

Pla estratègic de l'empresa “Establiments Àustria S.A.” per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

Jesús Marinetto Iglesias

jmarinetto@uoc.edu

6 de Juny de 2015

Treball Final de Grau

Àmbit d'especialització: Direcció General

Memòria final

Curs 2014 2n semestre

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

Contingut

Resum.....	5
Abstract.....	6
INTRODUCCIÓ.....	7
Justificació	7
Objectiu i abast	8
Preguntes i Hipòtesis	8
1. ESTABLIMENTS ÀUSTRIA.....	10
a. Història	10
b. La Carta	11
c. Els Establiments	12
d. Les Fàbriques i la integració vertical.....	13
e. Responsabilitat Social Corporativa (Implicacions ètiques i Socials).	15
f. Les xifres i la seva evolució.....	17
2. LA FRANQUÍCIA	20
a. El Sistema de Franquícia. Reflexió inicial.	20
b. Conceptes bàsics	20
c. Tipus de franquícia i objectius entre las parts	21
d. Subjectes i Elements de la Franquícia	22
e. Avantatges i inconvenients de la franquícia.....	26
f. Requisits per a que el negoci pugui ser franquiciable.	28
g. Com crear (o adaptar-se a) un sistema de franquícia	28
h. El Know How i el Package Deal.	29
i. Marc Legal de la Franquícia i el Contracte de Franquícia.	31
j. Responsabilitat del franquiciador i franquiciat. Els pagaments.	32
3. LA RENDIBILITAT	34
a. Rendibilitat Econòmica.	34
b. Rendibilitat Financera.	35
c. Càlcul de la rendibilitat a la BBDD SABI.	36
4. PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA	37
a. Anàlisi Estratègica	38

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

i.	Objectius.....	38
ii.	Anàlisi Externa	38
iii.	Anàlisi Interna.....	47
iv.	Anàlisi DAFO	51
b.	Formulació d'Estratègies	52
i.	Anàlisi CAME	52
ii.	Pla Economic-financer	53
5.	FRANQUICIA I RESPONSABILITAT SOCIAL CORPORATIVA	57
6.	CONCLUSIONS.....	57
	REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES	59

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica

Jesús Marinetto Iglesias (jmarinetto@uoc.edu)

Grau Administració i Direcció d'Empreses – Direcció General

Resum

"Establiments Àustria S.A." és una cadena de menjar ràpid, que gestiona 45 establiments de restauració en regim de propietat, està molt integrada verticalment, ja que, fabrica els seus productes carnis i el pa, i compta amb una plantilla de més de 1.400 treballadors.

Per evitar el tancament de les seves dues fàbriques, mitjançant l'externalització, i la reducció de la seva plantilla, mitjançant un Expedient de Regulació de l'Ocupació (ERO), com a conseqüència de la seva caiguda en l'activitat (ingressos) des de l'any 2007, s'ha vist obligada i ha continuat la seva expansió durant els anys de crisi (per mantenir l'activitat productiva de les fàbriques i repartir la seva plantilla entre més establiments), mitjançant l'obertura de 3 establiments anualment, en regim de propietat (fent la inversió directament), el que ha suposat que al tancament de l'exercici 2013, la seva rendibilitat econòmica ha estat de més de 15 punts per sota de l'obtinguda a l'exercici 2007 (menors ingressos amb majors inversions).

El present treball té dos objectius concrets:

- a) Exposar quines són les etapes i activitats que una empresa de restauració o retail ha de desenvolupar per transformar-se en una cadena de franquícies (part qualitativa).
- b) Comprovar si aquest sistema permet a les empreses (i en concret a l'analitzada) augmentar la seva rendibilitat, mitjançant l'increment d'ingressos i la reducció o manteniment de les inversions (part quantitativa).

Tot plegat reflectit en un pla estratègic d'expansió a 5 anys vista, mitjançant el pertinent anàlisi intern i extern.

Paraules clau:

Franquícia, Rendibilitat econòmica, Rendibilitat Financera, Planificació estratègica.

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

Abstract

"Establiments Austria S.A." is a fast food chain which owns and manages 45 restaurants, has over 1400 employees and manufactures its own meats and breads.

To avoid its 2 factories to close down, fire employees and be forced to hire external contractors with an ERO the company hasn't been growing since 2007. In fact, it has been forced to expand during the crisis and to keep its factories running. It has also placed its employees in other factories by annually opening 3 new owned establishments (investing directly) and has closed 2013 annual balance with a 15 points under 2007 balance (with less growth and more investment).

This project main goals are as follows:

- 1- To determine the stages and strategies a retail company needs to follow and develop to convert into a franchise (qualitative part)
- 2- Test if this strategy allow companies (and this specific one) to grow, increase ROI and reduce investment (quantitative part)

The actions will be reflected in a 5 year strategic expansion plan, which include an internal and external analysis

Keywords:

Franchise, profitability, financial profitability, strategic planning.

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

INTRODUCCIÓ

La finalitat d'aquest projecte és doble, per una banda investigar i exposar les característiques, els requisits i les fases que ha de desenvolupar una empresa per a franquiciar els seus establiments, i per altra, investigar i demostrar que el sistema de franquícia comporta un augment de la rendibilitat de la companyia, mitjançant l'augment de les vendes, amb una reducció o manteniment de les inversions en actius.

La motivació per aquest projecte rau en el fet de que en l'empresa analitzada realment està en la situació descrita en el resum (caiguda de la rendibilitat econòmica a causa d'una major inversió en actius sense un increment de vendes) i l'interès en l'aprofundiment de la franquícia com a canal o col·laboració mercantil.

D'aquesta manera, primerament, es farà una incursió en el món de la franquícia, s'analitzarà l'empresa objecte d'estudi, la seva situació actual, la seva viabilitat per franquiciar, i s'exposarà les accions necessàries per a l'evolució d'un tipus de societat sucursalista a una central franquiciadora, que s'hauran de tenir presents en la corresponent planificació. Aquesta és una part eminentment teòrica o qualitativa.

En segon lloc, i en relació a la planificació econòmic – financera que s'hauria d'efectuar posteriorment, s'elaborarà un pla d'obertures en franquícia, a cinc anys vista, a fi de comprovar si els ingressos (via cànon entrada, royalty, compres de matèria primera a les fàbriques, i altres serveis) permeten una major rendibilitat de la companyia. S'utilitzaran les eines d'anàlisi de la rendibilitat (especialment ratis) estudiades a les diferents assignatures financeres del grau d'Administració i direcció d'empreses. Aquesta serà una part bàsicament quantitativa.

Justificació

El present treball té rellevància a nivell social i econòmic (la franquícia ha estat un dels elements dinamitzadors de l'economia dels últims anys), té rellevància jurídica (es tractaran aspectes legals i contractuals).

Els motius personals que porten a l'autor a l'elecció del tema és la necessitat de posar-lo en pràctica en la realitat, ja que la l'empresa on desenvolupa la seva professió, es veu en la dicotomia plantejada en el present treball. A més de posar en practica i de manera transversal diferents conceptes apresos en diferents assignatures del Grau d'Administració i Direcció d'Empreses.

El treball aporta una connexió entre la teoria literària (escassa a nivell espanyol – bàsicament existeixen 5 o 6 llibres relacionats directament amb la franquícia) i la practica (exposant un cas concret i real).

El present treball requerirà un estudi de la bibliografia relacionada amb la franquícia, així com una anàlisi de l'empresa objecte d'estudi. Posteriorment caldrà plantejar l'estratègia per a evolucionar d'una empresa sucursalista a una central franquiciadora, i mitjançant el pla estratègic, incidir en la vessant financera per corroborar si es pot o no assolir una millora en la rendibilitat de la companyia, mitjançant aquest sistema de creixement.

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

Objectiu i abast

El present treball te un objectiu genèric:

Desenvolupar i aplicar els coneixements de Direcció estratègica, Màrqueting (nou canal o nou sistema de distribució) i financers, adquirits durant el grau, mitjançant l'anàlisi de la rendibilitat i la panificació estratègica aplicada a una empresa real.

El present treball te dos objectius concrets:

- a) Exposar quines son les etapes i activitats que una empresa de restauració o retail ha de desenvolupar per transformar-se en una cadena de franquícies (part qualitativa).
- b) Comprovar si aquest sistema permet a les empreses (i en concret a l'analitzada) augmentar la seva rendibilitat, mitjançant l'increment d'ingressos i la reducció de les inversions (part quantitativa).

Preguntes i Hipòtesis

- A. Pregunta Principal: Quins son els passos o fases, requisits, estructura... que ha de desenvolupar una empresa per a convertir-se en central franquiciadora?

Preguntes secundaries: Aquesta és la vesant més teòrica del treball.

- a) Què és el sistema de franquícia? Quins son els conceptes bàsics de la franquícia? Definició, know-how, canons i royalties?
 - b) Tipus de franquícia? Quin és el més adequat a l'empresa que analitzaré? Objectius de les parts? Quin és l'objectiu de l'empresa que analitzaré (hipòtesis augmentar rendibilitat via majors ingressos, economies d'escala). Quins son els elements de la franquícia?
 - c) Quins son els Avantatges i inconvenients de la Franquícia? Quins son els requisits per a que un negoci sigui franquiciable? Es l'empresa analitzada franquiciable? Quines son les etapes per a franquiciar un negoci? Com crear un sistema de franquícia, concretament a l'empresa analitzada (franquiciador)? Com adherir-se a un sistema de franquícia (franquiciat)? Com serà el perfil del franquiciat?
 - d) Què és el know-how? Com es codifica? Què és el paquet de la franquícia? L'empresa analitzada compta amb aquests documents? Què haurà de fer per a tenir-los?
 - e) Quin és el marc legal de la franquícia? Com a ha de ser el contracte de franquícia? Quin seria el contingut idoni per a l'empresa analitzada? Quina és la responsabilitat de les parts? Quins son els conflictes que poden sorgir entre les parts? Com es poden solucionar?
- B. Pregunta Principal II: Pot millorar el sistema de franquícia la rendibilitat d'una empresa i concretament l'analitzada?

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

Preguntes secundaries: aquesta és la vessant més pràctica del treball. Aplicació a l'empresa concreta de la teoria anterior i anàlisis de rendibilitats?

- a) Quines son les característiques de l'empresa a analitzar? Quina ha estat l'evolució de la companyia des dels inicis de la crisi fins l'actualitat?
- b) Com plantegem l'evolució o revolució del negoci en propietat al sistema de franquícia? Planificació Estratègica?
- c) Quins son els possibles escenaris d'expansió en franquícia? Quins son els resultats de cadascun?
- d) S'aconsegueix el resultat esperat, és a dir l'augment de la rendibilitat? Quins indicadors utilitzem?

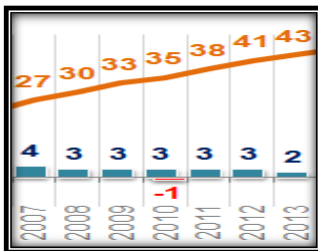
Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

1. ESTABLIMENTS ÀUSTRIA.

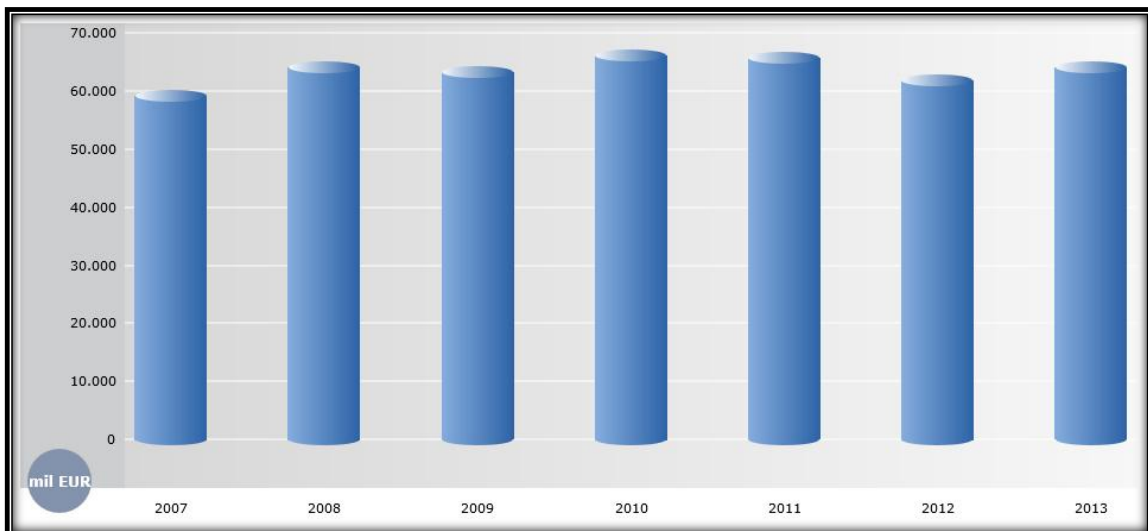
a. Història

L'any 1969 neix Establiments Àustria amb un petit establiment al Vallès Occidental. Des del primer moment, la filosofia va ser clara: oferir el millor producte i el millor servei amb l'únic objectiu de tenir clients satisfets.

Des de llavors fins ara, Establiments Àustria ha anat creixent com a empresa i ha ampliat la seva xarxa de locals fins a consolidar-se com una de les empreses líder a Catalunya. A l'exercici 2013 la companyia comptava amb 43 establiments propis i una facturació de 64 milions d'euros.



Nombre establiments, obertures anuals i tancaments anys 2007-2013. Font Elaboració pròpia.



Facturació anual anys 2007-2013. Font SABI.

El compromís per fer les coses ben fetes es manté com el primer dia. I amb la voluntat de controlar l'evolució de l'empresa s'ha renunciat, fins l'actualitat, a fórmules de creixement ràpid com la franquícia, ja que la companyia considerava, per exemple la franquícia, com una amenaça al seu control i qualitat del producte i les operacions. L'aposta d' Establiments Àustria és aconseguir clients fidels i satisfets a llarg termini.

L'any 2002 va ser una fita en la història dels Establiments Àustria, amb la inauguració de la seu central de la companyia a un polígon industrial de Sabadell, on s'ubiquen les instal·lacions de fabricació d'embotits, la central logística i les oficines centrals. Aquest nou espai de treball fa possible la consolidació de l'estructura humana i productiva per afrontar el futur amb

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

garanties d'èxit i per poder créixer sense perdre la imatge de qualitat que ens identifica, la imatge de «fer les coses ben fetes» que els ha caracteritzat durant els més de 45 anys d'història.

El ja tradicional eslògan de «menja bé» identifica molt bé els valors que caracteritzen la companyia des de fa més de 45 anys i que encara avui es mantenen: donar un bon producte, en un lloc agradable i net, i amb un servei ràpid i amable.

b. La Carta

La carta dels Establiments Àustria es compon d'una àmplia varietat d'entrepans freds i calents, així com també d'amanides, croissanteria i cafeteria.

La carta en general és bastant estable, ja que l'objectiu d'Establiments Àustria no és oferir productes de moda, sinó oferir productes de qualitat amb regularitat al llarg del temps. Així, molts dels seus clients acudeixen als seus establiments sabent l'entrepà que volen demanar. Mitjançant aquesta estratègia la companyia ha aconseguit una alta fidelització dels seus clients.

Gràcies a les seves pròpies instal·lacions centrals, disposen de productes únics que només es poden trobar a la seva carta, tots ells d'elaboració pròpia i preparats al moment a la cuina de cada establiment. Mitjançant aquesta estratègia la companyia ha aconseguit un alt grau de diferenciació. Alguna de les seves varietats ha estat molt ben valorada per alguns diaris de prestigi internacional. L'objectiu de qualsevol proposta és el d'oferir productes de la màxima qualitat estables al llarg del temps.



Font: web corporativa.

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

c. Els Establiments

Establiments Àustria va començar amb petits establiments amb servei de barra, tipus Frankfurt, situats als centres històrics de les ciutats.

Tot i que el concepte del «menja bé» s'ha mantingut al llarg dels anys, el format ha evolucionat amb el temps. Els nous locals són ara de més de 500 m²; amb autoservei i situats, moltes vegades, en zones perifèriques de les ciutats (polígons comercials, extraradi, etc.); tot i així també hi ha nous locals que s'obren en zones cèntriques. A més, hi ha el format del xalet o free stander, una construcció independent amb servei al cotxe —l'Auto Àustria— i amb pàrquing gratuït.

Cal tenir en compte que aquesta evolució cap a restaurants de dimensió més gran, pot suposar una major dificultat en trobar localitzacions o que aquestes s'obtinguin a un cost més elevat.

Establiments Àustria també s'ha caracteritzat per la rehabilitació d'edificis històrics, i edificis catalogats. Això no obstant, ha suposat una major inversió i per altra banda, que els establiments no segueixin una imatge estàndard.

Establiments Àustria és líder a tot arreu on és present històricament, amb un alt reconeixement de marca i de qualitat per part dels clients, repetidors i fidels la gran majoria. Avui, el Establiments Àustria compta amb més de 45¹ establiments repartits a Catalunya. No obstant, s'ha constatat, que els ingressos per establiment baixen, quan s'ubiquen en noves zones, on el seu coneixement de marca no és tant estès. L'empresa té una política de realitzar poca inversió en comunicació.

Hi ha quatre maneres de gaudir dels productes als establiments de la cadena amb la mateixa qualitat: amb autoservei al local, menjar per emportar, Auto Àustria i servei de càtering.

Els detalls decoratius i el confort són característiques comunes de tots els establiments de la cadena. Fer possible una estada agradable als seus clients es converteix també en un dels seus objectius. En aquest sentit, destaquen la fusta, el llautó, les pintures, els vidres glaçats; aspectes decoratius que confereixen als seus establiments una calidesa poc habitual en el sector del servei ràpid. Establiments Àustria ha demostrat des dels seus inicis unes marcades i pròpies conviccions decoratives que sens dubte denoten objectivament qualitat i calidesa.

Malgrat aquests detalls comuns, el fet d'haver canviat varies vegades la imatge dels establiments i no reformar la dels oberts en dècades passades ha propiciat que la imatge dels establiments de la cadena no sigui estàndard.

¹ A l'exercici 2014. A l'exercici 2013 eren 43 establiments.

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

d. Les Fàbriques i la integració vertical.

