



GRADO EN COMERCIO

TRABAJO FIN DE GRADO

**“EL SECTOR PRODELIVERY EN LA ACTUALIDAD:
ANÁLISIS Y RENTABILIDAD”**

SAMUEL TORRES GARCÍA

VALLADOLID, JULIO 2021



UNIVERSIDAD DE VALLADOLID
GRADO EN COMERCIO

CURSO ACADÉMICO 2020/2021

TRABAJO FIN DE GRADO

**EL SECTOR PRODELIVERY EN LA ACTUALIDAD:
ANÁLISIS Y RENTABILIDAD**

Trabajo presentado por: **Samuel Torres García**

Tutor: **Francisco Javier Galán Simón**

VALLADOLID, JULIO 2021



Índice

1	Introducción	1
2	Evolución e historia de la restauración y el nacimiento del sector Prodelivery	2
2.1	Historia de la hostelería	2
2.2	Ramas hacia las que evoluciona la hostelería	3
2.3	El sector de la comida rápida.....	4
3	El actual mercado del Prodelivery.....	5
3.1	Características del mercado	5
3.2	Causas del crecimiento en la facturación de estas empresas	6
3.3	Posibles amenazas que pueden obstaculizar el crecimiento del sector	9
3.4	La industria.....	10
3.4.1	Modelos propios vs franquicias. Pros y contras	11
3.4.2	Tipología del servicio	12
3.5	El Producto.....	12
3.5.1	Proveedores	13
3.5.2	Previsión y estimación de venta.....	13
3.6	La búsqueda de la conveniencia de los consumidores	14
4	El Modelo de Negocio de las grandes cadenas de Comida Rápida	16
4.1	Máster franquicia	16
4.2	Know How (Manual de franquicia)	18
4.3	Los Recursos Humanos.....	18
4.4	El Marketing.....	24
4.4.1	El Marketing General del Máster Franquicia	24
4.4.2	Local Store Marketing (LSM)	25
4.5	El servicio	27
4.6	Las operaciones	28
4.7	Análisis de la rentabilidad	33
4.8	Optimización de las partidas de los costes.	36
5	La adaptación del sector ante la Covid-19	39
6	Estudio aplicado: Hábitos de consumo del sector de la comida rápida	41
6.1	Objetivo del estudio	41
6.2	Metodología.....	41
6.3	Diseño y estructura de la encuesta.....	42
6.4	Análisis de los resultados	45
7	Conclusiones	55
8	Bibliografía.....	56

Listado de gráficos

Gráfico 1. Volumen de ventas del sector de comida rápida (2005-2019)	5
Gráfico 2. Evolución del IPC (2007-2019).....	6
Gráfico 3. Ventas del sector comida rápida en 2020.....	7
Gráfico 4. Número de veces que se utilizan servicios de comida rápida.....	45
Gráfico 5. formas de realizar el pedido	46
Gráfico 6. Sustitución de comidas diarias por servicios de comida rápida	46
Gráfico 7. Métodos de realización de los pedidos.....	47
Gráfico 8. Situaciones de uso de servicios de comida rápida	47
Gráfico 9. características del servicio ofrecido.....	48

Listado de tablas

Tabla 1. Restaurante convencional vs franquiciado	10
Tabla 2. Ventajas e inconvenientes en el modelo de negocio propio	11
Tabla 3. Ventajas e inconvenientes en el Modelo de negocio franquiciado.....	12
Tabla 4. Estructura del Contrato Master Franquicia	16
Tabla 5. Plantilla para hacer un informe general sobre el mes.....	34
Tabla 6. Tabla de frecuencias absolutas cruzando edad con ítem 3	49
Tabla 7. Tabla modificada de frecuencias absolutas cruzando edad con ítem 3.....	49
Tabla 8. Tabla de frecuencias absolutas cruzando los ingresos brutos con ítem 3	50
Tabla 9. Tabla modificada de frecuencias absolutas cruzando los ingresos brutos con ítem 3.....	50
Tabla 10. Tabla de frecuencias absolutas cruzando la situación laboral con ítem 3.....	51
Tabla 11. Tabla modificada de frecuencias absolutas cruzando la situación laboral con ítem 3.....	51
Tabla 12. Tabla de frecuencias absolutas cruzando el género con ítem 5	52
Tabla 13. Tabla modificada de frecuencias absolutas cruzando el género con ítem 5 ..	52
Tabla 14. Tabla de frecuencias absolutas cruzando el género con ítem 7	53
Tabla 15. Tabla modificada de frecuencias absolutas cruzando el género con ítem 7 ..	53
Tabla 16. Tabla de frecuencias absolutas cruzando la situación laboral con ítem 5.....	54
Tabla 17. Tabla modificada de frecuencias absolutas cruzando situación laboral con ítem 5.....	54

1 Introducción

El objetivo principal del proyecto es conocer el impacto que causa el sector de la comida rápida en la sociedad española y analizar la rentabilidad de las principales empresas impulsoras del sector.

Para la consecución del objetivo principal se han establecido los siguientes objetivos específicos:

1. Evolución del sector de la comida rápida

En este punto, daremos un breve repaso al sector de la hostelería y la restauración a lo largo de su historia para conocer el sector al que nos enfrentamos y como ha ido evolucionando en los últimos años.

2. Impacto del sector en los españoles

Para continuar, averiguaremos la influencia que tiene el sector sobre la sociedad trataremos de entender las necesidades de los individuos, ya que es un punto fundamental para comprender el éxito continuo de las empresas y las estrategias que llevan a cabo para adaptarse a los ritmos cambiantes de los consumidores.

3. Estudio del modelo de negocio

Para finalizar, analizaremos a fondo el modelo de negocio de las grandes cadenas de comida rápida, con el fin de identificar las claves de su éxito. Así, veremos hasta qué punto llega la rentabilidad de las empresas de este sector y si es fiable invertir en él.

La metodología empleada es la siguiente:

- La investigación en diversos medios (páginas web, artículos, informes estadísticos, blogs...) acerca del sector, en temas tales como; historia, evolución, crecimiento, amenazas, rentabilidad y visión de futuro.
- La explicación del modelo de negocio de las empresas del sector, basada en la experiencia real propia de un trabajador de una marca reconocida a nivel mundial.
- La elaboración de un cuestionario, con el que se desea conocer los principales hábitos de consumo de los consumidores de comida rápida y el análisis de diversas variables cruzadas entre sí para ver si tienen o no relación.

2 Evolución e historia de la restauración y el nacimiento del sector Prodelivery

A continuación, repasaremos brevemente cómo ha evolucionado la hostelería hasta como la conocemos hoy en día, analizando brevemente en las ramas en las que se ha dividido y como ha nacido el sector que en detalle vamos a estudiar, el sector Prodelivery.

2.1 Historia de la hostelería

Primeramente, tenemos que hablar del concepto de “hostelería” ya que es el marco normativo y legal donde se encuentra amparado el sector que más concretamente vamos a analizar.

El actual concepto de hospedaje y restaurante son el resultado de una evolución social y cultural a lo largo de muchos siglos. Gracias a la evolución del transporte que permitió al hombre recorrer grandes distancias a un precio más bajo, surgió el negocio de la “hospitalidad”, en el que, a cambio de un pago, el viajero podía pernoctar en una propiedad ajena.

En el siglo XVIII, durante la revolución industrial, cuando las tabernas europeas comenzaron a combinar esta pernocta con servicios de comida y de bebida se afianza más el concepto de la restauración, surgiendo movimientos más especializados según las clases sociales y adaptando sus precios y sus servicios a los diferentes clientes. Es por ello que para atender a los aristócratas se crearon estructuras más lujosas con servicios más personalizados, afianzándose así el concepto de hostelería como un servicio que incluía la manutención completa de hogar y comida para un cliente a cambio de un estipulado precio.

Paralelamente a esta evolución y, en ocasiones, enlazándose con la hospedería, las raíces de la industria de alimentos y bebidas encuentra sus orígenes en las tradicionales fiestas locales, o en los lugares de reunión públicos de la gran mayoría de pueblos del mundo, las posadas y tabernas, lugares donde viajeros y ciudadanos locales se juntaban para comer y beber en un establecimiento público.

Es ya en el siglo XIX cuando surge el concepto de restaurante. Cuando el nivel adquisitivo de la población media lo permitió, surgieron establecimientos donde se servían alimentos y bebidas, generalmente a la hora del almuerzo y la cena, apareciendo

también establecimientos de servicios de desayunos llamados cafeterías. Los precios de estos establecimientos varían según el lugar donde se sitúen, la comodidad de sus instalaciones y la calidad de sus servicios, dando lugar a muchas categorías, desde aquellos que sirven un menú a un precio fijo, hasta el más lujoso de los restaurantes a la carta, donde el cliente elige su menú y paga de acuerdo con el servicio y la calidad de los platos que consume.

2.2 Ramas hacia las que evoluciona la hostelería

Con el nacimiento del concepto de restauración, surgen modelos de negocio muy variados, aunque con un nexo común: vender alimentos y bebidas a sus clientes.

Cabe destacar que estos modelos de negocio también pueden categorizarse por el nivel adquisitivo de su público objetivo o sus hábitos de consumo, como franjas horarias de consumo, o emplazamiento de sus establecimientos.

Dependiendo del formato que adopten se pueden categorizar de la siguiente manera:

- Cafeterías: Estos establecimientos se especializan en un servicio de desayunos, aunque permanecen abiertos a lo largo de todo el día, no suelen abrir por la noche. Los hábitos de consumo de sus clientes los convierten en lugares de paso y suelen estar ubicados a lo largo y ancho de todos los barrios del panorama mundial. Su clientela tiene una rotación muy alta, es decir, pasan poco tiempo en el establecimiento y hacen una consumición rápida.
- Bar: Este tipo de establecimiento está especializado en la venta de bebidas alcohólicas y no alcohólicas y aperitivos. En este modelo de negocio los clientes suelen disfrutar sus consumiciones de pie. Es un lugar de ocio donde suele reunirse la sociedad.
- Restaurantes: Los restaurantes son establecimientos especializados en la venta de comidas y cenas en sus propios establecimientos, soliendo concentrar su volumen de negocio en franjas horarias adaptadas a los hábitos de consumo de los ciudadanos, priorizando sus servicios al mediodía o en horario de cenas. En la actualidad y debido al modelo de vida de las grandes ciudades, donde el ciudadano de a pie se ve encauzado a un ritmo de vida ajetreado, surgen restaurantes cuyo modelo se extiende la franja horaria ininterrumpidamente o incluyendo sus comidas y bebidas para consumir fuera del local, es decir para

llevar. Según la metodología de sus servicios y la calidad de estos los restaurantes pueden clasificarse por “Tenedores”, del 1 al 5 indicando la calidad del mismo; por su estilo, Grill, Buffet, Restaurante Temático (comida china, italiana, mexicana...); o incluso por su especialidad de Producto (hamburguesería, pizzería, bocatería...)

2.3 El sector de la comida rápida

El sector de la comida rápida es definido como la venta de comida y bebida de consumo inmediato, disfrutándose estas en el restaurante o su consumo en otro lugar. El servicio de estos productos puede llevarse a través de diversos canales de venta:

- Para consumo en el restaurante: este canal está enfocado al consumo en el propio local, puede ser servido en mesa o como autoservicio por el propio cliente. Este tipo de canal es conocido como QSR (Quick Service Restaurant).

- Para llevar: en este canal el cliente recoge su pedido en el local, previamente habiéndolo encargado por teléfono, vía electrónica, o en el local, para su posterior consumo en su casa. Dentro de este canal de venta, en las últimas décadas se ha instaurado fuertemente un servicio de recogida exclusivamente para vehículos (Autoking, Mc´Auto) para mejorar la rotación y facilitar al cliente la recogida de sus pedidos.

- Para domicilio: el cliente encarga por teléfono o por vía electrónica (móvil, web) su pedido y es la empresa que produce dicho pedido, o un tercero (agregador) quien le sirve el pedido en el domicilio del cliente.

- Venta en calle: el cliente puede disfrutar de una oferta muy limitada de comida preparada y bebidas en *stands* situados directamente en la calle, eventos. Este tipo de canal no posee un local donde el cliente pueda disfrutar su pedido, sino que lo hace en las inmediaciones, de ahí su ubicación en sitios de paso o de alta afluencia debido a eventos como ferias, conciertos, fiestas locales, etc.

Las características necesarias para el éxito de este sector son su rapidez (tanto en la producción de pedidos como en la entrega), la comodidad, una ubicación de fácil acceso y precios competitivos. El perfil del consumidor varía desde aquellos que por falta de tiempo paran a hacer un descanso en su jornada laboral, hasta un modelo de consumo familiar o de ocio juvenil.

