

Treball de recerca

Creació d'una franquícia McDonald's a Bagà

Economia
2n de Batxillerat
Curs 2010-2011

Agraïments

A la Maria Eugenia Penella pels suggeriments rebuts

al Joan Ramon Cazorla per la col·laboració per l'entrevista

a la Cristina i al Joan pel seu suport i consells

i a McDonald's per l'orientació i ajuda.

Índex

1.	Introducció	1
2.	Contextualització de McDonald's	2
2.1	Història.....	2
2.2	Dades	2
2.3	Situació actual.....	5
2.4	Situació de les franquícies	7
3.	Elaboració d'un pla d'empresa	8
3.1	Objectius.....	8
3.2	Activitat de l'empresa	9
3.2.1	Presentació del producte a oferir.....	9
3.3	Estudi de mercat	9
3.3.1	Dimensió i localització del mercat potencial.....	9
3.3.2	Identificació de les empreses competidores	11
3.3.3	Anàlisi DAFO.....	11
3.3.4	Previsions sobre l'evolució i la quota de mercat	13
3.4	La comercialització.....	15
3.4.1	Definició de les característiques del producte.....	15
3.4.2	Determinació del preu de venda.....	15
3.4.3	Penetració en el mercat.....	16
3.4.4	Promoció del producte	17
3.4.5	Previsió de vendes	17
3.5	La localització	18
3.5.1	Criteris de localització	19
3.5.2	Terrenys i infraestructures.....	19
3.6	La producció	20
3.6.1	Determinació del procés de fabricació.....	20
3.6.2	Selecció d'instal·lacions i equipament necessaris	22

3.6.3. Aprovisionament	22
3.6.4. Gestió d'estocs.....	23
3.6.5. Costos de producció.....	24
3.6.6. Control de qualitat	25
3.6.7. Valoració de l'impacte ambiental de l'empresa.....	25
3.7. Recursos humans	26
3.7.1. Llocs de treball que es crearan.....	26
3.7.2. Perfil de les persones a contractar	28
3.7.3. Selecció del personal	28
3.7.4. Formes de contractació	29
3.7.5. Distribució salarial	29
3.7.6. Previsions sobre el creixement de l'ocupació	29
3.8. El finançament	30
3.8.1. Identificació i selecció de les fonts de finançament.....	30
3.8.2. Necessitats econòmiques: Recursos propis i aliens	30
3.8.3. Pla d'inversions	31
3.8.4. Compte de resultats previst.....	31
3.8.5. Pla de tresoreria	35
3.8.6. Balanç previst.....	36
3.8.7. Ràtios	36
3.8.8. Anàlisi del projecte: VAN, TIR i <i>Pay Back</i>	37
3.9. Aspectes formals del projecte	39
3.9.1. Elecció de la forma jurídica	39
3.9.2. Tràmits administratius	40
3.9.3. Obligacions legals de l'empresa	40
4. Conclusions	42
5. Bibliografia	49
6. Annexos.....	51
I. Dades econòmiques	51

II. Campanyes publicitàries	52
III. Previsió de vendes.....	54
IV. Localització.....	55
V. Contracte indefinit.....	58
VI. Previsió sobre el creixement de l'ocupació	61
VII. Taula d'interessos del préstec	62
VIII. Tràmits administratius generals	67
IX. Entrevista	73
X. Enquesta	81

Índex de taules, gràfics i imatges

Taula 2.1: Dades McDonald's a Espanya (2009)	3
Gràfic 2.2: Facturació (milions d'euros) (2010).....	4
Gràfic 2.3: Treballadors(2010).	4
Gràfic 2.4: Restaurants a Espanya (2010).	4
Gràfic 2.6: Creixement mig anual del PIB a Espanya durant la última dècada	5
Gràfic 2.7: Evolució del nombre d'aturats a Espanya (3r trimestre de 2010)	6
Gràfic 3.3.1: Piràmide de població del Berguedà (2009)	10
Taula 3.3.1: Competència a Bagà (2011).....	11
Taula 3.3.2: Anàlisi DAFO.....	12
Taula 3.3.3: Anàlisi DAFO: estratègies d'actuació.	13
Gràfic 3.3.2: Evolució de la població al Berguedà.	13
Imatge 3.4.1: Roda de premsa de G. Farrés amb J.R. Cazorla (2008).....	17
Imatges 3.5.1, 3.5.2, 3.5.3: Mapa de la competència a la comarca.....	18
Imatge 3.5.9: Plànol de la distribució del McDonald's (2010)	20
Imatge 3.6.1: Actual distribució de les cuines McDonald's (2010).....	21
Imatge 3.6.2: Proveïdors McDonald's a l'estat espanyol (2009).....	23
Gràfic 3.6.1: Gestió d'estocs (2010).....	24
Gràfic 3.7.1: Organigrama dels treballadors (2010).	27
Taula 3.8.2: Inversió necessària en efectiu inicial (€).	30
Taula 3.8.3 : Compte de resultats previst (primer any).....	334
Gràfic 3.8.1: Costos de l'empresa	35
Taula 3.8.5: Pla de tresoreria del primer any	36
Taula 3.8.6: Balanç previst (primer any).....	36
Taula 3.9.1: Tipus de formes jurídiques per una empresa	39
Taula 3.9.2: resum dels tràmits obligatoris per la creació d'una empresa S.L.	40
Taula 3.9.7: Resum d'obligacions fiscals per a una Societat Mercantil (S.L.).....	41
Gràfic 2.1: Evolució valors accions McDonalds a borsa des de l'any 1999	51

Gràfic 2.8: Situació de McDonald's al món (2004).	52
Imatge 3.4.2: Promoció de McDonald's: regal d'uns gots de Coca-cola	52
Imatge 3.4.3: Logotip original de la marca	53
Imatge 3.4.4: Campanya publicitària de McDonald's: "Bon intent, mama..."	53
Imatge 3.4.5: Campanya publicitària del café de McDonald's	53
Imatge 3.4.6: Campanya publicitària de Wi-Fi a McDonald's	53
Taula 3.4.1: Previsió de vendes pel primer any.....	54
Taula 3.4.2: Previsió de vendes pels primers 5 anys.	54
Imatge 3.5.4: Mapa de l'Alt Berguedà (2010).....	55
Imatge 3.5.5: Mapa Túnel del Cadí - Polígon Industrial Bagà.	55
Imatge 3.5.6: Mapa Polígon Industrial Torrent de Gibellàs.....	56
Imatge 3.5.6: Polígon Industrial Torrent de Gibellàs	56
Imatge 3.5.7: Local McDonald's al Polígon	57
Imatge 3.5.8: Simulació del cartell McDonald's vist des de la C-16	57
Taula 3.7.1: Previsió sobre el creixement de l'ocupació any 2012.	61
Taula 3.7.2: Previsió sobre el creixement de l'ocupació els 5 primers anys.	61
Taula 3.8.1: 240 quotes del préstec a pagar amb els interessos mensuals	67
Taula 3.9.3: Tràmits de constitució de la societat.....	69
Taula 3.9.4: Tràmits amb Hisenda (2010).....	70
Taula 3.9.5: Tràmits al Ministeri de Treball	71
Taula 3.9.6: Tràmits a l'Ajuntament.....	72
Imatge annex IX.1: Entrevista realitzada (20.09.10).....	81
Taula annexX.1: Càlcul dels enquestats a Bagà.....	83
Taula annexX.2: Càlcul dels enquestats a La Pobla	83
Taula annexX.3: Càlcul dels enquestats a Guardiola.	83

1. Introducció

Aquest treball de recerca consisteix en la creació fictícia d'una franquícia McDonald's a Bagà, explicant tot el procés necessari per establir-la i avaluant si realment seria rendible en un període de crisi com l'actual.

He escollit aquest tema perquè vull dirigir la meva carrera professional al món de les finances.

La metodologia a seguir ha estat, primerament, fer una recerca d'informació de conceptes econòmics i empresarials, de dades de població i ocupació en hostaleria de la comarca, de l'entrevista al franquiciat i de l'anàlisi dels resultats de les enquestes realitzades; i a partir de tot el que s'ha après s'ha realitzat el pla d'empresa i els càlculs econòmics necessaris per determinar la viabilitat del projecte.

Les limitacions del treball han estat, especialment, el temps disponible i els coneixements de l'alumna, ja que caldria haver realitzat l'enquesta a una mostra més àmplia i alguns dels aspectes més importants del treball no formen part dels continguts de batxillerat. Tot i això, ha estat possible assolir els objectius inicials, arribant a una conclusió ferma.

El treball es divideix en tres parts. Primer es contextualitza l'empresa McDonald's, per tal de veure de què estem parlant, amb la seva història i les dades econòmiques actuals, molt importants en temps de crisi. La segona part és el pla d'empresa pròpiament dit, és a dir, allà on es tractaran els diversos aspectes a tenir en compte per crear una empresa, parant atenció als recursos humans i sobretot al finançament, l'aspecte més important de la recerca i el que permetrà realitzar la tercera i última part: les conclusions, on es determinarà si el projecte és rendible.

2. Contextualització de McDonald's

2.1 Història

Els germans McDonald's obren el primer restaurant a San Bernardino (Califòrnia) l'any 1948, on ja es poden fer demandes des del cotxe del menjar ràpid, de qualitat i a bon preu que ofereixen.

Al 1955, el proveïdor de màquines de batuts Ray A. Kroc, es fa amb els drets exclusius per la comercialització i explotació del negoci. D'aquesta manera, al 1955 s'inaugura a Des Plaines (EUA) el primer local de McDonald's Corporation. Aquest és l'inici d'un sistema de franquícies a nivell mundial, amb més de 100 restaurants amb el nom de McDonald's. Al 1967 s'inaugura el primer establiment al Canadà, començant així el període d'expansió a nivell global.

Segons dades oficials de l'empresa al 2009 i seguint el patró que la va portar a l'èxit, la cadena McDonald's ja compta amb 32.000 establiments, repartits en 118 països.

2.2. Dades

McDonald's és una l'empresa líder entre les cadenes de menjar ràpid a nivell mundial, arribant als 60 milions de clients al dia, unes dades significatives tenint en compte el delicat període econòmic actual. Compta amb 1,6 milions de treballadors repartits en 32.000 restaurants al voltant del món, i al 2009 va tenir una facturació de 72.300 milions de dòlars, segons dades oficials de la firma.

A Europa, a finals del 2009, hi havia 6.700 establiments oberts en 40 països, amb una mitjana de 12,3 milions de clients diaris, 375.000 empleats i 9.274 milions de dòlars en facturació.

L'estat espanyol, a finals del 2009, comptava amb 407 restaurants, un 92% dels quals eren franquícies, i 225 milions de visites; aquell any van obrir 15 restaurants, arribant a generar 20.000 llocs de treball en total a l'estat. Les vendes van ser de 801 milions d'euros, un 6,1% més respecte l'any anterior.

Pel que fa a Catalunya, l'empresa comptava a finals del 2009 amb 75 restaurants, 56 dels quals estaven situats a la província de Barcelona.