Des del seu naixement el 1969, el compromís amb la qualitat ha estat la pauta principal dels Establiments Àustria en l'elaboració dels productes, i d'aquesta manera han aconseguit que per als seus clients Establiments Àustria sigui sinònim de qualitat. La qualitat és la base de la filosofia de l'empresa. Des de l'inici, Establiments Àustria ha dut a terme l'elaboració pròpia de productes carnis i embotits.

L'any 2002 Establiments Àustria inaugura la nova seu central a un polígon industrial de Sabadell de 4.000 m², on hi ha les instal·lacions de fabricació i elaboració de productes carnis i embotits, la central logística i les oficines. L'objectiu de dur a terme l'elaboració pròpia dels productes carnis és garantir en tot moment l'òptima qualitat dels productes que serveixen als seus establiments. Fabricació de productes carnis D'aquesta manera, l'empresa realitza el procés complet, des de la compra de la carn, fins a l'elaboració del producte final. Tria les carns segons uns estrictes criteris del departament de qualitat. Aquesta tria va en funció tant de la pròpia qualitat de la carn com de l'ús que aquesta tindrà posteriorment, sigui en forma d'hamburguesa, de salsitxa, de filet...

A la sala de fabricació s'elaboren la majoria de productes carnis: hamburgueses, salsitxa del país, frankfurts, bratwurst i bacon; així com especialitats pròpies de la cadena. Els productes que ho necessiten passen a la sala de cocció. Finalment, els productes s'envasen i passen a la secció d'emmagatzematge per ser distribuïts als seus establiments.



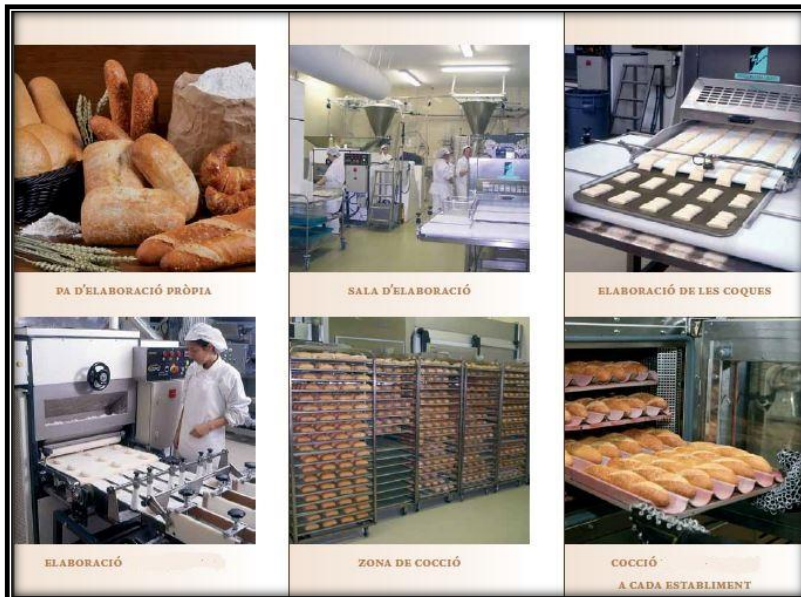
Font: web corporativa.

El pa és un component bàsic dels seus entrepans i dediquem tots els esforços perquè el client se'l trobi en tot moment en el seu punt. Per això, al final de l'any 2003 Establiments Àustria van construir el forn de pa per a consum exclusiu. Amb l'objectiu d'assolir la màxima homogeneïtat i el millor producte per als seus clients, al final de l'any 2003 van assolir un nou repte amb la construcció d'una nova fàbrica de pa per al seu consum exclusiu. En aquesta planta es

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

fabriquen les diferents varietats de pa que s'utilitzen en els seus locals: la barreta, el rodó, les coques, les baguettes i les baguettines.

Les característiques baguettes i les baguettines dels Establiments Àustria són elaborades a la fàbrica de pa, però una part important del procés (fermentació i cocció) es fa en el mateix local cada dues hores. Sempre per garantir la màxima qualitat dels productes que arriben al client. La diversitat del pa i el toc que donen als seus establiments fa que el tipus de pa d'Establiments Àustria sigui únic i molt apreciat pels seus clients.



Font: web corporativa.

El compromís amb la qualitat a Establiments Àustria és total i compren aspectes que la majoria d'empreses de la competència externalitza. El que fa que la companyia estigui molt integrada verticalment. Aquest aspecte, ha facilitat que avui en dia la companyia estigui suficientment estructurada com per afrontar grans creixements.

Magatzem central: A la seu central hi ha el magatzem central amb tres zones diferenciades: la zona de producte sec, les cambres de refrigerats i les cambres de congelats. Aquest magatzem central funciona com a pulmó d'aprovisionament i assegura la qualitat dels productes que se serveixen a tots els establiments de la cadena.

Logística pròpia: La logística és un punt bàsic en el circuit ja que garanteix que el producte arribi en condicions òptimes als establiments, sense trencar en cap moment la cadena de fred. La companyia te una flota pròpia de vehicles que serveixen setmanalment els productes a tots els establiments de la cadena.

Laboratori propi: Quan la cadena només comptava amb quatre establiments, ja va incorporar una biòloga en plantilla. Avui disposen d'un laboratori propi, on es realitzen anàlisis microbiològiques tant de les matèries primeres com dels productes d'elaboració. A més, periòdicament s'analitzen mostres dels productes acabats que se serveixen en els seus establiments.

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

Supervisió: Un equip de biòlegs realitza visites setmanals a tots els establiments de la cadena amb l'objectiu de garantir el tractament òptim dels productes i la realització correcta dels processos, així com els aspectes higiènics, tant de les instal·lacions com dels establiments.

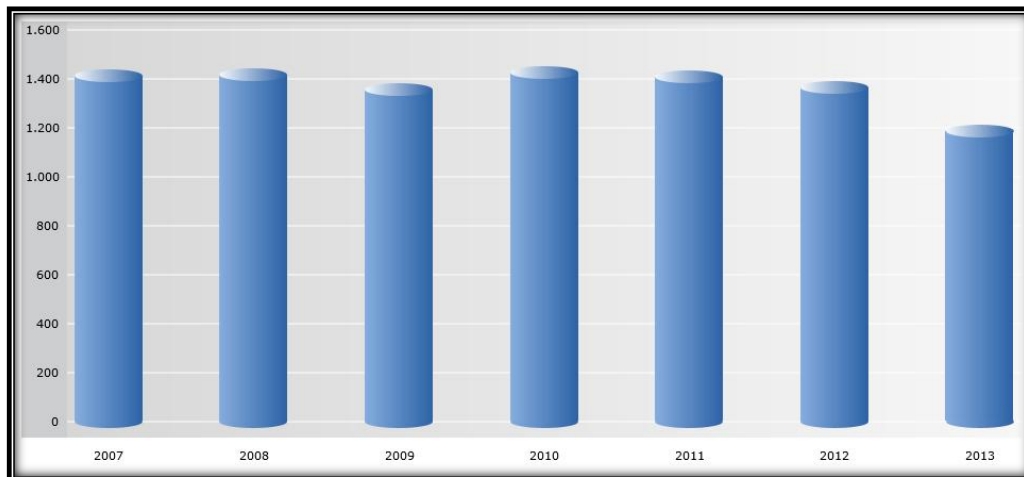
Manteniment: Establiments Àustria també compta amb un equip propi de manteniment que duu a terme el manteniment de les instal·lacions i d'algunes maquinàries.

Les Oficines Centrals: Establiments Àustria compta amb un equip demés de 100 professionals, distribuïts en les funcions de Direcció General, Màrqueting, Expansió, Finances, Recursos Humans, Operacions, Gestió d'Establiments, Compres, Logística i Sistemes.

L'estructura central i les fàbriques estan dimensionades per poder afrontar una expansió d'uns 100 establiments més.

e. Responsabilitat Social Corporativa (Implicacions ètiques i Socials).

Avui, Establiments Àustria compta amb una plantilla de prop del miler i mig de persones repartides entre els diferents centres de treball de l'empresa.



Nombre de treballadors anys 2007-2013. Font SABI.

La política de recursos humans dels Establiments Àustria parteix d'uns principis molt simples: per donar un bon servei als seus clients cal que el seu personal es trobi a gust treballant l'empresa. Amb aquesta idea s'han anat desenvolupant polítiques que estan molt arrelades, com la promoció interna, les reunions periòdiques del personal amb la direcció, el conveni d'empresa o els contractes indefinits.

En els darrers anys, Establiments Àustria també ha apostat per compaginar els treballadors a jornada sencera amb els de temps parcial. Aquests són en la majoria estudiants que compatibilitzen estudis amb feina, i l'empresa ja fa anys que va establir la «beca Austríaca» que es paga a tots aquells treballadors de la companyia que aproven els seus estudis.

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

La característica principal de tot l'equip Establiments Àustria és la seriositat i la rigorositat en la feina ben feta, així com el compromís amb l'empresa i els seus valors.

Establiments Àustria és una empresa inquieta, en constant evolució per adaptar-se als nous temps i a les necessitats dels seus clients. La formació, la incorporació de noves tecnologies, la investigació i la recerca de la millora constant són trets fruit d'aquesta inquietud.

Establiments Àustria és una empresa líder en el seu sector en tots els sentits. Ho és des del punt de vista de producte i de servei, i també ho és des del punt de vista organitzatiu. El progressiu creixement de l'empresa ha permès crear una estructura professional sòlida en les diferents seccions de màrqueting, finances, recursos humans, supervisió de locals, etc. Establiments Àustria ha estat pionera en el sector amb l'ús de la informàtica i també a adaptar-se als nous temps amb la introducció de nous sistemes de venda, com l'Auto Àustria, mitjançant el qual pots comprar els entrepans sense baixar del cotxe. Establiments Àustria és, doncs, una empresa preparada i organitzada que afronta el futur amb optimisme i amb ganes d'evolucionar al ritme dels nous temps.

La formació: AULA AUSTRÍACA. Només amb una formació continuada i a mida podem mantenir els estàndards de qualitat assolits. Conscients d'això, l'any 2002 va néixer l'Aula Austríaca; un espai de formació gestionat internament des de la seu central, on s'imparteixen classes per formar als nous gerents, responsables i comandaments intermedis; així com per fer el reciclatge de la resta de l'equip.

Des del seu naixement, Establiments Àustria ha vist reconegut el seu esforç en favor del servei de qualitat amb la presència constant a la premsa de tot el país i amb l'obtenció de molts premis atorgats per diverses institucions públiques i organitzacions.

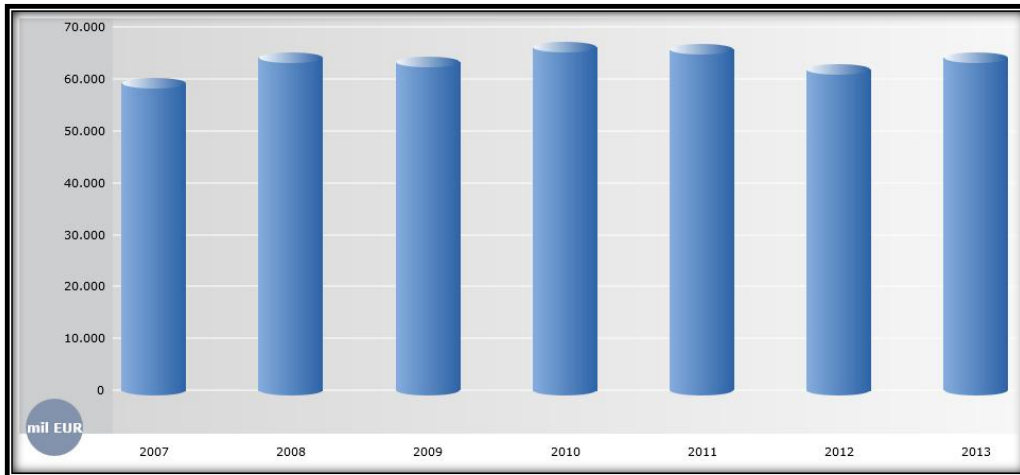
Establiments Àustria és sinònim de qualitat i servei; i aquesta manera d'actuar s'ha traduït en cadascuna de les accions que l'empresa ha dut a terme des de l'inici fins a l'actualitat. Amb els anys, la companyia s'ha guanyat la confiança de clients i institucions, que els han atorgat credibilitat en el món de l'empresa en general, i de la restauració en particular. No és estrany, doncs, que la tasca de la companyia hagi estat reconeguda moltíssimes vegades per premis atorgats per, entre altres, l'Ajuntament de Barcelona, la Generalitat de Catalunya i organitzacions com la Cambra de Comerç i Indústria de Sabadell i l'organització empresarial CECOT. Aquest reconeixement també s'ha vist traslladat a la premsa. Tant els mitjans especialitzats en economia i restauració com la premsa en general dediquen sempre part de la seva atenció a les activitats, les innovacions i els progressos d'Establiments Àustria.

Així i tot, malgrat els premis rebuts i l'atenció que els ofereix la premsa, el reconeixement social que consideren més important és la fidelitat dels seus clients que dipositen la seva confiança en els seus serveis. És un reconeixement que fa que cada obertura d'un nou establiment es converteixi en un esdeveniment per a tota la ciutadania, convençuts que la marca Establiments Àustria és sinònim de qualitat i servei.

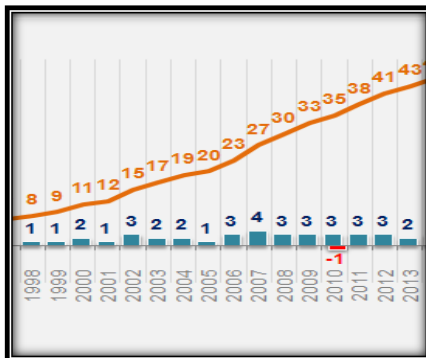
Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

f. Les xifres i la seva evolució

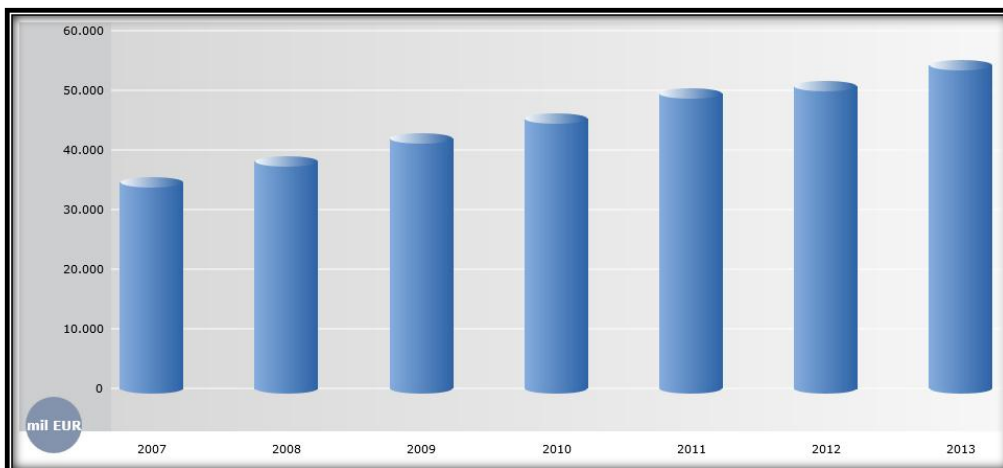
Malgrat l'obertura de 21 establiments entre el 2007 i el 2013 les vendes de la companyia s'han mantingut estables, ja que els establiments comparables han caigut en vendes. Això suposa un increment de les inversions i un decreixement dels resultats de la companyia.



Facturació anual anys 2007-2013. Font SABI.

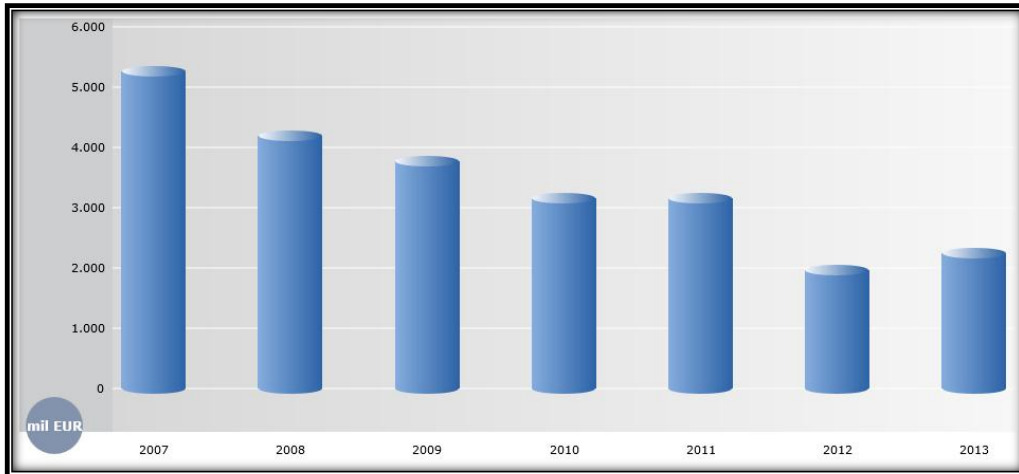


Nombre d'establiments i obertures anys 1998-2013. Font d'elaboració pròpia.



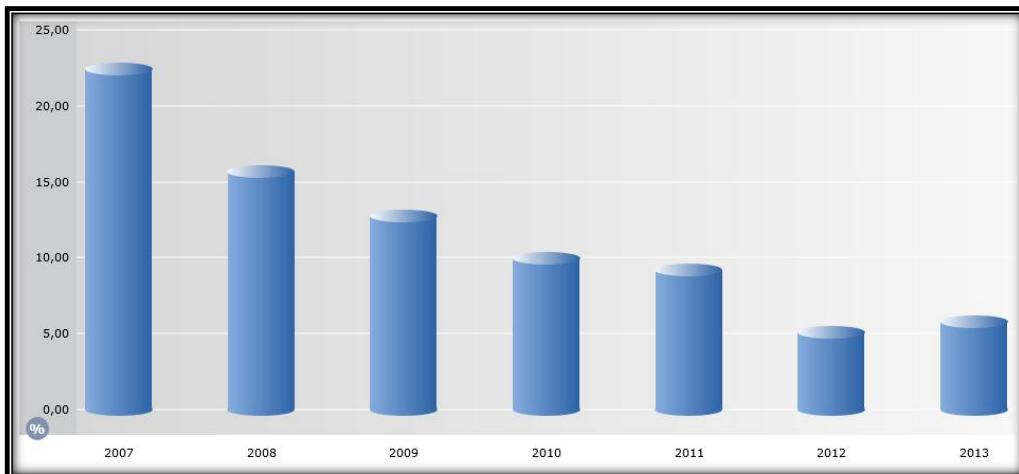
Actiu anys 2007-2013. Font SABI.

