

1. PRIMERA ETAPA: ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

1.1 INTRODUCCIÓN: MARCO EN EL QUE SE DESARROLLA EL ANÁLISIS

Las cuatro primeras etapas de todo plan de comunicación (análisis de la situación interna y externa, diagnóstico de la situación, fijación de los objetivos y elección de la estrategia) están sometidas a una interrelación tan estrecha que resultaría inútil contemplarlas fuera de una visión de conjunto. En efecto, no puede existir una estrategia sin unos objetivos previamente trazados, ni éstos pueden ser fijados a través del desconocimiento de las oportunidades y amenazas del entorno o de aquellos puntos en los que nos mostramos más fuertes o débiles, ni podremos descubrirlos al margen de un estudio riguroso y analítico de las circunstancias internas y externas que nos acompañan.

El acopio de información debe ser amplio y riguroso. Es necesario y además nos va a servir como base para poder establecer un posterior diagnóstico. Nos proponemos dividir esta primera etapa de análisis de la situación en dos campos: el exterior a la empresa o externo, y el que se centra en la propia realidad empresarial o análisis interno.

En lo que se refiere al sector externo, analizaremos los datos relativos a la coyuntura económica del mercado nacional, y más concretamente los del mercado sectorial objetivo de Arabian Coffee-Shop. Dado que la empresa opera expandiéndose a través del sistema de franquicia, deberíamos analizar también el desarrollo de este sistema de comercialización en España a lo largo de los últimos años. Además, ese análisis debe contemplar también la evolución del sector Restauración-Cafeterías. Para ello, nos remitiremos al correspondiente apartado de este trabajo en el que se realiza un recorrido por la evolución de la franquicia en nuestro país en los últimos años.

En primer lugar, cualquier *dircom* debe presentar la empresa. Es decir, responder a las preguntas ¿para quién estoy haciendo este Plan Estratégico de Comunicación? ¿Quién es la empresa y cuál es su historia?

¿Quién es la empresa?

Arabian Coffee-Shop es una empresa valenciana que comienza su andadura en el año 1998 con su primer establecimiento propio. Está presente en el mercado desde entonces, y desde noviembre de 2000 como empresa franquiciadora. Cuenta con experiencia en dos establecimientos en propiedad. En estos primeros años se ha implantado en diferentes ubicaciones situadas en la ciudad de Valencia.

Arabian Coffee-Shop es una empresa dedicada:

- a) En su mayor parte y en un porcentaje aproximado al 90% (respecto a espacio en el local y facturación) a cafetería, en la que se distingue: bebidas (refrescos y bebidas alcohólicas), alimentos básicos de repostería y servicio de café y té de diferentes especialidades o variedades.
- b) A la venta de cafés y té y diferentes objetos relacionados, como tazas o cajas decorativas para los mismos. En una dedicación cercana al 10% tanto del espacio como de la facturación.

Su principal ventaja diferencial, y por lo tanto punto fuerte de la empresa en el que basa —en gran parte— su posicionamiento, es que se desmarca de la competencia en la elección de su público objetivo. Su público objetivo es bastante más joven que el de la competencia. Su edad oscila entre los 25 y los 40 años, con un poder adquisitivo medio-alto o alto. Podríamos llegar a afirmar que los clientes encuentran en Arabian Coffee-Shop un espacio capaz de adecuarse a sus gustos y preferencias sociales, musicales e incluso culturales.

En el último año la empresa ha experimentado una espectacular proyección de crecimiento que se ha visto traducida en numerosas solicitudes para la apertura de establecimientos franquiciados, todo ello coincidiendo con la visión particular que se le da a sus cafeterías.

Los establecimientos Arabian Coffee-Shop se caracterizan no sólo por su profesionalidad, especialización e innovación en el sector, oferta de producto, estilo de trato al cliente, imagen, y una buena relación calidad-precio-servicio, sino también por el desarrollo de su particular concepto de establecimiento en el que se combina la oferta de cafetería especializada, con una imagen de cafetería altamente cuidada: su decoración ambientada en la aventura, en los tonos claros y en un tratamiento impecable de la luz que invita a la lectura, al ocio o a la charla distendida a sus clientes.

La experiencia heredada tras varios años de funcionamiento en el sector, los establecimientos operativos en el mercado, que a día de hoy son dos, y la

novedad que implican frente a las cafeterías tradicionales (por su uniformidad en la imagen, el diseño de los mismos y otros elementos diferenciales) permiten crearnos unas expectativas aproximadas sobre la rentabilidad económica de la instalación de las franquicias Arabian Coffee-Shop en diversas poblaciones de la geografía española.

En la actualidad cuenta con diferentes departamentos, que más adelante detallamos. A su equipo humano se debe, sin duda alguna, el éxito del concepto de negocio que suponen sus establecimientos. Arabian Coffee S.L., denominación legal de la franquicia Arabian Coffee-Shop, hereda toda la experiencia del mundo del café de Cafés Arábigos S.A., empresa madre de la que nace.

Cafés Arábigos S.A. es una empresa fundada en 1965, dedicada tradicionalmente al tueste de café y su distribución. Actualmente cuenta con una amplia red de distribución de cafés y productos complementarios, que abarca todo el ámbito nacional.

En los últimos años, Cafés Arábigos S.A. ha experimentado un espectacular crecimiento en el mundo del café *expresso* y en la hostelería especializada en la Comunidad Valenciana. Posee una importante infraestructura empresarial, tanto en sus áreas de producción como en la de comercialización. La dirección de Cafés Arábigos S.A., estimó conveniente la creación de la sociedad Arabian Coffee, S.L. únicamente para la gestión de la red de franquicias, compartiendo ambas empresas estructura y experiencia. Cuenta con unos canales de distribución establecidos que le permiten llegar con comodidad y rapidez a todo el territorio nacional, distribuyendo el mejor café de cada variedad existente, ofreciendo la mejor relación calidad-precio.

Con esta dilatada experiencia en el sector cafetero y éxito probado en la gestión empresarial, Cafés Arábigos S.A. crea Arabian Coffee S.L. y apuesta por uno de los sectores de mayor auge en España, el de los establecimientos especializados de hostelería, *coffee-shops* en la modalidad de sistema de franquicias. Nace así la franquicia Arabian Coffee-Shop.

Las cafeterías Arabian Coffee-Shop son establecimientos donde los clientes pueden degustar y comprar los mejores cafés y té del mundo. Esto se consigue aunando:

- la mejor selección de materias primas.
- establecimientos donde el cliente se siente a gusto y satisfecho.

Respecto a la situación actual de la empresa, cabe decir que Arabian Coffee-Shop es una empresa franquiciadora en el mercado, inscrita en el Registro de Franquiciadores. Es su objetivo expandirse bajo este sistema de

comercialización definiendo su estrategia y elaborando un plan de desarrollo que permita un mayor crecimiento y una mayor expansión. Para todo ello, dispone de un *package* de franquicia (manuales operativos: contrato, gestión del establecimiento, funcionamiento, comunicación publicitaria, etc.), que recogen y documentan su saber hacer e instrumentos reguladores de la relación con sus franquiciados.

Hasta ahora hemos presentado a la empresa, sus orígenes, de dónde surge, su situación actual y sus perspectivas de futuro. Más adelante, nos adentraremos en un análisis interno de la misma mucho más detallado. Ahora ya conocemos a la empresa. Vayamos a conocer el entorno en el que ésta opera.

1.2 ANÁLISIS EXTERNO

1.2.1 Análisis del mercado

El primer punto de referencia a la hora de analizar la situación externa es el entorno y aquellos elementos no controlables que lo determinan. Es necesario contemplarlo antes de analizar el mercado, porque nos da una idea bastante buena del marco en que se va a desenvolver dicho mercado.

Debemos indicar que este PEC comienza a desarrollarse en noviembre de 2000, para implantarse durante 2001-02 y tal y como veremos, evaluarse en noviembre de 2002.