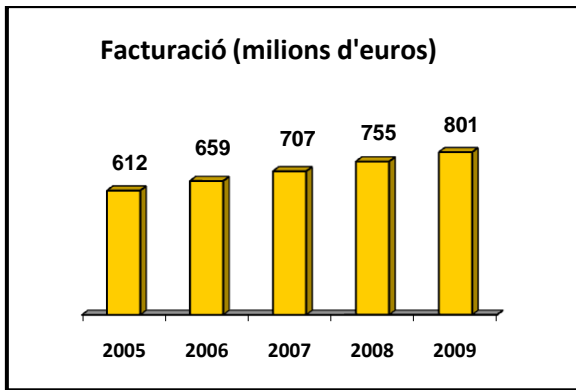
McDonald's opera en borsa des del 1965. La inversió inicial de 2.250 dòlars en 100 accions ha augmentat fins a 74.360 accions per valor de més de 4 milions de dòlars, dades del tancament de mercat a finals del 2009.

En el gràfic 2.1 de l'annex I es pot observar l'evolució del valor de l'acció des de l'any 1999 i el fort augment d'aquest des de l'any 2003, quan es va assolir un mínim de 12,38 dòlars per acció, fins a l'actualitat. En els darrers tres anys, tot i la crisi econòmica mundial, les accions han augmentat de valor.

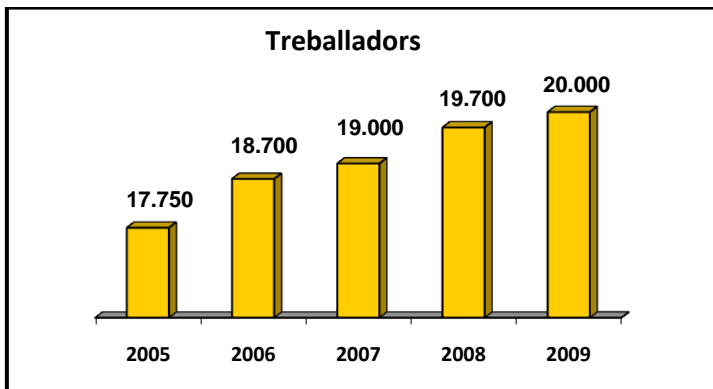
A la taula 2.1 i als gràfics 2.2, 2.3 i 2.4 es pot veure la situació econòmica actual de l'empresa McDonald's a Espanya.

Treballadors	20.000
Restaurants	407
Restaurants Franquiciats	321
Restaurants de la Companyia	86
Facturació	801 milions d'euros

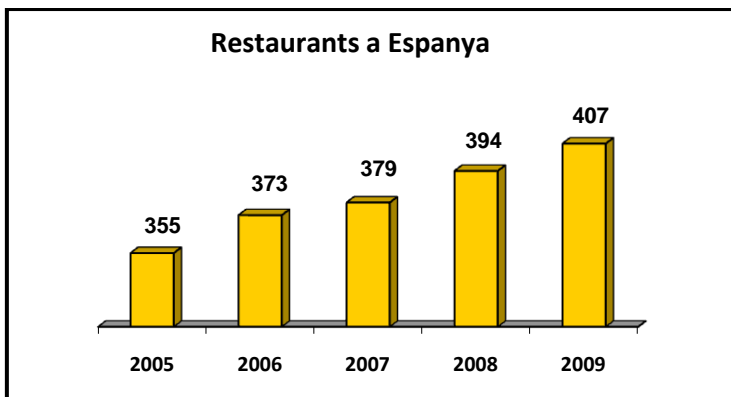
Taula 2.1: Dades McDonald's a Espanya (2009). Font: Elaboració pròpia (dades McDonald's)



Gràfic 2.2: Facturació (milions d'euros) (2010). Font: Elaboració pròpia (dades de McDonald's)



Gràfic 2.3: Treballadors(2010). Font: Elaboració pròpia (dades de McDonald's)



Gràfic 2.4: Restaurants a Espanya (2010). Font: Elaboració pròpia (dades de McDonald's)

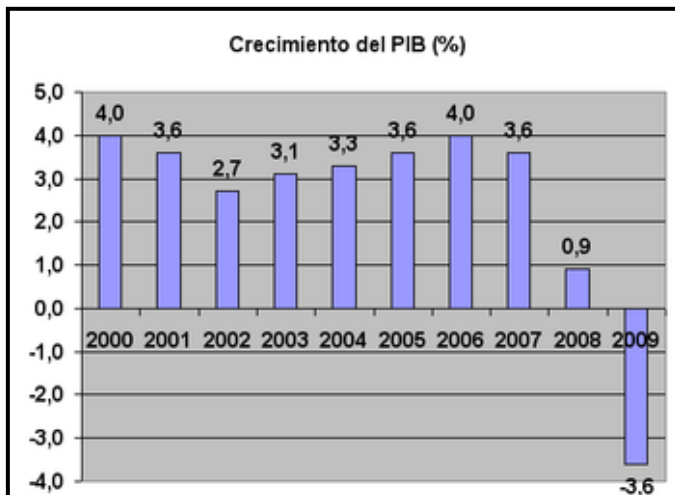
Les diverses enquestes sobre imatge i percepció de la marca publicades per diferents medis independents coincideixen en col·locar a McDonald's entre les 10 primeres empreses del mercat mundial, com a líder absoluta en la seva categoria.

2.3. Situació actual

A nivell mundial existeix una crisi econòmica des de 2007, quan la majoria de les economies del món industrialitzat van entrar en una profunda recessió. Les principals causes són les hipoteques *subprime*¹, la bombolla immobiliària i l'encariment del preu del petroli i dels aliments. A dia d'avui, Espanya encara no n'ha sortit i es preveu que trigarà a fer-ho. En el gràfic 2.5 de l'annex I, es pot veure el grau de recessió a nivell mundial l'any 2009.

A nivell espanyol, es pot comprendre la situació a través de l'anàlisi de l'evolució del PIB i de l'atur en els darrers anys:

El **Producte Interior Brut (PIB)** mesura el valor monetari de la producció de béns i serveis finals d'un país durant un període de temps (normalment un any), i és utilitzat freqüentment com una mesura del benestar material d'una societat. En el següent gràfic es pot observar l'evolució del PIB espanyol en els últims 10 anys, i la forta davallada d'aquest a partir de l'any 2007 degut a l'inici de la recessió econòmica.

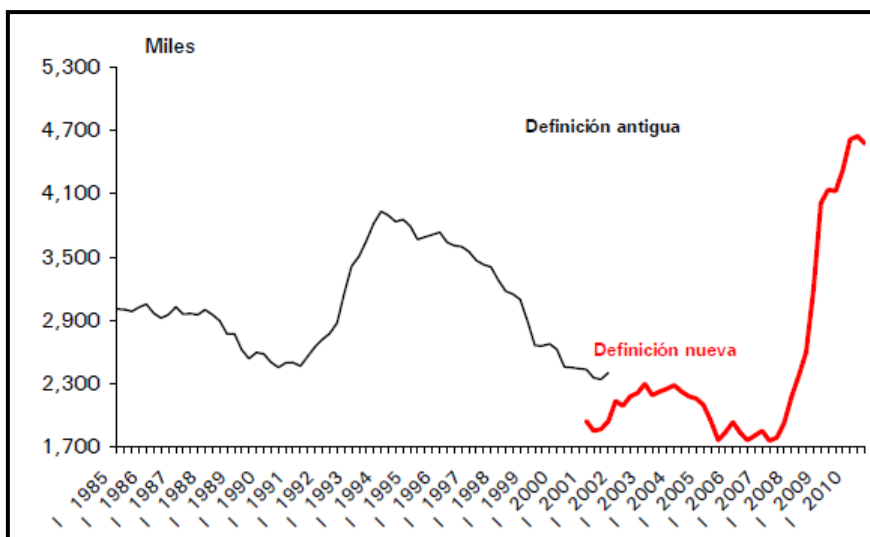


Gràfic 2.6: Creixement mig anual del PIB a Espanya durant la última dècada(2009). Font: INE

En el següent gràfic es pot veure l'evolució de l'atur a Espanya durant els darrers anys. Cal destacar-ne l'augment exponencial a partir del 2008 degut en gran part a la

¹ **Hipoteca *subprime***: crèdit considerat "de risc" per aquell a qui se li concedeix.

crisis de la construcció. 4,5 milions de persones estaven parades, un 19,79% de la població activa, 451.400 persones més que un any abans². Tot i això, la taxa d'ocupació ha augmentat per segon trimestre consecutiu. Caldrà veure si en els pròxims trimestres aquesta tendència a l'alça es manté.



Gràfic 2.7: Evolució del nombre d'aturats a Espanya (3r trimestre de 2010). Font: INE

En Joan Ramon Cazorla, franquiciat de McDonald's a Vic i a Manresa, a l'entrevista realitzada el dia 20 de Setembre de 2010 (*veure annex IX*), afirma que la crisi no afavoreix a ningú. En els darrers mesos fins i tot han guanyat clients, però la facturació ha disminuït, ja que qui abans hi menjava 4 vegades a la setmana ara només hi va una.

Arribem a la conclusió que tot i que a Vic i a Manresa la facturació ha baixat, en termes generals, a nivell mundial, arran de la crisi han augmentat les vendes, d'aquí que les notícies oficials afirmen que el McDonalds s'ha vist afavorit per la situació econòmica actual. Aquest fet és degut principalment a què molta gent en comptes de renunciar a sortir a menjar a fora canvia el tipus de restaurant per un de més econòmic per adequar-se així a la disminució del seu poder adquisitiu. De fet, les enquestes (*veure annex X*) demostren que en temps de crisi l'opció més valorada és la d'un restaurant de menjar ràpid.

² Segons dades de l'Institut Nacional d'Estadística al tercer trimestre de 2010.

En el *gràfic 2.8 de l'annex I*, es pot observar la relació de les vendes i els guanys de McDonald's respecte els seus competidors, així com la seva distribució per tot el món, el que corrobora les bones previsions de vendes.

2.4. Situació de les franquícies

Les franquícies³ tenen un paper fonamental dins la firma McDonald's. A Espanya representen el 92% dels restaurants i a nivell mundial només uns 9.000 són administrats directament per la marca.

Una franquícia suposa una col·laboració entre la marca i el franquiciat. McDonald's ofereix el seu nom, coneixement, experiència, els proveïdors, un control total del producte, campanyes de comunicació i màrqueting a nivell nacional, així com un recolzament a l'estratègia de desenvolupament dels restaurants.

Per la seva banda, el franquiciat aporta la seva experiència, coneixements i aptituds per prendre les decisions adients, capacitats per dur un negoci, disposició per desenvolupar relacions a nivell local integrant el restaurant a la zona, així com el compromís per dur a terme accions i programes de màrqueting local.