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

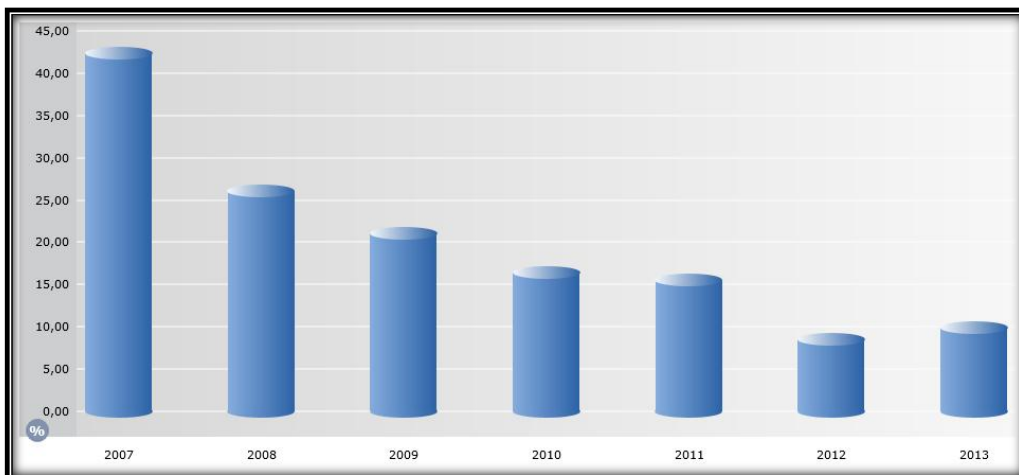


Resultat Exerciici anys 2007-2013. Font SABI.

De les xifres mostrades la conseqüència directa ha estat una caiguda en picat de la rendibilitat de la companyia, tant l'econòmica com la financera, ja que les vendes s'han mantingut, malgrat l'augment de l'inversió en actiu, i ha suposat una caiguda del benefici.



Rendibilitat Econòmica anys 2007-2013. Font SABI.



Rendibilitat Financera anys 2007-2013. Font SABI.

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

A la següent taula resum, podem veure les magnituds i els ratis en qüestió.

Cuentas No Consolidadas	31/12/2013 mil EUR	31/12/2012 mil EUR	31/12/2011 mil EUR	31/12/2010 mil EUR	31/12/2009 mil EUR	31/12/2008 mil EUR	31/12/2007 mil EUR
	12 meses Aprobado	12 meses Aprobado	12 meses Aprobado	12 meses Aprobado	12 meses Aprobado	12 meses Aprobado	12 meses Aprobado
	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007	Normal PGC 2007
Ingresos de explotación	63.993	61.919	65.777	66.211	63.321	64.178	59.249
Result. ordinarios antes Impuestos	3.125	2.587	4.541	4.520	5.350	5.969	7.789
Resultado del Ejercicio	2.246	1.967	3.165	3.164	3.776	4.188	5.269
Total Activo	54.182	50.795	49.436	45.332	41.902	38.154	34.672
Fondos propios	31.413	30.243	29.170	27.592	25.463	22.885	18.375
Rentabilidad económica (%)	5,77	5,09	9,19	9,97	12,77	15,64	22,46
Rentabilidad financiera (%)	9,95	8,55	15,57	16,38	21,01	26,08	42,39
Liquidez general	0,73	0,60	0,60	0,51	0,61	0,67	0,50
Endeudamiento (%)	42,02	40,46	40,99	39,13	39,23	40,02	47,00
Número empleados	1.185	1.366	1.407	1.426	1.357	1.418	1.413

Font SABI

La reducció de la rendibilitat econòmica ve donada per l'empitjorament del benefici empresa i de la rotació Actiu (amb mateixa venda més actiu). Els fons propis han crescut al mateix temps que el resultat empresa ha baixat. Per tant, la rendibilitat econòmica baixa.

Establiments Àustria te tres models d'establiments, els locals de carrer o instore, els locals de centre comercial o mall i els xalets o free standers. Els costos d'inversió dels nous establiments, segons fonts de la companyia, es al voltant del milió d'euros per establiment.

La facturació mitjana per establiment de la cadena, segons l'Informe de "Comida Rápida y a Domicilio", elaborada per DBK Informa, és de 1,5 milions d'euros.

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

2. LA FRANQUÍCIA

a. El Sistema de Franquícia. Reflexió inicial.

Hi ha dues visions de la franquícia:

La primera, molt positiva, que diu que les relacions entre els subjectes de la franquícia (franquiciador i franquiciats) han de seguir els principis dels conceptes actuals de cooperació, col·laboració, confiança, compromís, contractes equilibrats, risc compartit, satisfacció, etc.

Una segona, minoritària però molt negativa, seguida per molts supòsits franquiciadors, que han utilitzat la franquícia amb una clara orientació de negoci "pur i dur": contractes desequilibrats en favor del franquiciador, els han presentat una oferta de franquícia no experimentada o suficientment provada amb èxit, els riscos no han estat compartits, no tenien contingut o no havia renovació del know-how (saber fer) del franquiciador ..., el que ha conduït al fracàs empresarial.

A l'analitzar el sistema de franquícia, i la seva aplicació per a generar un augment de la rendibilitat de la central de franquícia, es defensa pel subscrit que, es triarà sempre la visió exposada primerament, és a dir, aquella que busca aconseguir un benefici per ambdues parts, el franquiciador i el franquiciat. De manera que augmenti la rendibilitat del franquiciador assegurant una mínima rendibilitat al franquiciat.

b. Conceptes bàsics

La Franquícia és un sistema de comercialització de productes, serveis o tecnologies, basat en una col·laboració estreta i contínua entre empreses jurídica i financerament independents, el franquiciador i el franquiciat.

En aquesta relació comercial el franquiciador atorga al franquiciat el dret a explotar la seva idea de negoci (Know how) amb l'obligació de fer-ho en conformitat amb el concepte i criteris del franquiciador (en cas contrari poden sorgir responsabilitats).

Aquest dret atorgat autoritza al franquiciat a l'autorització del distintiu, marca dels productes o serveis i altres drets de propietat intel·lectual que tingui el franquiciador a canvi d'una contribució econòmica directa o indirecta pactada dins del marc legal d'un contracte escrit i signat per ambdues parts.

Es tracta, per tant, d'una col·laboració estreta i continua.

Ha d'assegurar-se al franquiciat l'ajuda tècnica i serveis regulars necessaris destinats a facilitar l'explotació mentre duri el contracte.

El franquiciador trobarà a través dels seus franquiciats l'oportunitat de creixement ràpid de la seva ensenya i més podrà fer-ho amb capital extern i el franquiciat, tindrà l'oportunitat de

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

responsabilitzar-se de la gestió del seu centre franquiciat sabent que serà recolzat per una experiència contrastada, que comptarà amb una formació adequada, una imatge de marca coneguda, un pla de comunicació adequat i una xarxa de proveïdors establerta.

En ambdós casos, tots aquests factors seran aportacions que reduiran al mínim el risc que l'obertura de qualsevol negoci comporta.

Tots dos hauran d'assumir unes responsabilitats que assegurin una estreta col·laboració i respecte entre les parts.

Els 6 pilars fonamentals d'imprescindible compliment per part del franquiciador son:

- La honestedat
- L'èxit (provat, amb ingressos i rendibilitat òptima)
- La marca (registrada i d'alt valor)
- El saber fer (dilatada experiència)
- La formació (inicial i permanent)
- L'assistència permanent

c. Tipus de franquícia i objectius entre las parts

Existeixen diverses classificacions segons la bibliografia consultada, però totes tenen en comú que bàsicament hi ha quatre tipus de franquícia:

- **Franquícia de Producció.** El franquiciador es converteix en fabricant de productes que es distribueixen posteriorment als centres franquiciats.
- **Franquícia de distribució.** El franquiciador es converteix en un mer intermediari de productes fabricats per altres empreses i que els distribueix als centres franquiciats a un millor preu o millors condicions.
- **Franquícia de serveis.** Es tracta de l'explotació d'un determinat servei sota la fórmula original del seu creador, el franquiciador, i que aquest transmetrà amb els encerts, secrets i èxits als franquiciats, per a que aquests obtinguin el mateix èxit i beneficis que ha aconseguit el franquiciador a les seves pròpies explotacions.
- **Franquícia industrial.** Aquelles on el franquiciador cedeix tecnologia, procediment i mètode, així com matèria prima necessària per la fabricació d'un producte de marca conegut.

Alguns autors afegeixen altres tipologies, com les següents:

- **Franquícia corner.** Aquelles que es desenvolupen dins un altre establiment comercial.

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

- Franquícia màster o màster franquícia. Aquella que es desenvolupa i s'expandeix en un país, comunitat o regió, mitjançant la cessió de drets per fer-ho, concedits pel franquiciador a un franquiciador principal i que tindrà, en el territori pactat, el paper de franquiciador, de manera que podrà captar franquiciats.

De l'anterior classificació podem extreure la conclusió de que als Establiments Àustria bàsicament aplicarem el sistema de les franquícies de serveis. No obstant, tota vegada que també és fabricant i compta amb una central de compra, li seran aplicables caràcters de la franquícia de producció i de distribució.

d. Subjectes i Elements de la Franquícia

Els Subjectes de la franquícia son dos, el franquiciat i el franquiciador. Existeix un element principal, que és el contracte, i altres elements subsidiaris de la franquícia.

El franquiciador, és qui aporta la marca, el saber-fer, dona assistència i formació al franquiciat, de forma continua.

El franquiciat, és qui explotarà el negoci i vindrà obligat per certes responsabilitats.

I finalment, el contracte de franquícia, on quedaran reflectides les obligacions i drets d'ambdues parts.

El creixement és la raó principal que porta a una empresa a convertir-se en franquiciador, adoptant majoritàriament dues estratègies contraposades:

1. Capital propi o sucursalisme: Comporta gran inversió, major risc, contractació directa del personal i un procés de creixement lent.
2. Capital aliè o franquícia: Comporta menor inversió, menor risc, el personal del franquiciador i franquiciat son independents, i un procés de creixement més ràpid.

Es poden combinar ambdues estructures, amb una estructura mixta amb establiments propis i establiments franquiciats. En el cas analitzat, Establiments Àustria, si finalment executa una estratègia d'expansió en franquícia, tindrà una estructura mixta, inicialment amb una major proporció d'establiments propis que no pas de franquícia, però que amb el temps caldrà invertir aquesta proporció, arribant a tenir més establiments franquiciats que en propietat.

A la següent taula es pot comprovar que al mercat espanyol hi ha forces companyies que utilitzen un regim mixta d'establiments en regim de franquícia i en propietat.

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

Empresa	Total 2013	2014		
		Total	En propiedad	En franquicia
ADK	36	36	-	36
Beykebab	7	7	7	-
Bocatas y Más	4	5	2	3
Bocatta	10	4	1	3
Burger King (a)	557	604	-	604
Carpi Pizza	22	22	11	11
Cervecería 100 Montaditos	275	330	-	330
Cervecería La Sureña	84	120	-	120
Delinas	8	6	6	-
Domino's Pizza	122	140	138	2
Duomo's Pizza	7	8	8	-
Ensaladas y +	3	6	1	5
Frankfurt's Casa Vallés	7	7	7	-
Fresc Co	17	17	4	13
Fresh & Ready	4	4	4	-
Go! Sushing	14	17	17	-
Grupo Tele Pizza	621	630	191	439
KFC	68	70 (a)	6 (a)	64 (a)
Krunch	20	18	-	18
McDonald's	461	481	91	390
Mercado Provenzal	31	63	3	60
Nostrum	80	111	9	102
Nam Nam	7	7	4	3
Pans & Company	132	129	45	84
Papizza	9	12	4	8
Pick a Pizza	1	4	-	4
Pizza Hut	21	15 (a)	-	15 (a)
Pizza Móvil	59	56	37	19
Pizzón Pizza	7	7	2	5
Pollo Campero	27	26	9	17
Rodilla	95	98	35	63
Sandwich Club	5	5	5	-
Subway	52	56	-	56
Sushimore	29	23	2 (a)	21 (a)
Sushita	8	7	7	-
Taco Bell	11	14	-	14
The Good Burger	1	35	-	35
Upper Crust	7	7	7	-
Vadepizza (a)	25	27	-	27
Viena	40	43	43	-
Viena Capellanes	18	17	17	-
Vipsmart	6	10	3	7
Voy Volando	29	20 (a)	3 (a)	17 (a)

Font DBK

A la següent figura podem comparar alguns aspectes favorables i desfavorables depenent del tipus d'estructura a desenvolupar, segons si es tracta d'establiments en propietat o en regim de franquícia.

Posibilidades de la Franquicia		FRENTE A CENTROS PROPIOS	
En general, el crecimiento en franquicia supone frente al crecimiento en centro propios, una opción más rápida, económica y operativa; pero lo ideal es compatibilizar ambas modalidades. A continuación vemos una comparación de parámetros entre ambos métodos de crecimiento.			
		<u>Franquicias</u>	<u>Centros Propios</u>
1.	INVERSIONES Y GASTOS DE EXPLOTACIÓN:	Menores	Mayores
2.	COSTES LABORALES:	Menores	Mayores
3.	MOTIVACIÓN DEL PERSONAL:	Mayor	Menor
4.	CAPACIDAD DE COBERTURA:	Mayor	Menor
5.	ECONOMÍAS DE ESCALA:	Mayores	Menores
6.	GASTOS DE MARKETING:	Menores	Mayores
7.	CONTROL:	Mayor	Menor
8.	COMPLEJIDAD DE GESTIÓN:	Menor	Mayor

Font Tormo Franchise Consulting. Seminari "Como franquiciar mi empresa".

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

Els tipus de franquiciadors es poden resumir en :

- De ràpid creixement: Busquen oportunitat d'explosió més que d'expansió en el mercat.
- Cars i conservadors: Majors costos, cànons i royalties.
- Franquícies reconvertides: De major antiguitat en el mercat, desenvolupament sucursalista, lent creixement, recursos propis.
- Madurs: Alta antiguitat i experiència, major nombre de establiments.
- Els que no triomfen: Els més joves, creixement per franquícia d'hora, error en l'anàlisi del seu negoci i / o sector, pocs propis i molts franquiciats, cànons i royalties baixos.

Els Establiments Àustria S.A. es convertiria en franquiciador madur, ja que s'iniciaria en l'expansió en franquícia, després d'haver pilotat més de 40 establiments durant més de 40 anys.

Per convertir-se en franquiciador és aconsellable reunir les següents condicions:

- Ser propietari d'uns drets de marques, logotips, signes distintius, "saber fer", etc.
- Tenir prestigi o reputació per les marques que comercialitza.
- Haver aconseguit l'èxit en la seva activitat, després d'explotar el concepte de negoci en unitats pilots.
- Disposar d'una experiència sòlida.
- Dedicar recursos humans i financers a la investigació i desenvolupament.
- Crear una central de franquícia, si és necessari (al present cas no ho és).
- Objectiu de creixement.

Establiments Àustria reuneix la majoria d'aquests requisits, el que implica una oportunitat.

Requisitos imprescindibles para la expansión en franquicia	CONCEPTO	•Probado
	MERCADO	•Conocimiento profundo del mercado
	PRODUCTO O SERVICIO	•Diferente •Competitivo •Surtido rentable
	SABER HACER	•Práctico •Transmisible •Original •Dinámico

Font elaboració pròpia.

L'objectiu del franquiciador és aconseguir franquiciats que aportin:

- Capacitat de gestió
- Coneixements del seu entorn comercial
- Capacitat econòmica i de crèdit
- Capacitat d'aprenentatge
- Coneixements i experiència amb personal
- Capacitat d'assumir la franquícia i que aportin fervor empresarial
-

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

Amb la finalitat de:

- Per realitzar una ocupació ràpida del mercat
- Sense aportar recursos propis
- Per rendibilitzar les seves inversions
- Per millorar els seus canals de distribució
- Per optimitzar els seus costos de publicitat
- Per augmentar la seva imatge de marca
- Per augmentar els marges de benefici

Precisament la finalitat del present treball és la d'aplicar el sistema de creixement en franquícia per tal d'augmentar la rendibilitat de la companyia, mantenint els actius, és a dir aturar les inversions, augmentar els ingressos i conseqüentment l'augment de la rendibilitat.

La següent figura sintetitza aquest concepte, de que el sistema de franquícia no és només una manera ràpida de creixement sinó de fer-ho també amb altres avantatges que no ofereix el creixement en unitats pròpies.

Conclusiones

Si a un empresario le interesa crecer fundamentalmente en **Capilaridad Comercial** le interesa la franquicia, puesto que le posibilita aumentar su red de distribución sin necesidad de realizar grandes inversiones financieras y de personal.

FRANQUICIAR = CRECIMIENTO

+

Diversidad de ingresos + Control total en la distribución del producto + Mantenimiento y protección de una imagen comercial homogénea + Ausencia de grandes gastos de control de gestión + No existe una relación laboral sino un contrato específico entre empresarios independientes + Rentabilización de los esfuerzos de marketing y comunicación + La franquicia representa para el Franquiciador un sistema de crecimiento basado en el apalancamiento productivo, financiero y comercial +

Font Tormo Franchise Consulting. Seminari "Como franquiciar mi empresa".

Podem sintetitzar els tipus de franquiciat en dos: Auto-ocupació i Inversor. Podem afegir un tercer tipus que es pot definir com franquiciat gestor, que és aquell que no treballa directament al centre franquiciat (auto-ocupació) ni es desentén totalment de la gestió del negoci, aportant només capital (inversor), sinó que es tracta d'un franquiciat que dirigeix directament el negoci franquiciat com si d'una petita empresa es tractés.

Aquest últim tipus de franquiciat seria l'idoni per Establiments Àustria, on es requereix una implicació superior a la d'un simple inversor, però unes dots de gestió superiors a l'auto-ocupació, tota vegada que cada centre de treballa té una plantilla d'uns 40 treballadors i factura de mitjana 1,5 milions d'euros.

