 2 entrantes	Domicilio		
	50%	50% 2 pizzas medianas espec. + 1 entrante			
	50%	50% 2 pizzas med. espec. + 1 papadía 50% 2 pizzas familiares espec. + 1 entrante + 1 bebida de 1lt			

Ilustración 13. Ofertas de Papa John's en diferentes agregadores.

En este aspecto, el plan de mejora a proponer sería prestar más atención por parte de la marca a los competidores para poder “contraatacar” en las promociones que se realizan en momentos puntuales y poder atraer a aquellos clientes que suelen realizar pedidos cuando el precio es más bajo. Como se puede ver en *Ilustración 14*, Papa John's ha lanzado una promoción por el aniversario de la marca en el España, consiguiendo frenar ofertas parecidas de marcas competidoras en el mismo periodo de tiempo.



Ilustración 14. Promoción lanzada por un periodo determinado por el aniversario de la marca.

7.3. Plan de Distribución

Para poder explicar el plan de distribución es imprescindible entender qué métodos utiliza la marca en función de sus características, optimizando de la mejor manera el proceso de distribución. Por tanto, se hace uso de la distribución en función de la longitud y de la anchura de los canales.

En cuanto a la **longitud**, es importante destacar que la marca posee dos canales directos de venta, la tienda y la página web. Además, la manera en la que los productos son enviados al consumidor final para satisfacer las necesidades se realiza en función de la situación del destinatario. Es decir, si el cliente se encuentra en el establecimiento, la entrega del producto se realiza en el **propio local** de manera directa. En caso de que el cliente se encuentre en un lugar que no sea el establecimiento, se emplearán diferentes maneras de que se realice el envío del pedido.

En primer lugar, están los **repartidores propios**, que se encargan del envío seguro y eficaz de los pedidos realizados en el establecimiento o desde la página web de la compañía. En algunos establecimientos, se encargan también de repartir los pedidos realizados desde Just Eat.

En segundo lugar, los **agregadores**, conocidos como última milla (Uber Eats, Glovo, entre otros), se encargan de repartir los pedidos propios de su aplicación haciendo uso de las diferentes ofertas aplicadas por los consumidores.

A continuación, en la **anchura**, se entiende que el objetivo de Papa John's es seguir realizando una cobertura de mercado de manera intensiva, haciendo el máximo número de aperturas posible para llegar a todas las personas. Aquí, los productos que se ofertan no requieren de una alta implicación y los precios de venta suelen ser bajos.

Para poder mejorar el plan de distribución, sería recomendable eliminar el reparto a domicilio por los agregadores y que se encarguen los repartidores propios de llevar tanto los pedidos de la página web de la marca como de las diferentes aplicaciones de última milla, eliminando así las tarifas de coste de envío por parte de las empresas delivery.

7.4. Plan de Comunicación

El proceso en el que la empresa transmite la información de las ofertas al público es vital para generar visibilidad de la marca. De tal modo, es necesario que los métodos de comunicación sean coherentes y produzca un efecto en el receptor para poder generar una futura capitalización en las ventas. A modo de resumen, hay dos métodos de comunicación, personales e impersonales.

En primer lugar, en los **métodos personales** influye mucho el boca a boca de los clientes fidelizados a otras personas con el fin de atraerles a la marca. También es importante que los trabajadores estén bien formados y conozcan al detalle todos los productos para poder realizar una correcta fuerza de ventas, que consiste en el proceso de venta en el propio establecimiento a los clientes. Aquí, es necesario que el trabajador reconozca todos los tipos de consumidor al que se dirige para ofrecer un servicio adecuado y detallado en función de sus necesidades (cantidad, gustos de ingrediente, entre otros).

En segundo lugar, están los **métodos impersonales**, donde es muy importante que la marca genere atención a través de las dos principales vías que utiliza.