McDonald's no busca socis, ni inversors. Per tant, només concedeix franquícies a societats unipersonals. D'aquesta manera, el perfil exigít per als franquiciats és:

- Persones físiques individuals, d'entre 30 i 45 anys.
- Preferentment, amb experiència en negocis, especialment en recursos humans, finances i màrqueting.
- Disposició a dedicar la jornada completa i a dirigir personalment una PIME.
- Possibilitat de canvi de residència dins del territori nacional.

³ **Franquícia:** sistema de col·laboració entre dues parts jurídicament independents, vinculades per un contracte mitjançant el qual una de les parts, l'empresa franquiciadora cedeix, a canvi de certa remuneració econòmica, el dret a utilitzar la seva marca comercial i el seu "saber fer" empresarial, per un temps limitat i en un territori determinat.

- Participació en un programa per formar-se d'uns 12 mesos a temps complet.
- Capacitat de reunir els requisits financers detallats a continuació:
 - Inversió total: entre 650.000 i 750.000€
 - Capital necessari: com a mínim, el 30% de la inversió. Format per:
 - Drets de Franquícia (cànon d'entrada): 45.000€
 - Dipòsit de garantia⁴: 10.818€
 - Royalty⁵: un 5% mensual de les vendes per McDonald's
 - McDonald's busca el local i realitza la inversió immobiliària. Però en casos especials pot acceptar una proposta concreta si en veu la viabilitat.
 - Contracte a 20 anys.
 - El franquiciat inverteix 200.000€ aproximadament, lliures de finançament (no poden provenir d'un préstec, ni de familiars o amics), en els béns immobles (equip de cuina, decoració, rètols i mobles pròpiament dits).

3. Elaboració d'un pla d'empresa

3.1. Objectius

El projecte consisteix en la creació i posada en marxa d'una franquícia de la marca comercial McDonald's a Bagà, situada en una zona de pas pels viatgers que passen pel Túnel del Cadí i amb una clientela potencial provinent de l'institut (CFGM i Batxillerat) i dels treballadors del polígon i altres.

McDonalds és una marca reconeguda a nivell mundial, per tant, es parteix d'un producte que ja és madur, instaurat en el mercat i acceptat i reconegut per la societat.

⁴ El dipòsit de garantia serà retornat al finalitzar el contracte amb la franquícia, exceptuant si existeixen desperfectes o algun tipus de problema i McDonald's creu necessari no retornar-la.

⁵ **Royalty**: mensualment el franquiciat ha d'abonar una quantitat corresponent al 5% de les vendes de l'establiment a McDonald's Corporation

L'objectiu principal serà, evidentment, el de maximitzar els beneficis. Per tal d'aconseguir-ho, s'oferiran productes de qualitat, a un preu econòmic i buscant sempre la màxima satisfacció del client.

3.2. Activitat de l'empresa

3.2.1. Presentació del producte a oferir

S'ofereix un menú estàndard a tots els locals de l'empresa arreu del món, tot i que també s'inclouen alguns productes autòctons de cada zona. Per exemple, a Orient es serveixen fideus orientals i a França, vi. Els productes oferts a Espanya són:

- Hamburgueses: amb diferents tipus de pa, carns, de pollastre o de peix
- Sandvitxos: des de carn de vedella, pollastre, peix,...
- Entrants: aletes de pollastre, gaspatxo, patates braves o fregides, McNuggets...
- Amanides: amb pollastre, atlàntica, de l'hort,.. I també bossetes de fruita.
- Postres: gelats, Actimel, fruita i iogurt, pastissets, Petit Suisse,...
- Begudes: refrescos, sucs, cafès...

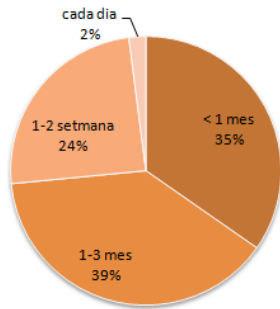
Referent a la patent del producte, ja la té, de manera oficial, l'empresa McDonald's.

3.3. Estudi de mercat

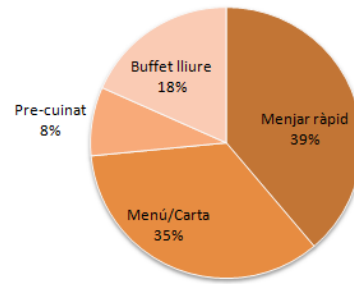
3.3.1. Dimensió i localització del mercat potencial

Per tal de definir el mercat al qual anirà dirigida la franquícia, s'ha realitzat una enquesta a un mostra representativa de 50 persones de Bagà, la Pobla de Lillet i Guardiola de Berguedà, seguint un mètode estadístic de selecció d'individus. *Veure l'annex X.* Els resultats més rellevants de l'enquesta són els següents:

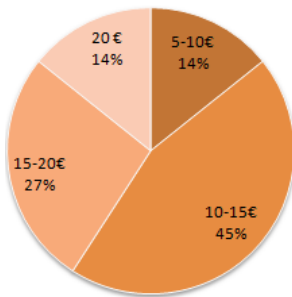
Amb quina freqüència surt a menjar a fora o demana que li portin a casa?



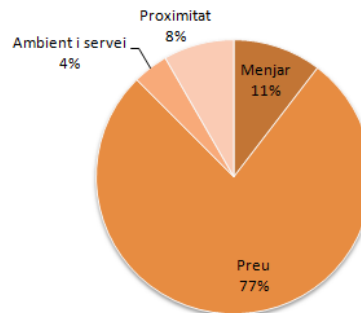
En temps de crisi quina creu que és la millor opció per sortir a menjar a fora?



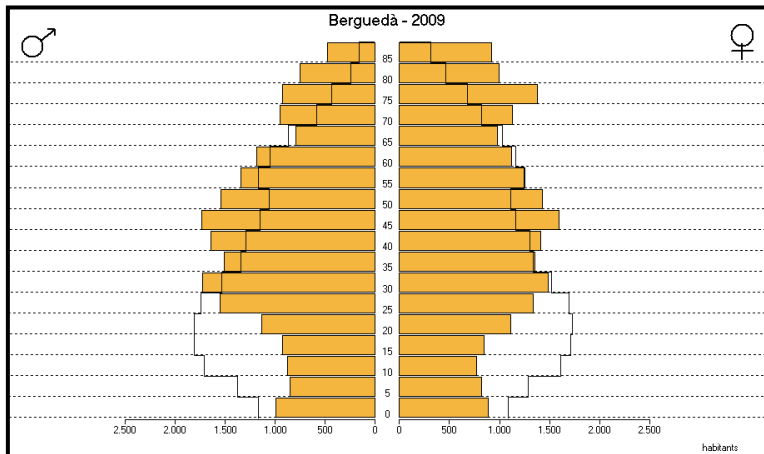
Quan es gasta en sortir a menjar a fora?



Principal avantatge d'un restaurant de menjar ràpid?



Concloem que la clientela potencial té entre 20 i 39 anys, amb un nivell d'adquisició mitjà. Els berguedans més joves no hi poden accedir fàcilment, i els més grans són amants d'allò tradicional i no surten gaire de la comarca. Per tant, un McDonald's a la zona ampliaria el ventall de clients des dels més joves, fins als avis amb ganes de provar coses noves. Tenint en compte la piràmide de població del Berguedà, la majoria està entre els 30 i 60 anys, és a dir, dins de l'interval anterior.



Gràfic 3.3.1: Piràmide de població del Berguedà (2009). Font: Idescat.cat

La majoria de clients hi van a la tarda, amb els amics o com a alternativa a un altre tipus d'oci. L'estada mitjana és d'uns 40 minuts. Els productes més demandats són els menús i l'hamburguesa Big Mac, segons explica l'entrevistat Joan Ramon Cazorla, després del boom de les novetats, els clients tornen als gustos habituals. La mitjana de consum per persona és de 8,5€.

3.3.2. Identificació de les empreses competidores

A la zona de l'Alt Berguedà no hi ha restaurants del tipus *fast food*, de manera que la principal competència passen a ser els bars, restaurants de menú i el menjar precuinat. L'entrevistat Joan Ramon Cazorla ressalta la importància d'aquests tipus de competència també a la comarca del Bages i d'Osona, i a les enquestes queda demostrat que el menjar precuinat es considera una bona opció en temps de crisi.

Concretament a Bagà, on el preu mitjà d'un menú és d'11€ i un àpat de menjar precuinat uns 5€, la competència és:

Entrepanes	Menús i/o Plats combinats		Precuinat
Bar Avenida	Bar Cal Ramón	Restaurant Cal Escribà	Cal Tutà
Bar Centre	Bar el Caliu	Restaurant Cal Batista	
Bar Porxada	Bar el Xiringuito	Restaurant El Blat	
Bar el Tropical	Restaurant Niu Nou	Bar La Baguetina	
Bar El Pub	Restaurant Cal Amagat	Restaurant la Pineda	
Snack Bar Raval			

Taula 3.3.1: Competència a Bagà (2011). Font: elaboració pròpia

3.3.3. Anàlisi DAFO

Una anàlisi DAFO és una eina molt usada en els negocis per identificar els factors interns (fortaleses i debilitats) i externs (oportunitats i amenaces) d'una companyia.

Debilitats (empresa)	Amenaces (entorn)
D1. Tipus de menjar (<i>fast food</i>)	A1. Crisi econòmica
D2. Menú limitat	A2. Greixos i salut: preocupació per imatge i dieta
D3. Massa gent en hores punta	A3. Competidors: precuinats “més sanes”
Fortalesa (empresa)	Oportunitats (entorn)
F1. Menú barat de qualitat	O1. Crisi econòmica
F2. Servei ràpid	O2. Vida moderna: poc temps per cuinar
F3. Mercat ja establert amb reconeixement mundial	O3. Adquirir noves tecnologies
F4. Sistema de franquícies d'èxit	O3. Nous mercats per explotar
	O4. Contractar personal qualificat

Taula 3.3.2: Anàlisi DAFO. Font: elaboració pròpia

A partir d'això, una empresa pot determinar la seva situació en aquell moment i també organitzar el seu desenvolupament futur, a través d'estratègies d'actuació.