Analizar el entorno, en el contexto de un plan de marketing y comunicación, es poco más que hacer un breve repaso al consabido cuadro macroeconómico que el gobierno presenta. Para ello, nosotros nos vamos a basar en el estudio y análisis de los siguientes datos:

Objetivos económicos para el periodo 1999-2002

Fuente: Anuario *El Mundo*, Milenio 2000.

Nota: Se toman las fuentes del momento de inicio de este trabajo de campo. Año 2000.

Escenario de Crecimiento Central Optimista	1997	1998	1999	2000-2002 (Media)
PIB	3,5	3,8	3,8	3,3
Empleo	2,9	3,5	2,8	2,3
Tasa de paro (% de la población activa)	20,8	18,7	17,1	12,8

Tabla 1.1: Variables económicas 1997-1999 (tasas de variación anual en %)

Escenario de Crecimiento Reducido (Pesimista)	1997	1998	1999	2000-2002 (Media)
PIB	3,5	3,8	3,5	2,5
Empleo	2,9	3,5	2,5	1,8
Tasa de paro (% de la población activa)	20,8	18,7	17,4	15,0

Tabla 1.2: Variables económicas 1999-2002 (tasas de variación anual en %)

Evolución de la inflación 1999

Fuente: Anuario *El Mundo*, Milenio 2000.

Nota: Se toman las fuentes del momento de inicio de este trabajo de campo. Año 2000.

% Variación	Vivien- da	Medi- cina	Trans- porte	Alimen- tación	Vestua- rio	Otros	Ocio/ Cultura	Menaje
Últimos 12 meses	2,5	1,7	4,5	2,4	2,1	3,5	1,3	1,8
Variación Noviembre	+0,5	=0,0	+ 0,1	+0,3	-0,5	+0,3	+ 0,3	+0,1

Tabla 1.3: I.P.C. por sectores

Población activa y ocupada

Población Activa y Ocupada por grupos de edad y sexo (en miles de personas)

Fuente: Anuario *El Mundo*, Milenio 2000.

Nota: Se toman las fuentes del momento de inicio de este trabajo de campo. Año 2000.

AÑO	Hombres				Mujeres				Total H y M
	de 16 a 24 años	de 25 a 54 años	de 55 y más años	Total	de 16 a 24 años	de 25 a 54 años	de 55 y más años	Total	
1997	1.442	7.198	1.233	9.872	1.196	4.644	494	6.335	16.207
1998	1.005	6.372	1.120	8.497	647	3.569	448	4.664	13.161
1999	1.063	6.621	1.050	8.779	694	3.844	458	4.994	13.773

Tabla 1.4: Población activa

AÑO	Hombres				Mujeres				Total H y M
	de 16 a 24 años	de 25 a 54 años	de 55 y más años	Total	de 16 a 24 años	de 25 a 54 años	de 55 y más años	Total	
1997	985	6.258	1.110	8.353	679	3.478	434	4.562	12.915
1998	1.005	6.372	1.120	8.497	647	3.569	448	4.664	13.161
1999	No hay datos								

Tabla 1.5: Población Ocupada

Población por comunidades autónomas

Fuente: Anuario *El Mundo*, Milenio 2000.

Nota: Se toman las fuentes del momento de inicio de este trabajo de campo. Año 2000.

CC.AA.	(miles de hab.) TOTAL	%
Andalucía	7.236,46	18,16
Aragón	1,183,23	2,97
Asturias	1.081,83	2,71
Baleares	796,48	2,00
Canarias	1.630,02	4,09
Cantabria	527,14	1,32
Castilla-La Mancha	1.716,15	4,31
Castilla y León	2.484,60	6,23
Cataluña	6.147,61	15,43
Comunidad Valenciana	4.023,44	10,10
Extremadura	1.069,42	2,68
Galicia	2,724,54	6,84
Madrid (Comunidad de)	5.091,34	12,78
Murcia (Región de)	1,115,07	2,80
Navarra (Com. Foral)	530,82	1,33
País Vasco	2.098,63	5,27
Rioja	263,64	0,66
Ceuta y Melilla	132,23	0,33
TOTAL	39.852,65	100,00

Tabla 1.6: Población por Comunidades Autónomas

En las siguientes tablas vamos a ofrecer datos estadísticos y de nivel económico respecto a zonas prioritarias de expansión, o mercado objetivo, de Arabian Coffee-Shop.

Estos cuadros agrupan por niveles económicos los municipios existentes con fecha 1 de julio de 1999 y su población total, en las comunidades autónomas recogidas en el estudio (Comunidad Valenciana, Cataluña, Madrid y Murcia). Éstas han sido definidas, previamente, como zonas prioritarias de expansión mediante el sistema de franquicia por parte de la empresa. El mismo criterio de clasificación se aplica a los municipios y habitantes de las comunidades autónomas citadas. Ello permite el cálculo de la estructura poblacional, que se concreta con el de la estructura de la renta familiar disponible, para cada una de las áreas estudiadas. Esta información facilita concluir un análisis estadístico de los niveles económicos, observando de manera rápida los porcentajes de población y renta que se concentran en cada nivel económico.

Análisis comercial del mercado potencial de los municipios cabecera de sub-áreas comerciales

En este apartado nos vamos a centrar en el análisis de la capacidad comercial de las áreas comerciales. Para ello, se estima el mercado potencial de los municipios que constituyen el núcleo central de las áreas, además del de las sub-áreas comerciales.

Se entiende por *mercado potencial* el volumen de ventas anual del comercio minorista de un municipio durante un año. Estas ventas se han estimado indirectamente a través del gasto realizado por los consumidores en el comercio minorista situado en el municipio.

El grupo *alimentación* comprende todos los productos alimentarios adquiridos en el comercio minorista y las bebidas (alcohólicas y no alcohólicas) consumidas en el hogar.

El mercado potencial estimado es una información estadística importante, ya que no sólo es un buen indicador de la potencialidad comercial minorista del municipio y permite el conocimiento de la participación de una gran empresa o centro comercial en dicho mercado potencial, sino también puede ser un buen indicador orientativo de la potencialidad de actividades no comerciales, tales como bancarias, de seguros, sanitarias, etc., debido a que dichas actividades económicas suelen estar muy correlacionadas con el volumen de ventas del comercio minorista.

El elemento más relevante del análisis externo es el que se refiere al mercado sobre el que se está actuando. Para analizar correctamente este mercado se han de tener en cuenta los siguientes aspectos: situación y evolución de los segmentos de mercado, tipología y perfil de los segmentos existentes, competidores por segmentos y sus participaciones de mercado.

Veamos los datos referidos a las zonas de interés para Arabian Coffee-Shop en las siguientes tablas. En las siguientes tablas vamos a ofrecer datos estadísticos y nivel económico respecto a las zonas prioritarias de expansión de Arabian Coffee-Shop.

Comunidad Valenciana

Nivel Económico	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Intervalo de renta familiar disponible por habitante *	0 a 5.410	5.410 a 6.000	6.000 a 6.761	6.761 a 7.512	7.512 a 8.714	8.714 a 9.916	9.916 a 10.818	18.818 a 11.719	11.719 a 12.621	12.621 o más.	TOTAL
Comunidad Valenciana											
Municipios	-	1	42	181	275	36	4	2	-	-	542
Habitantes	-	185	77.044	676.762	1.957.252	1.133.257	165.195	13.746	-	-	4.023.441
Alicante											
Municipios	-	1	30	58	42	10	-	-	-	-	141
Habitantes	-	185	70.341	449.384	732.800	136.223	-	-	-	-	1.388.933
Castellón											
Municipios	-	-	-	5	106	21	1	2	-	-	135
Habitantes	-	-	-	879	88.002	221.344	137.741	13.746	-	-	461.712
Valencia											
Municipios	-	-	12	118	127	5	3	-	-	-	267
Habitantes	-	-	6.703	226.499	1.136.450	775.690	27.454	-	-	-	2.172.796

Tabla 1.7: Comunidad Valenciana. Número de municipios y población agrupados por niveles económicos.