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

El franquiciat ha de tenir un perfil adaptat a les particularitats del negoci del franquiciador, a més de les següents característiques comuns:

- Capacitat de sacrifici,
- grau elevat de motivació,
- facilitat per assumir canvis,
- estabilitat emocional,
- ambició controlada,
- creativitat controlada,
- perseverança,
- tenacitat,
- iniciativa,
- austeritat,
- lideratge d'equip,
- disciplina empresarial,
- organització,
- experiència,
- do de gents,
- aptituds comercials,
- coneixement de gestió comercial,
- suport familiar,
- interès pel sector escollit,
- flexibilitat d'horari,
- capacitat financera,
- capacitat per treballar en equip,
- capacitat per rebre ordres,
- fidelitat al contracte i l'esperit de la cadena,
- honradesa, moralitat i lleialtat.

El franquiciat es pot reclutar per mitjà de diferents fonts i mitjans:

- comerciants independents
- franquiciats actuals
- necessitats ocupació
- reconversió professional
- Mitjans de comunicació
- Anuaris i revistes de franquícia
- Internet
- Fires de franquícia
- màrqueting directe

Per les característiques de l'empresa analitzada i la seva complexitat, s'aconsellaria iniciar l'expansió en franquícia mitjançant l'ofertament als seus actuals gerents.

Podem citar altres elements de la franquícia, de manera subsidiària, també relativament importants, com els següents:

- Marca i signes distintius
- Know-How
- El producte o servei
- el contracte
- els pagaments
- Exclusivitat del territori
- Serveis
- l'aprovisionament
- no competència
- control
- Política comuna de grup

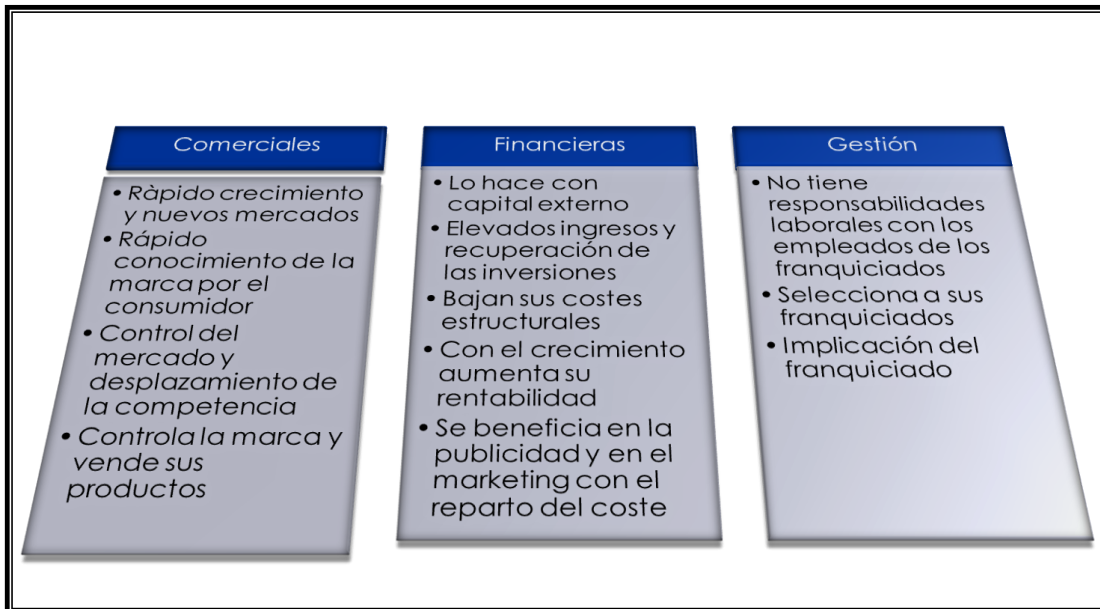
Alguns d'aquests conceptes s'ampliaran posteriorment.

e. Avantatges i inconvenients de la franquícia

Els avantatges que el sistema de franquícia aporta al franquiciador son diverses, però destaca la ràpida ocupació del mercat i el poder fer-ho amb capital extern –el que per l'objecte del present treball i el seu anàlisi és fonamental. Aquest creixement provoca un ràpid coneixement de cadena pels consumidors i augmenta el control del mercat tota vegada que s'evita la penetració de la competència. Per altra banda el franquiciador augmenta la seva rendibilitat mitjançant les sinergies de les compres. Una altre avantatge, relacionada amb la gestió, radica

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

en l'absència de responsabilitat del franquiciador respecte la relació laboral del franquiciat amb els seus empleats. Per últim, es pot destacar com avantatge pel franquiciador l'estalvi molt elevat en el repartiment dels costos de publicitat i màrqueting. Es sintetitza i s'afegeixen altres avantatges pel franquiciador a la següent figura.



Font elaboració pròpia.

Les avantatges que els sistema de franquícia aporta al franquiciat son també varies, però destaquen la recepció d'uns coneixements i un negoci ja testejat, amb la conseqüent reducció dels riscos a l'hora d'iniciar un negoci. Es sintetitza i s'afegeixen altres avantatges pel franquiciat a la següent figura.



Font elaboració pròpia.

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

f. Requisits per a que el negoci pugui ser franquiciable.

Aquesta qüestió és important, ja que ens haurem de plantejar si els serveis i/o els productes d'establiments Àustria S.A. son o no franquiciables, ja que si la resposta és negativa, la resta de l'anàlisi perd el seu sentit.

Els requisits per a que un negoci pugui ser franquiciable poden ser diversos, alguns dels més importants son:

1. Tenir un concepte empresarial complet i provat (procediment), amb èxit demostrat (per tant amb ingressos i rendibilitats òptimes)
2. Tenir una marca coneguda
3. Que la seva experiència sigui un avantatge i disposar d'un saber fer propi, específic i transmissible (KNOW HOW codificat en manuals: imatge unificada i operativa idèntica)
4. Tenir centres pilots en funcionament
5. Capacitat d'oferir formació inicial, permanent i contínua
6. Disposar d'estructura empresarial suficient per assistir i controlar
7. Oferir sinergies de mercat (proveïdors)
8. "Cedir territorialitat"
9. Disposar d'un contracte just i equitatiu

Abans d'avançar, podem establir que Establiments Àustria reuneix o està en disposició de reunir sense dificultat la totalitat dels requisits indicats.

g. Com crear (o adaptar-se a) un sistema de franquícia

S'exposa en aquest apartat aquelles fases que un futur franquiciador hauria d'anar assolint per tal de crear un sistema de franquícia des de zero. No obstant, en el present cas, partim de la base de que el negoci ja existeix i només cal fer algunes adaptacions per tal de continuar-lo mitjançant un creixement en franquícies.

Per a crear una xarxa de franquícia s'han de donar les següents circumstàncies: un concepte provat o experimentat amb èxit, un empresari que decideixi adoptar la franquícia a la seva estratègia de creixement i la persona que es posi al capdavant del sistema tingui els requisits o el perfil adequat per a aquesta missió.

Aquest model es divideix en quatre fases o etapes:

- Experimentació.
- Viabilitat de la Franquícia.
- El paquet de la franquícia.
- Reclutament i selecció de franquiciats.

La primera de les fases, consisteix en testar el negoci directament pel franquiciador. En el món de la franquícia es parla de la regla del 3x2. I es diu que per a que una empresa pugui

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

expansionar-se en franquícia ha d'experimentar amb èxit la seva fórmula en tres centres pilot, que a la vegada sigui a tres mercats diferents, i durant dos anys.

Els Establiments Àustria compleix amb escreix aquest requisit i per tant la primera fase ja està assolida. Recordem que explota més de quaranta establiments, des de fa més de quaranta anys en mercats diferents, Catalunya, Espanya i Andorra, ciutats grans i ciutats petites...

Respecte la segona fase, caldrà analitzar l'entorn, la competència i fer un anàlisi financera. Caldrà revisar tots i cadascun dels elements indicats del sistema de franquícia i desenvolupar-los. Caldrà analitzar l'estructura de la companyia i si es pot adaptar a la idiosincràsia del sistema de franquícia, i focalitzar-se en els aspectes financers com la inversió inicial necessària per a cada unitat, i els costos periòdics així com els ingressos via canons i royalties.

En apartats posteriors del present treball, s'exemplificarà aplicant aquesta anàlisi al cas concret d'Establiments Àustria.

Con s'ha indicat al llarg d'aquesta exposició, la franquícia implica la transmissió d'uns coneixements del franquiciador al franquiciat, per tant la tercera fase consisteix en codificar tot el saber-fer (Know-How) del franquiciador. El resultat serà el que s'anomena paquet de la franquícia (package deal), el conjunt de documents que descriuen fidelment l'experiència i el saber fer del franquiciador, així com els drets i obligacions del franquiciador i el franquiciat. Aquest conjunt de documents tenen una doble finalitat: transmissió del coneixement i element formatiu del franquiciat. Formen part del paquet de franquícia el dossier informatiu, el manual d'imatge corporativa, els documents jurídics, el manual d'operacions o explotació, el pla pressupostari i els mètodes de formació, entre d'altres.

En apartats posteriors s'ampliarà el contingut d'aquests documents.

Finalment, la quarta etapa o fase per tal d'executar un creixement en regim de franquícia, és la recerca i selecció dels franquiciats, d'acord amb el perfil i característiques idònies per a cada central de franquícia.

h. El Know How i el Package Deal.

Per la seva importància dins els elements de la franquícia, s'amplien els elements relacionats amb el saber fer i el paquet de franquícia.

El Know-how o saber fer és un conjunt d'informacions pràctiques no patentades, resultants de l'experiència i la comprovació del franquiciador i complirà les característiques de ser secret, substancial i identificat.

Secret, perquè fa referència a que no és matèria generalment coneguda per les empreses del sector. Substancial, perquè fa referència a la Informació important per a la venda de productes o prestació de serveis, que produeixi una millora competitiva i de resultats econòmics al franquiciat. I Identificat, perquè fa referència a que estigui descrit de forma prou completa, clara i expedita, que permeti verificar les característiques de ser secret i substancial.

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

SABER HACER / KNOW HOW

- Conjunto de conocimientos
- Práctico (hacer)
- Transmitible (hacer saber)
- Estandarizado
- Probado o experimentado con éxito
- Secreto
- Sustancial
- Identificado
- Dinámico
- Original

Font elaboració pròpia.

Aquest Saber-fer es transmet per una triple via: els manuals de la franquícia, la formació i l'assistència tècnica.

El diagrama mostra tres vies de transmissió del saber-fer, representades com a tauletes de presentació:

- Manuales o biblia:**
 - Estructura de organización
 - Técnicas de merchandising
 - Planes financieros y contables
- Formación:**
 - Previa a la apertura
 - Durante la actividad
- Asistencia técnica:**
 - Búsqueda del local
 - Estudio del mercado previo
 - Diseño y decoración del local
 - Estudio financiero
 - Ayuda y seguimiento en la gestión contable
 - Publicidad

Al costat de cada tauleta hi ha una icona representativa: un munt de llibres, una sessió de formació amb un presentador i un grup de persones, i un grup de persones amb un símbol de comunicació.

Font elaboració pròpia.

El paquet de franquícia o Package Deal és el conjunt de documents que contenen, descriuen i acrediten el saber fer del franquiciador, i les obligacions comercials i legals entre franquiciador i franquiciat.

CONTINGUT DEL PAQUET DE FRANQUÍCIA

- DOSSIER INFORMATIU
- MANUAL D'IMATGE CORPORATIVA
- MANUAL D'ADEQUACIÓ DE LOCALS
- DOCUMENTS JURÍDICS
- MANUAL D'OPERACIONS I D'EXPLOTACIÓ
- PLA PRESSUPOSTARI (INVERSIÓ, LLINDAR DE RENDIBILITAT, ESTUDI FINANCER)
- MÈTODES DE FORMACIÓ
- CALENDARI D'OBERTURA

Font elaboració pròpia.

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

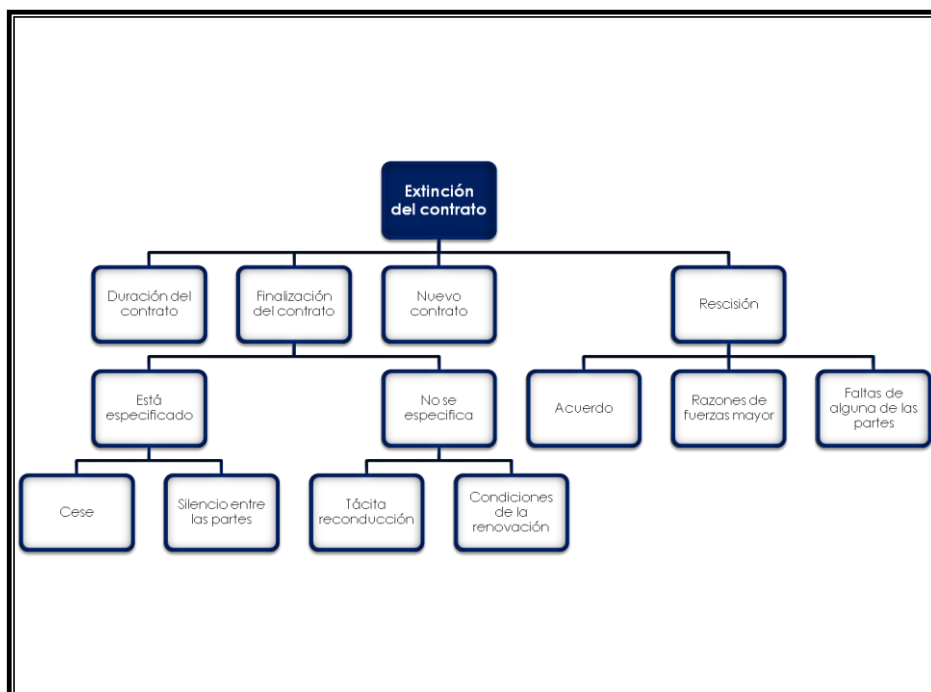
i. Marc Legal de la Franquícia i el Contracte de Franquícia.

La franquícia pràcticament no té regulació en el nostre Ordenament Jurídic, trobem una referència a l'Art. 62 de la Llei d'Ordenació del Comerç Minorista (Llei 7/96), i al Reglament de Franquícies (RD 201/2010). No obstant, existeix un codi deontològic de la franquícia a nivell europeu. I també existeix una normativa mínima, però marc, a nivell comunitari. El sotmetiment voluntari al Codi deontològic és un dels aspectes relacionats amb la Responsabilitat Social Corporativa a la franquícia. Aquesta escassa regulació normativa, porta a una major llibertat de les parts alhora d'estipular les seves clàusules. Però al mateix temps és origen de molts conflictes.

En el món de les franquícies es diu que si no s'ha establert un contracte, podem afirmar que no existeix la franquícia. Els requisits del contracte de franquícia són tres: ha de ser equilibrat, complet i precís. La no obligació d'emprar un contracte tipus presenta com a avantatge la flexibilitat i com a inconvenient la posició de superioritat del franquiciador sobre el franquiciat, que ocasiona per a aquest últim un contracte d'adhesió.

El contracte de franquícia és un contracte mixta que incorpora elements del Contracte de llicència de marca, del Contracte de llicència de know-how, del Contracte de distribució exclusiva, del Contracte de compra exclusiva, del Contracte d'aprovisionament i del Contracte de prestacions.

Les causes d'extinció del contracte de franquícia poden ser diverses, que es sintetitzen al següent quadre:



Font Tormo franchise consulting.

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

Lo normal és que el contracte sigui estàndard per a tots els franquiciats, sense permetre cap tipus de modificació.

El contracte és bilateral, oneros, atípic, mixt i d'adhesió. Amb els següents aspectes bàsics:

- Cessió de la marca o nom comercial,
- cessió del Know-how,
- contraprestació econòmica i
- determinació de zona d'exclusivitat.

En quant a la seva estructura, no existeix un contracte estàndard per a totes les franquícies. Però lo normal és que, dins una franquícia, el contracte sigui estàndard per a tots els franquiciats, sense permetre cap tipus de modificació.

Son clàusules característiques d'aquest tipus de contracte:

- Exclusivitat de territorialitat,
- no competència,
- aprovisionaments,
- assistència,
- publicitat i màrqueting,
- preus i cànons,
- sistemes de control i inspecció,
- prohibició de cessió,
- formació,
- resolució de conflictes,
- confidencialitat,
- drets sobre el saber fer,
- no relació laboral amb franquiciat,
- personal, i
- annex, format pels manuals.

El contracte ha d'incidir en no permetre al franquiciat saltar-se les directrius de la central, dirigint la seva capacitat comercial al bé de tota la companyia, al respecte dels manuals, la imatge de la cadena ... En cas contrari el contracte ha de preveure l'imposició de les sancions econòmiques pertinents. Al següent apartat es tracta la responsabilitat d'ambdues parts.

j. Responsabilitat del franquiciador i franquiciat. Els pagaments.

En general el franquiciador no respondrà civil, laboral o penalment de la gestió del franquiciat, tampoc respondrà davant l'arrendador del local, proveïdors ni amb les administracions públiques. No obstant, el franquiciador sí respon pels productes o serveis defectuosos, fabricats i distribuïts, i per publicitat enganyosa o il·lícita.

El franquiciat te la responsabilitat davant del franquiciador, de fer els pagaments pactats. Aquests pagaments que, han d'estar establerts de forma clara i objectiva, poden ser de diversos tipus:

- Canon d'entrada.
- Drets periòdics o royalties
- Altres, com el cànon de publicitat...

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

El Canon d'entrada és la quantitat a fons perdut per entrar a formar part de la cadena; per compensar les despeses, l'assistència i formació inicials. Aquest cànon ha de respondre a l'ús de la marca, noms i logotips, a l'utilització del saber-fer, als serveis i assistència prèvia a l'obertura del negoci, i a l'exclusivitat en un territori. L'import del cànon d'entrada s'ha de determinar en funció d'una sèrie de factors:

- Notorietat de la marca
- Diferenciació i avantatges de productes o serveis
- Resultats previstos (vendes o beneficis)
- Exclusivitat territorial concedida
- Inversió a realitzar pel franquiciat
- Temps de durada del contracte

El cànon de manteniment, explotació o Royalty, és la quantitat periòdica, fixa, variable o mixta, i que pot ser directe (% vendes o compres) o indirecte (ex. Marge sobre producte). Haurien d'incloure tots o part dels serveis següents:

- Publicitat
- formació contínua
- Assistència i informació continuada
- Ajudes a la gestió del negoci
- Aprovisionament
- Control
- Saber fer renovat
- Recerca i desenvolupament de nous productes o serveis

El cànon paròdic, pot no existir, o existir i consistir en una quantitat fixa o variable, i en aquest cas pot ser sobre vendes o compres.