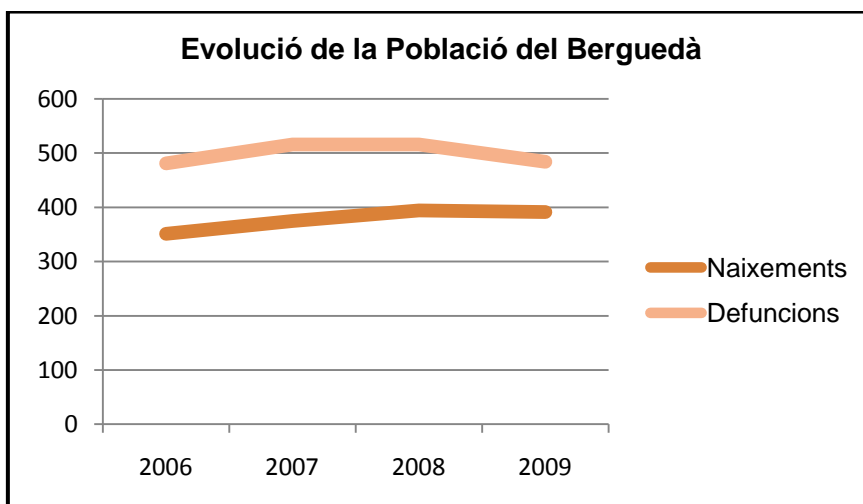
	Fortalesa	Debilitats
Oportunitats	<p>Estratègies (FO) : Ús de les Fortaleses per aprofitar Oportunitats</p> <p>Promocionar el menú barat com a solució en la crisi actual</p> <p>Promocionar el servei ràpid com a solució a la falta de temps de la vida moderna</p>	<p>Estratègies (DO): Vèncer Debilitats aprofitant Oportunitats</p> <p>Usar la nova tecnologia i introduir nous productes per evitar el menú limitat i fer-lo “més sa”</p> <p>Personal qualificat i nova tecnologia per reduir al màxim l'espera i les cues en hores punta</p>

Amenaces	Estratègies (FA): Ús Fortaleses per evitar Amenaces Campanyes per sensibilitzar de la qualitat i desmentir la publicitat negativa sobre el perjudici per a la salut: promocionant un menjar sa	Estratègies (DA): Reduir al mínim Debilitats i evitar Amenaces Avançar-se als competidors en la introducció de novetats i fer-se conèixer millor que ells a través de la publicitat

Taula 3.3.3: Anàlisi DAFO: estratègies d'actuació. Font: elaboració pròpia

3.3.4. Previsions sobre l'evolució i la quota de mercat

De la piràmide de població del Berguedà i el gràfic 3.3.2 es desprèn que la població de la comarca va envellint i disminuint, així, la clientela de pas serà essencial. Amb el pas del temps, hi ha un canvi en la tendència de gustos també. Les persones de 30 o 40 anys, al fer-se grans continuaran consumint menjar ràpid, els joves ja hauran crescut amb aquest tipus de menjar, i les noves generacions començaran a acudir a la firma. Així s'ampliarà un mercat que no comprenia els avis.



Gràfic 3.3.2: Evolució de la població al Berguedà. Font: elaboració pròpia

També s'ha de tenir en compte que la població cada vegada es preocupa més per la salut i el bon estat físic i el menjar ràpid, com es demostra a l'enquesta, no es veu com la millor opció per fer una bona dieta. En aquest punt és important l'habilitat dels

treballadors de McDonald's per aconseguir que canviï aquesta percepció i no perdre clients amb els anys.

Per últim també cal destacar el paper que jugarà la recuperació econòmica global prevista entre 2011 i 2012⁶. Segons l'enquesta, el menjar ràpid és una bona opció en temps de crisi. Així, caldrà mantenir la clientela guanyada per la disminució del poder adquisitiu quan aquest torni a augmentar, a través d'un bon servei, bons productes i promocions i descomptes. I per altra banda, amb aquesta recuperació econòmica, la gent sortirà molt més a menjar a fora.

La quota de mercat és el percentatge que es tindrà del total de mercat disponible, suposant com a competència directa els bars, restaurants i establiments de menjar precuinat de la comarca.

La quota de mercat està definida per una fórmula matemàtica que la relaciona de forma proporcional als esforços de màrqueting; aquests es mesuren en termes de qualitat, despesa en publicitat i distribució. Els productes de McDonald's tenen una elevada qualitat, demostrable amb informes fets per organismes externs a la firma; es tracta d'una de les marques més conegudes a nivell mundial, pel que fa a la publicitat; i quant a la distribució, està perfectament organitzada en una xarxa a nivell espanyol. Així doncs, els esforços de màrqueting són alts i, per tant, la quota de mercat també.

Tenint en compte els factors anteriors, especialment el bagatge de la marca McDonald's i el seu prestigi a nivell internacional, se suposa una quota de mercat inicial entre un 25 i un 30% i en el termini de 5 anys es preveu que augmenti fins a un 45%. Tenint en compte que alguns clients seran de "nova incorporació"⁷.

⁶ Segons dades del Ministeri d'Economia i Hisenda espanyol.

⁷ No tots els clients de l'establiment provindran de la competència directa de la comarca.

3.4. La comercialització

3.4.1. Definició de les característiques del producte

Les principals característiques dels productes d'alimentació de McDonald's són: menjar ràpid, variat, saludable i barat.

Des de ja fa temps, l'anomenat menjar escombraria és objecte de moltes crítiques pel seu alt contingut en greixos. Però molts nutricionistes afirmen que pot formar part d'una dieta equilibrada més diversa, sense que això perjudiqui la salut. Inclús s'han introduït productes socialment considerats més sans i autòctons:

- Vinagre de Xerez
- Gaspatxo
- Hamburgueses de la dieta mediterrània, amb enciam, tomàquet, formatge, maionesa,... I també pollastre, porc i vedella.

Des de McDonald's no es parla de menjar ràpid, sinó de *good fast food*, tal i com remarca Joan Ramón Cazorla, és a dir, te'l serveixen ràpid. Fins i tot existeixen campanyes per provar la qualitat de les hamburgueses, sota el lema "testimonis de qualitat", el mateix directiu entrevistat participa en una que ofereix als consumidors visitar les instal·lacions on s'elaboren les hamburgueses, a Toledo. Així es resolen els dubtes sobre la seva procedència i es desmenteixen els mites que les rodegen.

Per tant, podem arribar a la conclusió que no és bo abusar-ne, però que es pot portar una dieta totalment sana i equilibrada fent algun àpat a un McDonald's.

3.4.2. Determinació del preu de venda

Els preus venen donats per l'empresa McDonald's, són els mateixos a tot Espanya. Així, el franquiciat ha d'obtenir beneficis per altres vies, com una bona organització

dels productes per evitar que es facin malbé i així perdre diners. Per fixar els preus, l'empresa segueix dues directrius:

- Fixació de preus econòmics: a través de promocions, s'ofereix un producte de qualitat a un preu baix.
- Fixació de preus segons el valor percebut pels seus clients.

A l'hora de fixar els preus de les promocions, la tècnica més utilitzada és:

- Descomptes psicològics: es fixa un preu artificial que és relativament alt, amb un corresponent descompte que representa un estalvi psicològic significatiu.

3.4.3. Penetració en el mercat

McDonald's té una xarxa comercial distribuïda arreu del món i basada en les franquícies. A l'hora de distribuir els seus productes entre aquests punts de venda, existeix un centre que rep la mercaderia dels proveïdors i l'entrega als locals, que han fet les demandes amb antelació. Es tracta d'un procés amb nombrosos controls de qualitat, molt importants en el sector de l'alimentació. Concretament, en el cas d'Espanya l'empresa subcontractada que se n'encarrega està situada a Alcobendas.

Pel que fa a la penetració pel producte al mercat, les estratègies són:

- Ser la 1ª al mercat, establint la marca el més ràpid possible amb la publicitat.
- Diferenciar els seus productes i serveis creant unes característiques percebudes com úniques i importants pels consumidors.
- Tenir la major eficiència, per reduir costos operatius i incrementar els beneficis.
- Formar un grup compacte integrant a totes les parts que fan possible el procés.
- Controlar les seves franquícies de tot el món.
- Coordinar la seva cadena de valor (manera de treballar) amb la dels proveïdors
- Crear promocions d'èxit per incrementar les vendes i penetrar millor al mercat.

3.4.4. Promoció del producte

Tot i que la firma McDonalds promociona els seus productes directament, els franquiciats ho poden fer a la seva zona, aprofitant els mitjans dels quals disposen. De fet, aquesta és una de les maneres per obtenir més beneficis, dins d'un sistema tan rígid. Per exemple, el McDonald's de Vic patrocina un pilot de rallis de la comarca.



Imatge 3.4.1: Roda de premsa de G. Farrés amb J.R. Cazorla (2008). Font: osonacomarca.com

McDonald's es gasta més de 2 bilions de dòlars anuals, a nivell mundial, en campanyes publicitàries, amb anuncis televisius, sobre paper, catàlegs,... Així com també una política de preus que inclou importants descomptes (vals retallables a diaris, campanyes per televisió...) i promocions, entre les quals destaquen els regals que fan als nens, gots decorats... *Veure exemples de campanyes publicitàries de diferents èpoques en l'annex II.*

3.4.5. Previsió de vendes

A l'hora de fer una previsió de vendes a curt termini, cal fixar-se en diferents factors:

- En la situació econòmica actual, com ja s'ha demostrat en l'enquesta, el menjar ràpid és una de les primeres opcions.
- Les vendes augmentaran conforme vagi passant el temps, ja que el local anirà sent més conegut.
- Bagà té un sector turístic molt desenvolupat, sobretot a l'estiu i època d'esquí, quan se suposa un major volum de vendes.

- És una zona de pas pels usuaris del Túnel del Cadí (7.000 de mitjana al dia⁸), a més d'altres clients com els professors i alumnes de l'institut, especialment els del Cicle Formatiu que han de viure a Bagà, i també per gent de la comarca, on l'oferta d'aquest tipus de menjar és gairebé nul·la.

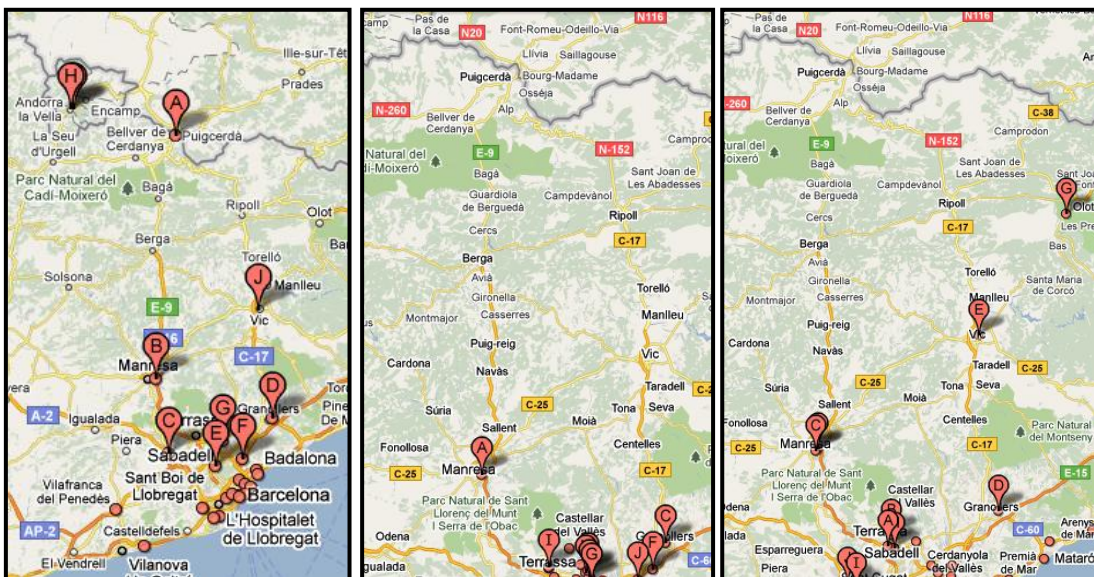
Seguint aquests criteris, s'ha elaborat una previsió de vendes dels 5 anys següents a l'obertura del local, *veure taules 3.4.1 i 3.4.2 a l'annex III.*

3.5. La localització

3.5.1. Criteris de localització

En aquest cas el franquiciat serà qui proposarà una bona ubicació. La idea és establir el primer McDonald's a la comarca del Berguedà, per tal d'escollir la millor localització s'han extret les conclusions de l'enquesta realitzada:

- A la comarca, l'oferta de restaurants de menjar ràpid és molt escassa, de fet, un dels inconvenients de McDonald's és que el més pròxim està a Manresa. Per això, una minoria dels àpats dels berguedans, són en aquests restaurants.