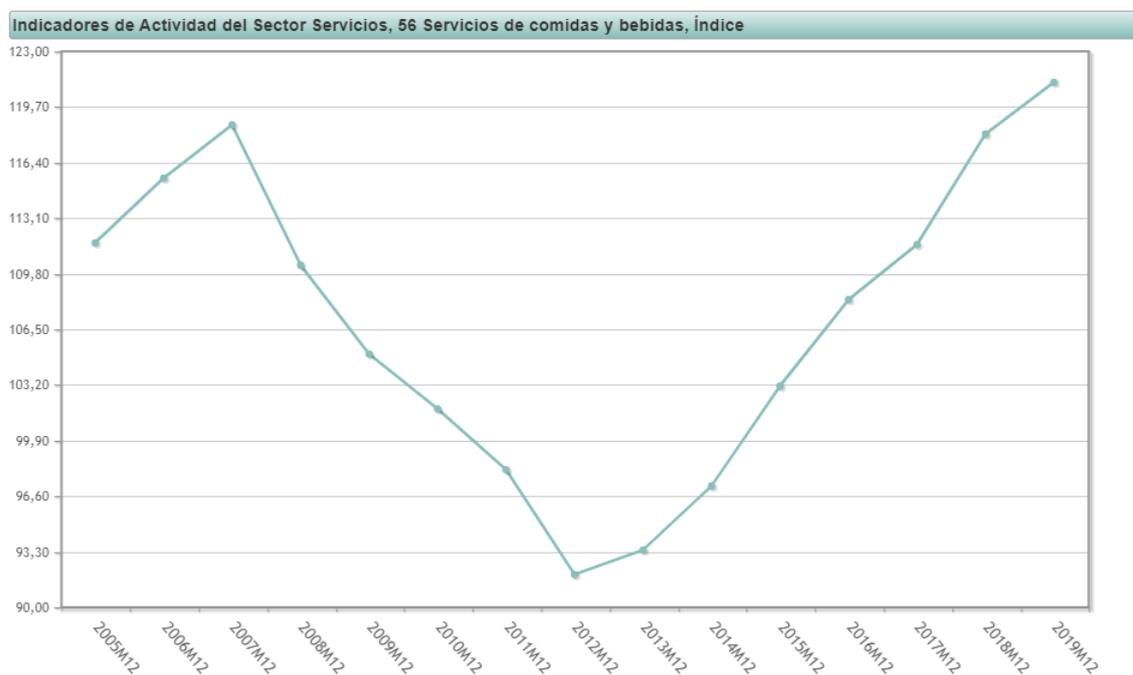
3 El actual mercado del Prodelivery

En este punto analizaremos las características generales del mercado de la comida rápida y del sector delivery, analizando la estructura global del sector, el perfil de los consumidores, los modelos básicos de negocio y sus modelos de producción

3.1 Características del mercado

A lo largo de la historia, el sector de la hostelería, y más concretamente, la rama de servicios de comida rápida y bebidas, ha sufrido numerosos altibajos, ya que este sector es muy sensible ante cambios tales como una crisis económica o una revolución industrial o tecnológica. A continuación, veremos cuál ha sido la progresión de este sector y como ha influido en la economía durante los últimos años. Esta tabla, tomada del INE (Instituto Nacional de Estadística) recoge los datos procedentes del volumen de ventas de los meses de diciembre, desde 2005 hasta 2019, siendo diciembre el mes con más volumen de venta de todo el año.

Gráfico 1. Volumen de ventas del sector de comida rápida (2005-2019)



Fuente: (INE, 2019)

Como podemos ver en la gráfica se aprecian dos grandes vertientes; la primera, en sentido descendiente, nos muestra la caída que se produjo en el volumen de ventas a raíz de la crisis económica de 2008; la segunda, en sentido ascendente, nos muestra la

recuperación del sector tras la crisis, que empezó en 2012 y actualmente sigue creciendo.

3.2 Causas del crecimiento en la facturación de estas empresas

Si utilizamos la lógica, dado que esta rama del sector servicios podríamos considerarla como un “capricho” de los consumidores, por tratarse de bienes no esenciales, la principal causa del aumento de la frecuencia de uso de estos servicios sería la directamente relacionada con el precio. Es decir, cuando aumentan los precios, los clientes no consideran oportuna la compra, mientras que, cuando se produce un descenso de los precios los consumidores cambian de perspectiva y encuentran una opción ventajosa en la compra.

Sin embargo, la siguiente gráfica procedente del INE sobre la evolución del IPC (Índice de Precios de Consumo) del sector de la restauración desde el año 2007 hasta el 2019, nos muestra lo contrario. Como podemos observar, los precios han venido creciendo año tras año desde el año 2007, hecho que pone en evidencia el sentido de la lógica de que los clientes actúen en función del precio dentro de este sector.

Gráfico 2. Evolución del IPC (2007-2019)



Fuente: (INE, 2019)

Por tanto, ¿cuáles son las verdaderas causas del crecimiento del sector? Según el Observatorio Sectorial DBK de Informa (2021), las causas principales que están impulsado el crecimiento del sector de la comida rápida son el aumento continuado del gasto familiar, el incremento de la oferta con la apertura de nuevos establecimientos y el buen funcionamiento del servicio delivery. Con estos factores como principales impulsores se experimentó en 2018 un crecimiento del sector del 7,3 % respecto al año

anterior, alcanzando una facturación de 3.820 millones de euros, con un total de 5.200 establecimientos, un 5 % más que en 2017.

Gráfico 3. Ventas del sector comida rápida en 2020



Fuente: (DBK Informa, 2019)

En 2019, las ventas de los establecimientos de comida rápida y a domicilio alcanzaron un valor de 4.035 millones de euros, lo que supuso un 5,9 % más que la cifra registrada en el ejercicio anterior.

Las ventas en mostrador concentraron un 83,6 del valor total del mercado, con un valor de 3.375 millones de euros, lo que supuso un aumento del 4 %. Las ventas del

canal delivery continuaron ganando peso, con un crecimiento del 16.8 % alcanzando los 660 millones de euros y llegando a suponer un 16,4 % del mercado.

Respecto al tipo de establecimiento, las hamburgueserías experimentaron un crecimiento del 6 %, con más de 2.200 millones de euros y alcanzando un peso del 54,9 % sobre el valor del mercado total. En el caso de las pizzerías supuso un 5,8 %, con respecto a las bocadillerías el crecimiento alcanzo un 2,6 %. Sin embargo, el conjunto del resto de establecimientos mantuvo un comportamiento más agresivo, ya que aparecieron nuevas variedades de comidas que se agregaron a este sector, creciendo un 10 % más que en el ejercicio de 2018.

Respecto al crecimiento de apertura de establecimientos en 2019 se estableció en un 4,1 % siguiendo una tendencia similar a la de los años anteriores, con un total de 5.455 locales, de los cuales el 70,7 % son en régimen de franquicia.

En cuanto a la participación en el mercado según el tamaño de la empresa, el observatorio sectorial DBK INFORMA concluye que el 72 % de la cuota del mercado se aglutina entre las cinco primeras cadenas de mayor tamaño (EmpresaActual, 2020),

Además, otro factor que está siendo clave en el crecimiento del sector es la aparición de nuevas plataformas de servicio a domicilio, tales como Deliveroo, Glovo o Just Eat, más conocidos como agregadores. Gracias a sus contratos de colaboración con las principales empresas y su eficaz servicio de entrega, han provocado un aumento del 26 % en el número de pedidos a domicilio durante el año 2018, lo que se traduce en mayor facturación para ambas empresas. Algunos ejemplos de estas asociaciones son Burger King con el reparto a cargo de Just Eat, o Foster's Hollywood que reparte a domicilio gracias a Glovo.

Es cierto que el delivery es el servicio que más margen deja a las empresas, pero no es el único. Según fuentes procedentes del informe Recalculando ruta 2020 (Nielsen, 2020), presentado por el congreso AECOC de Estrategia Comercial y Marketing, los españoles comen en casa comida ya preparada seis veces al mes. Y es que, además del aumento de establecimientos que se produce año tras año, los más veteranos también se han ido modernizando y evolucionando hacia la tendencia "listo para comer" que ya está disponible en dos de cada diez restaurantes, lo que supone un incremento de aproximadamente el 50 % de sus ventas.

3.3 Posibles amenazas que pueden obstaculizar el crecimiento del sector

Como ya se ha mencionado anteriormente, el sector de la comida rápida es más vulnerable que otros sectores ante una crisis económica, hecho que supone una gran amenaza para las empresas del sector haciendo que se mantengan constantemente en alerta. Sin embargo, existen otro tipo de amenazas que surgen como consecuencia de los cambios de mentalidad de la sociedad actual, que afectan por completo al sector de la restauración y pueden obstaculizar su crecimiento.

Cada vez son más las personas que se interesan por seguir una dieta vegetariana o vegana, reduciendo su consumo de carne y evitando la ingesta de alimentos ricos en grasas saturadas y colesterol (*fast-food*). La sociedad actual relaciona la salud y la estética con una dieta sana y equilibrada, poniendo en jaque la economía del sector de la comida rápida.

Estos cambios en los hábitos alimenticios pueden desencadenar, a corto plazo, una desaceleración del ritmo de crecimiento del sector y, a largo plazo, la falta de clientela podría suponer una decadencia del sector, ocasionando el cierre de muchos restaurantes por quiebra.

Sin embargo, dentro del posible caos se encuentra una oportunidad. Por un lado, puede ser amenaza para todas aquellas empresas que mantienen su oferta tradicional de productos pase lo que pase; por otro, puede ser oportunidad para las empresas que den el paso de cambiar y adaptarse a las nuevas tendencias, sacando al mercado nuevos productos acordes con las necesidades de la sociedad, obteniendo así una ventaja competitiva sobre el resto. Con el paso del tiempo, las empresas que ignoran los ritmos cambiantes de sus clientes terminarán en la quiebra, mientras que las empresas flexibles que van adaptándose poco a poco a los cambios y son fieles a los gustos de sus consumidores, se harán más fuertes y tendrán más probabilidades de alcanzar el éxito.

Otra amenaza que deben tener en cuenta todas las empresas es la presión que ejerce la responsabilidad con el medio ambiente. Esta tendencia que busca minimizar al máximo el impacto humano sobre el ecosistema, pone en evidencia los modelos de negocio de comida rápida por la mala gestión de sus residuos, por su gran contaminación química y por abusar de los plásticos a la hora de producir, conservar y transportar sus productos.

Según un estudio llevado a cabo por el Ayuntamiento de Nueva Jersey, los más de 10.000 locales de comida rápida que hay en el Estado liberan al año 2.200 toneladas de sustancias químicas volátiles que emiten carbono a la atmósfera, más que todos los coches con motor diésel del Estado (combustible más contaminante del mercado).

Otro estudio publicado por Atmospheric Environment (2021) sostiene que las pizzas de elaboración artesanal (hechas al horno de leña) producen un impacto perjudicial en el medio ambiente. En Brasil, cada uno de los 8.000 establecimientos de la ciudad quema al año una media de 300.000 toneladas de madera para poder cocinar las pizzas, que, además de resultar contaminante, supone la tala de más de siete hectáreas de árboles al mes.

3.4 La industria

Antes de comenzar el análisis y poder comprenderlo adecuadamente, vamos a comenzar describiendo las diferencias entre un restaurante convencional y uno perteneciente a una cadena de comida rápida (franquiciado).

Tabla 1. Restaurante convencional vs franquiciado

	Restaurante Convencional	Franquiciado
RR. HH.	Puestos de trabajo cualificados que requieren una formación especializada y un amplio conocimiento en la materia.	Personal sin necesidad de formación cualificada ni experiencia laboral, más allá de la aportada por la propia empresa.
Proveedores	La mayor parte de los ingredientes son frescos y poco procesados. Comprados diaria o semanalmente en mercados locales o accediendo a ellos a través de intermediarios pequeños.	La mayor parte de los ingredientes son industrialmente transformados y precocinados. Poseen una plataforma logística que garantiza una calidad homogénea en todos sus restaurantes a nivel nacional y permite abaratar costes.

	Restaurante Convencional	Franquiciado
Presentación	En platos con cubiertos.	Sus productos se sirven en bases de un solo uso hechos con materiales baratos.
Servicio	Atención al cliente y servicio personalizado como elemento diferenciador.	El cliente no recibe atención en mesa.
Oferta	Carta con platos típicos de la zona o especializados del restaurante.	Homogeneización y limitación de su carta. Todos los establecimientos tienen la misma carta.
Precio	Precio medio-alto.	Precio más bajo que la media, debido a la externalización de gran parte de los costes reales.

Fuente: Elaboración propia

A continuación analizaremos brevemente los diversos modelos de negocio de comida rápida que son más relevantes en la actualidad. En primer lugar, haremos un listado para evaluar cuales son las ventajas e inconvenientes de emprender un negocio desde cero, o de explotar una franquicia de marca reconocida.

3.4.1 Modelos propios vs franquicias. Pros y contras

En este apartado vamos a analizar las ventajas e inconvenientes de emprender un negocio propio o de ser franquiciado por una marca reconocida.

Tabla 2. Ventajas e inconvenientes en el modelo de negocio propio

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Libertad para tomar decisiones	Mayor responsabilidad y riesgos
Ahorro de costes de franquicia (royalties)	Sin apoyo de gente con experiencia
Opción de crear un negocio multimarca	Desconocimiento de marca, empiezas de cero
Elección de proveedores	Requiere más tiempo y dedicación

Fuente: (Sinalyzer, 2021)

Tabla 3. Ventajas e inconvenientes en el Modelo de negocio franquiciado

VENTAJAS	INCONVENIENTES
Apoyo de la central de franquicia.	Sin libertad de decisión sobre la imagen.
Negocio ya probado que sabes que funciona.	Obligado a seguir las pautas de la central.
Marca conocida (ahorro publicidad).	Costes adicionales (canon entrada, royalties).
Mayor probabilidad de éxito.	No puedes vender otras marcas.

Fuente: (Sinalyzer, 2021)

3.4.2 Tipología del servicio

En la actualidad existe gran variedad de modelos de negocio de comida rápida, que ofrecen diferentes servicios dependiendo de cuál sea la misión de la empresa. A continuación, veremos los modelos que más influencia tienen en el sector del retail y sus principales características:

- Empresas de solo restauración. Forman parte de este grupo los establecimientos que no tienen servicio a domicilio, ni propio, ni subcontratado, es decir, solo ofertan sus productos dentro del propio local. Se trata de empresas que por lo general son más pequeñas y cuentan con un número reducido de empleados.
- Empresas de solo delivery (Agregadores). Este grupo de empresas se caracterizan por no tener local propio (restaurante) sino que trabajan a distancia mediante subcontratas. En este caso, la empresa busca aliados del sector que no tienen servicio a domicilio y establece un contrato para repartir sus productos en determinadas zonas. Algunos ejemplos de estos modelos de negocio son Just Eat, Deliveroo o Glovo.
- Empresas combinadas. Por último, existe un grupo de empresas que tienen local propio y además su propio servicio a domicilio. Son empresas más grandes, de marca conocida, y con un amplio número de franquicias, como por ejemplo Domino's Pizza, Telepizza o Burger King.

3.5 El Producto

En este apartado vamos a ver cuáles son las estrategias principales para controlar los costes de producto, evitar el desperdicio y maximizar la rentabilidad del negocio.

3.5.1 Proveedores

Las relaciones comerciales que estas franquicias mantienen con sus proveedores son a nivel global, es decir, todos los restaurantes son abastecidos por el mismo proveedor, para que exista homogeneidad en sus servicios. Por ejemplo, la plataforma logística de venta al por mayor CONWAY - the convenience company, se encarga de suministrar todos los productos alimenticios, tales como salsas, quesos, carnes, vegetales y masa; Gregorio Diez S. L. distribuye agua y cerveza; y Pepsi el resto de bebidas azucaradas. La principal ventaja de la firma de estos contratos es abaratar los costes, ya que cuanto mayor sea el volumen de los lotes, mayores serán también los descuentos, consiguiendo pagar un precio unitario por producto más bajo que pueda aportar mayores beneficios en la venta.