* Intervalo de renta familiar disponible por habitante en euros. Datos originales en pesetas.

Cataluña

Nivel Económico	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Intervalo de renta familiar disponible por habitante *	0 a 5.410	5.410 a 6.000	6.000 a 6.761	6.761 a 7.512	7.512 a 8.714	8.714 a 9.916	9.916 a 10.818	18.818 a 11.719	11.719 a 12.621	12.621 o más.	TOTAL
Cataluña											
Municipios	-	-	-	-	95	408	275	136	25	7	946
Habitantes	-	-	-	-	362.672	2.258.318	851.606	1.997.733	380.151	97.130	6.147.610
Barcelona											
Municipios	-	-	-	-	50	202	27	29	3	-	311
Habitantes	-	-	-	-	323.503	2.210.982	337.312	1.714.239	80.235	-	4.666.271
Girona											
Municipios	-	-	-	-	-	5	105	86	18	7	221
Habitantes	-	-	-	-	-	1.868	96.334	184.685	163.1	97.130	543.191

Lleida											
Municipios	-	-	-	-	2	81	127	17	4	-	231
Habitantes	-	-	-	-	205	36.775	117.909	66.272	136.742	-	357.903
Tarragona											
Municipios	-	-	-	-	43	120	16	4	-	-	183
Habitantes	-	-	-	-	38.964	208.693	300.051	32.537	-	-	580.245

Tabla 1.8: Cataluña. Número de municipios y población agrupados por niveles económicos.

*Intervalo de renta familiar disponible por habitante en euros. Datos originales en pesetas.

Madrid y Murcia

Madrid											
Nivel Económico	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Intervalo de renta familiar disponible por habitante *	0 a 5.410	5.410 a 6.000	6.000 a 6.761	6.761 a 7.512	7.512 a 8.714	8.714 a 9.916	9.916 a 10.818	18.818 a 11.719	11.719 a 12.621	12.621 o más.	TOTAL
Madrid											
Municipios	-	-	-	5	93	42	27	6	4	2	179
Habitantes	-	-	-	2.961	1.135.622	582.297	3.098.946	86.881	124.073	60.556	5.091.336

Murcia											
Nivel Económico	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	
Intervalo de renta familiar disponible por habitante *	0 a 5.410	5.410 a 6.000	6.000 a 6.761	6.761 a 7.512	7.512 a 8.714	8.714 a 9.916	9.916 a 10.818	18.818 a 11.719	11.719 a 12.621	12.621 o más.	TOTAL
Murcia											
Municipios	-	6	12	22	5	-	-	-	-	-	45
Habitantes	-	15.587	125.229	411.370	562.812	-	-	-	-	-	1.115.068

Tabla 1.9: Comunidad de Madrid y Región de Murcia - Número de municipios y población agrupados por niveles económicos.

* Intervalo de renta familiar disponible por habitante en euros. Datos originales en pesetas.

(Fuente: Anuario Comercial de España, 2000, La Caixa).

1. Alicante

Mun. cabecera de subárea	Poblac. Cabecera de subárea	Gasto por habitante (euros)	Mercado Potencial Local (mill. de euros)
Alcoy	60.476	2.323,78	140
Elche	191.713	2.430,58	466
Elda	52.490	2.323,78	122
Orihuela	50.581	2.069,56	104
Torrevecija	38.336	2.069,56	79
Villena	31.532	2.069,56	65

2. Castellón

Mun. cabecera de subárea	Poblac. Cabecera de subárea	Gasto por habitante (euros)	Mercado Potencial Local (mill. de euros)
Morella	2.719	1.638,47	4,5
Vinaroz	21.592	2.228,87	4,8

3. Valencia

Mun. cabecera de subárea	Poblac. Cabecera de subárea	Gasto por habitante (euros)	Mercado Potencial Local (mill de euros)
Alzira	40.390	2.235,48	90
Gandía	57.518	2.224,11	128
Ontinyent	31.343	2.235,48	70
Requena	18.829	2.235,48	42
Segorbe	7.710	1.638,47	12
Utiel	11.843	2.235,48	26
Xàtiva	24.878	2.235,48	55

Tabla 1.10: Mercado Potencial Comunidad Valenciana

1. Barcelona

Mun. cabecera de subárea	Poblac. Cabecera de subárea	Gasto por habitante (euros)	Mercado Potencial Local (mill. de €)
Granollers	51.600	2.277,40	117
Igualada	32.526	2.562,59	83
Mataró	103.265	2.635,65	272
Sabadell-Terrassa	350.513	2.650,45	929
Vilafranca del Penedès	28.925	2.562,59	74
Manresa (Berga)	14.173	2.562,59	36

2. Girona

Mun. cabecera de subárea	Poblac. Cabecera de subárea	Gasto por habitante (euros)	Mercado Potencial Local (mill. €)
Banyoles	14.748	2.955,03	43
Bisbal d'Empordà	8.107	2.825,26	22
Blanes	28.826	2.955,03	85
Torroella de Montgrí	8.020	2.825,26	22

3. Lleida

Mun. cabecera de subárea	Poblac. Cabecera de subárea	Gasto por habitante (euros)	Mercado Potencial Local (mill. de €)
Artesa de Segre	3.123	2.616,51	8
Balaguer	13.188	2.768,21	36
Binéfar (Huesca)	8.115	2.188,83	17
Gorges Blanques	5.181	2.616,51	13
Cervera	7.272	2.616,51	19
Fraga (Huesca)	11.804	2.332,25	27
Mollerussa	9.477	2.616,51	24
Pont de Suert	2.079	2.616,51	5
Ponts	2.368	2.616,51	6
Seu d'Urgell	10.661	2.768,21	29
Solsona	7.171	2.616,51	18
Tàrrrega	12.181	2.768,21	33
Temp-La Pobla de S.	8.269	2.616,51	21
Biela e Mijaran	3.869	2.616,51	10

4. Tarragona

Mun. cabecera de subárea	Poblac. Cabecera de subárea	Gasto por habitante (euros)	Mercado Potencial Local (mill. de €)
Reus	89.034	2.777,22	247
Tortosa	29.600	2.776,05	82
Valls	20.098	2.776,05	55
Vic (Ripoll)	10.953	2.955,03	32

Tabla 1.11: Mercado Potencial Cataluña

Madrid

Mun. cabecera de subárea	Poblac. Cabecera de subárea	Gasto por habitante (euros)	Mercado Potencial Local (mill. de €)
Alcalá de Henares-Torrejón de Ardoz	255.017	2.360,43	601
Alcobendas-S.S. de los Reyes	143.937	2.358,50	339
Alcorcón-Móstoles	339.281	2.361,44	801
Aranjuez-Ocaña	44.783	2.422,12	18.047
Collado Villalba	39.295	2.444,32	96
Leganés-Getafe-Fuenlabrada	484.250	2.360,89	1.143
Majadahonda-Pozuelo-Rozas	151.574	2.444,32	370
Quintanar de la Orden (Toledo)	9.389	2.213,52	20
San Lorenzo de El Escorial	10.995	2.236,99	24
Tarancón (Cuenca)	11.189	2.511,00	28

Tabla 1.12: Mercado potencial Comunidad de Madrid

Murcia

Mun. cabecera de subárea	Poblac. Cabecera de subárea	Gasto por habitante (euros)	Mercado Potencial Local (mill. de €)
Huércal Overa (Almería)	13.839	2.490,56	34
Caravaca de la Cruz	21.924	2.018,96	44
Orihuela (Alicante)	50.581	2.069,56	104
Yecla	28.522	2.018,96	57

Tabla 1.13: Mercado Potencial de la Región de Murcia

Fuente: Anuario Comercial de España, la Caixa, 2000

Nota: Se toman las fuentes del momento de inicio de este trabajo de campo. Año 2000. Las cifras de mercado potencial en millones de euros han sido redondeadas al pasarlas de pesetas a euros.