- Por un lado, en la publicidad tradicional, es decir, aquellos como la televisión, carteles publicitarios, radio, periódicos, entre otros. Aquí la marca ha hecho uso principalmente de este método en los cines. En este tipo de publicidad, es clave que el anuncio genere un impacto positivo, dado que, debido a la corta duración de los spots, la tendencia a ignorar el anuncio es mayor.
- Existe también la publicidad digital, que logra generar un mensaje a un gran número de receptores. En España, la vía principal que usa la marca es a través de correos y/o notificaciones push para que las personas vean las ofertas disponibles.
- Por otro lado, están las relaciones públicas, donde el objetivo aquí es generar una buena imagen de cara al público en las diferentes redes sociales. Esta última vía es clave en el sector, donde existe una alta competencia entre las diferentes cadenas en la manera de calar en las personas a través de las redes sociales, correos electrónicos, entre otros.
- Por último, la promoción de ventas, una de las más importantes para Papa John's, donde se realizan diferentes promociones en productos para incentivar la compra en los clientes. En el caso de la marca, se realizan diferentes tipos de promociones, como, el descuento de empleado (50% del pedido), 2x1 en pizzas, envío gratuito en la página web, entre otros.

El plan de comunicación de Papa John's tiene mucho margen de mejora en todos los aspectos, especialmente en los métodos impersonales, donde debe de echar un ojo a los rivales a la hora de lanzar promociones en las diferentes redes sociales e incluso realizar acuerdos con marcas delivery. Es evidente que la publicidad en las redes sociales llega más al público joven, existiendo muchas maneras de conseguirlo. Por ejemplo, tanto Domino's como Telepizza tuvieron acuerdos con una de las personas más influyentes en el mundo del "streaming", lanzando colaboraciones con productos nuevos (El Publicista, 2021), ofertas en momentos puntuales e incluso eventos patrocinados (Jiménez, 2022), algo que Papa John's todavía no ha conseguido y debería intentar para llegar más a este segmento y aumentar las ventas.



Ilustración 15. Colaboración de nueva pizza de Domino's con Ibai Llanos. Obtenida de El Publicista (2021).

8. CONCLUSIONES

El presente plan de marketing realizado nos ha permitido entender lo difícil que es hacerse un hueco en un sector tan competitivo como es el mercado de comida rápida. Para Papa John's, no ha sido tan difícil encontrar los pasos para crecer en el sector. La manera de conseguirlo ha sido gracias al renombre de la marca y a la fuerte inversión que ha realizado para abrir establecimiento. Un factor que recalcar son los diferentes acuerdos que se han hecho con *Food Delivery Brands* y *QSR North* para conseguir ese apoyo que necesitaba la marca para entrar en el mercado español.

Aun así, el objetivo que tiene Papa John's es seguir creciendo y lograr la apertura de más establecimientos a lo largo de los años, por lo que es imprescindible seguir expandiéndose sin dejar atrás la inversión necesaria para mantener el funcionamiento.

Por otro lado, se observa que la marca ha logrado una notoriedad elevada en el negocio hostelero español, y que, gracias a *DFSI* y la sub-franquiciada *QSR North*, están cumpliendo con los objetivos de expansión en el mercado paulatinamente. Además, se ha observado que la marca es muy fuerte en cuanto a calidad se trata, donde ya posee una gran cantidad de clientes fidelizados debido a sus sabrosos ingredientes, viéndose detallado en los puntajes de las encuestas de satisfacción que se realizan.

Es cierto que sería recomendable que la marca mejore las estrategias de marketing operativo, especialmente el plan de comunicación, donde es de vital importancia recortar la distancia que tienen sus rivales con respecto a la marca en cuanto a publicidad e innovación se trata.

En el presente proyecto ha quedado en evidencia el poco tiempo que lleva presente Papa John's en el mercado frente a sus marcas competidoras, pero es de remarcar lo rápido que ha calado la marca en los clientes gracias a las diferentes estrategias de marketing utilizadas.

9. BIBLIOGRAFÍA

Ansoff, H. Igor. 1957. *Strategies for diversification.* s.l. : Harvard Business Review, 1957. págs. 113-124. Vol. 35.
http://sgpwe.izt.uam.mx/files/users/uami/sppc/130/Gestion_y_Control_Estrategico_I/Leitura_10._Ansoff_Igor_Strategies_for_Diversification.pdf.