3.5.2 Previsión y estimación de venta

El sector de la hostelería se caracteriza por ser un sector muy volátil, que puede variar de un día a otro en función del número de clientes que consuman. Por esta razón, y con el fin de evitar pérdidas en el rendimiento, cada restaurante realiza mensualmente una previsión de ventas que se intenta aproximar lo máximo posible a la venta real. Para ello, se tiene en cuenta el historial de ventas del mismo mes del año anterior y la tendencia de venta que sigue la tienda en los últimos meses. Una vez obtenida la previsión total, se estima la venta de cada día, siguiendo el mismo procedimiento y teniendo en cuenta los días que pudiesen variar la venta de manera considerable (días festivos, partidos de fútbol, carnavales, semana santa...). Con estas estimaciones el restaurante ya se puede hacer una idea de lo que va a vender ese mes, y así poder hacer una óptima gestión de los productos que se ajuste a las necesidades de cada día, consiguiendo una mayor rentabilidad del negocio.

3.6 La búsqueda de la conveniencia de los consumidores

En este apartado vamos a analizar la influencia que tiene el sector de la comida rápida en una sociedad cada vez más compleja, donde los consumidores tratan de buscar la conveniencia en su día a día para poder simplificar su vida y darle toda la importancia posible al tiempo.

Como consecuencia de los horarios laborales y los largos desplazamientos para volver del trabajo, son muchas las personas que no tienen tiempo para cocinar en sus casas, y acuden a menudo a los servicios de comida rápida (*delivery* o *pick up*).

Del mismo modo, son cada vez más las personas que sustituyen alguna de sus comidas por otras fuera de casa para desconectar de la rutina.

Las empresas deberán adaptarse a estos ritmos cambiantes, y anticiparse a las necesidades de los consumidores para poder ofrecerles la experiencia de compra que buscan. Aquí juega un papel importante: la automatización. Con ella, las empresas pueden adquirir información sobre los consumidores en tiempo real (antes de que lleguen a la tienda), ofreciendo soluciones personalizadas y proporcionando mejores servicios y promociones. Asimismo, la nueva tecnología puede permitir al cliente contratar los servicios a distancia en base a sus circunstancias inmediatas.

Son muchos los factores que están provocando cambios en las necesidades de la población (urbanización, transporte, tecnología, cambios generacionales...) causando dificultades en sus trabajos y en sus vidas. Por ello, los consumidores buscan continuamente soluciones que les aporten equilibrio y satisfacción, y lo hacen en base a tres atributos: facilidad, utilidad y simplicidad.

Para satisfacer esta demanda de conveniencia, las empresas pueden poner en práctica servicios tales como:

- Cambio de pedidos incorrectos en el mismo día. En todos los negocios de comida rápida el cliente es el eslabón más importante de la cadena, ya que, sin cliente no se produce la venta. La atención al cliente de forma inmediata se convierte en un aspecto fundamental para mejorar su satisfacción de compra y recompensarle por el mal servicio ejecutado. Ignorar una queja puede suponer la pérdida del cliente y la imposibilidad de corregir el error.

- Tiempos de entrega precisos que se ajusten a los horarios de los consumidores. Otro eslabón imprescindible de la cadena es el tiempo de entrega. Hacer esperar demasiado al cliente puede provocar insatisfacción en su compra, y por ello, las empresas deben ajustar sus tiempos de entrega en función de las circunstancias de la producción y el trayecto que tenga que realizar el repartidor hasta el domicilio.
- Respuestas rápidas a solicitudes especiales de los consumidores. La falta de tiempo de los consumidores provoca a menudo errores a la hora de realizar los pedidos, o simplemente quieren cambiar un producto por otro que antes no habían visto. No importa cuál sea el motivo, sino la rapidez por parte de las empresas para solucionar sus problemas y dejar satisfechos a los clientes.
- Una variedad de puntos de recolección y opciones de entregas a domicilio convenientes. Cada vez son más las tiendas de comida rápida que se distribuyen dentro de una misma ciudad, tanto que en una misma calle el cliente puede elegir entre más de tres competidores de las mismas características. Y no solo hablamos de tiendas físicas, también el reparto a domicilio se hace de una forma cada vez más útil y sencilla para el cliente, ya sea entregar el pedido en un parque, en un centro comercial o en puntos estratégicos que puedan causar en los clientes un beneficio en sus compras (Nielsen, 2018)

4 El Modelo de Negocio de las grandes cadenas de Comida Rápida

En este apartado vamos a analizar el funcionamiento de las empresas más prestigiosas del sector de la comida rápida, para poder entender su modelo de negocio y como se convierten en una opción rentable, tanto en la unidad de cada restaurante, como en las sinergias que producen una cadena de restauración.

4.1 Máster franquicia

El Contrato de Máster Franquicia es un tipo de contrato de franquicia que otorga al Máster franquiciado el derecho a poseer y operar más de un establecimiento, así como el derecho a sub-franquiciar la apertura de otros establecimientos a otras empresas independientes, todo ello durante un tiempo determinado y dentro de un área geográfica específica (Global Negotiator, párr. 1)

Tabla 4. Estructura del Contrato Master Franquicia

Materia	Máster como Franquiciado	Máster como Franquiciador
Objeto del contrato	Explotación de una Franquicia	Impulsor de la red en el país destino
Independencia empresarial	Entre el Franquiciado Máster y el Franquiciador Principal	Entre el Franquiciado Máster y sus Franquiciados
Exclusividad de producto	Determinación del producto exclusivo para el local Franquiciado y, en su caso, de proveedores autorizados	Determinación del producto exclusivo y, en su caso, de los proveedores autorizados que deberá imponerse a la red en el país de destino.
Duración del contrato	Duración del contrato de Master	Duración que podrá tener los contratos de franquicia del mercado local
Renovación del contrato	Sistema de renovación del contrato Master	Sustitución de la persona del Franquiciado Máster en los contratos de Franquicia en caso de no renovarse el contrato de Máster Franquicia
Saber Hacer	Transmisión del saber hacer al Máster Franquiciado	Obligaciones del Máster en la transmisión del saber hacer a los Franquiciados locales
Confidencialidad	Obligación de confidencialidad del Máster Franquiciado	Imposición de obligaciones de confidencialidad a los Franquiciados locales
No competencia	Prohibición de competencia al Franquiciador principal durante la vigencia del contrato y con posterioridad a su extinción	Imposición de cláusulas de competencia a los Franquiciados locales
Obligaciones financieras	Pago de royalties al Franquiciador principal por la explotación de Franquicias propias y participación en royalties de los Franquiciados	Imposiciones de royalties a los Franquiciados locales

Materia	Máster como Franquiciado	Máster como Franquiciador
	locales	
Publicidad	Obligaciones de realización de campañas de publicidad	Obligación de supervisión de la publicidad de los Franquiciados locales
Cesión y transferencia	Restricciones para la cesión de los centros piloto.	Restricciones para la cesión de los derechos de Master
Resolución	Causas de resolución	Sustitución de la persona del Franquiciado Máster en los contratos de Franquicia en caso de resolverse el contrato de Máster Franquicia

Fuente: (ADENETWORK Consultores, 2020)

En el contrato de Máster Franquicia identificamos tres elementos muy importantes: El Franquiciador, el Manual de Franquicia y los Productos que detallaremos más adelante.

Por otro lado, el Máster Franquiciado será quien desarrollará el negocio a través de la búsqueda, y selección de los elementos del área geográfica donde invertirá sus recursos, desde el personal, hasta los modelos de gestión pertinentes para el desarrollo de la actividad. Así mismo, el contrato de Máster Franquicia incluye cánones que el Máster Franquiciado tiene que abonar al Franquiciador; en primer lugar, el canon de entrada en concepto de los derechos de explotación de marca concedidos; y en segundo lugar el canon continuado, una cuota en forma de porcentaje por el volumen de venta que obtiene el Máster Franquiciado.

En este tipo de contratos se negocia anualmente la apertura de nuevos establecimientos en el territorio asignado. En esta negociación se evalúa el crecimiento de la marca en el territorio, así como la asignación de los recursos necesarios para abordar dicha inversión. También se aborda la propiedad de dichas aperturas pudiendo quedar en manos del Máster Franquiciado o Sub-Franquiciándolo.

Los Sub-Franquiciados son empresarios individuales que deciden invertir en un negocio con unas respaldadas expectativas de éxito, estos empresarios tienen que cumplir con el contrato del Máster Franquicia pudiendo modificar alguna de las cláusulas que no afecten a las cláusulas estándar que se consideran de obligado cumplimiento. Los beneficios que genere la Unidad de Negocio, después de pagar los cánones establecidos en el contrato, son directos para dicho empresario. Es importante destacar que el Sub-Franquiciado cuenta con el apoyo del Máster Franquiciado y del Franquiciador en materia de asesoría fiscal laboral, y se beneficia de las campañas de Marketing a nivel territorial (Canon de Marketing), pero es él quien se encarga de la gestión de los recursos de dicha

Unidad, como la contratación, la gestión de su Producto y de sus Gastos Variables (Alquiler, Mantenimiento, Suministros y Gastos Operativos)

4.2 Know How (Manual de franquicia)

El *Know How*, se considera al conjunto de conocimientos que el franquiciador otorga al máster franquiciado y a sus sub-franquiados, estando estos dos últimos obligados a la aplicación de estos procedimientos y conocimientos en los establecimientos de la red cuya explotación asuma. Además, deberán transmitir adecuadamente esos conocimientos a los franquiciados locales y realizar las funciones de supervisión y control para que la ejecución de dichos procedimientos sea uniforme en todos los establecimientos de la marca.

Es por esto, que el máster franquiciado está obligado a formar adecuadamente a los Franquiados locales para el desempeño de la actividad. La duración y el contenido de esta formación deben quedar reflejados en el contrato del máster y en los contratos de los franquiciados locales.

Para finalizar, en el contrato se asumirá que el máster franquiciado prestará asistencia comercial y técnica necesaria para la explotación de la actividad durante toda la vigencia de dicho contrato.

Una vez analizado el modelo máster franquicia de las grandes marcas del sector nos adentraremos en los puntos más importantes que componen la gestión de los recursos de cada Unidad de Negocio, analizándolos y explicando en que influyen para la optimización de los beneficios de los restaurantes.

4.3 Los Recursos Humanos

En este apartado analizaremos cómo gestionan los recursos humanos las empresas del sector de la comida rápida.

RR.HH. 1. Normativa de aplicación

El sector está regulado por el Convenio Colectivo Estatal de Elaboradores de Productos Cocinados para su venta a Domicilio, en él se regulan las relaciones laborales en aquellas empresas que se dediquen, como actividad principal, a la preparación y elaboración de productos cocinados para su posterior reparto a domicilio, en la que podrán ser incluidos otros artículos de gran consumo, alimenticios o no, de apoyo a los primeros, tales como videos, libros o análogos. A tales efectos, todas aquellas ventas y/o

pedidos de productos realizados a través del sistema «para llevar» se considerarán como a domicilio.”, aunque también tiene en cuenta los diferentes servicios que se prestarán detallados en el apartado 4.3 “Complementariamente se podrán prestar servicios de venta y despacho de los productos previamente elaborados y preparados para su consumo en los establecimientos comerciales de las indicadas empresas (Gobierno de España. Ministerio de Empleo y Seguridad Social, 2016).

Además, recoge, a todas aquellas empresas que operen como franquiciadas.

RR.HH. 2. Contratos

La gran parte de la estructura humana que compone este tipo de negocios la componen contratos de jornada parcial de 660 horas anuales, lo equivale a una jornada semanal de 13 horas. Dado la casuística del negocio, requiere de un gran volumen de personal en una franja muy concentrada del día, coincidente con el servicio de comidas y cenas. El equipo de un restaurante depende del volumen de negocio de la unidad, oscilando entre 14 y 36 empleados para un volumen de facturación medio para la compañía. El empleado se compromete a cumplir dichas horas pactadas, pero en el caso de superarse dichas horas, por necesidades de la producción durante varios trimestres, la empresa se ve obligada, además de a retribuir en concepto de horas complementarias al empleado, a subir su contrato a uno cuyas horas anuales se ajusten más debidamente a la jornada realmente realizada por dicho empleado.

Los contratos suelen ser temporales, con una duración de 6 meses, con un periodo de prueba de 1 mes, en el que tanto la empresa como el empleado podrán decidir rescindirlo en cualquier momento, durante ese primer mes, si alguna de las partes así lo desea. A partir de los 6 meses, la empresa puede decidir, entre renovar el contrato otros 6 meses o hacerlo indefinido. Tras la renovación, no se puede producir una segunda prórroga, y la empresa decidirá entre hacerlo indefinido o finalizar la relación contractual.

RR.HH. 3. Estructura

La estructura de la plantilla está formada por todo el equipo humano que integra cada unidad de negocio.

En el Grupo I, a la cabeza del mismo, se encuentra el Gerente y el Subgerente, cuya función principal es coordinar, planificar y dirigir las funciones que realizan los colaboradores, entendiendo por colaboradores todas aquellas personas de categoría

profesional inferior. Así mismo se encargan de su formación y son la máxima responsabilidad de la unidad. Responden ante un superior que supervisa sus tareas y gestión, conocido como “Área Manager” o “Gerente de Zona”, quien, a su vez, brinda apoyo en las tareas de gestión de una zona geográfica y se comunica con las unidades y los departamentos establecidos en sede como: Recursos Humanos, Marketing, Operaciones, Relaciones Laborales, etc.

Entre las tareas del Grupo I, competen la gestión tanto de los recursos humanos de la unidad como de los recursos materiales, teniendo como objetivo la reducción de los costes que generan y por tanto la optimización de los beneficios de dichos recursos asignados. Se encargan de la contratación y formación de su equipo, aunque cuentan con el apoyo del departamento de RR. HH., quien redacta y archiva toda la documentación legal pertinente para con la administración. Otra de sus tareas en la estimación de la venta de los periodos de facturación, para hacer una estimación correcta, estos gestores tienen en cuenta la tendencia de la venta de los últimos meses y la comparan con la tendencia y volumen de venta de periodos idénticos del ejercicio anterior. Tras un análisis estiman cuál será el volumen del mes venidero, lo que les ayudará a optimizar el coste de personal y las posibles necesidades de contratación y producto para hacer frente a la demanda.