1.2.2 Estructura del mercado.

a) Evolución del comercio en franquicia en España

Dado que la empresa que tomamos como referencia para construir nuestro Plan Estratégico de Comunicación (PEC) opera bajo el sistema de franquicia, consideramos importante sintetizar el recorrido de la evolución de la franquicia en España para comprender la estructura del mercado en franquicia hasta 2001.

Debemos destacar el imparable ascenso tanto del número de enseñas franquiciadoras, como del de franquiciados en los últimos años en nuestro país. Por ello, consideramos que se desprende cierto positivismo ante el desarrollo previsible de cualquier empresa que apueste por el sistema de comercialización y expansión en franquicia.

Si bien, es cierto que años atrás, la penetración en el mercado de franquicia y el posicionarse como líder en uno de sus sectores, (en nuestro caso en el cafeterías) era una tarea fácil, en la actualidad, la saturación de enseñas en cada uno de los sectores comerciales, es un hecho evidente. Cada día resulta más difícil el hacerse un hueco tanto en el mercado como en la mente del consumidor, en un cualquier sector de actividad en los que operan las empresas franquiciadoras pues, en todos, ellos existen marcas ya posicionadas. De ahí la importancia de un plan estratégico de comunicación.

(Tormo, E.A. 2002: 195-196)

b) Datos estadísticos sobre comercio de café en España

Por otro lado, y dado que nuestra empresa comercializa cafeterías ambientadas en la aventura, el recreo en el acto de tomar un buen café, etc. es importante recoger los datos referidos al comercio de café en España, cabe destacar que en el año 1998, se distribuye de la siguiente forma:

AÑOS	1994	1995	1996
Café verde	180.027	168.394	187.467
Café tostado	226	5.030	6.437
Café soluble	547	1.767	2.309

Tabla 1.14: Datos importación de café (datos en toneladas).

AÑOS	1994	1995	1996
Café verde	7.609	10.272	14.474
Café tostado	476	2.204	4.556
Café soluble	2.329	3.914	7.366

Tabla 1.15: Datos exportación de café.

Fuente: información facilitada por la empresa Arabian Coffee-Shop.

c) Los inicios del sector *cafeterías* en la franquicia.

El objeto de este pequeño epígrafe es estudiar el sector de *cafeterías*, dentro del sistema de comercialización en franquicia. Para ello estudiamos el comercio y distribución del café y, además, el sistema de comercialización de este bien a través de la franquicia.

El café figura con todos los honores entre los refinamientos gastronómicos de este nuevo siglo. En las grandes ciudades europeas se inauguran locales especializados donde se ofrecen cafés varietales de distintas procedencias. Algo así como dar la vuelta al mundo sin salir de una taza. Atrás queda el pésimo torrefacto, que acabará por marginarse. Los mejores restaurantes ofrecen cartas de cafés para que el cliente elija y disfrute.

(*El País Semanal*, 27-02-2000: 108)

Cualquier investigación histórica no permite dudas en este sentido. Desde que el primer cargamento de café llegó a Venecia procedente de Turquía en 1615, hasta que en varias ciudades de Europa comenzaron a abrirse los primeros salones para degustar esta sabrosa infusión, no transcurrieron ni 50 años. Todo un récord para la época. Y es que, pese a la escasez de sitios para su degustación, la novedad caló hondo, debemos recordar que a comienzos del siglo XVIII la nueva bebida —que procedía casi exclusivamente de Arabia— contaba con numerosos adictos en casi todo el continente.

Poco a poco fue extendiéndose en Europa la costumbre de que los hombres trataran sus negocios en los cafés, aunque en principio, y en la mayor parte de los sitios, la degustación de esta bebida sólo estaba al alcance de los más influyentes. Ante tan próspero negocio pronto se rompió el monopolio y este arbusto comenzó a cultivarse en otros países y territorios. Es así como a partir del siglo XIX, en casi todos los países, surgieron salones de café que, como centros culturales, de agitación sociopolítica, o simplemente como lugar de encuentro, jugaron un gran papel en la historia de estas naciones.

A día de hoy, el café es una bebida universal, que se consume en todos los países y por todos los niveles sociales. Ello no es óbice para que en el

marco de este consumo masivo, la cultura de la degustación se mantenga e incremente bajo las más variadas fórmulas (solo, cortado, con leche, americano, turco, con hielo, etc.)

Por ello —afirman los analistas— el gran momento del café en nuestro país comenzó a partir de los 80, cuando el Estado dejó de monopolizar sus importaciones y surgieron empresas dedicadas a su importación y comercialización. De ahí a revitalizar una cultura del café como bebida y centro de reunión de todo tipo, con pastas, bollos, bocadillos, etc., no hubo más que un paso. Las franquicias hicieron el resto.

Encuadrándose en decoraciones muy personales —muchas de ellas con un logradísimo aspecto “retro”— cada enseña se ha esforzado por crear su propio estilo, tanto en infusiones como en la oferta de acompañamiento. Incluso en muchas de ellas se está volviendo a la tertulia para complementar el ambiente. Además, las cadenas de franquicia dedicadas al sector de las cafeterías especializadas supieron, desde el principio de su puesta en funcionamiento, que su oferta —la ambientación de los locales o la atención personalizada a la clientela— debían ser características a desarrollar para diferenciarse de los negocios tradicionales que servían café en toda la geografía española, pero descuidando todos estos aspectos.

Por este motivo, los *Coffee-Shop*, un concepto traído de Estados Unidos, no han encontrado muchas dificultades para fidelizar al público, dándole lugares acogedores, limpios y con gran variedad en sus productos.

En cuanto a los resultados de sus expansiones cabe apuntar que tan sólo tres enseñas —de las trece existentes actualmente en el mercado español—, cuentan con el 74% de los locales, ya sean franquiciados o en propiedad. Un dato curioso: pese a la tradición cafetera de Italia, en España está presente sólo una enseña italiana (Paradiso di Stelle) que cuenta con un establecimiento.

Finalmente, el futuro que le aguarda a este sector en nuestro país se antoja eterno, ya que el café es un producto que nunca pasa de moda y menos en España, donde la cultura cafetera va teniendo un importante arraigo y el público comienza a distinguir las diferentes variedades que hay en el mercado. Es posible que lleguen nuevas tecnologías o que desembarquen en el territorio español grupos fuertes dentro de esta actividad, pero la hora del café es la misma desde siempre (*Franquicias Hoy*, n. 49: 2000).