Imatges 3.5.1, 3.5.2, 3.5.3: Mapa d'establiments "Pans & Company", "Viena" i "McDonald's" respectivament, més propïms a l'Alt Berguedà (2010). Font: Google Maps

⁸ Dades oficials de la Generalitat de Catalunya

- Un McDonald's a l'Alt Berguedà podria funcionar sempre i quan estigues en un lloc de pas (un cas com el de Vic -explicat per Joan Ramon Cazorla a l'entrevista-). L'ideal seria una zona comercial, amb botigues on passar el dia, i anar després a fer un àpat ràpid i econòmic; i amb discoteques i bars on passar la nit, per anar després al McAuto, a menjar alguna cosa abans de plegar.

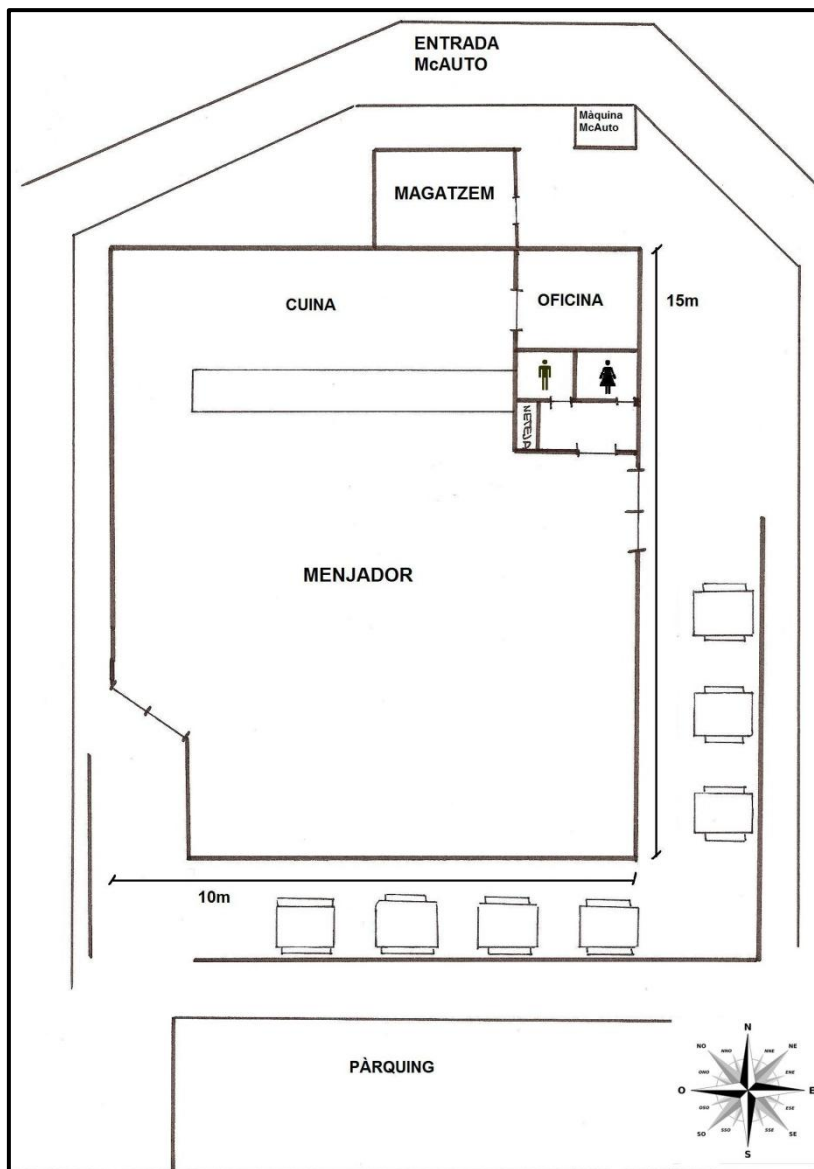
La zona escollida és el polígon industrial de Bagà, bàsicament per dos aspectes: té una molt bona accessibilitat tant pels que van cap al Túnel com pels que tornen; i en un futur és una zona que pot créixer amb més serveis, que atraurien més clientela.

3.5.2. Terrenys i infraestructures

El local estarà situat al polígon industrial Torrent del Gibellàs de Bagà, al costat de la C-16, carretera d'accés al Túnel del Cadí. En aquest polígon hi ha d'altres empreses tals com: Construccions Amills, Fusteria el Pi, Obres i serveis Foreber, Moviments de terra Folcrà, Materials de construcció Roca i Construccions Pendís.

Concretament, estarà situat al primer local entrant, amb una superfície de 150m². Amb la llei antitabac que entra en vigor a partir del 2 de gener de 2011, no caldrà habilitar una zona per a fumadors.

Veure mapes de localització i fotos del polígon a l'annex IV.



Imatge 3.5.9: Plànol de la distribució del McDonald's (2010). Font: Elaboració pròpia

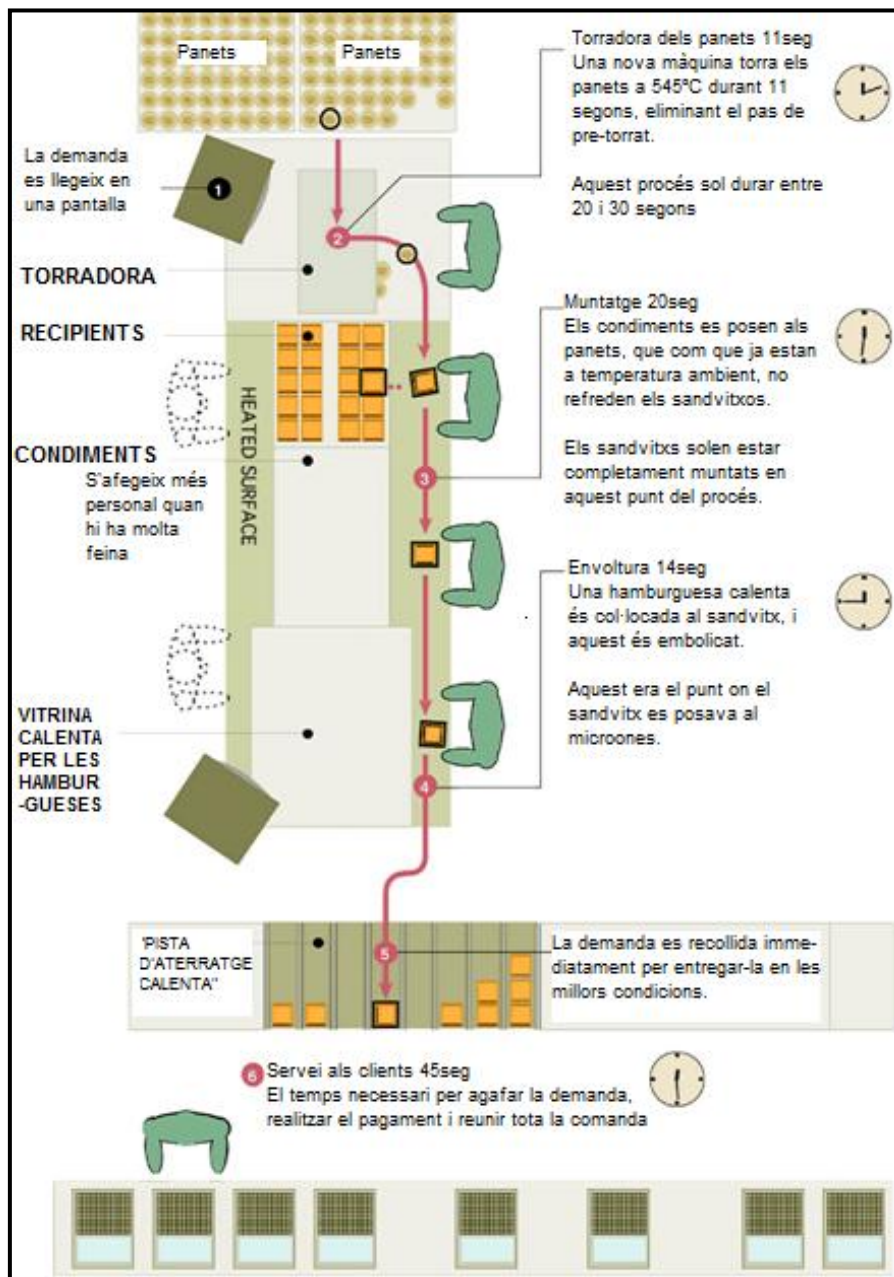
3.6. La producció

3.6.1. Determinació del procés de fabricació

Tot el que es fabrica són productes alimentaris. Els proveïdors ja ho donen tot pràcticament fet, perquè així es pugui atendre el client amb la màxima rapidesa. Així, el procés de producció al local consisteix a fregir, tallar o rentar i col·locar-ho en els envasos adients. Pel que fa a les begudes, o bé són les típiques ampolletes d'aigua o garrafes grans de refrescos, directes per posar a les màquines expenedores.

McDonald's ha anat canviant la manera d'organitzar-se, buscant la màxima rapidesa. Actualment, tots els McDonald's d'Espanya utilitzen el mateix sistema de *layout* (distribució en planta). Una de les innovacions, que ha permès estalviar un 1 milió de dòlars anual a nivell mundial, ha estat el disseny de les noves cuines, on destaca:

- L'eliminació d'alguns passos, escurçant-ne d'altres.
- No es prepara menjar abans de que es demani, excepte els pastissets.
- Una nova màquina de fer panets amb una nova manera de fer-los.



Imatge 3.6.1: Actual distribució de les cuines McDonald's (2010). Font: Prentice Hall, Inc.

3.6.2. Selecció d'instal·lacions i equipament necessaris

L'empresa tria la localització, distribueix i mobla l'establiment, per oferir-lo posteriorment al franquiciat seleccionat. A l'hora de dissenyar el local les principals directrius són: situar-lo en un punt estratègic amb gran visibilitat i amb una sala d'atenció als clients que mostri el 40% dels treballadors per donar sensació de proximitat. No hi ha un nombre fixat de metres quadrats necessaris, l'empresa avalua si un local concret és viable com a ubicació (se sol tenir un percentatge de seguretat d'un 95% respecte el futur èxit de la localització escollida).