El cànon de publicitat, son les aportacions econòmiques per contribuir a les campanyes de promoció i màrqueting que redunden en benefici de tota la cadena per igual. No obstant el franquiciat també haurà de destinar una part del seu pressupost a la publicitat Local, per fomentar campanyes locals i específiques d'una única unitat de venda. Poden ser doncs de diferents tipus:

- General: Realitzada pel franquiciador en la totalitat del mercat.
- Local: Específicament per al territori exclusiu concedit a un franquiciat.
- De llançament: Per reforçar l'impacta de l'obertura d'un establiment.
- Altres accions de comunicació: Animació en el punt de venda, rebaixes, saldos, promocions ...

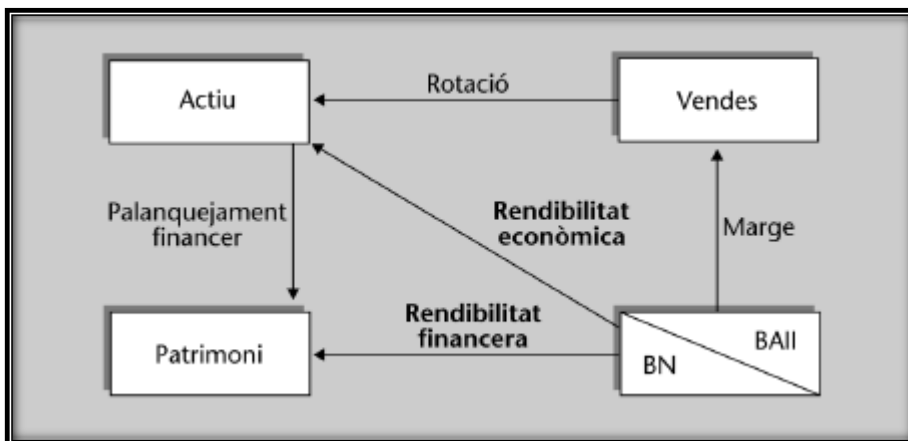
Poden existir altres canons o contraprestacions per altres serveis que ofereixi la central al franquiciat com pot ser la gestió financera o dels recursos humans.

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

3. LA RENDIBILITAT

Segons el contingut del mòdul "Anàlisi de la rendibilitat de l'empresa" de l'assignatura Anàlisi dels Estats Financers, elaborat pel professor Fernando Campa Planas, la rendibilitat és la relació entre els recursos obtinguts i els recursos emprats o inversió feta.

Per al càlcul de la rendibilitat empresarial necessitem elements dels comptes anuals, parlarem de resultats obtinguts (compte de pèrdues i guanys) i dels recursos de la companyia (balanç de situació).



Font: adaptat d'Oriol Amat. Anàlisi de estados financieros. Editorial Gestión 2000

Podem parlar de diversos tipus de rendibilitat, els més importants o comuns són, la rendibilitat econòmica i la rendibilitat financera. En paraules del professor Campa, "la rendibilitat econòmica, mesura la capacitat que té l'empresa de generar valor en relació amb els recursos invertits. Però els recursos invertits han de procedir d'alguna font de finançament de l'empresa. Bé de recursos aliens a aquesta (bancaris, per exemple) o de recursos propis, aportats pels accionistes. A la relació entre els recursos propis i els aliens l'anomenarem palanquejament financer. Aquesta estructura financera determinarà la rendibilitat financera dels recursos que els accionistes hagin aportat a la societat, i la relació entre els fons esmentats i el resultat comptable net d'impostos obtingut".

a. Rendibilitat Econòmica.

La rendibilitat econòmica o rendiment també freqüentment conegut com a *return on investment* (ROI) ens mesura la relació entre el marge obtingut i els actius necessaris per a la seva consecució.

La rendibilitat econòmica utilitza els següents components al seu càlcul:

- Actiu.
- Vendes o import net de la xifra de negocis.
- Rotació d'actiu o nombre de vegades que les vendes giren (roten) sobre una l'actiu.

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

- Marge sobre vendes o benefici que obté en relació amb el que factura (resultat d'explotació).

La rotació de l'actiu l'obtenim com el quocient entre vendes i actiu, i el marge sobre vendes l'obtenim dividint el BALL entre les vendes. Aquestes dues magnituds ens permeten determinar la rendibilitat econòmica.

$$\text{Rendibilitat econòmica} = RE = \text{marge sobre vendes} \times \text{BALL} / \text{actiu}$$

Major rendibilitat econòmica ens indicarà que l'empresa és capaç de generar major marge per unitat monetària d'actiu de l'empresa, per tant, més eficiència.

Aquesta rendibilitat econòmica es pot descompondre en les següents parts:

$$RE = \frac{\text{BALL}}{\text{Actiu}} \times \frac{\text{Vendes}}{\text{Vendes}} ; \text{o, el que és el mateix, } RE = \underbrace{\frac{\text{BALL}}{\text{Vendes}}}_{\text{Marge sobre vendes}} \times \underbrace{\frac{\text{Vendes}}{\text{Actiu}}}_{\text{Rotació de l'actiu}}$$

Per a augmentar la rendibilitat econòmica podem seguir diverses estratègies:

- Incrementar el volum de vendes, sempre que el marge sobre vendes sigui positiu
- Reduir el nivell d'actiu
- Millorar el marge sobre vendes (incrementant ingressos i/o reduint despeses)

L'estratègia que s'efectuarà en el present treball serà la d'incrementar les vendes i mantenir la resta de variables ceteris paribus. Per altra banda, en analitzar la rendibilitat dels Establiments Àustria ens basarem bàsicament en aquest tipus de rendibilitat, és a dir la rendibilitat econòmica.

b. Rendibilitat Financera.

Per a definir la rendibilitat financera haurem de tenir en compte els següents elements:

- Patrimoni Net
- Palanquejament Financer.
- Benefici Net o Resultat de l'Exercici.

I mesurarem la rendibilitat financera amb la següent expressió:

$$\text{Rendibilitat financera} = RF = \text{benefici net} / \text{patrimoni net}$$

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

Com hem comentat en relació a la rendibilitat econòmica, la rendibilitat financera es pot descompondre també amb la següent expressió:

$$RF = \frac{BN}{PN} = \frac{BN}{Vendes} \times \frac{Vendes}{Actiu} \times \frac{Actiu}{PN} ; \text{o, el que és el mateix,}$$

$$RF = \text{marge sobre vendes} \times \text{rotació de l'actiu} \times \text{palanquejament financer}$$

Per a augmentar la rendibilitat financera podrem tenir diverses estratègies:

- Millorar el benefici net (incrementant ingressos i/o reduint despeses d'explotació i/o reduint la càrrega financera).
- Reduir el nivell de fons propis.

Podem fer una desagregació major si considerem el resultat net, abans i després d'impostos, per a poder considerar, d'aquesta manera, l'efecte fiscal sobre la rendibilitat:

$$RF = \frac{BN}{PN} = \frac{BAI}{Vendes} \times \frac{Vendes}{Actiu} \times \frac{Actiu}{PN} \times \frac{BAI}{BAI} \times \frac{BN}{BAI} ; \text{és a dir,}$$

$$RF = \underbrace{\frac{BAI}{Vendes}}_{\text{MARGE}} \times \underbrace{\frac{Vendes}{Actiu}}_{\text{ROTACIÓ DE L'ACTIU}} \times \underbrace{\frac{Actiu}{PN} \times \frac{BAI}{BAI}}_{\text{PALANQUEJAMENT}} \times \underbrace{\frac{BN}{BAI}}_{\text{EFECTE FISCAL}}$$

$$RF = \text{rendibilitat econòmica} \times \text{palanquejament financer} \times \text{efecte fiscal}$$

c. Càlcul de la rendibilitat a la BBDD SABI.

Ahora d'elaborar el present treball, s'ha recavat la informació de l'empresa estudiada mitjançant la base de dades SABI o Sistema d'Anàlisi de Balanços Ibèrics, que una Base de dades que conté informació financera d'empreses espanyoles i portugueses.

La base de dades SABI per a mostrar la rendibilitat econòmica i financera de les empreses utilitza les següents fórmules:

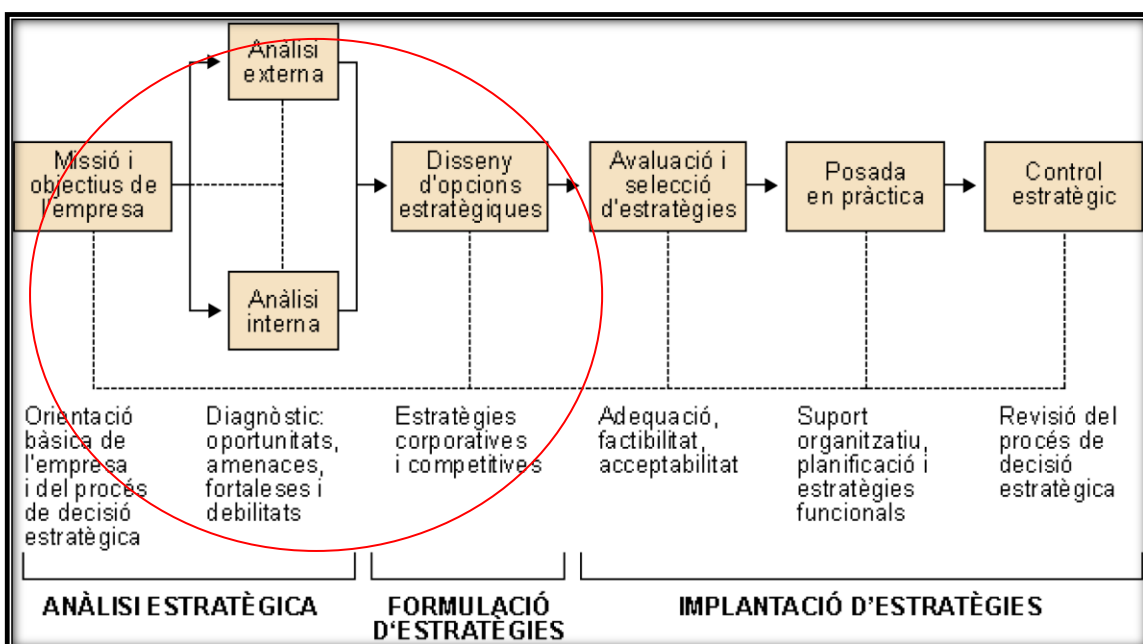
Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

Definiciones	
Result. ordinarios antes Impuestos	
/ Total Activo	
* 100	
<hr/>	
=	Rentabilidad económica (%)
Definiciones	
Result. ordinarios antes Impuestos	
/ Fondos propios	
* 100	
<hr/>	
=	Rentabilidad financiera (%)

Teòricament els resultats d'una metodologia o la comentada anteriorment han de conduir als mateixos resultats.

4. PLANIFICACIÓ ESTRATÈGICA

En aquesta part del treball es basarà en aplicar alguns dels conceptes estudiats a l'assignatura de Direcció estratègica al cas concret. No es pretén desenvolupar totes i cadascuna de les fases de la planificació estratègica, sinó focalitzar en aquelles que ens poden ajudar a respondre a les qüestions i hipòtesis plantejades. D'aquesta manera focalitzarem l'estudi en l'establiment dels objectius estratègics, l'anàlisi externa i interna per acabar mostrant una matriu DAFO, i partir d'aquí formularem l'estratègia de creixement en franquícia i incidirem en veure com la planificació del creixement en franquícia pot o no millorar la rendibilitat futura de l'empresa.



Font Mòdul didàctic "La naturalesa de la direcció estratègica" UOC

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

a. Anàlisi Estratègica

i. Objectius.

Com ja s'ha indicat al llarg del present treball, el gir estratègic dels Establiments Àustria, consisteix en desenvolupar un creixement basat en franquícies, aturar el creixement en unitats pròpies, per tal d'augmentar la rendibilitat de la companyia, augmentant les vendes i no incrementant l'inversió en actius.

Caldrà prèviament analitzar quines fases o etapes calen internament per a ajustar o adaptar l'estructura de la companyia a aquesta nova realitat i projectar els ingressos futurs fins a assolir a nivell teòric una rendibilitat òptima, que la companyia situa entre el 15-20%.

Aquesta nova opció estratègica es voldrà desenvolupar dins un marc d'ètica empresarial i de responsabilitat social corporativa, de manera que en tot moment l'augment de rendibilitat de la companyia ha de garantir una rendibilitat mínima pels franquiciats i uns sous dignes pels seus empleats.

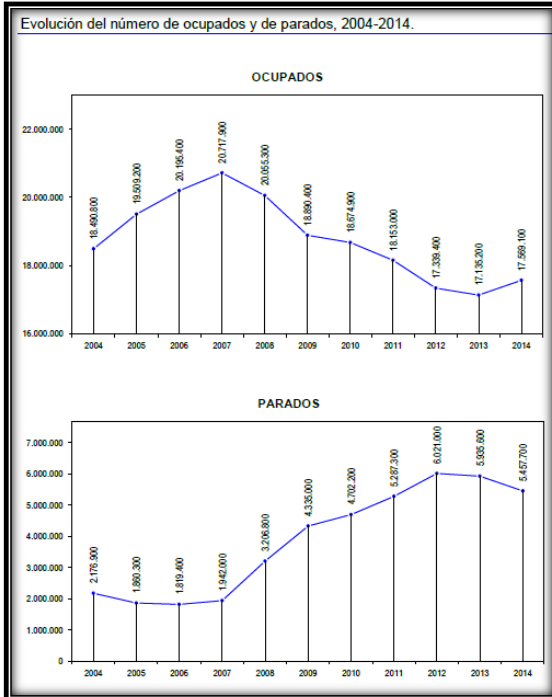
ii. Anàlisi Externa

Des del 2007 i fins el 2013 l'economia i especialment el mercat de la restauració, ha patit una de les majors crisis de la seva història. No ens aturarem aquí a analitzar les causes i conseqüències de la crisi, però sí que hem de destacar el descens que ha patit el consum i especialment el consum a la restauració. La restauració des del 2007 ha patit bàsicament dos efectes, un efecte drop out i un efecte down grade, el primer comporta que els clients han reduït el nombre de visites als restaurants i el segon que els clients passen de restaurants de tiquets alts a restaurants més assequibles.

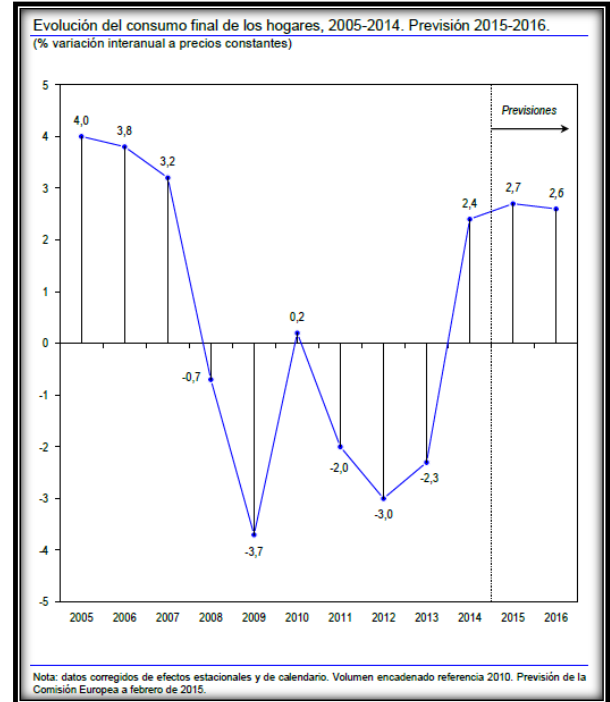
Aquest efecte ha afectat negativament als Establiments Àustria en els últims anys que ha vist com el transit i el seu tiquet mig s'han reduït, comportant una menor xifra de vendes i la conseqüent caiguda de la rendibilitat.

Recordem que aquesta etapa ha comportat un PIB a mínims històrics, una disminució de la renda disponible, una taxa d'atur a màxims històrics i, per tant, una disminució del consum privat.

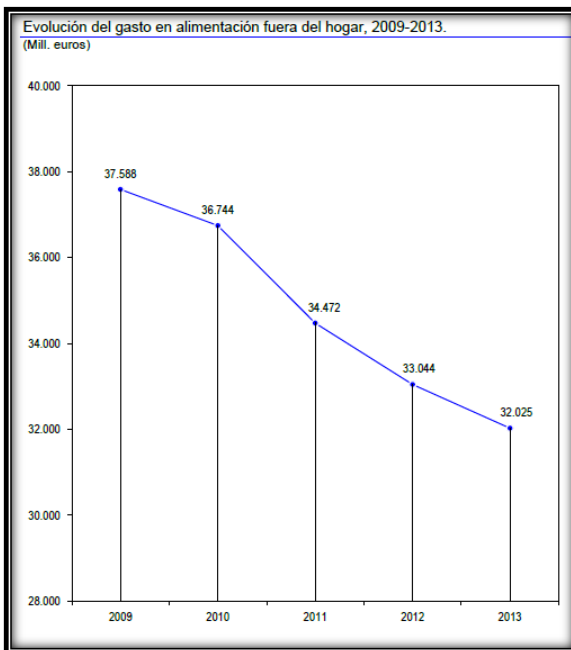
La demanda del sector s'ha vist penalitzada als últims anys per la desfavorable conjuntura econòmica, la contracció de la despesa familiar, en particular en turisme i oci, i l'alt nivell de desocupació, tot i que al 2014 es va començar a notar una lleugera. El nombre de desocupats al 2014 és de 5,5 milions.