Una vez realizada la estimación, elaboran los horarios de todo el personal de su unidad. Teniendo en cuenta que el volumen de trabajo es muy diverso, según el día de la semana y la franja horaria del mismo, así como el calendario de festivos nacionales y locales, que puede afectar a la demanda de trabajo y, por tanto, a la necesidad de personal para el desarrollo de un turno de trabajo.

Como información adicional, cabe citar que, habida cuenta de las especiales características del sector, la jornada anual pactada podrá distribuirse irregularmente durante todos los días del año, sin perjuicio del disfrute de los días de descanso semanal y anual que se fijarán en el correspondiente calendario laboral en cada empresa.

Para los trabajadores contratados a tiempo parcial, la duración de los turnos de trabajo a los cuales se les adscriba no podrá ser inferior a dos horas.

Quincenalmente, elaboraran informes de gestión, en los que se recogerá la evolución de las ventas hasta ese día, así como, los costes incurridos en materia de producto, personal y otros gastos variables, como suministros, alquiler, tributos, primas

de seguro, gastos de mantenimiento y reparación. Estos informes serán reportados a su Área Manager y así sucesivamente al departamento de Operaciones para evaluar la rentabilidad y gestión de cada establecimiento.

Además de todas las tareas de gestión y supervisión, este grupo profesional ha de dominar la utilización del teléfono junto con la atención al cliente, así como la elaboración de alimentos para aquellos casos puntuales en los que sea necesaria su colaboración como apoyo al resto del equipo de la Unidad.

En el Grupo II, se encuentran los Encargados, o “Oficiales de Delivery”. Este personal realizará trabajos cualificados con cierto grado de autonomía, elaborando productos que se suministran en la unidad de negocio, optimizando el rendimiento de las materias primas. Así mismo, apoyará en labores de Atención al cliente, tomando pedidos en los teléfonos o en el mostrador del local con máxima diligencia.

En cuanto a las labores de gestión de este grupo, les compete tener un conocimiento general del negocio, así como de los recursos que se utilizan para apoyar a sus compañeros de Categoría superior en la optimización de dichos recursos y la consecución de los objetivos de rentabilidad de la unidad. Pueden realizar tareas administrativas menores, como inventarios, mecanización de documentación en la plataforma de gestión del restaurante, supervisan el correcto funcionamiento de la maquinaria (Equipos de Frio, Equipos de Cocina), así como el correcto estado de las instalaciones, mobiliario y menaje del establecimiento.

Tanto el Grupo I, como el Grupo II, lo forman personal con un alto nivel de experiencia en el restaurante y en el modelo de producción y servicio del mismo. Su contrato es indefinido y su jornada laboral es de 40 horas semanales, salvo excepciones.

En el último lugar de la estructura, se encuentra el Grupo III, formado por los repartidores y los Auxiliares de Tienda, que tienen un papel muy diferenciado en el desarrollo de la actividad del restaurante.

Los Auxiliares de tienda: en esta categoría se encuentran aquellos empleados que atienden los pedidos que los clientes efectúan por teléfono y en el propio establecimiento, por tanto, deberán conocer los diferentes productos ofertados y su composición. También deberán conocer su disponibilidad, tanto para la toma, como para la elaboración de los mismos como apoyo a los compañeros del Grupo II. Este grupo también podrá realizar otros trabajos auxiliares tanto dentro como fuera del establecimiento, efectuando repartos

peatonales, cobrando pedidos a clientes o incluso elaborándolos y empaquetándolos, así como otras tareas que les sean encargadas por sus superiores. Dentro de las funciones de esta categoría, se suelen diferenciar a los cocineros y al personal de sala. Los primeros se caracterizan por estar más experimentados en labores dentro de la cocina y por lo tanto ser más ágiles en el desempeño de sus funciones. En segundo lugar, el personal de sala, que está más orientado a la atención al cliente, tanto telefónica como presencial, similares a los camareros del sector de la Hostelería, quienes darán una atención más personalizada a los clientes y al servicio en mesa.

Repartidores: estos empleados sirven en el domicilio del cliente el pedido solicitado previamente a la unidad de negocio, lo cobran y se hacen responsables de él, hasta liquidarlo al en cargado o jefe respectivo. Están obligados a realizar el reparto sin demora, escogiendo las rutas más rápidas con el fin de que el pedido llegue en el menor tiempo posible y en las mejores condiciones, siempre respetando la normativa de circulación vigente. Deberán mantener su vehículo ya sea propio, o asignado por el restaurante, en perfectas condiciones tanto física como administrativamente. Además de esta tarea principal de reparto, estos colaboradores se convierten en un eje muy importante de la operativa del negocio, ya que también cumplen labores auxiliares dentro del establecimiento y brindan su apoyo a los superiores, cumpliendo con todas las tareas de sus compañeros de Grupo III, los Auxiliares, aunque siempre priorizaran en sus obligaciones el reparto de los pedidos.

RR.HH. 4. Formación

Dentro de la formación que reciben los empleados de este modelo de negocio, cabe diferenciar la formación teórica y la práctica.

La formación teórica, son todos aquellos conocimientos impartidos por la empresa a sus colaboradores para el correcto desarrollo de las actividades en el restaurante como fuera de él, durante su jornada laboral. Esta formación comprende: la manipulación de alimentos, alérgenos, productos celiacos, atención al cliente, producción, reparto, prevención de riesgos laborales, igualdad, cumplimiento normativo, etc.

Este tipo de formación se hace a través de plataformas online, gestionadas por un departamento de Formación de la empresa, que a su vez está regulada por el Franquiciador, para exigir los conocimientos necesarios de todos sus empleados. En estas plataformas el empleado es convocado y cuenta con un periodo para realizar

dichos cursos en los que se expone de manera teórica el contenido, y más adelante se le exige una evaluación de los conocimientos que certifica que el empleado está cualificado para desempeñar sus tareas. Anualmente, los empleados están obligados a reciclar estos conocimientos y vuelven a cursar otra vez la formación para afianzar sus conocimientos y garantizar los estándares de la compañía.

Por tanto, para la contratación de nuevo personal, no es necesario que tenga conocimientos en el sector, pero sí se valora altamente la experiencia en él, ya que eso supondrá que el empleado se desenvolverá mejor en sus tareas.

Respecto a la formación práctica, será el propio equipo del restaurante quien enseñará a los nuevos empleados a lo largo de su jornada laboral a desempeñar sus funciones en el puesto de trabajo. A estos empleados se les asigna un tutor, de una categoría igual o superior para supervisar sus tareas y conseguir llegar a los estándares exigidos por la compañía.

RR.HH. 5. Perfil de Contratación

Las necesidades de contratación de los restaurantes suelen ser altas, debido al tipo de trabajo, en el que se necesita mucho personal en una franja muy concentrada de tiempo y a la estacionalidad de del volumen de trabajo. Por ello, se dice que la Rotación de Personal es muy alta y las condiciones salariales no son óptimas, pues no garantizan un horario estable y mucho menos una remuneración continua y similar todos los meses. Esta es la razón de que el perfil de contratación suele ser muy peculiar, orientándose a primeros trabajos de jóvenes que quieren compaginarlo con sus estudios, a los que poder dedicarle tiempo a cambio de un pequeño salario los fines de semana o en horario nocturno entre semana. Este perfil de trabajador suele durar lo que dura su formación profesional en la universidad o en módulos de formación de grado medio o superior, pues cuando encuentran un trabajo más orientado a su verdadera formación y vocación, suelen cursar baja voluntaria en el puesto de trabajo.

Otro perfil de trabajador es aquel que aun teniendo otro trabajo quiere facturar algunas horas extras semanales para generar un ingreso a mayores.

En los otros casos, el perfil de trabajador son personas sin experiencia en ningún sector que buscan algo de actividad profesional en lo que encuentran algo que encaje mejor en su ideario de trabajo ideal.

RR.HH. 6. Promoción

No es habitual que la contratación de cargos intermedios suceda en este tipo de negocios, es el propio personal de los restaurantes quien asciende a puestos de grupos superiores mediante promoción interna. Este tipo de personas que tienen la posibilidad de crecer profesionalmente dentro de este tipo de negocios tienen un perfil actitudinal muy fuerte con intenciones de formación más allá de sus competencias, además desde la Sede del Negocio se publican vacantes en Departamentos más especializados a los que pueden acceder los empleados de los restaurantes si poseen cierto nivel de estudios relacionado con el puesto ofertado mediante promoción interna.

4.4 El Marketing

Las empresas del sector de la comida rápida invierten entre un 5 % - 10 % del volumen de facturación en acciones de marketing a nivel nacional. Darse a conocer no suele ser el principal interés de estas empresas, ya que su marca suele estar en el ideario de la sociedad antes de que el máster franquicia abra su primer establecimiento, pero es importante posicionarse lo mejor posible ante la competencia y atraer a los sectores de la población que estén fuera de su *Target* para incrementar hacer rentable la inversión de la apertura de los establecimientos y maximizar los beneficios.

4.4.1 El Marketing General del Máster Franquicia

Desde el departamento de marketing del franquiciado, compuesto por expertos en la materia, se diseñan distintas estrategias para las diferentes campañas que acontecerán a lo largo del año, incluyendo a los restaurantes en diferentes planes de marketing según las necesidades de cada uno, pero también teniendo en cuenta si lo que quieren es aumentar la frecuencia de sus clientes, abarcar nuevos de otras zonas de influencia o acceder a un tipo de cliente específico categorizado según su edad, hábitos, barrio, etc. Siendo siempre el objetivo final el incremento de las ventas de los establecimientos, para conseguirlo, enfocan sus campañas en conseguir nuevos clientes, retenerlos, aumentar su frecuencia de consumo o aumentando la cantidad de dinero que gastan en cada consumo, o lo que es conocido como aumentar el ticket medio.

Para llevar estos objetivos a cabo, el máster franquicia impone en sus contratos el presupuesto que se destinará a cada campaña, siendo el departamento de marketing quien gestionará los recursos y enfocará en qué medios serán destinados dichas partidas presupuestarias, tanto geográficamente como el medio de difusión que utilizara.

A continuación, mencionaremos alguno de los medios de difusión que utilizan estas empresas y una breve definición de los mismos:

- Campañas de TV y TV Online: Este medio de difusión es el más costoso. Se trata de anuncios en *Prime Time* en cadenas públicas o privadas, la duración de los mismos es corta, pero impacta en un gran número de público. El mensaje tiene que ser directo e impactante.
- Redes Sociales: Publicidad directa en Redes Sociales mediante el uso de *Banners* o Acciones combinadas con la comunicación de *Influencers* publicitando los productos de la compañía en sus canales.
- SEM: Hace referencia al *Search Engine Marketing* que son campañas de anuncios en buscadores de internet y posicionamiento web.
- Medios Locales: Cuñas publicitarias en radio y periódicos. Su coste es reducido y busca atraer nuevos clientes y establecer presencia en un ámbito general en la localidad donde se encuentra el restaurante.
- CRM: Se trata de Mensajes directos a clientes que se encuentran en la base de datos de la compañía a través de SMS, vía e-mail, mensajería directa a través de una Red Social o notificaciones *push* en los dispositivos digitales.
- Mupis: Este modelo de marketing abarca publicidad instalada en mobiliarios urbanos situados en lugares concurridos de las ciudades, como marquesinas de autobús, vallas publicitarias etc. También es conocido como *Street Marketing*.

4.4.2 Local Store Marketing (LSM)

Aunque la marca tenga una gran visibilidad en un mercado nacional, es importante posicionarse ante la competencia en un ámbito más pequeño. El área de influencia de cada restaurante es muy diversa según el barrio o localidad en la que se encuentre el establecimiento, ya que sus consumidores también lo son. Es por ello que, además de las acciones de marketing general en las que se invierten recursos para posicionar la marca, se destinan también recursos para hacer fuerte a cada una de sus unidades en las zonas donde su ubican. Por ello entendemos como LSM aquellas acciones de marketing que se efectúan directamente desde el establecimiento para el público o clientela potencial de su área de influencia, tratando de generar atracción, potenciar sus ventas y generar una lealtad hacia la marca.

Son los propios restaurantes quienes gestionan estos recursos y acciones de Marketing, delegando la distribución de propaganda a empresas especializadas en buzoneo o al propio personal de su local, marcando qué días se hará dicho reparto y en qué zonas en concreto, logrando un impacto significativo en el volumen de ventas del restaurante. Así mismo, el restaurante utilizará los recursos humanos de su establecimiento para hacer repartos en mano en su zona más cercana de influencia, para tratar de atraer clientes por impulso al restaurante.

El gerente del establecimiento analiza mediante las herramientas que le proporciona la franquicia, las zonas en las que tienen mayor o menor influencia sus ventas en el canal de venta a domicilio, lo que le permite ver donde realizar el esfuerzo de marketing local para ganar influencia en las zonas que menos venta le aporte. Gracias al sistema integral de gestión que les reportan todo tipo de datos de interés: número de clientes, venta, frecuencia, franjas horarias de venta, ticket medio... Todo ello segmentando las zonas o áreas de influencia.

Otra de las acciones de LSM son las visitas a lugares de interés donde atraer clientes, donde un responsable se pondrá en contacto con centros culturales, colegios e institutos, asociaciones, empresas con alto volumen de empleados, centros de ocio, hoteles, residencias universitarias, etc. Con estas visitas se pretende dar una oferta especial para los usuarios de estos puntos de interés para el negocio, tratando de buscar nueva clientela o fidelizar la ya existente.

Por último, y como ejemplo de una de las técnicas de LSM de estas marcas se encuentran los Patrocinios. En este tipo de acciones de marketing, la marca consigue dar visibilidad a su marca mostrando su logotipo patrocinado en las equipaciones de los jugadores de dichos equipos. Además, consigue atraer clientes ya que les ofrece un descuento en sus consumiciones a los socios de los clubs deportivos y en ocasiones los invita cenas para sus celebraciones como parte del coste del patrocinio.

4.5 El servicio

Detallaremos los diferentes canales de venta que utilizan las cadenas de comida rápida.

