

**AA** **Aplicación 13.14**

## ESTRATEGIAS DE ÉXITO Y FRACASO EN LA INTERNACIONALIZACIÓN DE 100 MONTADITOS

Rocío Trueba Miralles  
*Universidad Rey Juan Carlos*

Restalia es un grupo de restauración multinacional español, fundado en 2004, que opera a través de franquicias. El grupo está formado por la cervecera 100 Montaditos, la cervecera La Sureña, y la hamburguesería The Good Burger (TGB). La única marca que ha dado el paso de internacionalizarse ha sido 100 Montaditos.

La Cervecería 100 Montaditos basa su negocio en la oferta de productos mediterráneos, con una política de precios bajos. Desde su fundación en el año 2000 en Islantilla (Huelva), la marca no ha hecho más que crecer. En 2003 dieron el gran salto instalándose en Madrid, pero fue a partir de 2006 cuando la empresa triplicó su número de establecimientos. Por esa razón, en 2010 decide probar suerte en Europa y Estados Unidos.

La expansión internacional ha sido y es, una de las bazas más importantes con las que cuenta la empresa para aumentar su volumen de negocio. En la figura 1 se muestran los países en los que se encuentra instalada 100 Montaditos, así como el número de establecimientos en cada país ([www.gruporestalia.com](http://www.gruporestalia.com)).

**Figura 1.** La internacionalización de 100 Montaditos

País	Nº de establecimientos
Italia	37
Portugal	15
México	8
EE.UU.	5
Guatemala	3
Colombia	3
Chile	2

Sin embargo, este crecimiento externo ha tenido luces y sombras. La empresa ha logrado consolidar su posición en Europa, pero no así en el mercado norteamericano. Por esta razón, a continuación, se va a analizar la estrategia que ha adoptado.

En primer lugar, la industria de la comida rápida es global, lo cual significa que la posición competitiva de una empresa en un país guarda estrecha relación con la que mantiene en otros países. No obstante, hay que tener en cuenta que, al tratarse de una industria de restauración, los gustos y hábitos locales pueden tener influencia en las empresas obligándolas a adaptar algunos de sus productos.

Respecto de la estrategia para competir internacionalmente, a pesar de que 100 Montaditos adoptó en un primer momento una estrategia global, ésta ha evolucionado hacia una estrategia transnacional, que permite a la compañía responder de una forma más precisa a los gustos de los consumidores de los



distintos países donde está establecida. En efecto, 100 Montaditos ha desarrollado una política de adaptación de la carta a las costumbres e ingredientes locales, con un 80% común en todos los países y un 20% restante diferente en cada país.

Siguiendo el mismo método de desarrollo que lleva a cabo en España, la empresa ha optado por el sistema de franquicias como estrategia de entrada en los mercados extranjeros. Esta estrategia le permite expandirse de forma rápida y con bajo coste, además de proveerle información útil acerca del mercado de destino.

En lo que respecta a la política de productos, la empresa ha optado por vender un producto único en todos sus mercados, que se comercializa igual en todo el mundo. En este caso se trata de montaditos, un tipo de mini bocadillo español.

Por otro lado, el Grupo Restalia sigue una estrategia de marca global, estandarizando la publicidad, la promoción, la gestión de ventas y la imagen internacional de los productos. La marca 100 Montaditos utiliza el mismo nombre en todos sus mercados, sin adaptarlo a las diferencias del idioma. Además, ofrece las mismas promociones, debido a que éstas son una de las claves del éxito en su mercado nacional. Por ejemplo, en todos los países hace promociones especiales los domingos.

Asimismo, la empresa apuesta por una política estándar de precio a escala mundial, reforzando aún más su imagen de marca *low-cost*, ya que, aunque realiza ligeros cambios en el precio en función del mercado, no son lo suficientemente sustanciales como para hablar de discriminación de precios.

Una vez analizada la estrategia de internacionalización de 100 Montaditos a nivel general, es preciso estudiar la actuación de la marca en el mercado italiano, que ha resultado muy exitosa, y en el americano, donde no ha tenido tanto éxito, para identificar así cuáles han sido los motivos de los resultados tan dispares.

### Internacionalización en Italia

La internacionalización del Grupo Restalia en Italia ha sido muy exitosa por una serie de factores. En primer lugar, el grupo ha elegido con acierto el país de destino, ya que se trata de un país con características muy favorables para el éxito. Las expectativas de crecimiento del segmento de la comida rápida son altas. En efecto, según un estudio de la Escuela de Administración de Empresas (EAE) "El gasto en comida rápida 2015", el gasto en comida rápida en Italia prevé crecer alrededor de un 11,52% en el periodo de 2014-2019. Además, existen grandes similitudes culturales: el país pertenece a la UE, siendo más fácil operar en él, las pautas de comportamiento son homogéneas y, por último, Italia al igual que España se ha visto afectada por la crisis económica, provocando que la gente se vuelva más sensible al precio, lo cual beneficia a cadenas *low cost* como 100 Montaditos.