Com ja s'ha comentat anteriorment, de tot l'equipament necessari, pel que fa als aparells de la cuina, així com els mobles pel menjador, la barra,... se n'encarrega McDonald's, així com s'estableix en els tractes inicials amb el franquiciat: "McDonald's realitza la inversió immobiliària i de construcció del restaurant"; això, sí, aquest equipament el paga el franquiciat, un cost que ja inclou el pressupost inicial de 200.000€ necessaris.

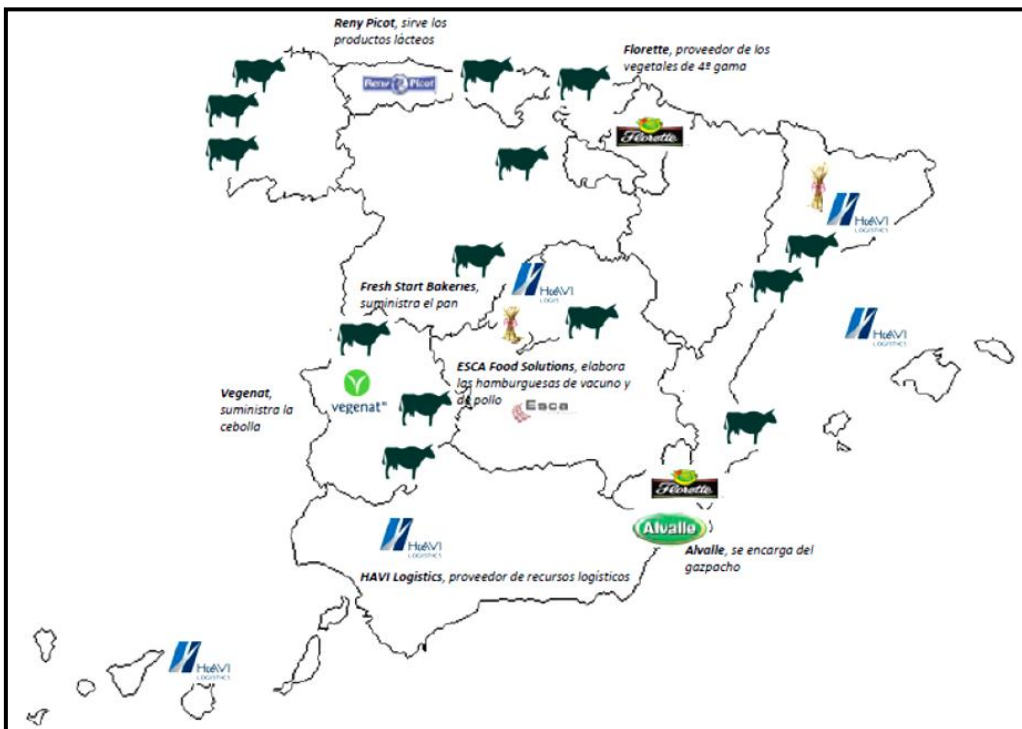
Pel que fa a la decoració, tots els locals segueixen una mateixa tendència; en general, es tracta de mobiliari llampant per atraure l'atenció del client; cadires còmodes per estar-s'hi l'estona de l'àpat, però no tant com per allargar l'estada al local; música moguda i actual; tot això amb un mateix objectiu: promoure el consum ràpid i l'entrada de més clients.

3.6.3. Aprovisionament

Els proveïdors ja els té establerts l'empresa i els paga és el franquiciat. A nivell espanyol hi ha un *Partner*⁹, les adquisicions es fan com a grup. Els proveïdors són empreses caracteritzades per tenir un gran nombre de possible substituïts, el 75% són espanyols, com:

⁹ **Partner**. empresa independent que avalua els proveïdors i escull la millor opció a l'hora de comprar.

- Esca Food Solutions (Toledo): hamburgueses de carn de vaca i de pollastre.
- Fresh Start Bakeries (Draganzo, Madrid): pa de les hamburgueses.
- Mahou: la cervesa.
- Florette-Vega Mayor (Navarra): els vegetals frescos: enciam i tomàquet.
- Havi Logístics: proveïdor logístic
- McCain: les patates fregides
- Coca-Cola: els refrescos i els sucus Minute Maid.



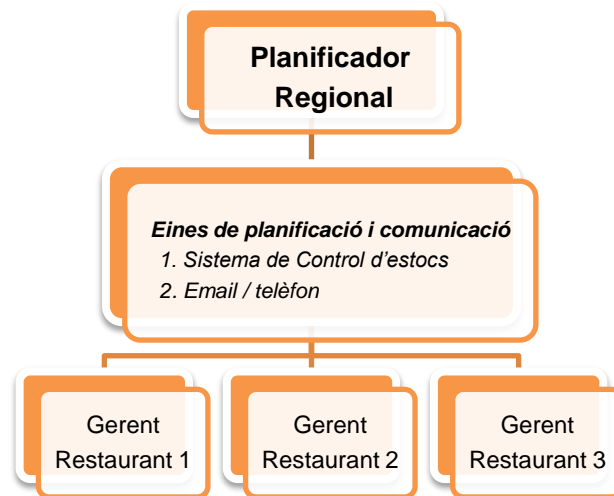
Imatge 3.6.2: Proveïdors McDonald's a l'estat espanyol (2009). Font: McDonald's

Per altra banda, l'aigua i la llum són subministrades per ENDESA i l'Ajuntament de Bagà.

3.6.4. Gestió d'estocs

Per la gestió d'estocs cal assegurar-se que n'hi ha suficients per cobrir la demanda, sense malbaratament de recursos. Per aconseguir-ho hi ha d'haver una bona comunicació amb la seu central, on es planeja el subministrament. I també cal que

siguin ben administrats dins del local, al magatzem es conserven en zones refrigerades i congeladors. De manera que l'organigrama per la gestió d'estocs és:



Gràfic 3.6.1: Gestió d'estocs (2010). Font: Elaboració pròpia (dades de McDonald's)

El mètode utilitzat per la gestió d'estocs es basa en el mètode FIFO (*first in, first out*, que fa que primer es tregui el material més antic independentment del seu preu de compra), tot i que és una mica més complex que això. Els empleats de la cuina són els que s'encarreguen de controlar les dates de caducitat i el bon estat dels aliments. Tota la gestió dels estocs en general, és el gerent qui ho gestiona, però evidentment amb l'ajuda dels empleats base.

3.6.5. Costos de producció

Els costos de producció són les matèries primeres a comprar als proveïdors per poder oferir el servei, tant els aliments a transformar, com els tovallons, els vasos, les canyes,... així com els treballadors contractats. Però dins dels costos de producció, no s'ha de comptar el cost del local, ja inclòs en la inversió inicial. Els costos poden ser:

- **Directes:** aquells relacionats directament amb l'activitat de producció de menús o d'atenció al client:
 - **Mà d'obra directa:** cuina i servei de taules
 - **Materials:** aliments principals, additius, espècies..; begudes i altres.

- **Amortització d'equipaments:** la part del local corresponent a la cuina i menjador i la maquinària directa: neveres, fregidores...
- **Subministraments:** aigua, gas i electricitat.
- **Despeses financeres:** pel finançament d'aquests elements directes.
- **Indirectes:** aquells relacionats amb l'activitat del restaurant, però que no participen directament en la producció de menús o en l'atenció al client:
 - **Mà d'obra indirecta:** personal del mostrador, gerent...
 - **Materials:** els que no es poden considerar directes.
 - **Amortització d'equipaments:** parts del local com el magatzem, els serveis...; equipaments com la caixa, el mobiliari i les instal·lacions...
 - **Subministraments:** telèfon.
 - **Despeses financeres:** per finançar aquests elements indirectes.

3.6.6. Control de qualitat

En el sector de l'hostaleria les normes de seguretat en els aliments estableixen:

- Complir els estàndards de qualitat i seguretat establerts per les lleis nacionals.
- Exigència al proveïdors d'aliments que comptin amb sistemes de HACCP¹⁰ (mètode de prevenció de malalties transmeses per aliments en mal estat).
- Integrar la seguretat dels aliments en els procediments de manipulació d'aliments als restaurants. El personal duu a terme validacions de conducta constantment, per verificar el compliment.

3.6.7. Valoració de l'impacte ambiental de l'empresa

L'impacte ambiental de l'empresa és causat bàsicament pels residus generats com l'empaquetatge. També es podria considerar la contaminació i l'impacte ambiental de la fàbrica, però és poc significatiu. La política de compromís amb el medi ambient,

¹⁰ **HACCP:** *Hazard Analysis and Critical Control Points* (anàlisi de perills i punts de control crítics).

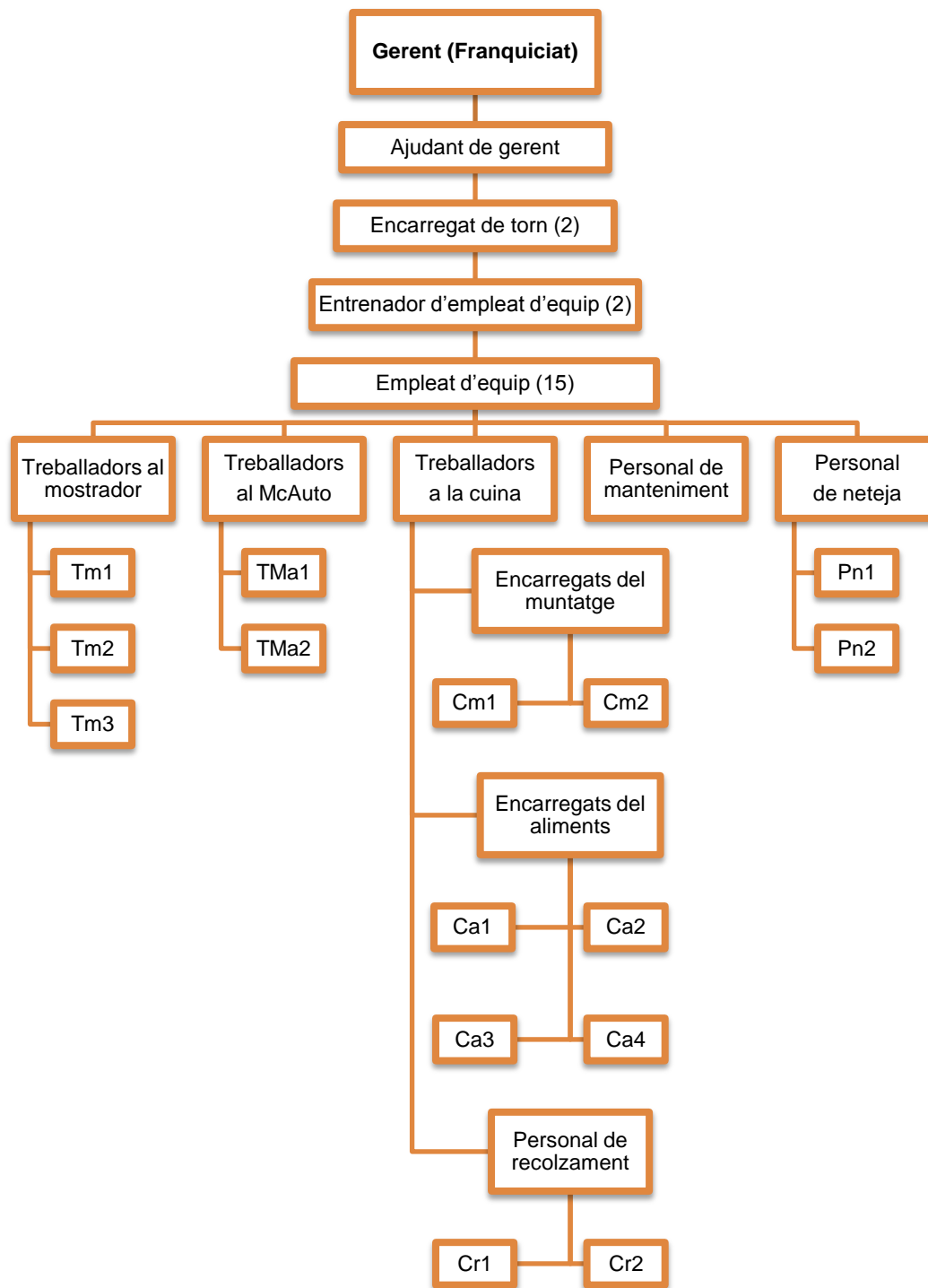
comuna per a tots els restaurants de la cadena McDonald's, és reduir, reciclar i reutilitzar sense comprometre la qualitat dels productes.