- Servicio para llevar (*Pick up*). El cliente pide su pedido, le dicen la hora a la que lo tendrá listo y va a recogerlo al local sin esperas. Sin duda, el servicio más utilizado por los clientes que salen de trabajar y paran a por su pedido de camino a casa. Otra de las opciones que poseen los usuarios a la hora de realizar este pedido es la de recoger su pedido desde su vehículo sin bajarse del mismo. Aunque muy pocas cadenas cuentan con él, este servicio facilita la adaptación a las diferentes necesidades y amplía el horario en muchos casos flexibilizándose hacia los clientes que así lo desean.
- Servicio de sala (*Comer en local*). Se trata del tradicional servicio en mesa de los restaurantes; una gran oportunidad para aquellos que no tienen tiempo para ir a su casa, o para reuniones familiares, de amigos o de trabajo. En este tipo de servicio los restaurantes tratan de conseguir la máxima rotación de sus mesas, es decir, que el cliente pase el menor tiempo posible en el establecimiento para rentabilizar este canal de venta, aprovechando la velocidad de procesamiento de la comida y el ambiente informal que ofrecen las salas de este tipo de restaurantes.
- Servicio web. Otra opción para los clientes es la de realizar los pedidos a través de la página web oficial donde, de una manera rápida y visual, pueden elegir su pedido y pagarlo por la plataforma. Con este servicio se evita el colapso de llamadas a la tienda y el cliente puede consultar en cualquier momento el estado de su pedido vía on-line.
- Servicio a domicilio (*delivery*). Sin duda, el servicio más rentable y el pilar fundamental de cualquier negocio de comida rápida. Se trata de la opción más cómoda para los clientes, ya que no tienen que desplazarse de su domicilio, y el tiempo de entrega aquí es clave, ya que el cliente siempre llama cuando tiene hambre y dejarle demasiado tiempo en espera podría suponer la pérdida de ese cliente. El tiempo medio de entrega de este tipo de canal está en los 30 minutos. La mayoría de los restaurantes subcontratan el servicio de entrega a domicilio a otras empresas como Glovo, Deliveroo o Just Eat. Sin embargo, la opción más rentable es disponer de una pequeña flota de motos y personal especializado en el reparto por las propias empresas para mejorar el servicio e integrar los costes de personal.

4.6 Las operaciones

Se entiende por operaciones, todas aquellas acciones que van directamente relacionadas con la gestión de los recursos del restaurante, desde las personas, el producto, instalaciones, gastos controlables, hasta aquellas que afectan al desarrollo del servicio de un turno de trabajo y la calidad del producto final que se entrega al cliente.

OP1. Optimización de la línea de producción

Se llama línea de producción o línea de operaciones, a todos aquellos puestos por los que pasa el servicio hasta la satisfacción de los clientes, así como las personas que desempeñan las funciones y su formación, como la colocación de las herramientas. Por lo tanto, resulta imprescindible a la hora de optimizar los tiempos de servicio y la calidad de los productos, posicionar en un orden claro y eficaz los elementos que componen esta línea de producción, evitando cruces en las operaciones del personal en los diferentes puestos. Por otro lado, se simplifica la información de los pedidos en sus comandas para que todo el personal pueda reaccionar rápidamente a la hora de efectuarlos. Por último, es necesario conocer el nivel de experiencia y formación del personal disponible para situarlos en los lugares donde puedan optimizar la calidad de su trabajo, identificando, también, líderes de cada puesto de trabajo o Encargados para resolver los posibles problemas que puedan surgir y guiar al resto de compañeros hasta sus objetivos de calidad y rapidez en el servicio.

Existen partes intangibles en la línea de producción que dependen de la gestión del equipo gerencial, como pueden ser el aprovisionamiento de producto ajustado acorde al volumen previsto de venta, los horarios de entrada y salida del personal al turno o la gestión de las vacaciones de los mismos. Por otro lado, hay que tener en cuenta la supervisión del correcto funcionamiento de los equipos que forman parte de la línea de producción, como aparatos informáticos, cámaras, freidoras, horno etc. Sin embargo, si hay un factor importante e intangible que hace diferente a los restaurantes frente a su competencia ese es el “sentido de la urgencia”, que hace referencia a la velocidad y capacidad de reacción del equipo ante la entrada de pedidos en la línea de producción, ya que, en este tipo de trabajos, el volumen puede incrementarse considerablemente en cuestión de segundos. Por ello, todo el personal tiene que estar en guardia para realizar sus tareas con presteza y cumplir con los estándares de servicios de la compañía. Sin todos estos elementos no podríamos considerar a este tipo de negocios como comida rápida.

A continuación, vamos a exponer un ejemplo simplificado de la línea de producción:

- 1.º - El cliente se pone en contacto con el restaurante para hacer su pedido (web, teléfono, personalmente), el empleado o la aplicación toman el pedido y lo mandan al Restaurante.
- 2.º - El personal de cocina visualiza el pedido y lo realiza.
- 3.º - Tras su cocinado, el personal de preparación de pedidos empaqueta y comprueba la exactitud del pedido y la calidad del producto.
- 4.º - El pedido se entrega al cliente en la sala (Comer en el local), se mantiene a la espera de que venga a recogerlo (*Pick Up*) o se le asigna a un repartidor para que lo entregue en el domicilio al cliente (*Delivery*).

OP2. El equipo de gerencia

El equipo de gerencia está conformado por al menos tres personas altamente cualificadas y con un grado de experiencia que les permite dirigir el turno de trabajo y organizar tanto los recursos materiales y humanos a su disposición. La cantidad de encargados que conforman este grupo profesional depende del volumen de venta con el que trabaje el restaurante.

Son los encargados de la apertura y del cierre del restaurante, y son la máxima autoridad y responsabilidad durante su turno de trabajo. Entre sus labores, que son imprescindibles para la optimización de la operativa del turno de trabajo, se encuentran las siguientes:

- Inicialización de los equipos del restaurante: Se encargan de poner operativos los aparatos informáticos para la toma de pedidos y gestión de los mismos. Supervisan los estándares de calidad de los equipos de frío y calor de la unidad, comprobando que la temperatura de estos sea la correcta en todo momento para mantener los productos alimentarios en buenas condiciones. En caso de avería dan aviso al departamento de mantenimiento para su subsanación.
- Gestión del producto: Aprovechan de producto a la línea de producción antes del comienzo del turno de trabajo, teniendo en cuenta las estimaciones de venta y, por tanto, de los consumos de ingredientes que harán falta para la realización del turno de trabajo. Además, cuentan el producto en inventarios diarios de todas las existencias

en la tienda, supervisando también el desperdicio que se produce y elaborando informes de desviaciones en coste de producto. En la recepción de las mercancías se cercioran de la exactitud del pedido solicitado a los proveedores, así como de la calidad del transporte y sus mercancías, asegurando en todo momento la cadena de frío y la trazabilidad de los productos en los almacenes. Durante el turno elaboran los productos con las cantidades de ingredientes estipuladas por la marca y velan por que los auxiliares de tienda cumplan las cantidades de gramaje en su elaboración. En los diferentes puestos de producción se da el visto bueno de los productos elaborados, tanto antes como después de su cocinado, previamente al empacamiento para su entrega al cliente, evitando problemas en la línea de producción.

- Gestión del personal: Durante su turno de trabajo dirigen al personal presente en el restaurante, desde su posicionamiento en la línea de producción atendiendo a su grado de experiencia y competencia de cada uno de los individuos, pasando por las funciones a desempeñar en caso de que surjan imprevistos en la línea de producción, supervisando sus tareas y el correcto desempeño de sus funciones con sentido de la urgencia. En caso de negligencia son los encargados de apercibir o sancionar al personal y comunicarlo por escrito al departamento de recursos humanos. En caso de accidente, median entre los equipos sanitarios y centros de salud para la asistencia de los empleados a la mayor diligencia posible.
- Gestión de clientes: Aunque son los auxiliares quienes suelen atender las llamadas telefónicas y a los clientes que acuden a realizar los pedidos al restaurante, el equipo de gerencia da apoyo en estas labores y, en caso de que exista alguna queja son ellos quien las atienden directamente, ya que su formación es más especializada en la atención al cliente para subsanar cualquier duda o aclarar el problema en cuestión. Así mismo, gestionan las bases de datos de clientes para que en caso de que suceda alguna incidencia poder ponerse en contacto con ellos y ofrecerles una solución.
- Gestión de efectivo y documentación: Además de las labores anteriores que competen al desarrollo del turno de trabajo, entre sus labores también se encuentra la gestión del dinero antes del turno de trabajo, en el cambio de turno con otro compañero y en el cierre de cada jornada. Al finalizar la jornada el responsable de turno debe de realizar el arqueo del fondo del establecimiento y preparar el ingreso del dinero en efectivo que se depositara en la caja fuerte hasta que se efectúe en un cajero o una empresa de recaudación lo recoja. Respecto a la documentación, el

equipo de gerencia atenderá al correo electrónico y solventará las incidencias que se requieran desde los departamentos pertinentes, como gestión de documentación de los empleados, *charts* de elaboración de productos, normativas en materia de manipulación de alimentos, notificaciones de empresas de mantenimiento, etc. Así mismo, se comunicarán con estos departamentos si algún empleado o cliente lo requiere.

OP3. La gestión del negocio (Sede y Unidad)

A la cabeza de las operaciones del restaurante se encuentra el Gerente, su papel es fundamental para el desarrollo de la actividad, ya que orienta la visión general del restaurante más allá de las tareas rutinarias de los turnos de trabajo. Un gerente debe actuar como un líder en todos los aspectos. Sus conocimientos y experiencia tienen que servir como guía y ejemplo, tanto a su equipo de gerencia, como a su personal base.

Su objetivo principal es hacer rentable el restaurante, optimizando todos sus recursos, velando por la calidad del producto final que se entrega a cada cliente y dando un servicio excelente. Respecto a los recursos, se encarga de solicitar los pedidos de producto a los proveedores, controlando el *stock* disponible y analizando sus desviaciones en profundidad. Elabora los horarios semanales teniendo en cuenta la previsión de coste de personal que puede soportar el restaurante cada mes para llegar a los objetivos de rentabilidad, teniendo en cuenta tanto la disponibilidad del personal en cada puesto, como sus vacaciones y libranzas pertinentes. Además, funciona como un encargado durante un turno de alto volumen de trabajo, dando apoyo en los diferentes puestos de la línea de producción y velando por la calidad del producto. Conoce perfectamente la zona de influencia del reparto y la tipología de sus clientes, por lo que adapta los planes de LSM con ofertas adaptadas a su núcleo de clientes y realiza las visitas comerciales para conseguir aumentar su volumen de ventas.

Sus labores de gestión van más allá que las del resto de encargados, analizan los diferentes informes para corregir desviaciones y supervisan el correcto uso de los recursos del restaurante. Estos informes le proporcionan información vital a la hora de realizar horarios, estimaciones de venta, consumos de producto, medias de reparto por microzonas (zonas de un barrio) tiempos de producción, etc.

Se relaciona directamente con los diferentes departamentos de la franquicia, brindándoles la información necesaria del restaurante (Información del personal, ventas, ratios de rentabilidad, planes de marketing local, etc.)

A continuación, detallaremos brevemente los diferentes departamentos que dan apoyo a los restaurantes desde la sede.

- Departamento de operaciones: este departamento supervisa las operaciones en los restaurantes, marca los objetivos de rentabilidad y coordina a todos los departamentos para brindar el máximo apoyo a los restaurantes de la franquicia.
- Departamento de recursos humanos: cada restaurante tiene asignado un técnico de RR.HH. quien gestiona la documentación para la contratación del personal de los restaurantes y tiene una relación más directa con la seguridad social. También gestiona las nóminas de los empleados, las bajas y altas por enfermedad y accidentes laborales, recopila la documentación contractual de todos los empleados, etc. En definitiva, soluciona todas las incidencias relacionadas con el personal de la plantilla.
- Departamento de calidad: proporciona la información necesaria a los restaurantes relacionada con los productos de la carta que estos ofrecen, para cumplir los estándares de la marca. Se relaciona directamente con el departamento de formación para enseñar al personal de las unidades los procedimientos de la elaboración de los productos y audita las operaciones del restaurante como si se tratase de una auditoria externa, comprobando que se cumplen los estándares de manipulación y estado de las instalaciones en todos los restaurantes.
- Departamento de tesorería: gestiona las cuentas de todos los restaurantes a nivel global de la compañía, supervisando los correctos movimientos de flujo monetarios, incluyendo los pagos a proveedores, ingresos de los restaurantes, y todas aquellas operaciones bancarias que afectan a las finanzas de la empresa.
- Departamento de prevención de riesgos laborales: este departamento se encarga de evaluar los riesgos que acechan a cada puesto de trabajo, establece medidas correctoras tras las evaluaciones y supervisa la planificación preventiva de los restaurantes para minimizar los riesgos de sus empleados.
- Departamento de formación: elabora los planes de formación de todos los empleados de los restaurantes y los diferentes departamentos, facilita herramientas formativas

(e-learning, cursos, ponencias, etc.), para cumplir con los estándares marcados por el franquiciador.

- Departamento de compras: negocia el precio y cantidad de productos para abastecer a los restaurantes, gestionando todos los grandes proveedores y todas las plataformas logísticas de servicios, velando por evitar rupturas de *stock* de productos y consiguiendo el mejor precio de mercado en sus productos, siempre cumpliendo con los estándares de calidad de los productos que se van a suministrar. Trabaja muy ligado a los departamentos de tesorería y calidad de la compañía.
- Departamento de marketing: Diseña las estrategias de marketing que ofertara la compañía a nivel nacional para las diferentes campañas publicitarias, siempre buscando alcanzar al mayor número de clientes potenciales y maximizar los beneficios de los restaurantes con el impacto de acciones. Negocia con empresas especializadas en otorgar visibilidad de marca tanto digital como físicamente.
- Departamento de LSM: elabora campañas a nivel local para los restaurantes, da soporte a los restaurantes para incrementar el volumen de clientes de los barrios que se encuentran en el área de influencia y supervisa las acciones de marketing local de los restaurantes y las empresas especializadas en distribución de publicidad a nivel local en las ciudades de los restaurantes.
- Departamento de mantenimiento: planifica el mantenimiento preventivo de los equipos de los restaurantes y da soporte en caso de averías en dichos equipos, tratando de subsanarlos con la mayor diligencia. Pone en contacto directo a los restaurantes y las empresas de mantenimiento local.
- Departamento jurídico: representa a la empresa en caso de conflictos, juicios o litigios, a la vez asesora a los restaurantes y elabora normas en materia de procedimientos internos dentro de la empresa.