Asociación Española de Franquiciadores; Grupo Cooperativo Cajamar. 2020. *La franquicia en España.* 2020. pág. 18.
https://comercio.gob.es/ComercioInterior/novedades/Documents/CI_20_InformeFranquiciaEspa%C3%B1a2020.pdf.

Bloomberg. 2019. La República. [En línea] 22 de Marzo de 2019. [Citado el: 2023 de Mayo de 08.] <https://www.larepublica.co/globoeconomia/shaquille-o-neal-se-une-a-papa-john-s-e-invierte-en-restaurantes-2843050>.

Boche, Laura. 2022. El Español. [En línea] 22 de Enero de 2022. [Citado el: 30 de Abril de 2023.] https://www.elespanol.com/invertia/empresas/distribucion/20220122/mcdonalds-telepizza-expansion-comida-espana-gracias-delivery/644185593_0.html.

Cooperativa. 2020. Cooperativa. [En línea] 19 de Febrero de 2020. [Citado el: 02 de Mayo de 2023.] <https://cooperativa.cl/noticias/corporativo/noticias/contenido-patrocinado/papa-john-s-lanzo-nuevas-pizzas-veganasy-alternativas-de-origen-100/2020-02-18/183253.html>.

David, Fred. BSG Institute. [En línea] [Citado el: 18 de Mayo de 2023.] <https://bsginstitute.com/bs-campus/blog/Segmentacion-y-Posicionamiento-de-Mercado-7>.

Delgado, Ana. 2019. El Economista. [En línea] 30 de Agosto de 2019. [Citado el: 01 de Mayo de 2023.] <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/10060058/08/19/Espana-devora-900-millones-de-comida-a-domicilio.html>.

Delgado, Sergio. 2023. El Blog Salmón. [En línea] 04 de Abril de 2023. [Citado el: 29 de Abril de 2023.] <https://www.elblogsalmon.com/economia/espana-engorda-a-pasos-agigantados-asi-crece-negocio-comida-rapida-nuestro-pais>.

Díez, Milagros. 2022. Aktek. [En línea] 27 de Julio de 2022. [Citado el: 30 de Abril de 2023.] <https://www.aktek.io/es/blog/que-es-la-gestion-de-grupos-de-interes>.

Digital, Redacción. 2021. COPE. [En línea] 05 de Septiembre de 2021. [Citado el: 02 de Mayo de 2023.] https://www.cope.es/actualidad/vivir/noticias/estos-que-puede-pasar-cuerpo-abusas-pizza-20210905_1471876.

Director. 2021. La República. [En línea] 10 de Octubre de 2021. [Citado el: 10 de Mayo de 2023.] <https://www.larepublica.co/globoeconomia/shaquille-o-neal-se-une-a-papa-john-s-e-invierte-en-restaurantes-2843050>.

Drake Food Services International. 2022. *Integrated Annual Report.* Santiago de Chile : s.n., 2022. pág. 344. https://www.drakefoodservices.com/wp-content/uploads/2022/06/DFSI_PRINT_INGLES_9-MAYO_compressed.pdf.

EAE Business School. 2021. [En línea] 21 de Noviembre de 2021. [Citado el: 07 de Mayo de 2023.] <https://retos-directivos.eae.es/microentorno-de-una-empresa-definicion-y->

factores/#:~:text=%C2%BFQu%C3%A9%20es%20el%20microentorno%20de,distribuci%C3%B3n%2C%20proveedores%20y%20el%20p%C3%ABlico..

El Cronista. 2023. El Cronista. [En línea] 07 de Febrero de 2023. [Citado el: 29 de Abril de 2023.] <https://www.cronista.com/espana/actualidad-es/evolucionaron-el-delivery-en-espana-y-se-convirtieron-en-una-de-las-cadenas-de-comida-mas-importantes-la-historia-de-telepizza/>.

El Publicista. 2021. El Publicista. [En línea] 11 de Junio de 2021. [Citado el: 31 de Mayo de 2023.] <https://www.elpublicista.es/anunciantes/ibai-llanos-crea-mas-dura-nueva-pizza-dominos>.