1.2.3 Competencia de Arabian Coffee-Shop

Consideramos interesante analizar en el presente apartado de análisis externo, la estructura de mercado teniendo en cuenta la competencia y analizando muy brevemente las empresas que concurren en él desde diferentes

puntos de vista: por el lugar de procedencia de las empresas competidoras, por el número de establecimientos que posee cada una de ellas y, por la inversión que supone para un potencial franquiciado abrir un establecimiento.

a) Comparativa por lugar de procedencia de las centrales franquiciadoras:

Enseña	Empresa	Dirección	Provincia	Teléfono
Arábicas	Coffee Tasting S.L.	C/ Alameda de Recalde, 34, 2º Izq	48900 Bilbao (Vizcaya)	94 439 50 66 FAX 94 427 55 66
Aroma	Franquicies Aroma, S.L.	C/ Sant Miquel, 33	08240 Manresa (Barcelona)	93 872 31 15 FAX 93 872 31 15
Caribbean	Caribbean Coffee Centres, S.L.	Avda. Carlos III, 37-39 Bajo 2º	08028 - Barcelona	93 330 54 91 FAX 93 330 54 91
Club Café Novell	Vilamatic Reparacions, S.L.	C/ Oviedo, 14, 3º	08720 - Vilafranca del Penedés (Barcelona)	93 890 12 11 FAX 93 817 02 45
El Café del Poble	Cafés Lorente S.L.	Avda. Constitución, nº 174	08860 - Castelldefells (Barcelona)	93 665 12 18 FAX 93 636 37 34
Il Café di Roma	Panarom, S.L.	Paseo Pujades, 2-4 Bajos	08003 - Barcelona	93 315 20 93 FAX 93 268 47 21
Jamaica Coffee Shop	Jamaica Gestión Franquicias S.A.	C/ Monte Esquinza, 28 y c/ Dr. Dov, nº14	28010 - Madrid 08001 - Barcelona	91 310 37 13 Tel Barcelona 93 304 18 90
Kroxan	Expansión de Franquicias S.L.	Avda. del Segre 12, 13	25007 - LLeida	973 22 21 43
La Colonial Tiendas de Café	Franquicias de Occidente S.L.	C/ Fuencarral nº 13	28010 - Madrid	91 446 12 05 FAX 91 446 02 12
Paradiso di Stelle	Kimekian, S.L.	C/ Las Yucas s/n -Reserva Benalmar -P6	29630 - Benalmádena (Málaga)	95 256 71 71 FAX 95 265 71 71
Plantaciones de origen	Café Rovi, S.A.	Carretera C- 245, Km 9,300	08830 - Sant Boi de Llobregat	93 654 29 29 FAX 93 654 07 25
Sports Café	Sport Bar Franchising	C/ España nº3	08870 - Sitges (Barcelona)	93 894 03 20 Fax 93 894 95 91

Tabla 1.16: Procedencia de las franquicias Coffee-Shop.

Fuente: Elaboración propia en base al Suplemento de la revista *Franquicias Hoy*, n. 49, Marzo de 2000.

b) Comparativa por número de establecimientos:

Pasamos a analizar la competencia de Arabian Coffee-Shop, reflejando los datos de las franquicias que operan en España agrupadas por número de establecimientos:

Nombre	Actividad	Número de establecimientos	Franquiciados	Propios
Jamaica Coffee Shop	Degustación y venta de café y té	110	100	10
Il Café di Roma	Cafetería especializada	42	37	5
Plantaciones de Origen	Cafeterías conceptuales	35	34	1
Kroxan	Cafetería, croissantería, panes y bollos.	19	16	3
Club Café Novell	Degustación y venta de café y té.	13	11	2
Aroma	Degustación y venta de té, café y chocolate.	10	8	2
Caribbean	Cafeterías	7	4	3
El café del Poble	Cafetería especializada	4	2	2
La Colonial Tiendas de Café	Tienda de café y cafetería temática.	4	1	3
Sports Café	Cafetería/ Bar temático	4	-	-
Arabian Coffee-Shop	Tueste y venta de cafés	2	-	2
Arábicas	Tienda-degustación de café	1	-	1
Paradiso di Stelle	Cafetería, heladería y croissantería.	1	-	1

Tabla 1.17: Comparativa por número de establecimientos. Fuente: suplemento especial *Franquicias Hoy*, n. 49, Marzo 2000.

Nota: Se toman las fuentes del momento de inicio de este trabajo de campo. Año 2000.

c) Comparativa por inversión:

ENSEÑA	CANON ENTRADA	INVERSIÓN	CANON PUBLICIDAD	ROYALTY
1.Arábicas	12.020	150.253	-	4% s/factor
2.Aromas	9.015	72.121	No hay	Fijo
3. Arabian Coffee-Shop	8.714	66.111/120.202	1,5 %	3% s/factor
4. Caribbean Coffe Center	12.020	60.000/72.121	No hay	No hay
5. Club Café Novell	10.517	66.000/78.131	2%	3%
6. Davico Coffee Mug	6.000	Variable	1%	1%
7. El café del Poble	9.015	132.000	3%	4%
8. Pianeta Expreso	9.600	90.000/120.202	2%	3%
9. Il Café di Roma	11.720	132.000	No hay	900/1.100 €fijo al mes.
10. Ital Caffè. Coffe Company	12.000	150.253/210.354	No hay	No hay
11. La Colonial Tiendas de Café	15.025	120.000	2%	5%
12.Plantaciones de Origen	3.000	---	----	No hay
13.Jamaica Coffe Shop	18.030	180.000	2%	5%
14. Sports Café	18.030	175.000/216.364	1%	4%

Tabla 1.18: Comparativa por inversión (cifras en euros).

Fuente: Elaboración propia tomando como base la *Guía de franquicias de España 2000*. Barbadillo y Asociados.

A continuación, presentamos el promedio de inversiones, cánones y royalties de todas las franquicias de este sector de actividad, y la inversión de nuestra empresa:

	Canon	Inversión	Canon de Publicidad	Royalty
Promedio	11.054 €	116.193 € (Mínimos)	1,3 %	2,6%
Arabian Coffee-Shop	8.714 €	66.111 €	1,5%	3%

Observamos que tanto la inversión a realizar como el canon de entrada a la cadena son inferiores a la media. Esta sería una ventaja competitiva a explotar por la empresa.

d)Análisis de la competencia:

Hemos seleccionado a las dos empresas que consideramos competencia directa de Arabian Coffe-Shop y que son: Jamaica Coffe Shop por el número de establecimientos que posee e Il Café di Roma, que siendo una enseña de tamaño medio, posee un posicionamiento muy similar al de nuestra empresa.

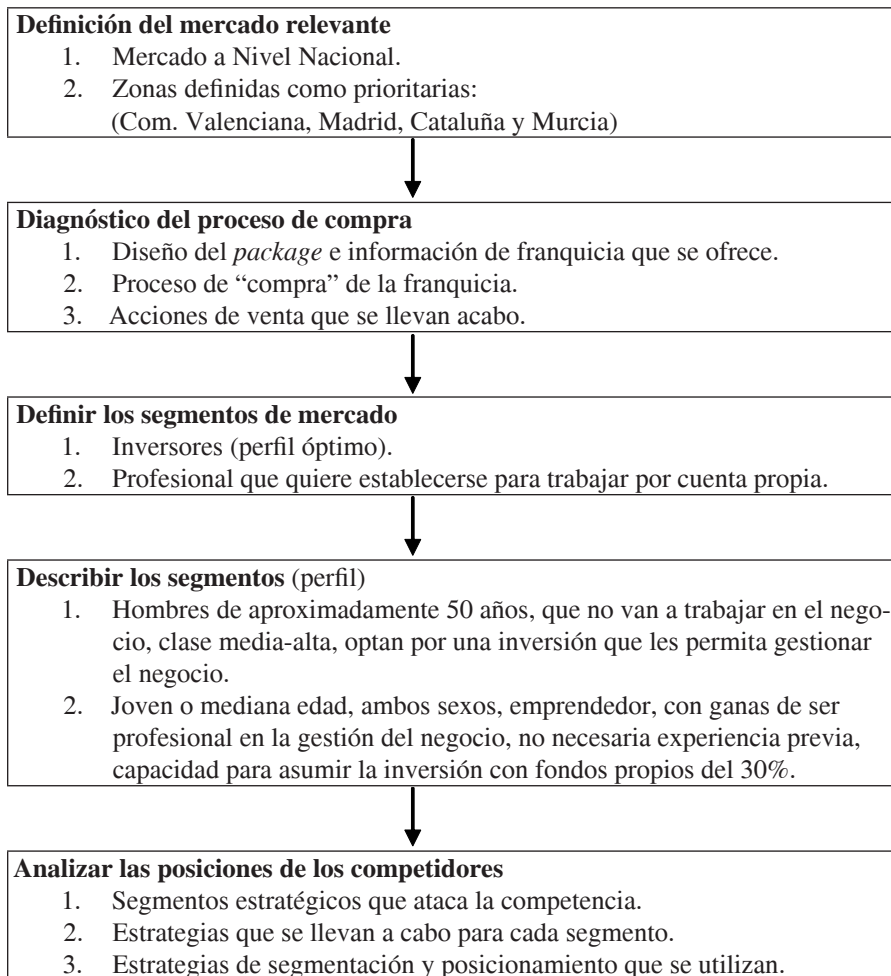
CONCEPTO	Arabian Coffee-Shop	Jamaica Coffee Shop	Il Café di Roma
Dimensión	Pequeña	Grande	Media
Nº Franquiciados	3	110	42
Línea de Productos	Café/ té	Café/ té	Café/ té
Ámbito Geográfico	Nacional	Internacional	Internacional
Estrategias Generales	Aperturas concentradas en zonas, ámbito nacional.	Potenciación de la figura del multifranquiciado, esfuerzo en programas de fidelización y salida a mercados exteriores.	Presencia nacional e internacional, desarrollar una personalidad y un estilo propio, aperturas tanto en locales a pie de calle como en centros comerciales.
Comunicación	Escasa	Importante con fuerte presencia y notoriedad en medios del sector.	Nivel Medio.
Imagen	Trato personal al cliente en un ambiente acogedor, claro y agradable.	Trato personalizado al cliente, personal profesionalizado y especializado y un producto de excelente calidad.	Ambiente de las antiguas cafeterías adaptadas mediante una imagen acogedora y entrañable.
Calidad Subjetiva	Alta	Alta	Alta