4.7 Análisis de la rentabilidad

La rentabilidad de un restaurante depende de varios factores que analizaremos a continuación. Para finalizar este punto explicaremos los factores en los que hacer énfasis a la hora de optimizar cada uno de los apartados que afectan a la cuenta de explotación y así hacer más rentable a cada unidad de la franquicia.

TOTAL GASTOS GENERALES		0,00	0,00%		6.627,88	2,73%	-2,73%	6.579,82	7,64%	-7,64%
*GASTOS NO CONTROLABLES		IMPORTE Total	%vent (Co de)		IMPORTE Total	%vent	%variacion	IMPORTE PREBUP	%vent	%Varia
Royalty		0,00	0,00%							
Publicidad		0,00	0,00%							
*TOTAL GASTOS NO CONTROLABLES		0,00	0,00%		6.721,65	8,04%	-8,04%	7.038,28	8,08%	-8,08%
*GASTO FLOW ANTES DE OCUPACIÓN		IMPORTE Total	%vent (Co de)		IMPORTE Total	%vent	%variacion	IMPORTE PREBUP	%vent	%Varia
		0,00	0,00%		12,181,66	18,22%	-18,22%	13.511,84	24,42%	-24,42%
*EBITDA		0,00	0,00%		12,181,66	18,22%	-18,22%	13.511,84	24,42%	-24,42%
*EBITDA		0,00	0,00%		4,471,68	6,89%	-6,89%	4.480,70	6,79%	-6,79%
*ANTES DE DESTRUCTURACIÓN		IMPORTE Total	%vent (Co de)		IMPORTE Total	%vent	%variacion	IMPORTE PREBUP	%vent	%Varia
		0,00	0,00%		7.828,89	10,20%	-10,20%	14.221,18	15,28%	-15,28%

Fuente: (tienda ejemplo, 2021)

Venta: en este apartado se reflejan los valores de venta que afectan al restaurante, divididos en canales de venta (Delivery, PickUp, Sala), mostrando también los porcentajes relativos sobre el total, y el ticket medio de cada canal.

Coste de venta: hace referencia al coste de producto que va directamente relacionado con el volumen de venta que soporta el restaurante. Muestra dos valores importantes: por un lado, el consumo ideal, que es lo que debería de gastarse según el ticket de producto y, por otro lado, el consumo real, que refleja la merma del producto o desperdicio. A la hora de calcular los ratios se tiene en cuenta solo el consumo real, pero el diferencial indica la oportunidad de mejora del restaurante. Los márgenes en los que fluctúa este apartado comprenden entre el 25 % y el 32 % y depende de la carta de cada campaña.

Coste de personal: refleja el coste de todo el personal del restaurante, teniendo en cuenta todos los gastos asociados a él, como cuotas de la seguridad social, bajas, vacaciones, etc. Este coste está dividido en tres, teniendo en cuenta el coste fijo del equipo de gerencia, y los variables del personal base con contrato indefinido y los contratados por ETT. Los márgenes en los que fluctúa este apartado comprenden entre el 30 % y el 42 % y depende en profundidad de la estación del año, siendo más baja en la época invernal y más alta en la época veraniega.

Ingresos diversos: hace referencia a todos aquellos ingresos que, aunque afectan a la cuenta de explotación del restaurante, no forman parte de la actividad principal del mismo, que es la venta de comida y bebida a sus clientes. Un ejemplo de estos ingresos diversos, pueden ser la venta de tabaco, merchandising, etc.

Gastos generales: En este apartado quedan reflejados todos aquellos gastos que suelen tener un valor fijo cada mes o que no van directamente relacionados con el volumen de venta del restaurante, entre ellos se incluyen: Suministros exteriores (luz, gas y agua) Gastos en comunicaciones (internet y teléfono), Suministros operacionales

(vajilla, menaje, uniformes, artículos de limpieza, etc.), Servicios exteriores (Servicios de profesionales independientes), Reparación y mantenimiento (equipos e infraestructura del restaurante, reparaciones de motos), otros gastos (primas de seguros y tributos locales), gastos varios (cuota de datafonos, comisiones, etc.). Los márgenes en los que fluctúa este apartado comprenden entre el 5 % y el 10 % sobre la venta total.

Gastos no controlables: hace referencia a la parte de las ventas que van destinadas a pagar el royalty a la franquicia (3 % - 10 %), según qué marca, y a las campañas de marketing (6 % - 10 %). Estas dos partidas del presupuesto siempre se calculan sobre el total de la venta del restaurante.

El informe analiza el cash flow, antes de la ocupación y por último también tiene en cuenta los gastos de ocupación del establecimiento.

Al final del informe indica el EBITDA (*Earnings Before Interest Taxes Depreciation and Amortization*), indicador financiero que muestra el beneficio antes de impuestos, intereses y amortizaciones. Si el restaurante llega al objetivo marcado, el personal del equipo de gerencia obtiene una bonificación en su nómina por la consecución de los ratios. Otras maneras de obtener esta bonificación es alcanzar el presupuesto de venta, alcanzar ratios de servicio, superar auditorias de calidad, etc.

4.8 Optimización de las partidas de los costes.

A continuación, expondremos diferentes maneras de optimizar los costes de las diferentes partidas que afectan a la cuenta de explotación de un restaurante de comida rápida, que mejoren la rentabilidad de los mismos:

Producto: para la optimización del gasto de producto es necesario tener un control sobre las existencias diario, realizando inventarios diariamente en aquellos productos que sufran desviaciones constantes, para más adelante supervisar el gramaje de la línea de producción. Tener correctamente identificado y etiquetado el producto evitará desperdicios por caducidad primaria y secundaria. Ajustar las estimaciones de venta permitirá al personal encargado de preparar los productos evitar los desperdicios por caducidad y al personal encargado de realizar los pedidos evitar excesos de *stock* en el restaurante.

Personal: El capital humano de los restaurantes es el que más afecta a la cuenta de explotación, ya que repercute en el mayor coste de esta. Por ello, es al que más

tiempo se dedica a la hora de gestionarlo y se trata de rentabilizar cada hora que un empleado pasa en el restaurante. La falta de personal puede provocar una pérdida de la calidad del servicio y del producto, pero el exceso de este provoca un sobrecoste en la gestión del negocio. Es por ello que las herramientas que se utilizan, aunque no son tan precisas como las del control de producto, han de ser más eficientes.

La elaboración de una correcta previsión de venta tanto mensual como diaria, basada en los históricos de venta del restaurante y la tendencia del mismo en los meses anteriores, la estacionalidad del sector, el área de influencia, la competencia cercana al establecimiento y las franjas horarias de venta, permitirán hacer horarios en los que el personal del restaurante no solo sea suficiente, si no productivo.

Ajustar la contratación del personal a la plantilla ideal teniendo en cuenta la disponibilidad, el tipo de contrato, y los puestos necesarios a cubrir es muy importante, ya que de ello depende el correcto desarrollo de la actividad en los turnos de trabajo. Un exceso de personal provoca sobrecostes, ya que los contratos obligan a que efectúen un mínimo de horas tanto semanales como diarias pactadas en el contrato y supeditadas por el convenio colectivo del sector.

La correcta planificación de las vacaciones del personal, adecuándola a la estacionalidad del sector permitirá optimizar y regular el coste tratando de estandarizar el coste para que todos los meses sea el mismo y no afectar a la calidad del servicio.

Por último, la inversión en formación de la plantilla, se convierte en una de las piedras angulares de la gestión del personal, que permitirá que la productividad de sus horas mejore no solo la calidad del servicio y del producto, si no las ratios de coste de la cuenta de explotación.

Gastos generales: aunque es cierto que es la partida que menos porcentaje supone sobre el total de gastos de la cuenta de explotación del restaurante, se disponen de herramientas para optimizar estas ratios. Para empezar, adaptar la cantidad de aparatos de producción (freidoras, hornos, retenedores) a las franjas de producción y adaptar la cantidad de equipos a las necesidades reales de cada restaurante según su volumen de venta. Para seguir, mantener los equipos en perfectas condiciones de mantenimiento y limpieza proporcionara un menor deterioro de los mismos y por lo tanto ocasionara menos gastos. Para continuar, el número de vehículos de los repartidores a la plantilla efectiva ocasionará menos gastos en materia de seguros, impuestos de

circulación y mantenimientos por inactividad. Por último, la formación e implicación del personal en la recepción de llamadas telefónicas en el restaurante, evitara que los centros de gestión de llamadas (*call-centers*) incurran en un coste para el restaurante.

5 La adaptación del sector ante la Covid-19

La crisis sanitaria provocada por el coronavirus ha supuesto un gran bache en el sector de la hostelería, afectando principalmente a pymes y restaurantes independientes que no han podido resistir el gran declive económico que ha dejado el confinamiento. Sin embargo, las grandes marcas del sector han conseguido mantenerse estables gracias a sus enormes fondos financieros y una rápida adaptación del mercado acorde con las restricciones impuestas por el gobierno.

En materia de personal, uno de los mayores problemas causado por la pandemia ha sido el tener que hacer frente a los costes de personal sin apenas recibir ingresos. Los pequeños negocios que apenas cuentan con 1 o 2 trabajadores se han visto en la obligación de despedir a sus empleados para poder seguir haciendo frente a los gastos estructurales del local. Por el contrario, las multinacionales y franquiciados que cuentan con una plantilla más abultada, han podido gestionar estratégicamente sus costes de personal gracias a los numerosos contratos temporales que ofrecen a sus trabajadores.

Sin duda un aspecto a tener en cuenta ante una enfermedad que se transmite de forma rápida y directa, es el miedo de los consumidores a contagiarse. Por ello, todas las empresas se han organizado rápidamente para establecer diferentes medidas y protocolos de higiene que ofrezcan esa seguridad al cliente. Sin embargo, no todas las empresas tienen la capacidad de transmitir sus medidas frente al virus. Las empresas independientes apenas tienen medios para difundirlas, y las grandes marcas lo aprovechan y se hacen todavía más fuertes utilizando sus redes sociales y canales publicitarios para explicar detalladamente todos sus procedimientos sanitarios.

El posicionamiento online en un periodo excepcional como es el confinamiento por pandemia, otorga la visibilidad que tienen las empresas que se encuentra en internet, que se transforma en otro problema más para los pequeños comercios que han tenido que crear sus apps o páginas web de la nada para apenas obtener rentabilidad en sus negocios. Además, se ha convertido en otra ventaja más para todas las marcas conocidas, que ya estaban bien posicionadas en internet desde el principio y que han conseguido mantener unos ingresos estables gracias a las promociones exclusivas online.

El servicio de delivery (reparto a domicilio) sin duda es el aspecto clave desde el inicio del estado de alarma, considerada como una actividad esencial, las empresas de

comida rápida han podido mantenerse activas en todo momento y con sus horarios habituales, a excepción de los servicios de sala o para llevar. Gracias al servicio a domicilio, las grandes marcas han seguido aumentando sus ventas mientras sus competidores veían como se hundía su pequeño negocio.

Sin duda, la crisis sanitaria de la Covid-19 ha sido un golpe duro para todo el sector hostelero, pero no ha afectado a todos por igual. Se estima que el 30 % de todas las compañías que forman el sector cerrará permanentemente, especialmente las pequeñas empresas, hecho que favorecerá el crecimiento masivo de las franquicias, que solo representaban el 9 % del mercado antes de la pandemia y que se van a encontrar con un futuro esperanzador cuando llegue la nueva normalidad (Moreno, 2020)

6 Estudio aplicado: Hábitos de consumo del sector de la comida rápida

6.1 Objetivo del estudio

Una vez analizado el sector y su evolución, hemos podido ver que se encuentra actualmente en crecimiento, y que, debido a las circunstancias de vida actuales, cada vez son más las personas que recurren a este tipo de servicios.

El objetivo del estudio es conocer los diferentes hábitos de consumo que tienen los consumidores dentro del sector de la comida rápida.

Para ello se ha realizado una encuesta que recoge las diferentes opiniones de los usuarios. La herramienta utilizada ha sido un Formulario de Google, donde se han recopilado respuestas durante el mes de mayo de 2021.

6.2 Metodología

Para conocer los diferentes hábitos de consumo y opiniones de los consumidores, y así poder analizar las consecuencias que tienen sobre el sector y sobre los estilos de vida actuales, vamos a llevar a cabo una investigación cuantitativa mediante encuesta, cuya metodología se detalla en la siguiente gráfica.

FICHA TÉCNICA	
Ámbito de aplicación	España
Tamaño muestral (n)	354 personas
Error muestral (e)	5 %
Nivel de confianza	95,5 %
Tipo de muestreo	De conveniencia
Método de entrevista	Online (formulario de Google)
Fechas de realización	29/06/2021 a 13/07/2021

Para delimitar el tamaño de la muestra (n), se ha tomado como referencia la población española como la población de estudio (N). Según los datos publicados por el

Instituto Nacional de Estadística (INE), hubo 28.339.298 personas residentes en el año 2020.

A continuación, emplearemos un muestreo aleatorio simple no estratificado para determinar el tamaño de la muestra (n).

Basándonos en la información facilitada por la revista Food Retail, la probabilidad p es del 67 % y la q sería del 33 %. “La comida rápida es la que tiene un peso mayor, puesto que el 67 % de los españoles la consumen de forma habitual y, además, es la preferida para el delivery y el take away” (Food Retail, 2020, párr. 6).

Como la población de estudio (N) es superior a 100.000, consideramos la población infinita y utilizamos la siguiente fórmula para determinar el tamaño muestral:

$$n = \frac{K^2 \cdot p \cdot q}{e^2}$$

- n = tamaño de muestra, número de encuestados.
- e = error muestral admitido para el estudio. Debe oscilar entre el 1 % y el 10 % para que el estudio sea representativo estadísticamente. En nuestro estudio el error muestral es del 5 %.
- K = constante que depende del nivel de confianza elegido para el estudio. En nuestro caso, para trabajar al 95,5 % de confianza $K = 2$.
- p = proporción de individuos que presentan la característica del estudio. Este dato se puede obtener de estudios previos (información secundaria) o considerar que $p = 0.5$ cuando no haya información al respecto. En nuestro caso, p tiene un valor del 67 %
- $q = 1 - p$ = proporción de individuos que no presentan la característica del estudio. En nuestro caso $q = 33$ %

6.3 Diseño y estructura de la encuesta

La siguiente encuesta realizada con el fin de conocer los hábitos de consumo dentro del sector de la comida rápida consta de 13 preguntas con respuestas de diferentes categorías; dicotómicas, de selección múltiple y escalas de valoración.