En segundo lugar, la empresa ha sido consciente de la dificultad de operar en un mercado con tantas diferencias regionales, introduciéndose de ese modo de forma paulatina y esperando a la obtención de buenos resultados para dar el siguiente paso.

Por otra parte, la entrada en el mercado a través del sistema de franquicias ha sido muy acertada. Los bajos costes de transacción, el tamaño mediano del mercado, la apenas existencia de riesgo, y el hecho de que la empresa haya comenzado recientemente a internacionalizarse, hacen más apropiado optar por el método de franquicias que por la inversión directa.

Finalmente, el Grupo Restalia ha sido capaz de transferir al mercado italiano las ventajas de sus recursos nacionales. Así, en Italia se cumplen las condiciones necesarias para que la empresa tenga el mismo éxito que en el mercado nacional. Al igual que en España, el negocio de comida mediterránea de buena calidad a precios bajos es novedoso y difícil de imitar. La similitud de las culturas también hace posible que el negocio triunfe. Por ejemplo, a pesar de ser un producto novedoso, los ingredientes que se utilizan son comunes en ambos países y, gracias a la influencia mutua, la mayoría de los





productos de la carta son conocidos en Italia. Asimismo, las porciones de comida son apropiadas para este mercado, la crisis ha provocado que las personas sean sensibles a los precios, etc.

Como conclusión, se puede afirmar que el Grupo Restalia ha expandido su negocio en Italia de forma muy acertada, a diferencia de lo que le ha ocurrido en Estados Unidos, como se verá a continuación.

### **Internacionalización en EE.UU.**

El fracaso del proceso de internacionalización del Grupo Restalia en Estados Unidos ha sido consecuencia de una serie de malas decisiones.

En primer lugar, ante el gran potencial que ofrece a primera vista el mercado norteamericano, con grandes expectativas de crecimiento en el segmento de la comida rápida y un gran público al que dirigirse, el Grupo Restalia ha sido demasiado ambicioso y ha actuado de forma precipitada, realizando un análisis incompleto de los factores que influyen en la elección del país de destino, obviando la importancia de la dificultad de operar en el mercado local.

En efecto, las diferencias gastronómicas son evidentes. Es cierto que en Estados Unidos existe una mezcla muy variada, derivada de la convivencia entre tantas culturas, pero los alimentos predominantes en el país son el maíz, el girasol, el pavo, la patata... por tanto, muy diferentes a la dieta mediterránea italiana y española. Por esta razón, la necesidad de adaptar los productos a las características americanas es alta. De la misma manera, como consecuencia de la distancia cultural, las pautas de consumo y las formas de concebir el negocio difieren, haciendo más difícil operar en este mercado. Además, la competencia en el sector de la comida rápida en Estados Unidos es muy alta. De hecho, las principales empresas de comida rápida en el mundo son americanas.

En segundo lugar, no se tuvo en cuenta la necesidad de adaptación de los productos a las características americanas. Así, adaptar únicamente un 20% de la carta a las características locales no fue suficiente y como resultado, el negocio no tuvo la buena acogida que se esperaba.

Por otra parte, ante el inmenso tamaño del mercado americano, la dificultad de establecer franquicias en el país y el bajo riesgo económico, político y soberano de éste, hubiese resultado más apropiado entrar en Estados Unidos mediante métodos de inversión directa, que suponen un mayor grado de control y compromiso.

Finalmente, el Grupo Restalia encontró la dificultad de transferir al mercado americano las ventajas de sus recursos nacionales. Esto surgió porque alguna de las condiciones necesarias para que el recurso fuera la base de la ventaja competitiva de la empresa, no existía en Estados Unidos. Por ejemplo, el estilo de vida es diferente, no siendo tan habitual quedar con los amigos en un bar para charlar; la buena situación económica del país explica que los consumidores no sean tan sensibles al precio de los productos; el bullicio de los locales, valorado en países latinos, no es del agrado de los norteamericanos; las porciones son escasas; la imagen ventajosa de 100 Montaditos en España no lo es en Estados Unidos, ya que los consumidores no la conocen y no le dan valor, etc. Como resultado, los recursos del grupo no crearon valor para los clientes estadounidenses. En definitiva, las expectativas iniciales no se cumplieron, ha habido que cerrar algunos locales y replantear toda la estrategia de internacionalización. Actualmente, el Grupo Restalia solamente tiene 5 locales insignia abiertos en EE.UU.

Fecha de publicación: 9 de agosto de 2017