Tabla 1.19: Análisis de la competencia directa (elaboración propia).

1.2.4 Análisis del mercado e implicaciones estratégicas

En un Plan Estratégico de Comunicación (PEC) es importante delimitar el mercado en el que opera la empresa, o en el que prevé operar a corto/ medio plazo. Para delimitar este mercado relevante desde una perspectiva de marketing, es más eficaz para la empresa definir su campo de actividad en relación con *la función, necesidad satisfecha, o beneficios ofrecidos por el producto*, que en relación con el producto tangible que comercializamos para satisfacer esa necesidad.

Trasladando esto mismo a nuestro caso, entendemos que hemos de definir nuestro campo de actividad no en base a la necesidad que cubre una cafetería, en cuanto a posibilidad de negocio o trabajo, sino en base a “negocio que da salida a unas necesidades de inversión” de determinados inversores. Para ello, seguimos los siguientes pasos propuestos por el profesor Sainz de Vicuña:



Elaboración propia en base a: Sainz de Vicuña-Ancín, J.M. (2000).

Esta noción de producto-mercado se apoya en las siguientes consideraciones:

- a) Para el usuario, todo producto se corresponde con un servicio o una función de base que se puede ligar a una necesidad genérica. Servirá para tomar determinadas decisiones de crecimiento.
En nuestro caso, hemos de delimitar si nuestro producto (cafetería en franquicia) se puede asociar a diferentes necesidades existentes de forma latente en el mercado para, de este modo, realizar las acciones correspondientes para cubrir esas necesidades con el crecimiento y expansión de la empresa.
- b) La función de base puede ser producida de varias maneras por el productor. Estas diferencias en las maneras de producción de la función o del servicio buscado dan a los productos unos atributos distintos, que aportan a los usuarios ventajas diferentes.
Hemos de determinar cuáles son nuestros puntos fuertes en relación con la competencia para comunicarlos y cubrir en los “compradores” la necesidad que poseen.
- c) Algunos grupos de compradores, individuos u organizaciones buscan ventajas específicas y otorgan por ello sus preferencias a los productos que constituyen conjuntos de atributos conformes a sus expectativas. Ésta es una dimensión sobre la que redefinir su mercado relevante.

(Sainz de Vicuña Ancín, J.M. 2000)

Hemos de determinar qué ventajas específicas busca el mercado de potenciales inversores para ofrecerlas desde Arabian Coffee-Shop. Éste es uno de los factores más utilizados para detectar nuevas oportunidades de crecimiento, teniendo en cuenta el ámbito geográfico del grupo de clientes a los que ha decidido dirigirse la empresa.

Por ello, deberemos delimitar *el mercado global* en varios productos-mercado, utilizando técnicas de:

1. *Macrosegmentación*, que se apoya fundamentalmente en: el servicio o la función base aportada por el producto (franquicia), las tecnologías o recursos existentes susceptibles de producirla, y los diferentes grupos de compradores que forman parte del mercado total.
2. *Microsegmentación*: analiza el interior de cada producto-mercado, la variedad de las ventajas buscadas por los compradores potenciales y constituye, sobre esta base, segmentos que agrupan consumidores o agrupaciones que tengan las mismas expectativas (inversores).

1.2.5 Conclusiones del análisis externo

a) De la estructura del mercado:

Hasta hace muy poco tiempo el café estaba en segundo lugar en el *ranking* de los productos más vendidos del mundo, después del petróleo. Actualmente es superado también por el acero y el trigo, pero el volumen de negocio asociado sigue siendo inmenso.

En España el consumo per cápita anual es relativamente bajo al compararlo con otros países de la UE (1,2 Kg/año). Entre otras cosas debido al uso extendido de cortarlo con leche. Los jóvenes españoles prefieren refrescos de cola y otros sustitutivos con cafeína en vez del café. Pero hasta para ellos se están creando nuevos refrescos a base de café y té. Al igual que está sucediendo con el vino de mesa, cada vez tiende a ser de mejor calidad, lo mismo se vaticina para el café.

Hoy hay todo un mundo de tradición en este sector y ningún motivo para pensar que su consumo pueda reducirse. Incluso en los países más pobres se consume café y té.

En el sector de cafeterías, los nombres a tener en cuenta son los de las grandes franquicias que operan en el territorio nacional. Estos templos permiten no sólo la degustación *in situ* de un café recién hecho, sino la oportunidad de llevarse a casa cualquiera de las muchas variedades que se muelen allí mismo. Algunas de las que funcionan como franquicia se centran en el *vending*, otras en locales cuya imagen y decoración están cuidadas hasta el máximo detalle. Algunas de estas cafeterías pueden llegar a hacer cajas de hasta 1.142 euros/día¹ en locales de más de 100 m² dando una media de 1.600 servicios diarios. Este tipo de negocios posee una gran rotación de clientes, con una estancia media entre 5 y 10 minutos en barra, y algo más sentados en mesa. El personal necesario es un encargado y cuatro camareros por turno.

Arabian Coffee-Shop se encuentra en un mercado con una fuerte competencia. Hemos de tener en cuenta que de las cafeterías que operan en franquicia, sólo 3 enseñan de las 13 existentes actualmente en el mercado español, cuentan con el 74% de los locales, ya sean franquiciados o en propiedad. (Cabe citar: Jamaica *Coffee Shop*, Il Café di Roma y Plantaciones de Origen).

En el mercado de franquicias, y por número de establecimientos abiertos, Arabian Coffee-Shop ocupa la undécima posición de 13 marcas que operan en el sector. De esto cabe señalar que los principales competidores directos de Arabian Coffee-Shop tienen una dimensión considerablemente mayor, son más antiguos y poseen un mayor arraigo y notoriedad. Sus inversiones

1. Cifra de negocio con precios del año 2000.

son muy superiores incluso en el campo publicitario y de comunicación. En conjunto, nos hallamos en desventaja competitiva respecto a ellos.

b) De la naturaleza del mercado:

De los datos derivados del análisis comercial del mercado potencial y los extraídos de las previsiones del Gobierno para los objetivos económicos del 2000/2001, se prevé que la inversión se mantenga, o incluso que aumente el nivel de inversión que se está dando en este momento.

El sector de cafeterías en franquicia preveía en general, para el año que comenzaba (2001), un crecimiento positivo tanto en ventas como en locales franquiciados.