Font EPA del INE

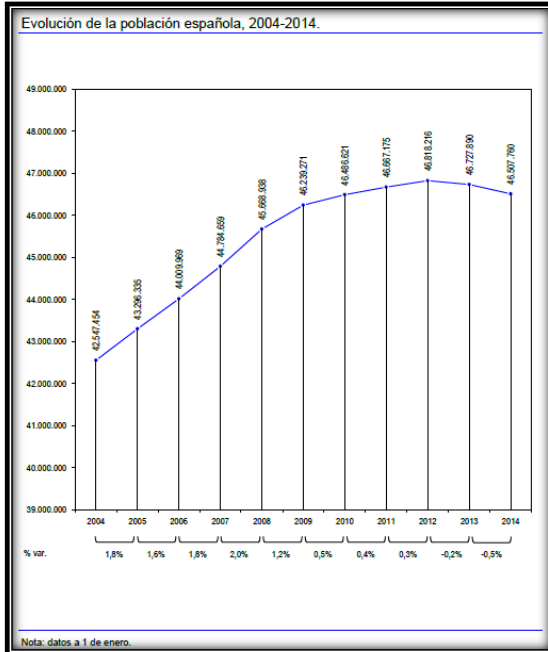


Font INE

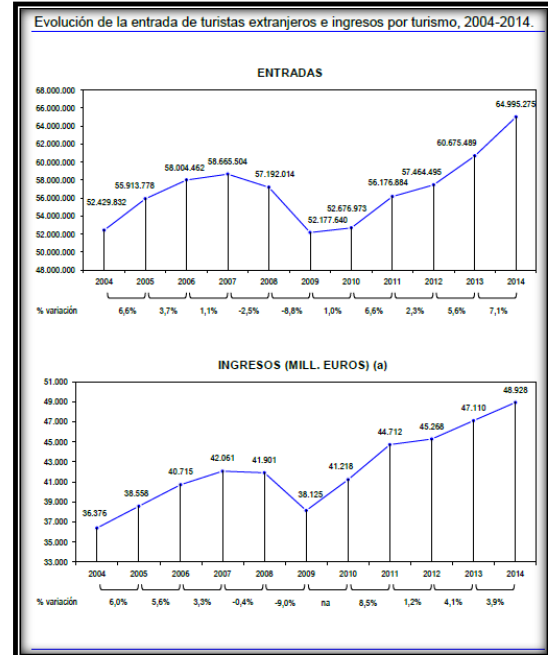


Font MAGRAMA

La Població espanyola està patint un descens i un envelliment. Per contra el turisme estranger està en augment.



Font INE



Font ITT i Banc Espanya

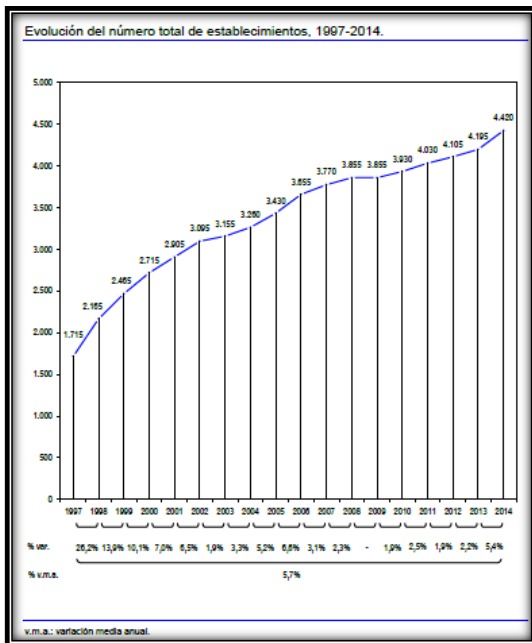
Per altra banda en el mon de la franquícia, la crisi ha provocat un augment de les ensenyes i els franquiciats, a causa de l'auto-ocupació de les persones aturades que amb la indemnització rebuda pels acomiadaments van invertir aquest capital en iniciar un negoci.

SECTOR	Nº ENSEÑAS	ESTABLECIMIENTOS	FACTURACIÓN	INVERSIÓN	EMPLEO DIRECTO
Host. Cafeterías	22	764	208 Mill. de €	100 Mill. de €	4.958
Host. Cervecerías y Tapas	21	828	372 Mill. de €	160 Mill. de €	5.992
Host. Fast Food	27	2.547	2.057 Mill. de €	773 Mill. de €	23.483
Host. Heladerías	15	387	77 Mill. de €	40 Mill. de €	1.070
Host. Italiana	17	387	260 Mill. de €	177 Mill. de €	4.470
Host. Temáticos	23	690	393 Mill. de €	245 Mill. de €	6.725
Host. Varios	6	388	62 Mill. de €	36 Mill. de €	1.325

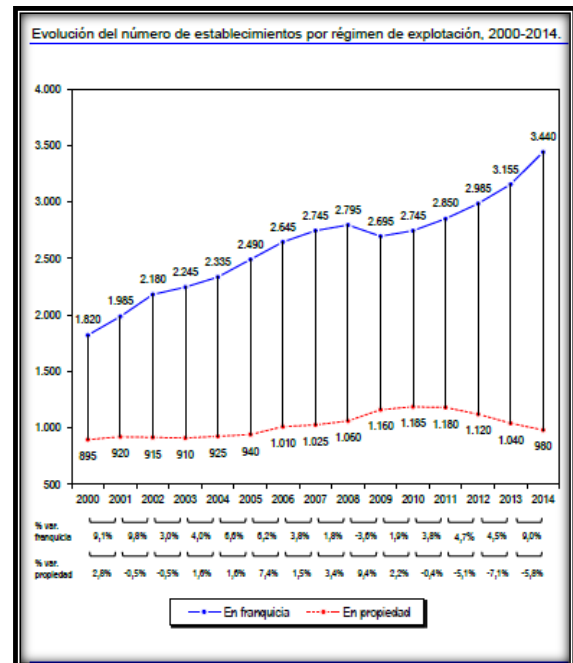
Situació Hostaleria a Espanya. Font Tormo Franchise Consulting

Segons l'Informe de "Comida rápida y a domicilio" elaborat per DBK, al desembre del 2014 hi havia 4.420 establiments de menjar ràpid oberts al públic. Es tracta d'una tendència a l'alça. Del total dels establiments en funcionament 3.440 operaven en regim de franquícia. Pel contrari els establiments explotats en propietat van experimentar un descens al 2014, tal i com observem a la següent figura:

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

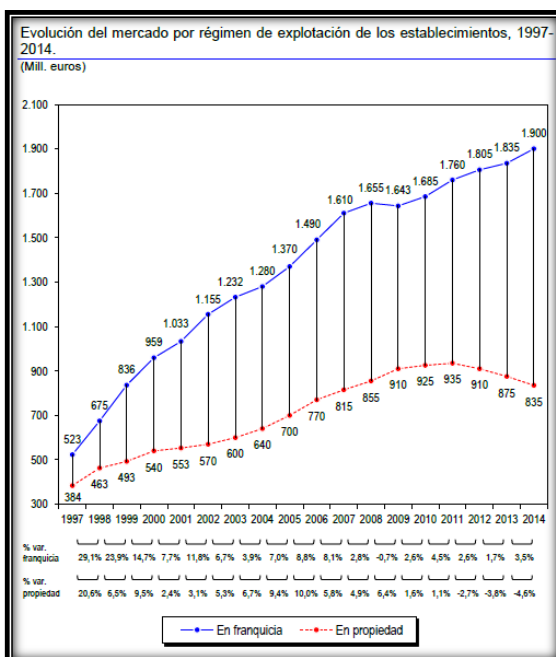


Font DBK



Font DBK

La tendència d'obertura de locals franquiciats ha motivat que la facturació d'aquest tipus d'establiments hagi augmentat més intensament que l'obertura d'establiments propis que continuen en descens.

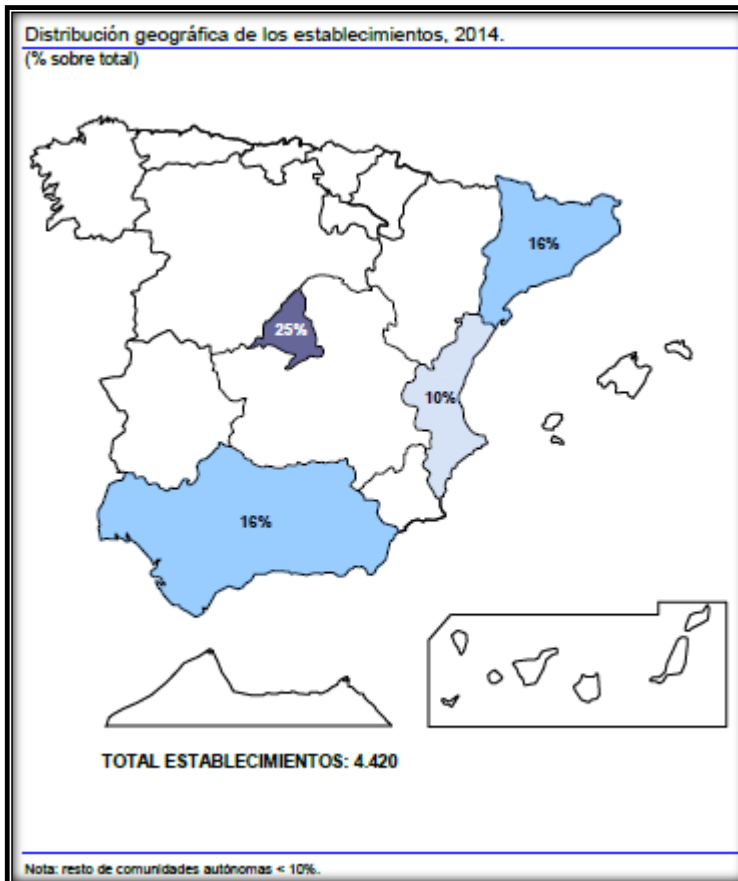


Font DBK

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

El mercat mostra un alt grau de concentració, de manera que les cinc principals cadenes - Mcdonald's, Burger king, Grup Telepizza, Cervceria 100 Montaditos y KFC- reuneixen al 2014 el 71,2% del volum del negoci en total a Espanya. I després trobem una resta de competència molt atomitzada.

La distribució a Espanya d'aquests establiments de menjar ràpid està molt concentrada a Madrid, Catalunya, Andalusia i Comunitat Valenciana, tal i com observem al següent mapa:

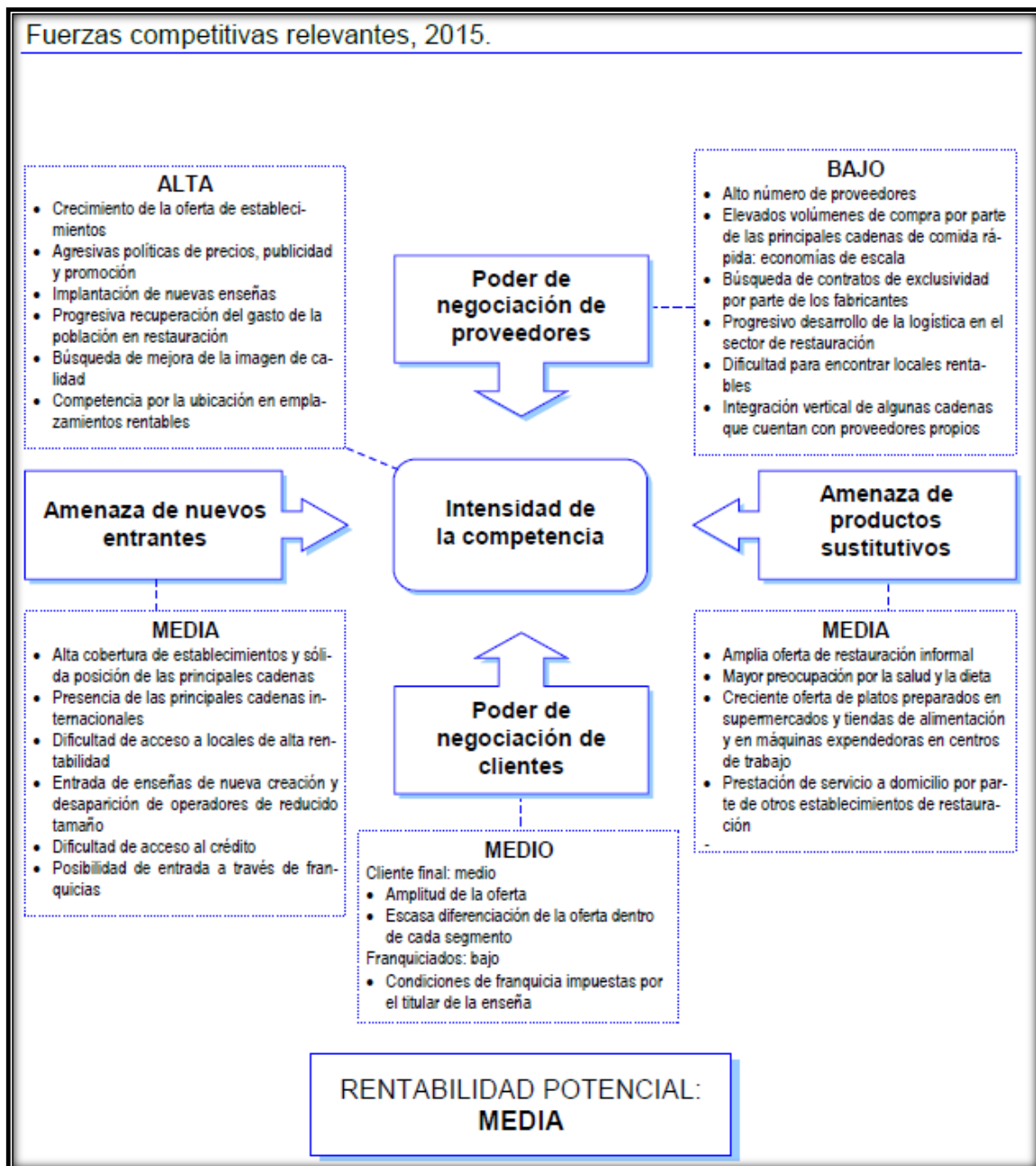


Font DBK

Respecte les forces competitives (Porter) i factors clau d'èxit, en els últims anys el sector del menjar ràpid s'ha vist afectat per la disminució de la capacitat adquisitiva de la població i el retrocés de la despesa en restauració. Tot i que aquest sector s'ha comportat millor que la restauració tradicional, com a conseqüència del preu. Això ha afavorit que la competència ha optat per ampliar la seva xarxa d'establiments i han entrat nous competidors al mercat. Això, al mateix temps comporta un augment de la competència no només en la venda a client sinó també en la recerca de nous emplaçaments.

Tal i com comentava, el preu ha estat el principal factor de competència al llarg de la crisi, de manera que les cadenes s'han vist obligades a un ajust de les tarifes i el llançament continu de promocions i descomptes. Ara bé, aquest aspecte ha deteriorat la rendibilitat d'algunes cadenes. En aquest sentit, cal remarcar que els Establiments Àustria, no han apostat per aquest ajust de preu, el que ha contribuït a una major caiguda de la rendibilitat, com a conseqüència de la pèrdua de clients.

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.



Font DBK

Alhora d'estudiar la competència i la seva oferta en franquícia, acotarem la recerca a aquelles cadenes que per dimensió o per les característiques de l'oferta són més similars als Establiments Àustria, comparant diferents aspectes relacionats amb la seva oferta de franquícia.

Respecte la població mínima que ha de reunir una ubicació per a que la competència s'implanti en un determinat territori, queda reflectida al següent quadre:

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.



Font elaboració pròpia amb dades de l'Associació Espanyola de Franquiciadors

La superfície mínima de local que exigeix la competència queda reflectida al següent quadre:



Font elaboració pròpia amb dades de l'Associació Espanyola de Franquiciadors







El cànon d'entrada que exigeix la competència queda reflectit al següent quadre:

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

Canon de entrada	
	Café & Té • 3.000 €
	Rodilla • 24.040 €
	Pollo Campero • 24.000 €
	Pans & Company • 35.000 €
	Burger King • 60.000 \$
	McDonald's • 45.000 €
	Kris • 45.000 €

Font elaboració pròpia amb dades de l'Associació Espanyola de Franquiciadors

El Royalty o pagament periòdic en base a les vendes que exigeix la competència queda reflectit al següent quadre:

Royalty	
	Café & Té • 4%
	Rodilla • 5%
	Pollo Campero • 5%
	Pans & Company • 5%
	Burger King • 5%
	McDonald's • 5%
	Subway • 8%

Font elaboració pròpia amb dades de l'Associació Espanyola de Franquiciadors

La inversió mínima i necessària per a invertir en una franquícia de la competència i la durada del contracte, i per tant temps per recuperar la inversió, queda reflectida en el següent quadre:

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

Inversió mínima	Duració contract
 Subway • 110.000 €	 Subway • 20 años
 Rodilla • 250.000 €	 Rodilla • 10 años
 Pollo Campero • 290.000 €	 Pollo Campero • 10 años
 McDonald's • 300.000 €	 McDonald's • 20 años
 Pans & Company • 400.000 €	 Pans & Company • 10 años
 Burger King • 600.000 €	 Burger King • 20 años
 La Tagliatella • 639.000 €	 La Tagliatella • 10 años

Font elaboració pròpia amb dades de l'Associació Espanyola de Franquiciadors

El nombre d'establiments de la competència, i per tant la seva penetració al mercat, i la proporció entre establiments propis i franquiciats queda reflectit al següent quadre:

Nº de establecimientos
 Burger King • 456 (42p+414f)
 McDonald's • 434 (92p+342f)
 Pans & Company • 146 (53p+93f)
 Rodilla • 99 (37p+62f)
 Pollo Campero • 17 (10p+7f)

Font elaboració pròpia amb dades de l'Associació Espanyola de Franquiciadors

A la següent quadre observem de forma resumida les principals condicions de franquícia de les principals empreses, segons una altre font.