3.7. Recursos humans

3.7.1. Llocs de treball que es crearan

Inicialment, el negoci cobrirà els següents llocs de treball:

- **Empleat d'equip:** és el càrrec base que es divideix en diferents llocs de treball:
 - **Personal del mostrador:** atendre els clients.
 - **Personal del "McAuto":** encarregar-se de les comandes en aquesta zona.
 - **Personal de la cuina:**
 - **Encarregats dels productes:** controlar els estocs i dates de caducitat.
Fer les hamburgueses, porcions de pollastre, bacon...
 - **Encarregats del muntatge:** "muntar" les demandes.
 - **Personal de suport:** preparar els ingredients per les amanides.
 - **Personal de recolzament:** mantenir les diferents zones que no són la cuina en bon estat. També ajudar en la producció en cas necessari.
- **Entrenador:** controlar els empleats d'equip, els hi ensenya el que cal fer.
- **Encarregat de torn:** controlar que tots els empleats facin el que toca i tot estigui en ordre dins el local.
- **Ajudant de gerent:** en temes administratius i humans, també fa els horaris.
- **Gerent:** en aquest cas és el propi franquiciat, per tant, gestiona el grup humà, representa la marca, té les responsabilitats legals, jurídiques i de seguretat alimentària davant de McDonald's, s'ocupa del màrqueting a la zona i de l'administració econòmica, administrativa i jurídica, ha de presentar els comptes a la firma McDonald's.



Gràfic 3.7.1: Organigrama dels treballadors (2010). Font: elaboració pròpia

Es començarà amb 20 empleats, que no treballaran simultàniament, sinó que dependrà dels horaris assignats segons la quantitat de gent que acudeix al local. No es tracta de torns, els horaris es munten al voltant de l'hora de sopar i de l'hora de dinar, però especialment al vespre. McDonald's també s'adapta als horaris dels treballadors.

3.7.2. Perfil de les persones a contractar

El personal contractat, ha de complir els següents requisits:

- Tenir entre 16 i 65 anys.
- Parlar anglès, català i castellà amb fluïdesa.
- Tenir unes mínimes nocions de cuina.
- Saber tractar amb el públic.
- Preferiblement, tenir experiència en el sector de l'hostaleria.

Els treballadors es contracten com a empleats d'equip, de manera que poden estar al mostrador i un altre dia fent de personal de neteja, per això cal que compleixin aquestes característiques generals.

Política dels empleats

- Període de prova de 30 dies per demostrar les capacitats per fer aquella feina. La companyia pot decidir abans d'hora la fi d'aquest període.
- Pauses per menjar de 30min cada 5h, que no es cobren.
- Cal puntualitat i justificar les absències, sinó la companyia prendrà mesures.
- Cal comunicar que es vol deixar la feina amb 2 setmanes d'antel·lació.
- No són permesos:
 - Pírcings facials i tatuatges que es vegin.
 - Cabells de colors llampants.
 - A la cuina són necessàries les rets pels cabells.
 - S'ha de dur l'uniforme, amb pantalons negres (no xandall) i mitjons.

3.7.3. Selecció del personal

Per contractar un treballador es fan les pertinents entrevistes als candidats que han deixat el seu currículum al local i s'escullen aquells que compleixin els requisits

especificats anteriorment. És el propi gerent qui s'encarrega d'aquesta tasca, juntament amb l'acomiadament de personal.

3.7.4. Formes de contractació

Els treballadors que superin el període de prova de 30 dies són contractats, sempre amb un contracte indefinit (aquell que no s'estableix límits de temps en la prestació dels serveis, quant a la duració del contracte). La part que desitgi extingir el contracte, haurà de notificar-ho amb una antelació mínima de 15 dies, segons la causa d'aquesta, el treballador tindrà o no, dret a la indemnització. *Veure model de contracte indefinit a l'annex V.*

3.7.5. Distribució salarial

El sou (import brut) depèn de la posició que s'ocupi:

- Empleat d'equip: 7€/h – 30h/setmanals
- Entrenador: 8€/h – 36h/setmanals
- Encarregat de torn: 9€/h – 36h/setmanals
- Ajudant de gerent: 10.5€/h – 24h/setmanals

El gerent o franquiciat, com tot empresari, no té un sou fix, sinó que es reparteixen els beneficis quan toqui, depenent de la política fiscal de l'empresa.

3.7.6. Previsions sobre el creixement de l'ocupació

Tenint en compte la previsió de vendes (punt 3.4.5), s'ha fet una previsió sobre el creixement de l'ocupació, durant els següents 5 anys a l'obertura, *veure l'annex VI, taules 3.7.1 i 3.7.2.*

3.8. El finançament

3.8.1. Identificació i selecció de les fonts de finançament

El franquiciat ja disposa de 50.000€ en efectiu; els 150.000€ restants seran obtinguts hipotecant la casa propietat del franquiciat. D'aquesta manera, complint les condicions requerides per McDonald's, els diners no estan subjectes a cap préstec.

Així doncs, es demana un préstec a "la Caixa" de 150.000 € a retornar a 20 anys i amb un interès nominal fix del 5%. Les quotes mensuals a pagar són de 990€, les quals inclouen els interessos corresponents al període i la quota d'amortització corresponent. *Veure annex VII, taula 3.8.1*, on es detallen les 240 quotes a pagar amb els interessos de cada mes.

3.8.2. Necessitats econòmiques: Recursos propis i aliens

Inicialment, el franquiciat ha d'invertir 131.000€ per finançar els béns immobles (equip de cuina, decoració, ròtols i mobles pròpiament dits), mentre que la resta de recursos són aliens, és a dir, els proporciona l'empresa franquiciadora: McDonald's.

Inversió necessària en efectiu inicial (€)

<i>Partides</i>	<i>Quantitats</i>
Despeses de constitució	3.000,00 €
<i>Despeses de constitució de l'empresa (gestoria i permisos d'obertura)</i>	3.000,00 €
Mobiliari i materials varis	131.000,00 €
Mobiliaria sala - menjador (taules, cadires, aparadors, barra, etc.)	54.000,00 €
Cuina industrial (mobiliari, cuina, càmeres frigorífiques, etc.)	63.000,00 €
Banys	3.000,00 €
Equipament cuina, sala - menjador (utensilis cuina, decoració, etc.)	11.000,00 €
Tresoreria inicial	10.182,00 €
Disponible inicial	10.182,00 €
Drets de franquícia (Cànon d'entrada)	45.000,00 €
Dipòsit de garantia	10.818,00 €
Total inversió en efectiu aproximada	200.000,00 €

Taula 3.8.2: Inversió necessària en efectiu inicial (€). Font: elaboració pròpia

3.8.3. Pla d'inversions

Amb el pla d'inversions es valora i quantifica el què suposarà econòmicament la posada en marxa de l'empresa després d'avaluar les alternatives disponibles.

Cal determinar les despeses necessàries per a la legalització de l'empresa, definir els béns d'immobilitzat (els que romandran a l'empresa: terrenys, instal·lacions, mobiliari...) i preveure l'estoc mínim inicial (mercaderies i matèries primes).

Un cop s'han estudiat tots aquests factors s'ha d'avaluar la millor opció. En aquest cas, però, és el franquiciador qui pren aquestes decisions i el franquiciat qui les finança, amb els 131.000€ restants de la inversió inicial¹¹.

3.8.4. Compte de resultats previst

A partir d'aquest compte de resultats s'ha calculat tota la resta d'apartats del finançament de l'empresa. Per això cal explicar com s'ha calculat:

El local s'obre el 2012.

Per calcular els **costos de personal**:

- Tenint en compte la previsió de vendes, s'ha fet una previsió del personal necessari de cada càrrec.
- Inicialment es comença amb 20 treballadors com especifica l'entrevistat, ja que al principi no hi haurà gaire clients, però caldrà que els empleats es formin, de manera que aquesta xifra es mantindrà amb l'augment de vendes.
- S'obre de 8 a 23h, 15h diàries, on es reparteixen els empleats d'equip en 3 torns de 5h, però no totes les hores hi ha el mateix nombre de persones, sinó que n'hi ha més al migdia d'entre setmana i al sopar del cap de setmana.
- Sempre hi ha d'haver un encarregat de torn o un entrenador al local, sinó l'ajudant de gerent o el gerent.

¹¹ Inicialment, el franquiciat inverteix 200.000€, dels quals, 45.000€ es destinen als drets de franquícia i 10.818€ a un dipòsit de garantia. Per tant, en queden 131.000€ per invertir en aquestes despeses inicials.

- Per calcular els dies treballats al mes de cada treballadors, s'ha considerat un dia i mig de festa setmanal, de manera que es fa un dia de festa més la tarda del dia abans o el matí del dia després. D'aquesta manera, s'han tingut en compte els dies que té el mes i depenent del nombre de setmanes, es faran 4 o 5 dies de festa mensuals. Per calcular el total de dies treballats a l'any, només es descompta aquest dia a la setmana, ja que les vacances són pagades, i per tant, es comptabilitzen igual en el compte de resultats.
- Hi ha 12 pagues anuals.
- Els salaris són els especificats per l'entrevistat. Per simplificar, s'ha suposat, un increment de sou d'un 3% anual, tot i que caldria tenir en compte l'IPC i el conveni corresponent per calcular un tant per cent més exacte.
- Per simplificar la forma de calcular la seguretat social, s'ha arrodonit a un 31% del sou brut anual.