Entrena, Emma. 2023. EPE. [En línea] 26 de Abril de 2023. [Citado el: 07 de Mayo de 2023.] <https://www.epe.es/es/espana/20230406/jornadas-abusivas-sueldos-minimos-ofertas-dv-85576722>.

Europa Press. 2023. Europa Press. [En línea] 01 de Marzo de 2023. [Citado el: 30 de Abril de 2023.] <https://www.europapress.es/economia/noticia-dominos-pizza-cierra-2022-cerca-400-locales-espana-lanza-plan-reconversion-pizzerias-20230301175302.html>.

—. **2023.** Europa Press. [En línea] 01 de Marzo de 2023. [Citado el: 29 de Abril de 2023.] <https://www.europapress.es/economia/noticia-dominos-pizza-cierra-2022-cerca-400-locales-espana-lanza-plan-reconversion-pizzerias-20230301175302.html>.

—. **2022.** Europa Press. [En línea] 03 de Enero de 2022. [Citado el: 16 de Mayo de 2023.] <https://www.europapress.es/economia/noticia-dfsi-operara-mas-700-restaurantes-papa-johns-2025-papel-clave-espana-portugal-20220103114822.html>.

Food Retail & Service. 2022. Food Retail & Service. [En línea] 10 de Junio de 2022. [Citado el: 01 de Mayo de 2023.] https://www.foodretail.es/horeca/Pizza-Hut-franquicias-cerrara-Espana_0_1664533548.html.

—. **2022.** Food Retail & Service. [En línea] 22 de Diciembre de 2022. [Citado el: 01 de Mayo de 2023.] https://www.foodretail.es/horeca/Espana-perdido-ultima-decada-pandemia_0_1722127788.html.

Gamboa, Santiago Díaz. 2023. La República. [En línea] 09 de Febrero de 2023. [Citado el: 29 de Abril de 2023.] <https://www.larepublica.co/empresas/dominos-s-pizza-y-papa-john-s-ocupan-60-3-del-mercado-de-pizzas-en-colombia-3540925>.

Hosteltur. 2022. Hosteltur. [En línea] 20 de Diciembre de 2022. [Citado el: 28 de Abril de 2023.] https://www.hosteltur.com/154788_el-sector-de-la-hosteleria-preve-un-crecimiento-del-7-en-2023.html.

Institut Cerdá. 2008. *Estudio de mercado. Observatorio del Consumo y la Distribución Alimentaria.* Ministerio de Medio Ambiente y Medio Rural y Marino. 2008. pág. 100. https://www.mapa.gob.es/es/alimentacion/temas/consumo-tendencias/hosteleria_restauracion_08_tcm30-89354.pdf.

Investing. [En línea] [Citado el: 03 de Mayo de 2023.] <https://es.investing.com/equities/papa-johns-international-chart>.

Jiménez, Berta. 2022. Marketing Directo. [En línea] 31 de Agosto de 2022. [Citado el: 31 de Mayo de 2023.] <https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/telepizza-ibai-llanos-masa-cup>.

Kosmos Marketing. 2020. Kosmos. [En línea] 01 de Septiembre de 2020. [Citado el: 02 de Mayo de 2023.] <https://www.kosmos-marketing.com/en/post/la-revolucion-verde-en-las-marcas-de-comida-rapida>.

Linkedin. [En línea] [Citado el: 08 de Mayo de 2023.] <https://cl.linkedin.com/company/papa-john's-pizza-chile>.

Malagón, Patricia. 2020. Libre Mercado. [En línea] 18 de Enero de 2020. [Citado el: 06 de Mayo de 2023.] <https://www.libremercado.com/2020-01-18/psoe-podemos-iva-comida-rapida-procesados-1276650937/>.

Malet, Jaime. 2023. El País. [En línea] 23 de Marzo de 2023. [Citado el: 09 de Mayo de 2023.] <https://elpais.com/economia/2023-03-23/inversion-y-comercio-en-ee-uu-ante-la-presidencia-espanola-en-la-union-europea.html>.

Mclavel. 2020. TillerSystems. [En línea] 18 de Diciembre de 2020. [Citado el: 01 de Mayo de 2023.] <https://www.tillersystems.com/es/blog/como-implementar-delivery-en-tu-restaurant-en-6-pasos/>.