A continuación, se muestra el contenido de la encuesta:

1) Ley de Protección de Datos Personales

- Doy mi consentimiento expreso para participar en el estudio. He sido informado sobre el objetivo de este. La participación totalmente voluntaria y anónima. En cualquier momento, puedo abandonar el estudio y dejar de contestar sin ningún tipo de consecuencia o perjuicio. La gestión y el tratamiento de datos se llevará a cabo bajo el conocimiento, por parte de los investigadores firmantes de la propuesta, de los procesos y protocolos que deben cumplir relativos a la protección de datos: Ley Orgánica 3/2018, de 5 de diciembre, de Protección de Datos Personales y Garantía de los Derechos Digitales, y el Reglamento (UE) 2016/679 del Parlamento Europeo y del Consejo de 27 de abril de 2016, relativo a la protección de las personas físicas en lo que respecta al tratamiento de datos personales y a la libre circulación de estos datos y por el que se deroga la Directiva 95/46/CE (Reglamento General de Protección de Datos).
- No doy mi consentimiento

2) Usted ha sido informado del propósito de este estudio, así como del mantenimiento de la privacidad de sus datos. Además, conoce cómo ponerse en contacto con las investigadoras si lo necesita. Si acepta lo expuesto, usted estará indicando que ha leído el texto presentado previamente, que acepta participar en el estudio y que, por tanto, va a proporcionar sus datos para que sean utilizados bajo las condiciones previamente descritas.

- Acepto participar en este estudio
- Lo siento, no estoy interesado/a en participar en este estudio

3) En el mes anterior, indique el número de veces que ha utilizado un servicio de comida rápida

- Ninguna
- 1 – 3
- 4 – 6
- Más de 6

4) Seleccione las opciones que ha utilizado para recibir el servicio de comida rápida

- Tomar en el restaurante
- Para llevar
- Entrega a domicilio

- 5) Indique qué comida del día suele sustituir por este tipo de servicios
- Ninguna
 - Desayuno
 - Comida
 - Cena
- 6) A la hora de realizar un pedido, seleccione cuáles de los siguientes recursos utiliza.
- Presencialmente, en el restaurante
 - Online, en la página web de la empresa
 - Desde una APP
 - Por vía telefónica
- 7) Indique en cuales de las siguientes situaciones consume servicios de comida rápida
- Solo
 - En familia
 - Con amigos
 - En eventos
- 8) Indique su grado de satisfacción en relación a las siguientes afirmaciones, siendo "0" totalmente insatisfecho y "5" totalmente satisfecho.

	0	1	2	3	4	5
El producto era de buena calidad						
El tiempo de entrega fue rápido						
La atención al cliente fue buena						
El precio fue asequible						
Quedó satisfecho con el servicio						

- 9) Elija su rango de edad
- < 18
 - 18 – 25
 - 26 – 40
 - 41 – 60
 - > 60

- 10) Indique su género
- Masculino
 - Femenino

- 11) Indique su situación familiar
- Soltero
 - En pareja
 - Con hijos

12) Indique su situación económica (ingresos brutos mensuales en €)

- < 500
- 500 – 1.000
- 1.001 – 1.500
- 1.501 – 2.500
- > 2500

13) Indique su situación laboral

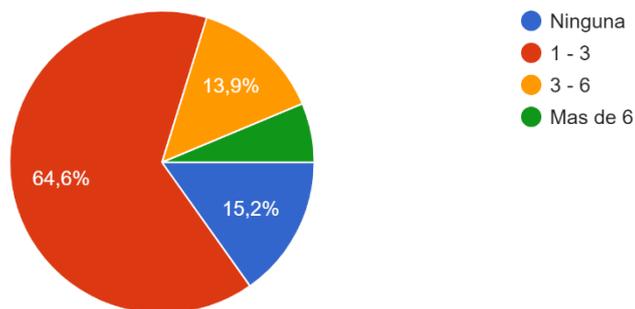
- Estudiante
- Contrato fijo
- Contrato temporal
- Desempleado
- Jubilado

6.4 Análisis de los resultados

A continuación, se muestran las gráficas con las respuestas obtenidas y su interpretación. Dado que no se han alcanzado las respuestas necesarias para que el estudio sea representativo ($n = 354$), los resultados obtenidos no pueden ser extrapolables a nivel nacional.

Ítem 3. En el mes anterior, indique el número de veces que ha utilizado un servicio de comida rápida.

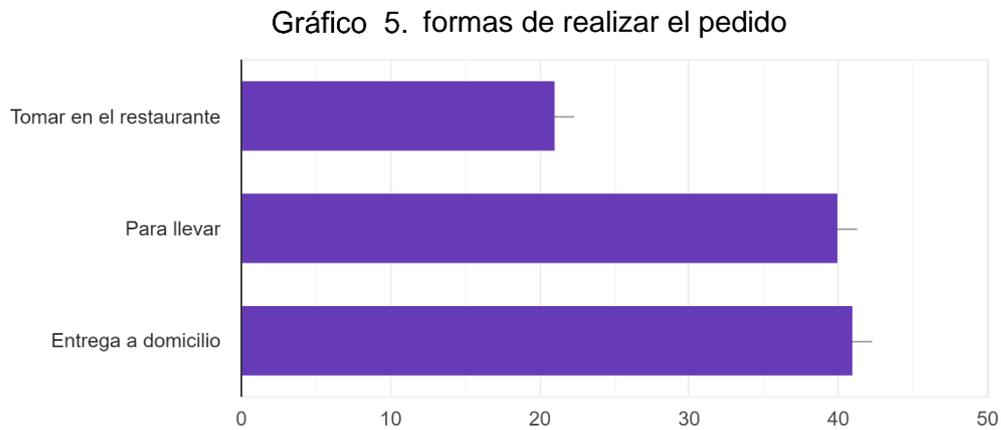
Gráfico 4. Número de veces que se utilizan servicios de comida rápida



Fuente: Elaboración propia con formularios de Google

Queremos conocer la frecuencia de uso mensual de los servicios de comida rápida de los consumidores. Como vemos, la mayoría acude a estos servicios entre 1 y 3 veces al mes.

Ítem 4. Seleccione las opciones que ha utilizado para recibir el servicio de comida rápida.

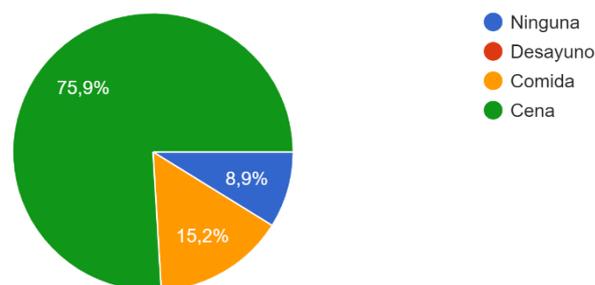


Fuente: Elaboración propia con formularios de Google

Como se describió anteriormente, las diferentes marcas ofrecen varias alternativas a los consumidores para que realicen sus pedidos (para tomar en el local, para llevar o para entregar en el domicilio). Con el gráfico 5 podemos concluir que los clientes prefieren las opciones de take away y delivery, ya que son las más rápidas y cómodas.

Ítem 5. Indique qué comida del día suele sustituir por este tipo de servicios.

Gráfico 6. Sustitución de comidas diarias por servicios de comida rápida



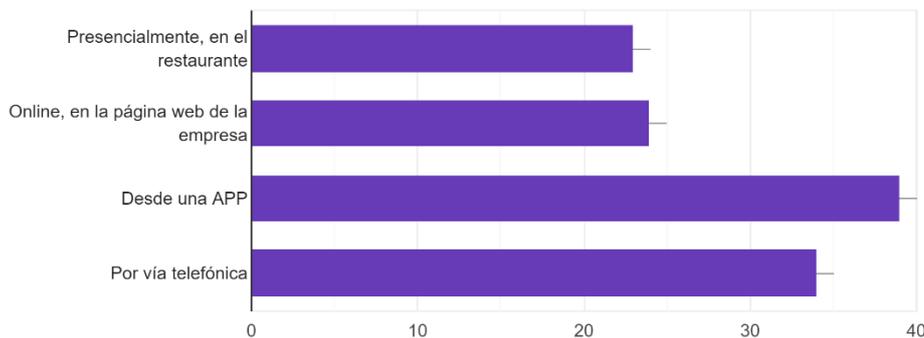
Fuente: Elaboración propia con formularios de Google

Con la pregunta referente al gráfico 6 queremos conocer de qué manera influyen los servicios de comida rápida en la vida de los consumidores. Podemos concluir que la mayoría recurre a estos servicios en su ocio nocturno, ya que prefieren sustituir la cena.

Con ello, las empresas pueden aprovechar para lanzar promociones encaminadas a aumentar la frecuencia de sus servicios en esas franjas horarias o intentar atraer clientes mediante descuentos exclusivos.

Ítem 6. A la hora de realizar un pedido, seleccione cuáles de los siguientes recursos utiliza.

Gráfico 7. Métodos de realización de los pedidos

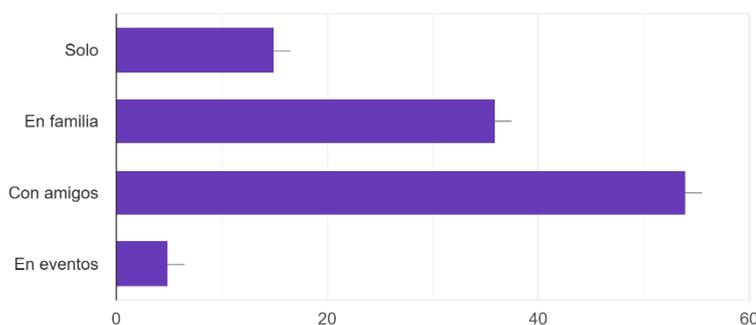


Fuente: Elaboración propia con formularios de Google

Como era de esperar dentro del siglo XXI y en pleno desarrollo tecnológico, el método más utilizado para la realización de los pedidos por parte de los consumidores es mediante APP. Y no es para menos, ya que gracias a la aparición de los agregadores como UberEats, Glovo o Deliveroo, es en las APP donde las marcas lanzan las mejores promociones para obtener mayor visibilidad en las redes.

Ítem 7. Indique en cuáles de las siguientes situaciones consumes servicios de comida rápida.

Gráfico 8. Situaciones de uso de servicios de comida rápida

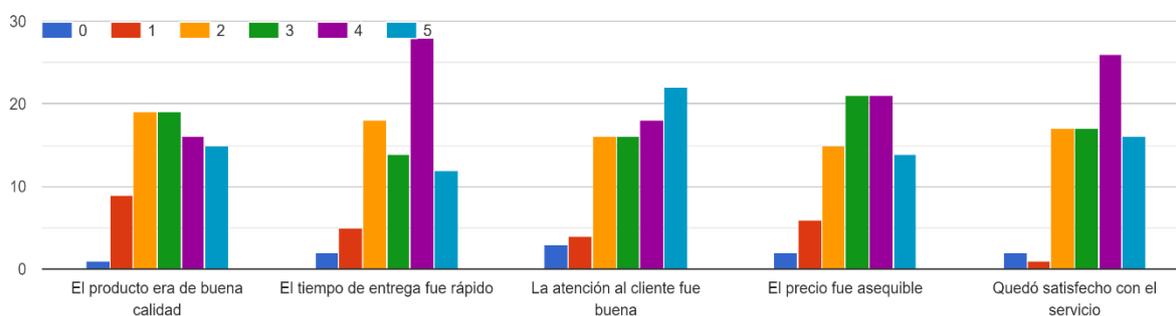


Fuente: Elaboración propia con formularios de Google

Otro factor a analizar es el motivo por el que los consumidores deciden acudir a un servicio de comida rápida. La gran mayoría aprovecha la ocasión para reuniones con amigos y familiares, tal y como refleja el gráfico 8. El resultado concluye que los servicios de comida rápida se usan más frecuentemente como ocio y desconexión.

Ítem 8. Indique su grado de satisfacción en relación a las siguientes afirmaciones, siendo “0” totalmente insatisfecho y “5” totalmente satisfecho.

Gráfico 9. características del servicio ofrecido



Fuente: Elaboración propia con formularios de Google

En el gráfico 9 se muestran las respuestas obtenidas por los consumidores acerca del servicio que ofrecen las marcas de comida rápida. Como se puede observar en dicha gráfica, la mayoría de las valoraciones son positivas (barra morada y azul claro), mientras que las valoraciones negativas son más escasas (barra roja y azul oscuro). Con ello podemos concluir que el sector de la comida rápida está en pleno auge de crecimiento y de mejora en todas sus ramas (calidad, tiempo de entrega, atención al cliente y precio). En definitiva, los clientes que acuden a estos restaurantes quedan satisfechos con el servicio recibido y obtienen una experiencia agradable de compra.

A continuación, analizaremos varios cruces de variables, para determinar la dependencia o independencia entre ellas.