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

Condiciones de franquicia de las principales empresas, marzo 2015.							
Empresa	1	2	3	4	5	6	7
ADK	14	(a)	(b)	90	7	30-120	15
Bocatas y Más	10	(c)	-	68	5	120	25
Bocatta	35	5	5	125	10	150	50
Burger King	60 (d)	5	5	540	20	225	50
Cervecería 100 Montaditos	32	7	-	-	10	100	nd
Cervecería La Sureña	32	7	-	-	10	110	nd
Domino's Pizza	nd	4	2	150	5	nd	250
Ensaladas y +	20	5	2	60	5	50	50
Fresco Co	36	(e)	(f)	500	10	250	50
Grupo Tele Pizza	(g)	5	3	180	10	(g)	20
KFC	40,90 (d)	6	5	200	5 (h)	450	100
Krunch	30	5	1,5	330-400	10	200	50
McDonald's	-	5	4	51	20	(i)	nd
Mercado Provenzal	-	nd	-	50	5 (h)	35	40
Nostrum	70	-	2	(j)	10	60-120	25
Ñam Ñam	12	(k)	-	150-200	(l)	100	nd
Pans & Company	35	4	2-5	450	10-25	200	50
Papizza	15	4	3	67	nd	30	200
Pick a Pizza	7	-	(m)	35	5 (h)	nd	25
Pizza Hut	41,90 (d)	6	5	350	10	125-225	90
Pizza Móvil	10	5	3	175	10	90-170	20
Pizzón Pizza	18	6	2	120	5 (h)	70	80
Pollo Campero	24	5	2	29	10	180	50
Rodilla	24	5	4	350	10	120-200	100
Subway	7,50	8	4,5	115-160	20	60	30
Sushimore	(n)	(o)	(p)	38	5	(q)	nd
The Good Burger	40	7	-	-	10	nd	nd
Vipsmart	25	5	2	180	15	nd	nd
Voy Volando	nd	-	-	38	nd	20	5

1. Canon de entrada (miles de euros)
2. Royalty (% sobre ventas)
3. Canon de publicidad (% sobre ventas)
4. Inversión necesaria (miles de euros)

5. Duración (años)
6. Dimensión mínima del local (m²)
7. Población (miles de habitantes)

Nota: no disponible Carpi Pizza, Taco Bell y Vadepizza.
(a) 800 euros/mes. (b) 250 euros/mes. (c) 500 euros/mes. (d) miles de dólares USA. (e) 4.500 euros/mes. (f) 2.000 euros/mes. (g) variable en función del concepto del negocio. (h) renovable. (i) el local lo proporciona siempre McDonald's. (j) 900 euros por m². (k) 1.200 euros. (l) a determinar. (m) 90 euros/mes. (n) incluido en la inversión necesaria. (o) 400 euros/mes. (p) 200 euros/mes. (q) desde 23 m² para stand y desde 28 m² para local.

Font DBK, Infofranquicia, Franquiciator

iii. Anàlisi Interna

Aquest apartat té per objecte presentar un anàlisi de viabilitat en franquícia de la cadena Establiments Àustria, basat en l'anàlisi dels següents aspectes:

- Anàlisi de l'Entorn.
- Anàlisi de la Competència.
- Anàlisi Financera.

D'aquesta manera, es plantejaran una sèrie de qüestions que s'aniran responent pas a pas (en base a un qüestionari publicat per la consultora en franquícia Mundofranquicia Consulting).

- a) Relatiu a requisits previs.

L'empresa te la marca registrada, per tant aquest requisit està solucionat i és positiu.

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

L'empresa disposa d'un programari de gestió i d'un departament de Tecnologies de la Informació que dona cobertura.

S'ha definit i analitzat la competència, concretament McDonalds, Burger King, Telepizza, Pans & Company, Bocatta, 100 Montaditos, Rodilla, KFC, i Domino 's Pizza, entre altres. Aquest aspecte resulta positiu, i es detecta que Establiments Àustria podria estar en un posicionament mig o mig-alt.

En quant al cicle de vida del sector, es detecta que és favorable, ja que tot i que el mercat tendeix cap a un estancament i concentració, és el producte d'hamburguesa el que més resisteix, un dels productes core dels Establiments Àustria. I per tant, segon dades del sector, s'espera un creixement sostingut entre el 4 i el 6% en els propers exercicis, on les pizzes van a la baixa i les hamburgueses i entrepans a l'alça. Per tant, aquest aspecte és positiu.

Ens hem de preguntar si els proveïdors tenen un fort poder de negociació, i hem de respondre que no, ja que el volum dels Establiments Àustria, els hi permet negociar bé les condicions i afavorir-se en descomptes i ràpels per volum de compra.

Respecte a si els clients tenen poder per a la negociació, també responem en sentit negatiu ja que cap té una força com per fer canviar l'oferta comercial i les condicions econòmiques (preus, formes de pagament ...).

Existeix, no obstant, l'amenaça de nous entrants ja que es tracta d'un sector atomitzat i amb forts competidors. Caldrà plantejar-se si el producte i els establiments dels Establiments Àustria son prou diferenciats per a afrontar aquesta amenaça.

S'estima que no existeix una amenaça per productes substitutius, tota vegada que la amplia carta i gamma de productes que la cadena ven agrupa tots els productes substitutius possibles.

La companyia en aquest sentit té una bona posició competitiva, unit a un atractiu de l'activitat fa que sigui possible ampliar-sostenir el model de negoci actual en el marc d'un sistema de franquícia.

El competidor més fort és McDonalds, ja que té molt punts de venda, ben ubicats, molt bona marca, si bé les xifres de venda i d'inversió son similars.

Relatiu a la definició estratègica.

Respecte a si el model presenta algun tipus de posicionament i elements diferencials, el model de negoci d'Establiments Àustria s'orienta a un concepte de fast food en un entorn de restaurant, on l'oferta comercial té un alt nivell de qualitat.

El posicionament passa per oferir un assortiment variat de producte, més enllà d'hamburgueses o entrepans, de manera que el client tingui una elevada varietat.

D'altra banda, aquesta qualitat i aquest entorn ha de pagar-se, sent aquest un factor negatiu del negoci, ja que implica uns preus una mica superiors als de la competència.

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

Com a elements diferencials de cara a una expansió en franquícia es disposa dels següents:

- Imatge de local: es tracta d'un fast food en un entorn que no genera tant rebuig a determinades capes poblacionals a causa que projecta imatge de restaurant, entorn ampli i tranquil, amabilitat en l'atenció, etc.
- Obrador propi: aspecte estratègic en franquícia, la logística i la fabricació poden ser centralitzades segons ubicació.
- Amplitud d'oferta: el fet de poder oferir esmorzars i una oferta variada permet al local relaxar la facturació durant més hores al llarg del dia. La competència es concentra en els àpats principals.
- Diversitat de model: hi ha diferents models segons la ubicació i / o possibilitats d'inversió. Tot i que en el present treball, ens basarem en una expansió en locals de centre comercial.
- Àmplia facturació: els establiments Àustria tenen una facturació molt alta, que permet recuperar la inversió en períodes relativament interessants, alhora que davant els ulls d'un inversor és un factor molt valorable.

Es consideren dos aspectes de la cadena com a estratègics, l'elaboració pròpia de productes, que pot ser una font addicional d'ingressos, i la imatge de qualitat de la cadena i els seus productes. I es pot assenyalar com a aspectes molt valorables de cara a l'expansió en franquícia la quota de mercat i / o reconeixement de marca. S'utilitzen proveïdors de la major garantia i qualitat en aquells productes on no els subministra directament la Central.

L'oferta comercial es, a més consistent i diferenciada, Establiments Àustria ofereix una selecció de productes com Hamburgueses, Entrepans, frankfurts ... a més de complements, begudes, postres i esmorzars. A més hi ha diferents tipologies de pa, el que permet ampliar i diferenciar l'oferta.

Es considera diferenciat el fet de no oferir els productes mitjançant menús o promocions, el que dona un aspecte de qualitat, elitisme i diferenciació. No obstant, provoca que el client objectiu estigui limitat a les classes mitjanes. No obstant, el fet que tingui una mica producte de tot tipus i que no tingui la imatge tan posicionada de fast food creiem que dóna un avantatge a l'empresa com a opció principal per a molts públics.

Establiments Àustria te definides les seves polítiques de compra i logística, el que resulta un aspecte positiu.

Es considera negatiu, de cara a la franquícia, el fet de que la imatge dels establiments no és uniforme, així com les instal·lacions o lay-outs dels locals, que no son estàndards.

Establiments Àustria te definit el seu mercat d'implantació. A objecte d'aquest estudi, es concreta en centres comercials grans o molt grans (més de 50.000m²) i en poblacions de més de 50.000 habitants. I en quant al territori, l'estratègia seria la d'iniciar l'expansió fora de Catalunya (especialment Comunitat de Madrid i Comunitat Valenciana) en franquícia.

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

Establiments Àustria disposa d'una organització completa dividida per àrees funcionals (màrqueting, RRHH, finances, operacions, gestió de locals, IT, jurídic, qualitat, compres ...) a més de que ja s'estableix en el mateix una àrea d'expansió. Actualment treballen més de 1.400 persones a l'organització. Per tot això l'empresa disposa dels recursos i estructura necessària per afrontar l'expansió en franquícia, sense haver-la d'augmentar ni modificar.

L'empresa té definides i codificats els elements d'imatge corporativa, i el seu pla de màrqueting. De cara a l'expansió en franquícia, s'hauria de desenvolupar un pla d'accions comercials a l'efecte.

L'empresa disposa de procediments codificats d'administració, gestió i control, per la qual cosa es considera positiu per una expansió en franquícia, i en tot cas només requerirà una lleugera adaptació.

De forma general podem considerar que l'empresa té clar el model de negoci a replicar, així com disposa de l'estructura i organització per donar suport als futurs franquiciats. L'empresa té capacitat industrial sobrada per afrontar creixements propers al 20% anual i està preparada per a triplicar el nombre d'establiments.

b) En relació a l'expansió.

Establiments Àustria té clar que el perfil de franquiciat hauria de ser una figura intermitja entre el perfil auto-ocupació i l'inversor, el que s'anomena un perfil gestor.

L'empresa també té definides les àrees d'exclusivitat a oferir als franquiciats, àrees de 50.000 habitants fora de Catalunya.

L'empresa té clar el seu pla d'expansió, i en relació al present treball, té clars el nombre de centres comercials grans i molt grans d'Espanya, on desenvoluparà l'expansió en franquícia, i per tant el nombre màxim d'obertures.

L'empresa té un objectiu clar de creixement, triplicar el volum actual d'establiments i obtenir rendibilitats entre el 15-20%.

L'avantatge actual dels Establiments Àustria en aquest apartat és que disposa de més de 40 unitats pròpies, després disposa d'acreditada trajectòria en l'obertura de locals, després tota la part operativa està perfectament solucionada. I per tant, la conclusió és que la viabilitat per al procés d'expansió a nivell de pla estratègic i estructura del desenvolupament és positiu.

c) Anàlisi Econòmica.

L'estudi preliminar ens permet obtenir els següents resultats: La inversió mínima de la competència entre 600.000 € i 1.000.000€, amb una mitjana de 750.000€. Establiments Àustria inverteix 1.100.000 de mitjana a cada local de centre comercial. En aquest sentit, Establiments Àustria està en una certa situació de desavantatge perquè té una de les inversions més elevades.

Respecte la facturació, la competència es situa entre 500.000 i 2.000.000€ anuals, resultant la mitjana 1.000.000€. En aquest apartat, Establiments Àustria estaria per sobre de la mitjana

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

amb una facturació estimada per establiment de 1.500.000€ anuals. No obstant, pels diferents escenaris d'ingressos que es realitzaran es partirà d'una mitjana de 1,4 milions d'euros per establiments.

Els possibles ingressos per a la Central, de cada unitat franquiciada serien:

- Cànon entrada: 30.000 €. Amb aquest import es cobririen totes les despeses que es genera per a la central de franquícia cada unitat franquiciada (en formació, estudis, suport...).
- Royalty mitjà anual: 5% sobre facturació estimada.

Per tant, estimarem que els 30.000€ de cànon d'entrada cobreixen les despeses que genera la franquícia a la central i per tant no incrementaran les vendes, i el 5% sobre la facturació anual mitjana de 1.400.000€, és a dir 70.000€/any, aniran directament a resultat d'explotació.

Per altra banda, es realitzarà una estimació, tenint en compte ingressos addicionals, rebuts pel marge obtingut en la venda de productes carnis i de pa, i per gestió de les compres. Tota vegada que les compres suposen un 30% de la facturació, i s'estima el marge en un 5%, els ingressos addicionals en un escenari mig, suposarien uns ingressos de 21.000€ anuals per establiment.

iv. Anàlisi DAFO

L'anàlisi DAFO (acrònim de debilitats, amenaces, fortaleses i oportunitats), en anglès SWOT, de les paraules Strengths, Weaknesses, Opportunities i Threat,. culmina la fase d'anàlisi estratègica, ja que sintetitza les qüestions clau sobre l'entorn empresarial i la capacitat estratègica d'una organització que poden afectar amb més probabilitat el desenvolupament de l'estratègia. També pot resultar útil com a punt de partida per a generar opcions estratègiques i valorar els possibles cursos d'acció en el futur.

De l'anàlisi efectuat als Establiments Àustria podem dissenyar la següent matriu DAFO:

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

Anàlisi Ineterna	Debilitats	Amenaces	Anàlisi Externa
	Locals grans	Poc coneixment Espanya	
	Inversions altes	Crisis	
	Baixa rendibilitat	Alta competència	
	imatge no estàndard	Nous competidors	
	Risc plantilla gran	Poques barreres d'entrada	
	lenta penetració mercat		
	Preu alt		
	Menus i promocions		
	Publicitat i comunicació		
	Fortaleses	Oportunitats	
	Alta facturació	Bon producte	
	Integració vertical	Bon servei	
	Estructura Central	Líder a Catalunya	
	Fabricació pròpia	Diferenciació	
	Control cadena	Varietat Productes	
	Exit provat	Imatge de qualitat	
	Know-how	Posicionament mig-alt	
	Procesos estàndar	Cicle vida sector	
	Experiència sòlida	Creixement geogràfic	
Marca registrada	Creixement consum privat		
programari de gestió	Franquícia com a expansió		

b. Formulació d'Estratègies

i. Anàlisi CAME

Una vegada detectades les debilitats i amenaces que cal disminuir o eliminar i les oportunitats i fortaleeses que cal potenciar, podem anunciar les estratègies a seguir a tal efecte, és a dir les accions per a disminuir o eliminar les debilitats i amenaces i potenciar les oportunitats o fortaleeses. D'aquí surt la matriu CAME, acrònim de les paraules corregir, afrontar, mantenir i explotar, les debilitats, amenaces, fortaleeses i oportunitats, respectivament.

En el nostre cas concret, caldrà corregir el fet de tenir establiments amb una inversió elevada, una baixa rendibilitat, manca d'unificació de la imatge i d'estandardització dels layouts. S'haurà d'afrontar la gran competència en el sector de l'hostaleria i de la franquícia de restaurants, mitjançant una major diferenciació, per exemple. Caldrà mantenir la qualitat, l'experiència i know-how, la diferenciació del producte, el bon servei, el reconeixement de marca, les facturacions elevades per establiment... I, finalment, explotar per exemple el poder de negociació amb proveïdors.

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

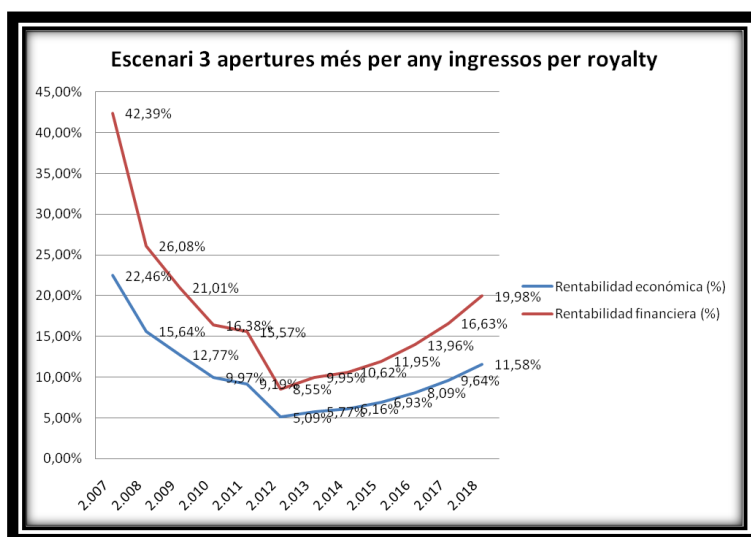
ii. Pla Economic-financer

Un cop s'ha establert que els ingressos seran de 30.000€ de cànon d'entrada, que cobrirà totes les despeses generades per la concessió de cada franquícia, i uns ingressos de 70.000€ anuals per establiment, en concepte de 5% de royalty, que destinarem directament a resultat l'explotació, podem confeccionar els següents escenari de creixement.

Realitzem quatre hipotètics escenaris, el primer amb tres obertures per any i considerant com a ingressos només el royalty, el segon amb un creixement superior de 5 establiments per any, el tercer amb tres obertures per any i considerant com a ingressos només el royalty més un marge sobre les compres de l'establiment franquiciat, i per últim, amb un creixement de 5 establiments anuals considerant com ingressos el royalty i el marge sobre les compres.