Menéndez, María. 2020. Entrevista a María Menéndez, directora de Marketing de Papa John's España. [entrev.] Nina Jarreño. *InterEmpresas*. 08 de Diciembre de 2020. <https://www.interempresas.net/Alimentaria/Articulos/320668-Entrevista-a-Maria-Menendez-directora-de-Marketing-de-Papa-John-s-Espana.html>.

Mesa, Javier. 2022. El Economista. [En línea] 09 de Febrero de 2022. [Citado el: 13 de Mayo de 2023.] <https://www.eleconomista.es/retail/noticias/11607662/02/22/Papa-Johns-eleva-un-42-su-prevision-de-crecimiento-para-2025-en-Espana-.html>.

Murillo, Carlos Lucía. 2023. Información Gastronómica. [En línea] 23 de Enero de 2023. [Citado el: 28 de Abril de 2023.] <https://informaciongastronomica.com/aumento-de-locales-de-comida-rapida-en-espana/>.

Páez, Francisco. 2019. Domino's prevé derrocar a Telepizza y ser líder en España en una década. [entrev.] Oscar Tomasi. *Efeagro*. 24 de Julio de 2019. <https://efeagro.com/dominos-lider-espana/>.

Papa John's. [En línea] [Citado el: 08 de Mayo de 2023.] <https://www.papajohns.com.bo/about/mision-and-vision>.

Papa John's. [En línea] [Citado el: 08 de Mayo de 2023.] <https://www.papajohns.es/franquicias>.

Porter, Michael E. 1979. *The Structure within Industries and Companies' Performance*. 1979. págs. 214-217. <https://www.jstor.org/stable/1924589>.

Redacción HD. 2020. Hostelería Digital. [En línea] 2022 de Diciembre de 2020. [Citado el: 06 de Mayo de 2023.] <https://www.hosteleriadigital.es/2022/12/19/el-sector-hostelero-preve-alcanzar-un-crecimiento-de-entre-un-5-y-7-en-2023/>.

—. 2022. Hostelería Digital. [En línea] 28 de Septiembre de 2022. [Citado el: 07 de Mayo de 2023.] <https://www.hosteleriadigital.es/2022/09/28/hosteleria-de-espana-pone-en-marcha-una-campana-ante-la-situacion-energetica-y-sus-consecuencias-en-el-sector/>.

Romera, Javier y Juárez, María García. 2023. El Economista. [En línea] 2022 de Febrero de 2023. [Citado el: 01 de Mayo de 2023.] <https://www.eleconomista.es/retail-consumo/noticias/12158792/02/23/La-hosteleria-crece-un-44-y-recupera-todo-lo-perdido-salvo-los-margenes.html>.

Santander Universidades. 2021. Becas Santander. [En línea] 31 de Diciembre de 2021. [Citado el: 18 de Mayo de 2023.] <https://www.becas-santander.com/es/blog/matriz-de-ansoff.html>.

Sivarious. 2022. Sivarious. [En línea] 22 de Agosto de 2022. [Citado el: 29 de Abril de 2023.] <https://sivarious.com/operaciones/pizza-hut-ordena-el-cierre-inminente-de-sus-tiendas-tras-no-encontrar-franquiciados-20220802-1001/>.

Statista Research Department. 2022. Statista. [En línea] 22 de Noviembre de 2022. [Citado el: 27 de Abril de 2023.] <https://es.statista.com/temas/6557/la-restauracion-en-espana/#topicOverview>.

—. **2022.** Statista. [En línea] 24 de Agosto de 2022. [Citado el: 30 de Abril de 2023.] <https://es.statista.com/estadisticas/678941/establecimientos-de-la-cadena-de-pizzerias-pizza-hut-en-espana-por-comunidad-autonoma/>.

Tovar, Sandra. 2020. El Español. [En línea] 12 de Noviembre de 2020. [Citado el: 29 de Abril de 2023.] https://www.elespanol.com/invertia/empresas/distribucion/20201112/papa-johns-agresivo-expansion-restaurantes-triplicara-espana/535197684_0.html.