No en balde, en los datos expuestos anteriormente acerca de la evolución del comercio en franquicia en los últimos años, se observa el imparable aumento del sector Hostelería-Restauración, en el total de sectores dentro del comercio en franquicia. Esto es así, tanto en los inicios de la realización del estudio (año 2000-2001) como en la actualidad.

De todos modos y debido a la poca inversión realizada en la marca e imagen de cada una de estas cadenas, exceptuando a la primera o dos primeras marcas del mercado, debemos tener en cuenta que la fidelidad de los inversores por una marca determinada no es elevada.

Una forma posible de *segmentar* el mercado de Arabian Coffee-Shop como empresa franquiciadora sería:

- Inversores: los que piensan montar un negocio en franquicia del sector cafeterías cuentan con un capital para invertir en un negocio al que exigen tenga una rentabilidad demostrada y del que sólo quieren encargarse de su supervisión. En este sentido, el franquiciador de Arabian Coffee-Shop posee ya experiencia al respecto.
- Como alternativa o salida al autoempleo: quizás por el tipo de negocio que representa no sea lo más adecuado, pues la inversión inicial de las franquicias en cafetería suele ser alta. Por otro lado, el trabajo que conlleva el día a día del negocio es difícil de llevar a cabo por una persona con una capacidad inversora elevada.
- Profesionales del sector restauración: los profesionales que trabajan o son propietarios de una cafetería o restaurante es difícil que reestructuren su negocio con todo lo que esto supone: cambio de imagen y nombre, modo de hacer las cosas e inversión a realizar...

La *imagen de marca* de las principales franquicias de cafeterías que operan en el ámbito nacional es:

- Para los inversores: las primeras marcas conocidas en el mercado son: Jamaica Coffe Shop, Il Café di Roma y Plantaciones de Origen. Arabian Coffee-Shop no cuenta con una imagen creada en el mercado nacional, sí va siendo conocida entre los consultores especializados en franquicias con los que se ha trabajado en acciones puntuales.
- Ente los consumidores: los establecimientos más conocidos por el número y expansión en el territorio nacional son los correspondientes a las franquicias antes citadas. Sus inversiones en marca y en publicidad son notorias. Las cafeterías Arabian Coffee-Shop son desconocidas en su mayor parte en España.

El *sistema de ventas* de franquicias se desarrolla mediante medios muy concretos y acciones muy localizadas, donde suelen concurrir todas las empresas operantes en el mercado. Esta concentración de la oferta hace que la demanda se focalice en estos determinados medios y acciones. Algunos, a modo de ejemplo son:

- Medios de comunicación: *Franquicias Hoy*, *En Franquicia*, *Emprendedores*, *Ideas y Negocios*, *Apuntes de Franchising*, *Actualidad Económica*, *Expansión*, *Cinco Días*.
- Páginas web de consultoras: areafranquicia.com, bya.es, tormo.com, mundofranquicia.com, infofranquicias.com, entre otros.
- Ferias y convenciones: Salón Internacional de la Franquicia (SIF) - Valencia, ExpoFranquicia - Madrid, Franquiatlántico - Vigo, Salón de la Franquicia - Bilbao, BNF (Barcelona Negocis i Franquícies) - Barcelona.
- La web del propio franquiciador: la propia web de la empresa es uno de los mejores medios para que los inversores y potenciales franquiciados encuentren a la empresa y conozcan sus condiciones de asociación.

En cuanto a la *evolución y tendencias del mercado* hemos de destacar los datos recogidos a lo largo de esta primera etapa en cuanto al futuro de los *coffee-shops* en nuestro país. No en vano la sociedad española va tomando conciencia de lo que son las franquicias y del beneficio que suponen para el franquiciado frente a otros sistemas de comercio tradicional.

En el año 2000 y siguientes, el flujo positivo constante de los indicadores económicos respecto a España y las previsiones económicas del gobierno hacían prever el aumento notable del número de establecimientos franquiciados en este sector. La exigencia por parte del cliente de un café de calidad

y de un lugar acogedor donde tomarlo y estar a gusto contribuyen a este crecimiento.

Con esto damos por terminada la fase de análisis externo del mercado, a la cual volveremos cuando sea necesario para retomar datos aquí expuestos.

1.3 ANÁLISIS INTERNO

Con el análisis externo tratábamos de descubrir las oportunidades y amenazas que nos presenta el mercado en el que nos desenvolvemos para la empresa objeto de estudio. En cambio, con el análisis interno lo que pretendemos es detectar las potencialidades de la empresa desde el punto de vista comercial, de marketing y de comunicación.

Para esto, la empresa debería hacer un profundo examen de conciencia de lo que está haciendo y de si lo que está haciendo es lo que debe hacer. En este apartado analizamos los recursos económicos de la empresa, los recursos o capital humano y la comunicación llevada a cabo hasta el momento por la misma.

A modo de introducción, y teniendo en cuenta que la franquicia Arabian Coffee-Shop hereda de Cafés Arábigos S.A., toda su evolución como empresa franquiciadora hasta abril de 2000, analizamos sus ventas, teniendo en cuenta que a partir de esta fecha, Arabian Coffee S.L. será la empresa franquiciadora.

Analizamos los datos relativos a la facturación de Cafés Arábigos S.A., como empresa distribuidora de Café, en los siguientes años, y en base a las cifras de facturación y beneficios netos después de impuestos:

Año	Facturación*	Beneficio Neto (D.I.)*
1999	2.044.000	16.200
1998	2.164.000	18.000
1997	2.134.000	30.000
1996	1.683.000	36.000
1995	1.503.000	-18.000

Tabla 1.20: Facturación y beneficios de la empresa (datos en euros)

* Cifras “redondeadas” por considerarlas confidenciales de la empresa.

Los beneficios disminuyeron el último año notablemente. Por lo que la estrategia de diversificación creada por la empresa para montar la red de franquicias puede ser una fórmula adecuada para diversificar el negocio y obtener beneficios de otros canales de distribución y venta (las franquicias) no explotados hasta ahora. Éstas serán variables de marketing a analizar en este plan estratégico de comunicación.

Teniendo en cuenta la información de la franquicia que proporciona Arabian Coffee-Shop, durante el año 1999, a sus candidatos a franquiciados en el dossier informativo de la franquicia, la inversión total para la puesta en marcha de un establecimiento oscila entre 66.000 y 120.000€. Ésta dependerá de las dimensiones del local, entre 60 y 120 metros cuadrados respectivamente, incluyendo el canon de entrada, obras y acondicionamiento del local, mobiliario, maquinaria y *stock* inicial de mercancías. A continuación presentamos el detalle de la inversión.

Derechos de entrada	8.714
Obra civil y decoración	58.147
Equipamiento	20.434
Mobiliario	5.409
Menaje	2.253
Uniformes	1.502
<i>Stock</i> inicial	2.854
Publicidad de lanzamiento	1.803
Total	113.140 €

Tabla 1.21: Inversión:

Cálculo para un local de 90 m² (expresados en euros)

VENTAS ANUALES	Ingresos	% Total de Ventas
Familia 1 Infusiones Cafés <i>Gourmet</i>	100.381	45,76
Familia 2 (boll., panadería, charcutería)	8.730	3,98
Familia 3 (cocktails)	3.937	1,79
Familia 4 (refrescos-licores)	69.597	31,73
Familia 5 (tienda)	9.554	4,36
Familia 6 (especialidades horarias)	27.167	12,38
Total Ventas	219.369 €	100,00

Tabla 1.22: Desglose de ingresos y gastos:

Gastos fijos

	Gastos año	% sobre el total de ingresos	% sobre el total de facturación
Salarios	46.879	31,19	21,37
Seguros Sociales	15.928	10,60	7,26
Impuestos y seguro local	2.115	1,41	0,96
Alquiler	18.305	12,18	8,34
Suministros	6.582	4,38	3,00
Total Gastos Fijos	89.811 €	59,75	40,94

Tabla 1.23: Gastos fijos.