Variables cruzadas: Edad - ítem 3

A continuación, se muestra la tabla con los datos obtenidos conjuntamente en estas dos variables:

Tabla 6. Tabla de frecuencias absolutas cruzando edad con ítem 3

Edad con ítem 3	Ninguna	1-3	4-6	>6	
<18	1	1	0	0	2
18-25	3	13	5	0	21
26-40	3	33	5	3	44
41-60	5	3	1	1	10
>60	0	1	0	1	2
	12	51	11	5	79

Fuente: Elaboración propia

Como la fila “< 18” no tiene ningún valor mayor o igual que 5, entonces la eliminamos. Lo mismo ocurre con la fila “> 60” y la columna “> 6”. De esta forma la tabla resultante queda como se indica a continuación, en la que se muestran también los valores esperados, así como el p-valor, que es el que determina la dependencia o independencia de las variables ($p \geq 0,05$ implica independencia y $p < 0,05$ dependencia):

Tabla 7. Tabla modificada de frecuencias absolutas cruzando edad con ítem 3

Edad con ítem 3	Ninguna	1-3	4-6	
18-25	3	13	5	21
26-40	3	33	5	41
41-60	5	3	1	9
	11	49	11	71
Valores esperados				
	3,2535	14,4930	3,2535	
	6,3521	28,2958	6,3521	
	1,3944	6,2113	1,3944	
p-valor =	0,0046			
variables dependientes				

Fuente: Elaboración propia

Al ser $p\text{-valor} = 0,0046 < 0,05$, entonces la variable Edad y el ítem 3 (En el mes anterior, indique el número de veces que ha utilizado un servicio de comida rápida) son dependientes, es decir, existe una relación entre la edad y el número de veces que se recurre a servicios de comida rápida. Más concretamente se puede observar que la franja de edad de 26 a 40 años es la que más emplea estos servicios, siendo su uso minoritario entre los mayores de 41 años. Es de extrañar que esta horquilla de edad supere a la de menores de 25 años. Esto se debe a que el número de cuestionarios contestados es muy reducido y no representa fielmente la realidad; en mi opinión, con un número muy

superior de encuestados, el valor obtenido en la franja 18-25 años hubiese sido muy superior.

Variables cruzadas: Ingresos brutos - ítem 3

A continuación, se muestra la tabla con los datos obtenidos conjuntamente en estas dos variables:

Tabla 8. Tabla de frecuencias absolutas cruzando los ingresos brutos con ítem 3

Ingresos con ítem 3	Ninguna	1-3	4-6	>6	
<500	6	13	5	1	25
500-1.000	0	11	2	0	13
1.001-1.500	2	9	2	2	15
1.501-2.500	3	14	1	1	19
>2.500	1	4	1	1	7
	12	51	11	5	79

Fuente: Elaboración propia

Igual que antes, eliminamos aquellas filas y/o columnas cuyos valores no alcancen como mínimo el valor 5. De esta forma la tabla resultante queda como se indica a continuación, en la que se muestran también los valores esperados, así como el p-valor:

Tabla 9. Tabla modificada de frecuencias absolutas cruzando los ingresos brutos con ítem 3

Ingresos con ítem 3	Ninguna	1-3	4-6	
<500	6	13	5	24
500-1.000	0	11	2	13
1.001-1.500	2	9	2	13
1.501-2.500	3	14	1	18
	11	47	10	68

Valores esperados

3,8824	16,5882	3,5294
2,1029	8,9853	1,9118
2,1029	8,9853	1,9118
2,9118	12,4412	2,6471

p-valor = **0,3868**

variables independientes

Fuente: Elaboración propia

Al ser $p\text{-valor} = 0,3868 > 0,05$, entonces la variable Ingresos brutos y el ítem 3 (En el mes anterior, indique el número de veces que ha utilizado un servicio de comida rápida) son independientes, es decir, no existe relación entre los ingresos de los encuestados y el número de veces que se recurre a servicios de comida rápida.

Variables cruzadas: Situación laboral - ítem 3

A continuación se muestra la tabla con los datos obtenidos conjuntamente en estas dos variables:

Tabla 10. Tabla de frecuencias absolutas cruzando la situación laboral con ítem 3

Laboral con ítem 3	Ninguna	1-3	4-6	>6	
Estudiante	2	12	5	0	19
Contrato fijo	6	28	6	4	44
Contrato temporal	2	7	0	1	10
Desempleado	1	3	0	0	4
Jubilado	1	1	0	0	2
	12	51	11	5	79

Fuente: Elaboración propia

Eliminando filas y columnas como se ha indicado anteriormente, la tabla resultante queda como se indica a continuación:

Tabla 11. Tabla modificada de frecuencias absolutas cruzando la situación laboral con ítem 3

Laboral con ítem 3	Ninguna	1-3	4-6	
Estudiante	2	12	5	19
Contrato fijo	6	28	6	40
Contrato temporal	2	7	0	9
	10	47	11	68

Valores esperados

2,7941	13,1324	3,0735
5,8824	27,6471	6,4706
1,3235	6,2206	1,4559

$p\text{-valor} = \mathbf{0,4823}$

variables independientes

Fuente: Elaboración propia

Al ser $p\text{-valor} = 0,4823 > 0,05$, entonces la variable Situación laboral y el ítem 3 (En el mes anterior, indique el número de veces que ha utilizado un servicio de comida rápida) son independientes, es decir, al igual que ocurre con los ingresos brutos, no existe relación entre la situación laboral de los encuestados y el número de veces que se recurre a servicios de comida rápida.

Variables cruzadas: Género - ítem 5

A continuación, se muestra la tabla con los datos obtenidos conjuntamente en estas dos variables:

Tabla 12. Tabla de frecuencias absolutas cruzando el género con ítem 5

género con ítem 5	Ninguna	Desayuno	Comida	Cena	
Masculino	3	1	4	33	41
Femenino	2	1	8	27	38
	5	2	12	60	79

Fuente: Elaboración propia

Al igual que hemos realizado en tablas anteriores, la tabla resultante en este caso queda como se indica a continuación:

Tabla 13. Tabla modificada de frecuencias absolutas cruzando el género con ítem 5

género con ítem 5	Comida	Cena	
Masculino	4	33	37
Femenino	8	27	35
	12	60	72

Valores esperados

6,1667	30,8333
5,8333	29,1667

$p\text{-valor} =$ **0,17042194**

variables independientes

Fuente: Elaboración propia

Al ser $p\text{-valor} = 0,17 > 0,05$, entonces la variable Género y el ítem 5 (Indique qué comida del día suele sustituir por este tipo de servicios) son independientes, es decir, no existe relación entre la situación laboral de los encuestados y la comida que los consumidores sustituyen por este servicio. Son unos resultados muy parecidos, pero hay más mujeres que prefieren las comidas en vez de las cenas para utilizar servicios de comida rápida.

Variables cruzadas: Género - ítem 7

A continuación, se muestra la tabla con los datos obtenidos conjuntamente en estas dos variables:

Tabla 14. Tabla de frecuencias absolutas cruzando el género con ítem 7

género con ítem 7	Solo	En familia	Con amigos	En eventos	
Masculino	13	15	28	3	59
Femenino	2	21	26	1	50
	15	36	54	4	109

Fuente: Elaboración propia

Como la columna “en eventos” no tiene ningún valor mayor o igual que 5, entonces la eliminamos, al igual que hemos realizado en casos anteriores. De esta forma la tabla resultante queda como se indica a continuación:

Tabla 15. Tabla modificada de frecuencias absolutas cruzando el género con ítem 7

género con ítem 7	Solo	En familia	Con amigos	
Masculino	13	15	28	56
Femenino	2	21	26	49
	15	36	54	105

Valores esperados

8,0000	19,2000	28,8000
7,0000	16,8000	25,2000

p-valor = **0,03336345**

variables dependientes

Fuente: Elaboración propia

En este caso, al ser $p\text{-valor} = 0,033 < 0,05$, entonces la variable Género y el ítem 7 (Indique en cuáles de las siguientes situaciones consumes servicios de comida rápida) son dependientes, es decir, existe una relación entre el género y el motivo por el que los consumidores recurren a servicios de comida rápida. Principalmente, los hombres tienden a utilizar estos servicios sin compañía, y son las mujeres las que lo asocian más a una reunión familiar o de amigos.

Variables cruzadas: Situación laboral - ítem 5

A continuación, se muestra la tabla con los datos obtenidos conjuntamente en estas dos variables:

Tabla 16. Tabla de frecuencias absolutas cruzando la situación laboral con ítem 5

Laboral con ítem 5	Ninguna	Desayuno	Comida	Cena	
Estudiante	0	1	6	13	20
Contrato fijo	5	0	5	34	44
Contrato temporal	1	0	0	9	10
Desempleado	0	0	0	4	4
Jubilado	1	0	1	0	2
	7	1	12	60	80

Fuente: Elaboración propia

Esta tabla se reduce a:

Tabla 17. Tabla modificada de frecuencias absolutas cruzando situación laboral con ítem 5

Laboral con ítem 5	Ninguna	Comida	Cena	
Estudiante	0	6	13	19
Contrato fijo	5	5	34	44
Contrato temporal	1	0	9	10
	6	11	56	73

Valores esperados

1,5616	2,8630	14,5753
3,6164	6,6301	33,7534
0,8219	1,5068	7,6712

p-valor = **0,0962**

variables independientes

Fuente: Elaboración propia

Al ser $p\text{-valor} = 0,0962 > 0,05$, entonces la variable Situación laboral y el ítem 5 (Indique qué comida del día suele sustituir por este tipo de servicios) son independientes, es decir, no existe relación entre la situación laboral y la comida que los consumidores sustituyen por este servicio. Cabe destacar que son los encuestados con contrato fijo los que más utilizan servicios de comida rápida en las cenas.

7 Conclusiones

En mi opinión, tras la realización de este proyecto sobre el sector de la comida rápida, puedo concluir que nos encontramos ante un sector en crecimiento, con mucho margen de mejora por delante y multitud de oportunidades que marcarán los próximos años. A continuación, describiremos cuales son las principales causas impulsoras del sector:

- Incremento continuado del gasto familiar, provocado por el aumento de la oferta de productos de comida rápida y la apertura de nuevos establecimientos.
- Aparición de agregadores como Glovo, Deliveroo o UberEats, que promueven el servicio a domicilio, aportan visibilidad extra a las empresas y contribuyen al aumento del ticket medio, proporcionando mayores beneficios para ambos colaboradores.
- Las nuevas adaptaciones dentro del sector, que vienen marcadas por los cambios socio-culturales de la sociedad, tales como;
 - o Cambios en los hábitos alimenticios, que requieren un aumento de la oferta de las empresas.
 - o Tendencias a favor de la protección del medio ambiente, que requieren cambios estructurales y operacionales.
 - o La búsqueda de la conveniencia de una sociedad cada vez más compleja que, gracias a la automatización y las nuevas tecnologías, permita que las empresas puedan aportar facilidades y experiencias satisfactorias a sus clientes.
- La posición ventajosa de las grandes multinacionales después de la pandemia, que han visto cómo sus ingresos aumentaban mientras los pequeños comercios cerraban sus puertas por falta de capital.

Por todos estos motivos se presenta un futuro esperanzador para el sector de la comida rápida, y, por tanto, nos encontramos ante un modelo de negocio en el que poder invertir de manera segura y rentable.

8 Bibliografía

- ADENETWORK Consultores [T4 Franquicias]. (2020). *Los acuerdos de Master Franquicia*. Recuperado de <https://bit.ly/3zfJbGt>
- Aniés, A. (2017). *Comportamiento del consumidor de comida rápida: el caso de la ciudad de Huesca* (Trabajo de fin de Grado, Universidad de Zaragoza). Recuperado de <https://bit.ly/3hLE8HK>
- Ediciones Peldaño, S. A. (25 de febrero de 2020). España perdió 2000 bares y ganó 640 locales de restauración organizada. *Restauración News*. Recuperado de <https://bit.ly/3exiUzp>
- EmpresaActual. (2019). *El servicio a domicilio dispara los ingresos del sector de comida rápida*. Recuperado el 15 de mayo de 2021, de <https://bit.ly/3wDXpz2>
- EmpresaActual. (2020). *Continúa creciendo el servicio delivery de comida rápida*. Recuperado el 15 de mayo de 2021, de <https://bit.ly/3xli4Dm>
- Enertria [Sinalyzer]. (2015). *Franquicia o negocio propio – Ventajas y desventajas de cada caso*. Recuperado de <https://bit.ly/3eynUjo>
- Estudio Sectores DBK. (2021). *Comida Rápida y a Domicilio*. DBK Informa. Recuperado de <https://bit.ly/36LFxHW>
- Farràs, L. (2021). *Fast food y contaminación ambiental*. Recuperado el 15 de mayo de 2021 de <https://bit.ly/3esmnLp>
- Food Retail & Shoppers. (2020). *6 de cada 10 españoles ha pedido comida a domicilio durante la crisis*. Recuperado de <https://bit.ly/3esYpA0>
- Global Negotiator. (s. f.). *¿Qué es un contrato de máster franquicia?* [Blog]. Recuperado el 10 de abril de 2021 de <https://bit.ly/3ze5T1p>

- Gobierno de España. Ministerio de Empleo y Seguridad Social. (2016). *Resolución de 5 de diciembre de 2016, de la Dirección General de Empleo, por la que se registra y publica el Convenio colectivo del sector de elaboradores de productos cocinados para su venta a domicilio*. BOE n.º 306 de 20 de diciembre de 2016. Recuperado de <https://bit.ly/2U6X4HS>
- Jeimy. (s. f.). *Historia de la Hostelería*. Recuperado el 5 de mayo de 2021 de <https://bit.ly/3kxfgoP>
- Linares, I. (2018). *¿Cómo era la comida rápida antes de que se inventasen las hamburgueserías? El Español*. Recuperado de <https://bit.ly/3fy9xfE>
- Marketing News. (2021). *Este informe confirma el auge del 'delivery' en España*. Recuperado el 12 de abril de 2021 de <https://bit.ly/2UeWHeF>
- Montas, F. A. (s. f.). *Origen y evolución del servicio de alimentos y bebidas*. Recuperado el 17 de mayo de 2021 de <https://bit.ly/3hIUdhn>
- Moreno, A. (2020). *La comida rápida remonta en pleno covid mientras el resto del sector baja la persiana*. Recuperado el 13 de junio de 2021 de <https://bit.ly/3z29vDQ>
- Nielsen Holdings. (2016). *Qué hay en nuestra comida y en nuestra mente. Tendencias globales sobre la restauración y los ingredientes alimentarios*. Recuperado de <https://bit.ly/3BdCAhv> .
- Ochoa, E. [Grupo MOX]. (2020). *Análisis: El food delivery tras el Covid-19*. Recuperado el 15 de junio de 2021 de <https://bit.ly/3z9ahyJ>
- Retail Actual. (2020). *Comemos en casa seis veces al mes preparados del súper o del restaurante take away*. Recuperado el 19 de junio de 2021 de <https://bit.ly/3BjKLsv>
- Revista HOSTELERÍA. (2020). *El 57% de los consumidores busca en la carta de un restaurante alternativas más saludables. Hostelería. Design, Equipment, Food, Service & Beverage*. Recuperado de <https://bit.ly/3kBSrAJ>