Escenari 3 apertures més per any ingressos per royalty												
Exercici	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018
Apertures en franquícia								3	6	9	12	15
Ingresos de explotación	59.249	64.178	63.321	66.211	65.777	61.919	63.993	64.203	64.623	65.253	66.093	67.143
Result. ordinarios antes Impuestos	7.789	5.969	5.350	4.520	4.541	2.587	3.125	3.335	3.755	4.385	5.225	6.275
Resultado del Ejercicio	5.269	4.188	3.776	3.164	3.165	1.967	2.246	2.335	2.629	3.070	3.658	4.393
Total Activo	34.672	38.154	41.902	45.332	49.436	50.795	54.182	54.182	54.182	54.182	54.182	54.182
Fondos propios	18.375	22.885	25.463	27.592	29.170	30.243	31.413	31.413	31.413	31.413	31.413	31.413
Rentabilidad económica (%)	22,46%	15,64%	12,77%	9,97%	9,19%	5,09%	5,77%	6,16%	6,93%	8,09%	9,64%	11,58%
Rentabilidad financiera (%)	42,39%	26,08%	21,01%	16,38%	15,57%	8,55%	9,95%	10,62%	11,95%	13,96%	16,63%	19,98%
Liquidez general	0,5	0,67	0,61	0,51	0,6	0,6	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73
Endeudamiento (%)	47	40,02	39,23	39,13	40,99	40,46	42,02	42,02	42,02	42,02	42,02	42,02
Número empleados	1.413	1.418	1.357	1.426	1.407	1.366	1.185	1.185	1.185	1.185	1.185	1.185

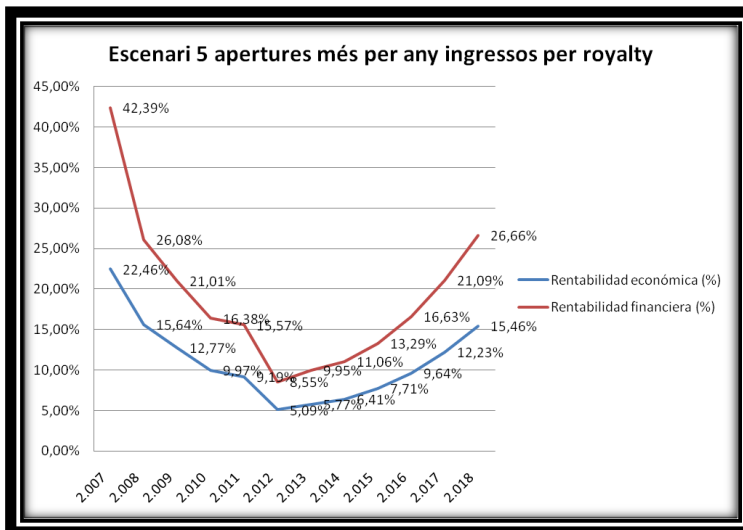
Font SABI 2007-2013 Font Elaboració pròpia 2014-2018



Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

Escenari 5 apertures més per any ingressos per royalty												
Exercici	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018
Apertures en franquícia								5	10	15	20	25
Ingresos de explotación	59.249	64.178	63.321	66.211	65.777	61.919	63.993	64.343	65.043	66.093	67.493	69.243
Result. ordinarios antes Impuestos	7.789	5.969	5.350	4.520	4.541	2.587	3.125	3.475	4.175	5.225	6.625	8.375
Resultado del Ejercicio	5.269	4.188	3.776	3.164	3.165	1.967	2.246	2.433	2.923	3.658	4.638	5.863
Total Activo	34.672	38.154	41.902	45.332	49.436	50.795	54.182	54.182	54.182	54.182	54.182	54.182
Fondos propios	18.375	22.885	25.463	27.592	29.170	30.243	31.413	31.413	31.413	31.413	31.413	31.413
Rentabilidad económica (%)	22,46%	15,64%	12,77%	9,97%	9,19%	5,09%	5,77%	6,41%	7,71%	9,64%	12,23%	15,46%
Rentabilidad financiera (%)	42,39%	26,08%	21,01%	16,38%	15,57%	8,55%	9,95%	11,06%	13,29%	16,63%	21,09%	26,66%
Liquidez general	0,5	0,67	0,61	0,51	0,6	0,6	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73
Endeudamiento (%)	47	40,02	39,23	39,13	40,99	40,46	42,02	42,02	42,02	42,02	42,02	42,02
Número empleados	1.413	1.418	1.357	1.426	1.407	1.366	1.185	1.185	1.185	1.185	1.185	1.185

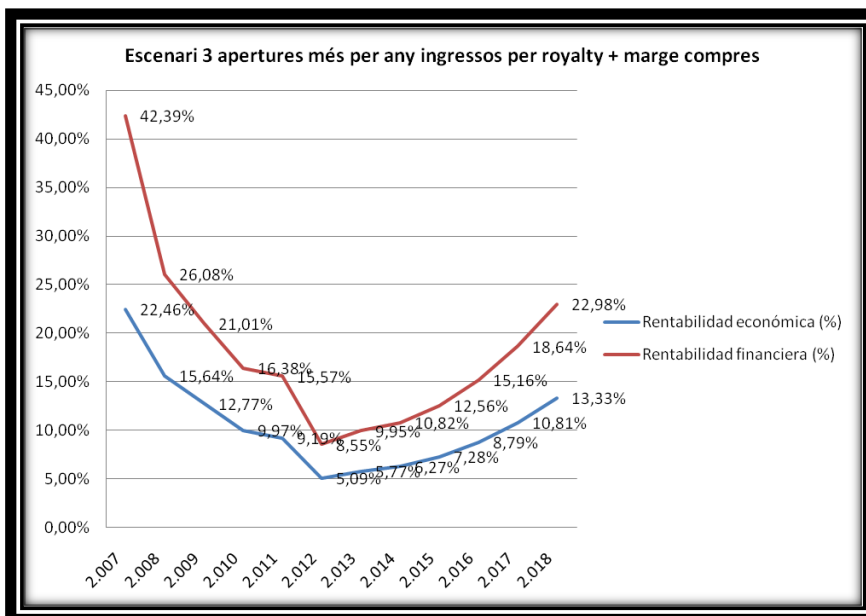
Font SABI 2007-2013 Font Elaboració pròpia 2014-2018



Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

Escenari 3 apertures més per any ingressos per royalty + marge sobre compres												
Exercici	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018
Apertures en franquícia								3	6	9	12	15
Ingresos de explotación	59.249	64.178	63.321	66.211	65.777	61.919	63.993	64.266	64.812	65.631	66.723	68.088
Result. ordinarios antes Impuestos	7.789	5.969	5.350	4.520	4.541	2.587	3.125	3.398	3.944	4.763	5.855	7.220
Resultado del Ejercicio	5.269	4.188	3.776	3.164	3.165	1.967	2.246	2.379	2.761	3.334	4.099	5.054
Total Activo	34.672	38.154	41.902	45.332	49.436	50.795	54.182	54.182	54.182	54.182	54.182	54.182
Fondos propios	18.375	22.885	25.463	27.592	29.170	30.243	31.413	31.413	31.413	31.413	31.413	31.413
Rentabilidad económica (%)	22,46%	15,64%	12,77%	9,97%	9,19%	5,09%	5,77%	6,27%	7,28%	8,79%	10,81%	13,33%
Rentabilidad financiera (%)	42,39%	26,08%	21,01%	16,38%	15,57%	8,55%	9,95%	10,82%	12,56%	15,16%	18,64%	22,98%
Liquidez general	0,5	0,67	0,61	0,51	0,6	0,6	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73
Endeudamiento (%)	47	40,02	39,23	39,13	40,99	40,46	42,02	42,02	42,02	42,02	42,02	42,02
Número empleados	1.413	1.418	1.357	1.426	1.407	1.366	1.185	1.185	1.185	1.185	1.185	1.185

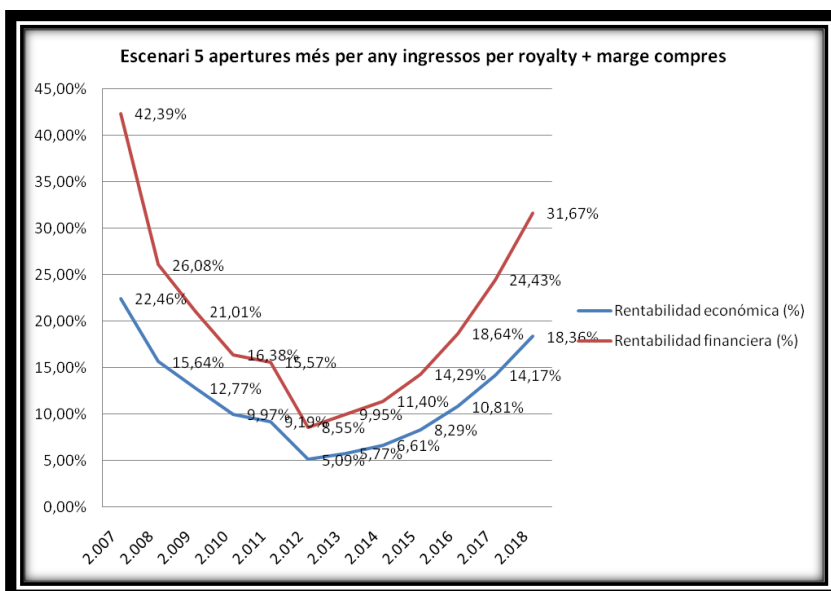
Font SABI 2007-2013 Font Elaboració pròpia 2014-2018



Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

Escenari 5 apertures més per any ingressos per royalty + marge sobre compres												
Exercici	2.007	2.008	2.009	2.010	2.011	2.012	2.013	2.014	2.015	2.016	2.017	2.018
Apertures en franquícia								5	10	15	20	25
Ingresos de explotación	59.249	64.178	63.321	66.211	65.777	61.919	63.993	64.448	65.358	66.723	68.543	70.818
Result. ordinarios antes Impuestos	7.789	5.969	5.350	4.520	4.541	2.587	3.125	3.580	4.490	5.855	7.675	9.950
Resultado del Ejercicio	5.269	4.188	3.776	3.164	3.165	1.967	2.246	2.506	3.143	4.099	5.373	6.965
Total Activo	34.672	38.154	41.902	45.332	49.436	50.795	54.182	54.182	54.182	54.182	54.182	54.182
Fondos propios	18.375	22.885	25.463	27.592	29.170	30.243	31.413	31.413	31.413	31.413	31.413	31.413
Rentabilidad económica (%)	22,46%	15,64%	12,77%	9,97%	9,19%	5,09%	5,77%	6,61%	8,29%	10,81%	14,17%	18,36%
Rentabilidad financiera (%)	42,39%	26,08%	21,01%	16,38%	15,57%	8,55%	9,95%	11,40%	14,29%	18,64%	24,43%	31,67%
Liquidez general	0,5	0,67	0,61	0,51	0,6	0,6	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73	0,73
Endeudamiento (%)	47	40,02	39,23	39,13	40,99	40,46	42,02	42,02	42,02	42,02	42,02	42,02
Número empleados	1.413	1.418	1.357	1.426	1.407	1.366	1.185	1.185	1.185	1.185	1.185	1.185

Font SABI 2007-2013 Font Elaboració pròpia 2014-2018



De les anteriors hipòtesis de creixement en franquícia, l'empresa Establiments Àustria, aconseguiria a molt curt termini el seu objectiu de superar el 15% de la rendibilitat financera amb qualsevol dels escenaris proposats. Per poder aconseguir aquest objectiu en quan a la rendibilitat econòmica, caldria triar l'escenari de tres obertures anuals ingressant a part del 5% de la facturació en concepte de royalty, l'ingrés pel marge sobre les compres del 5% establert, o optar per un pla d'expansió de més obertures per any.

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

5. FRANQUICIA I RESPONSABILITAT SOCIAL CORPORATIVA

En termes generals, gestionar una companyia en termes de franquícia, no implica una estratègia diferent, en matèria de Responsabilitat Social Corporativa, que el de la resta de companyia o de sistemes de gestió.

No obstant si podem destacar dos llinars mínims de Responsabilitat Social Corporativa i especials en el sistema de franquícia.

Per una banda, s'ha d'entendre el sistema de franquícia com una col·laboració entre dues parts, on el client final continua sent el consumidor dels productes i serveis, i no el franquiciat. Això implica que s'han de compartir els riscos, la gestió i els guanys. Aquesta apreciació no és baladí, ja que en els últims anys han sorgit nombroses empreses que han considerat la franquícia com un negoci en sí, a curt termini, on el client final era el franquiciat, i on es construïen cadenes amb l'objectiu d'aconseguir els ingressos via el cànon d'entrada i no, com es defensa en el present treball mitjançant el cànon periòdic o royalty, que implica una gestió i col·laboració rendible per ambdues parts, franquiciador i franquiciat, al llarg del temps.

Per altra banda, la manca de regulació normativa de la franquícia, exigeix a nivell de Responsabilitat Social Corporativa, associar-se i respectar els diversos codis deontològics elaborats per aquelles, que intenten establir un marc regulatori més responsable entre les parts de la franquícia i la societat. En aquest sentit cal destacar el Codi Deontològic Europeu de la Franquícia o el Codi Deontològic de les empreses de consultoria de l'Associació Espanyola de Franquiciadors.

6. CONCLUSIONS

En aquest apartat, resumim les respostes a les preguntes i hipòtesis que es van plantejar a l'inici d'aquest treball.

S'ha explicat en aquest treball els passos o fases, requisits, estructura... que ha de desenvolupar una empresa per a convertir-se en central franquiciadora, i hem vist que Establiments Àustria ja compta o compleix amb la majoria d'aquest requisits.

S'ha exposat què és el sistema de franquícia, quins son els seus conceptes i elements bàsics. A destacar, els subjectes, franquiciat i franquiciador, el contracte, la marca i el paquet de franquícia que codifica el know-how.

S'han exposat els tipus de franquícia, i hem concretat que el més adequat a l'empresa que s'ha analitzat, han estat la franquícia de serveis i la de producte. S'han establert els Objectius de les parts, i l'objectiu concret de l'empresa analitzada, incrementar la seva rendibilitat via majors ingressos, i economies d'escala, que provocaran un major marge sobre les compres dels franquiciats.

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

S'ha exposat també quins son els Avantatges i inconvenients de la Franquícia, i hem comprovat que per a la central de franquícies suposa un creixement ràpid i més rendible. S'ha analitzat quins son els requisits per a que un negoci sigui franquiciable, i dins de l'anàlisi interna de l'empresa estudiada, hem conclòs que Establiments Àustria era perfectament franquiciable, ajustant algun aspecte, com l' unificació de la imatge dels establiments i l'estandardització dels lay-outs o dissenys operatius dels establiments. També s'ha definit que per a Establiments Àustria, el perfil de franquiciat ideal seria el gestor, i no un mer auto-ocupació ni un mer inversor desentès del negoci

Hem definit què és el know-how, com es codifica, mitjançant del paquet de la franquícia, i hem estudiat si l'empresa analitzada compta amb aquests documents. La conclusió ha estat que en general te tot el seu know-how codificat, que caldrà ajustar lleugerament a la realitat de la franquícia, i que caldrà que elabori un pla de comunicació o d'accions comercials adaptats a l'expansió en franquícia.

Hem definit somerament quin és el marc legal de la franquícia, com a ha de ser el contracte de franquícia, i hem exposat que el contingut idoni per a l'empresa analitzada és el d'un contracte equilibrat entre les dues parts, un win-win a llarg termini, i no un mer negoci a curt termini per a la central de franquícies.

La segona part del treball volia respondre a la pregunta de si l'empresa analitzada, i en general qualsevol cadena de restaurants o de retail, pot millorar la seva rendibilitat mitjançant el sistema de franquícia. S'han fet diversos escenaris, en els quals mitjançant la franquícia s'augmentaven els ingressos, via royalty i via marge sobre les compres del franquiciat, ja que el franquiciador és fabricant i central de compres. I hem conclòs que augmentant els ingressos, si no s'augmenten els costos, i conseqüentment s'aconsegueix un major nivell de resultat o benefici embans d'impostos, mantenint estable el nivell d'actius i de fons propis, s'augmenta tant la rendibilitat econòmica com la rendibilitat financera.

Aquest estudi de rendibilitat, s'ha efectuat després d'haver estudiat les característiques de l'empresa a Establiments Àustria, l'evolució de les xifres de la companyia des dels inicis de la crisi fins l'actualitat, d'analitzar la viabilitat de la companyia en franquícia, mitjançant un anàlisi de l'entorn i un anàlisi intern de la companyia.

Finalment i com a corol·lari, el present treball ha posat en practica diversos aspectes apresos mitjançant diverses assignatures del grau d'administració i direcció d'empreses –a nivell de màrqueting i integració horitzontal, la franquícia, l'anàlisi estratègica de les empreses i d'utilització de la teoria de les forces de Porter o la matriu DAFO, i aspectes financers mitjançant l'anàlisi d'estats financers i indicadors com la rendibilitat-.

S'han confirmat les hipòtesis plantejades inicialment, de manera que podem afirmar que mitjançant un augment dels ingressos, sense incrementar les inversions, s'aconsegueix recuperar o augmentar la rendibilitat econòmica i financera, i que aquest augment d'ingressos a baixa inversió es pot aconseguir mitjançant una expansió mitjançant el regim o sistema de franquícia.

Pla estratègic de l'empresa "Establiments Àustria S.A." per transformar el seu règim d'expansió sucursalista a un sistema d'expansió en franquícia, amb l'objectiu últim d'augmentar i recuperar la rendibilitat de la companyia, perduda durant els anys de recessió econòmica.

REFERÈNCIES BIBLIOGRÀFIQUES

1. Tormo, E.A. (2009). *Go Franquicia Crecer Empresarialmente*. Madrid: Ediciones Selina Olmedo.
2. Barbadillo, S. (2009). *Invertir en Franquicias Guia Práctica para convertirte en dueño de tu propio negocio*. Barcelona: Centro libros PAPF, SLU.
3. (2011). *Guia del Registro de Franquiciadores*. Madrid: Ministerio de Industria, Turismo y Comercio.
4. Alonso, M. (2003). *La Franquicia de la A a la Z Manual para el Franquiciador y el Franquiciado*. Madrid: LID Editorial Empresarial S.L.
5. Díez de Castro, E.C.; Navarro García, A. i Rondán Cataluña, F.J. (2005). *El Sistema de Franquicia Fundamentos teóricos y prácticos*. Madrid: Ediciones Pirámide.
6. Burgos Pavón, G. i Fernández Iglesias, M.S. (2010). *La Franquicia tratado práctico y jurídico*. Madrid: Ediciones Pirámide.
7. Seminari "Cómo franquiciar mi empresa". Tormo Franchise Consulting.
8. Webs d'interès:
 - a. <http://www.tormofranchise.com/NuevosFranquiciadores/ProyectosdeFranquicias?gclid=CJHI7d2QusQCFdLKtAodcQEACw>
 - b. <http://conteamfranquicias.com/proyectos-de-franquicia/?gclid=CPfWolOSusQCFQyWtAodW0MAUA>
 - c. <http://www.t4franquicias.com/informacion/los-5-pasos-para-franquiciar-una-empresa/>
 - d. <http://www.soyentrepreneur.com/21116-6-pasos-para-franquiciar-tu-negocio.html>
 - e. <http://www.franquiciartunegocio.com/>
 - f. <http://www.infoautonomos.com/informacion-al-dia/expansion-y-crecimiento/como-franquiciar-un-negocio/>
 - g. <http://www.marketing-xxi.com/como-franquiciar-una-empresa-73.htm>
 - h. <http://www.infofranquicias.com/cd-7/Pasos-para-franquiciar.aspx>
 - i. http://www.mundofranquicia.com/form_franquiciadores/como-franquiciar-negocio-empresa.php
 - j. <http://es.wikipedia.org/wiki/Franquicia>
 - k. <https://www.franquicias.es/consultoria-de-franquicias/quiero-franquiciar-mi-negocio.html>
 - l. <http://www.franquiciadores.com/>
 - m. <http://www.directofranquicias.es/>
 - n. <http://www.franquiciadirecta.com/informacion/guiaparacomprarfranquiciasynegocios/queesfranquiciar/175/805/>
 - o. <https://www.franquicias.es/manual-de-la-franquicia.html>
 - p. <http://www.infofranquicias.com/cd-19056/La-guia-para-franquiciar-con-exito-tu-negocio.aspx>
9. Informe sobre la franquicia de l'Associació Espanyola de Franquiciadors.
10. Informes sobre la franquicia de mundofranquicia Consulting.
11. Informes sobre la franquicia tormo Franchising consulting.
12. Base de dades SABI.
13. Informe "Comida rápida y a domicilio" elaborat per DBK.