Gastos variables

	Gastos año	% sobre el total ingresos	% sobre el total de facturación
Consumibles y varios	1.275	0,85	0,58
COMPRAS			
Familia 1: infusiones, cafés <i>gourmet</i> .	23.999	15,97	10,94
Familia 2: bollería, panadería, charcutería.	6.429	4,28	2,93
Familia 4: refrescos y licores.	18.841	12,54	8,59
Familia 5: tienda.	3.373	2,24	1,54
Familia 7: tapas, fruta, especias.	2.361	1,57	1,08
Extras: reposición menaje, SAT.*	4	2,80	1,92
Total Gastos Variables	60.488 €	40,25	27,57

Tabla 1.24- Gastos variables.

* (SAT: Servicio de Asistencia Técnica)

TOTAL GASTOS	150.300	100,00	68,51
---------------------	----------------	---------------	--------------

Resultados

GASTOS	150.300
INGRESOS	219.369
BENEFICIO	69.069 €
AMORTIZACIÓN CONTABLE	12.640
PUBLICIDAD	3.290
ROYALTIES	6.581
BENEFICIO FINAL	46.557 €

Retorno de la inversión

BENEFICIOS AÑO	46.557
AMORTIZACIÓN CONTABLE AÑO	12.640
TOTAL AMORTIZACIÓN REAL AÑO	59.197
INVERSIÓN	101.120
RETORNO INVERSIÓN	1,8 AÑOS.

El retorno de la inversión (también denominado siguiendo la terminología sajona ROI —*Return On Investment*—, o *PayBack*) es el tiempo transcurrido desde que el nuevo franquiciado ha realizado la inversión inicial para la puesta en marcha de su establecimiento (que incluye: canon de entrada, obra civil, alquileres, equipamiento del local, licencias, proyectos, etc.) hasta que los beneficios derivados de su negocio le permiten recuperar —mediante beneficios obtenidos— esa inversión inicial realizada.

Éste es el estado que presentan las cuentas para el potencial franquiciado de la cadena. Si recordamos la media del sector en cuanto a inversión, la inversión para la puesta en marcha de un establecimiento Arabian coffee-shop no es elevada. Teniendo en cuenta el dato relativo al retorno de la inversión, el franquiciado recuperaría todo el capital invertido a los casi dos años del inicio de su actividad, ya que se ha calculado el mismo en base a la media de los establecimientos operativos de la cadena hasta la fecha, año 2000.

Los *objetivos de marketing* que la empresa se ha planteado hasta el momento han sido definidos en función de un número de aperturas de nuevas

franquicias en un año. En concreto, para el año 2000 se había previsto la apertura de 10 establecimientos franquiciados.

Los *mercados* a los que se dirige la empresa, han sido ya delimitados: Comunidad de Madrid, Comunidad Valenciana, Cataluña y Murcia.

Se definió un *segmento estratégico* sobre el que realizar los esfuerzos de captación para la franquicia y éste fue: persona de ambos sexos, joven o de mediana edad, emprendedora, con ganas de convertirse en un profesional en la gestión de establecimientos de hostelería. Con o sin experiencia en el sector, pero preferentemente con dotes comerciales. Con una capacidad para asumir la inversión con fondos propios de aproximadamente un 30%.

Los resultados hasta ese momento habían sido negativos en lo referente a la captación de franquiciados de estas características. Por ello se redefinió el segmento estratégico centrándose en los franquiciados que han entrado a formar parte de la cadena en los últimos meses. Éstos eran:

- Inversores: hombres de aproximadamente 50 años, de clase media-alta, empresarios que optan por invertir en algo diferente de bolsa y en un negocio que les permita llevar su gestión. No van a trabajar en el negocio sino que lo montan para obtener de él una rentabilidad.

Los *recursos humanos* de los que la empresa dispone para desarrollarse como franquicia, son:

1. Una persona como responsable de franquicias y expansión.
2. Una persona responsable de sistemas informáticos y comunicación por este medio con franquiciados.
3. Una persona en el departamento de atención al franquiciado, contacto y supervisión de las franquicias.
4. Una persona en organización y realización de diferentes tareas necesarias en el departamento.

Además, la empresa de franquicia opera junto a Cafés Arábigos S.A., que aporta parte de su personal y experiencia en la gestión empresarial. En principio, para el departamento de franquicias y en este momento de inicio de la actividad, el personal destinado a la puesta en marcha de la empresa de franquicia es suficiente en número y asignación de tareas.

En cuanto a la *estrategia de producto* que sigue la empresa hemos de tener en cuenta su apuesta por ampliar la gama de producto con helados como nueva familia de productos.

Respecto a *estrategia de precios* de venta al público no existían acciones definidas a realizar, ni políticas o acciones definidas con respecto a los precios de venta al franquiciado. Sí se establecieron hasta el momento, dos tipos de precios de venta al público según la zona en la que se ubique el negocio franquiciado. Zonas en las que hay que fidelizar la clientela:

- Carta A: Precio máximos, zonas en las que la clientela es de paso;
- Carta B: Precios bajos.

La estrategia de distribución del producto al franquiciado estaba definida mediante acuerdo con una compañía de transporte asegurando al franquiciado la recepción de su pedido a las 48 horas si está en una capital de provincia española, y en 72 horas si no es capital de provincia.

Estrategia de comunicación a diferentes niveles:

1. Franquiciador con los franquiciados.
2. Franquiciador con los posibles franquiciados.
3. Franquiciador con el cliente final.

Toda comunicación, por operativa y decisión de la empresa, pasa por la figura del director de comunicación (dircom) que se divide en dos:

Técnico de campo: encargado de la relación con los franquiciados y el cliente final.

Coordinador de operaciones: con las funciones de comunicación y relaciones con los medios de comunicación.

La empresa ha definido sus *ventajas* con respecto a la competencia en base a:

- Producto: es infinitamente mejor que el de la competencia, por su alta calidad.
- Ambiente: es más claro y alegre que el de su principal competidor (Jamaica Coffe Shop).
- Trato Personal: es más personalizado en la relación tanto con el cliente como con el franquiciado. El trato que ofrece la empresa es muy personal, y hasta incluso “familiar”.

A pesar de que la definición de estas ventajas diferenciales era válida, detectamos que no se estaban comunicando activamente y, además, tendríamos que estudiar detenidamente si estas ventajas diferenciales son las más apropiadas.

Para la comunicación del franquiciado con el franquiciador, en este momento, se le proporcionaba al franquiciado un manual de comunicación que recogía y normalizaba la comunicación entre ambos. La política activa de comunicación seguida hasta la fecha fue escasa y quizás inadecuada para los objetivos y necesidades de la empresa.

1.4 CONCLUSIONES AL ANÁLISIS DE LA SITUACIÓN

El caso que acabamos de estudiar —y que por exigencias lógicas de salvaguardar la intimidad y confidencialidad de la empresa hemos sintetizado en gran medida— es un ejemplo válido de análisis de situación del mercado y sector de cafeterías en franquicia. Acerca de lo expuesto podemos comentar lo siguiente:

- Esta etapa de análisis es únicamente el instrumento necesario para el diagnóstico de la situación; no constituye un instrumento de información o ejecución de acciones por sí mismo. El momento de llegar a ciertas conclusiones es posterior al propio análisis.
- Por último, hemos de reseñar que un análisis en el que, en una primera lectura, se ha detectado una mayor presencia de amenazas y puntos débiles que de oportunidades y puntos fuertes, no tiene por que interpretarse como un análisis negativo. El hecho de haber localizado aquellos problemas que afectarán más directamente a los intereses comerciales o de marketing ha de ser considerado como un primer paso hacia el éxito.