Per calcular els **costos d'estructura**:

- Tenint en compte la previsió de vendes, s'ha fet una previsió dels costos d'estructura.
- Amb dades de locals semblants, s'ha fet una estimació de les despeses en llum, aigua, telèfon i gas, també tenint en compte l'època de l'any i els clients. Sempre fent una mitjana, ja que això no es paga cada mes.
- De la mateixa manera s'ha suposat un import mitjà de manteniment de maquinària.
- Per calcular els impostos municipals, s'ha demanat a l'ajuntament de Bagà l'import aproximat dels 3 impostos municipals a pagar: l'IBI, el clavegueram i les escombraries. Es tracta d'una mitjana, ja que no es paguen cada mes.
- També s'ha inclòs un apartat de varis, per imprevistos i altres costos.

Per calcular el **compte de resultats**:

- S'ha fet una estimació de les vendes, tenint en compte les 7.000 persones que de mitjana passen diàriament pel Túnel del Cadí, així com les èpoques de més turisme i el fet que augmentaran conforme es vagi fent més conegut.
- La despesa mitjana per client és la indicada per McDonald's, i s'ha considerat un augment del 5% anual dels preus.
- El *Royalty* és un 5% de les vendes anuals que s'ha de pagar a McDonald's.
- Les matèries primeres s'han calculat tenint en compte el que va explicar l'entrevistat: hi ha un marge de benefici mitjà del 250% en els productes
- Els interessos del préstec no seran els mateixos durant els 20 anys, ja que són proporcionals a l'import que queda per tornar al banc (al principi gairebé es paga tot interessos i al final, la majoria és la quota d'amortització). Pel càlcul d'aquestes mensualitats, s'ha utilitzat un excel de www.abcbolsa.com.
Veure annex VII.
- Les amortitzacions del mobiliari i maquinària se suposen a 10 anys; aquestes no són pagaments reals (per tant, no apareixen en la tresoreria), però sí que s'han de tenir en compte com a despesa en el compte de resultats ja que són una depreciació del valor dels actius comprats. És a dir, el mobiliari i la maquinària va perdent valor a mesura que passa el temps.
- *Cash flow*: és el flux de caixa, necessari per calcular el VAN, TIR i *Pay Back*. Hi ha diverses maneres de calcular-lo, el criteri que se segueix no inclou les amortitzacions, ja que aquestes no són moviments reals de flux de caixa. Per tant, per calcular-lo caldrà comptar els beneficis nets sense restar-los les amortitzacions.
- L'impost de societats és del 25% dels beneficis (segons la llei vigent: Real Decret 1/2010) donat que la base imposable de l'empresa no arriba als 300.000€ i el nombre de treballadors és inferior a 30.

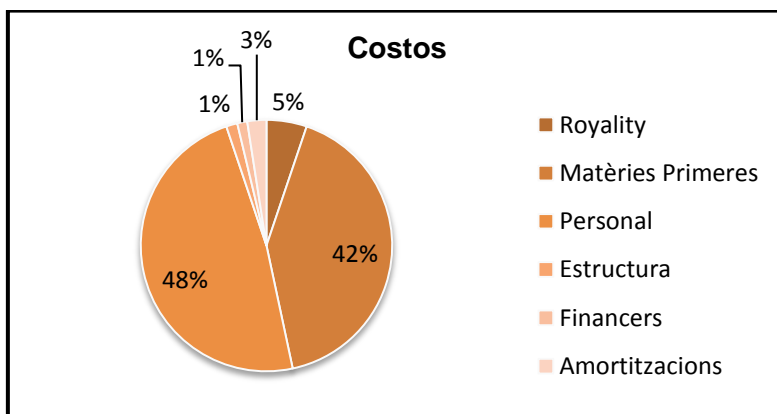
	ANY 2012												
	Gener	Febrer	Març	Abril	Maig	Juny	Juliol	Agost	Setembre	Octubre	Novembre	Desembre	TOTAL
VENDES NETES	37.549 €	40.981 €	50.065 €	54.506 €	56.323 €	60.563 €	62.581 €	75.098 €	60.563 €	50.065 €	48.450 €	87.614 €	684.356 €
Núm. Clients diaris	150	175	200	225	225	250	250	300	250	200	200	350	
Núm. Clients mensuals	4650	5075	6200	6750	6975	7500	7750	9300	7500	6200	6000	10850	84750
Despesa mitjana per client	8,5 €	8,5 €	8,5 €	8,5 €	8,5 €	8,5 €	8,5 €	8,5 €	8,5 €	8,5 €	8,5 €	8,5 €	
Vendes brutes	39.525 €	43.138 €	52.700 €	57.375 €	59.288 €	63.750 €	65.875 €	79.050 €	63.750 €	52.700 €	51.000 €	92.225 €	720.375 €
Royalties	1.976 €	2.157 €	2.635 €	2.869 €	2.964 €	3.188 €	3.294 €	3.953 €	3.188 €	2.635 €	2.550 €	4.611 €	36.019 €
CONSUM (matèries primeres)	15.810 €	17.255 €	21.080 €	22.950 €	23.715 €	25.500 €	26.350 €	31.620 €	25.500 €	21.080 €	20.400 €	36.890 €	288.150 €
MARGE BRUT DE VENDES	21.739 €	23.726 €	28.985 €	31.556 €	32.608 €	35.063 €	36.231 €	43.478 €	35.063 €	28.985 €	28.050 €	50.724 €	396.206 €
Costos personal	26.704 €	23.737 €	26.704 €	26.907 €	26.907 €	28.100 €	28.100 €	30.418 €	29.292 €	29.292 €	29.292 €	29.292 €	334.744 €
Costos d'estructura	938 €	938 €	938 €	838 €	793 €	693 €	693 €	693 €	693 €	843 €	893 €	1.048 €	10.001 €
RESULTAT OPERATIU	-5.904 €	980 €	1.343 €	3.811 €	4.908 €	6.270 €	7.439 €	12.366 €	5.078 €	-1.180 €	-2.138 €	20.384 €	51.461 €
Costos financers	2.125 €	623 €	622 €	620 €	619 €	617 €	616 €	614 €	613 €	611 €	610 €	608 €	8.898 €
Amortitzacions	1.421 €	1.421 €	1.421 €	1.421 €	1.421 €	1.421 €	1.421 €	1.421 €	1.421 €	1.421 €	1.421 €	1.421 €	17.050 €
BENEFICI ABANS D'IMPOSTOS (BAI)	-9.449 €	-2.993 €	-700 €	1.770 €	2.868 €	4.232 €	5.402 €	10.331 €	3.044 €	-3.181 €	-4.165 €	18.355 €	25.513 €
Impost de societats (25%)	-2.362 €	-748 €	-175 €	443 €	717 €	1.058 €	1.350 €	2.583 €	761 €	-795 €	-1.041 €	4.589 €	6.378 €
BENEFICI DESPRÉS D'IMPOSTOS (BDI)	-7.087 €	-2.245 €	-525 €	1.328 €	2.151 €	3.174 €	4.051 €	7.749 €	2.283 €	-2.386 €	-3.124 €	13.766 €	19.135 €
CASH FLOW	-5.666 €	-824 €	896 €	2.748 €	3.572 €	4.595 €	5.472 €	9.169 €	3.704 €	-965 €	-1.703 €	15.187 €	36.185 €

Taula 3.8.3 : Compte de resultats previst (primer any). Font: elaboració pròpia

	2012	2013	2014	2015	2016
VENDES NETES	684.356 €	771.566 €	872.463 €	990.869 €	1.118.934 €
Núm. Clients anuals	84.750	91.000	98.000	106.000	114.000
Despesa mitjana per client	8,5 €	8,9 €	9,4 €	9,8 €	10,3 €
Vendes brutes	720.375,0 €	812.175,0 €	918.382,5 €	1.043.020,1 €	1.177.825,6 €
Royalties	36.019 €	40.609 €	45.919 €	52.151 €	58.891 €
CONSUM (matèries primeres)	288.150 €	324.870 €	367.353 €	417.208 €	471.130 €
MARGE BRUT DE VENDES	396.206 €	446.696 €	505.110 €	573.661 €	647.804 €
Costos personal	334.744 €	384.743 €	411.511 €	439.538 €	485.028 €
Costos d'estructura	10.001 €	10.501 €	11.026 €	11.577 €	12.156 €
RESULTAT OPERATIU	51.461 €	51.452 €	82.573 €	122.546 €	150.619 €
Costos financers (interessos préstec)	8.898 €	7.169 €	6.928 €	6.675 €	6.408 €
Amortitzacions	17.050 €	17.050 €	17.050 €	17.050 €	17.050 €
BENEFICI ABANS D'IMPOSTOS (BAI)	25.513 €	27.233 €	58.595 €	98.821 €	127.161 €
Impost de societats (25%)	6.378 €	6.808 €	14.649 €	24.705 €	31.790 €
BENEFICI DESPRÉS D'IMPOSTOS (BDI)	19.135 €	20.425 €	43.947 €	74.116 €	95.371 €
CASH FLOW	36.185 €	37.475 €	60.997 €	91.166 €	112.421 €
CASH FLOW ACUMULAT	36.185 €	73.659 €	134.656 €	225.821 €	338.242 €

Taula 3.8.4: Compte de resultats previst (5 primers anys). Font: elaboració pròpia

Una vegada fet el compte de resultats, cal analitzar-lo per veure quin aspecte té més pes a nivell econòmic. En el primer any, per exemple, els costos es reparteixen de la següent manera:



Gràfic 3.8.1: Costos de l'empresa (2010). Font: elaboració pròpia

Es veu que els costos de personal són els que cal tenir més en compte, ja que representen el 48% dels costos totals. Això indica que no cal posar tanta atenció en aspectes com els costos d'estructura, els interessos al banc o fins i tot les vendes, sinó que és més important dedicar els esforços a fer més productiva la plantilla, ja que els beneficis que proporcionarien un augment significatiu en les vendes, serien insignificants al costat del que suposaria la contractació de 2 treballadors més.

El cost de les matèries primeres també es important ja que representa un 42% del total de costos. No obstant, els proveïdors són escollits pel franquiciador, per tant, el franquiciat difícilment pot modificar aquests costos.

3.8.5. Pla de tresoreria

El pla de tresoreria permet calcular quins seran els cobraments (entrades de diners) i els pagaments (sortides de diners) previstos per un període determinat, en aquest cas, durant el primer any. S'ha realitzat a partir de previsions, tenint en compte les dades de McDonald's, així com les previsions de vendes i la crisi actual.

	ANY 2012
Ingressos	730.557 €
Disponible inicial	10.182 €
Vendes brutes	720.375 €
Pagaments	682.294 €
Consum (matèries primes)	288.150 €
Royalty	36.019 €
Personal	334.744 €
D'estructura	10.001 €
Quota préstec (interessos + quota amortització)	11.880 €
Interessos obertura préstec bancari (1%)	1.500 €
Situació de la tresoreria a final d'any	48.263 €

Taula 3.8.5: Pla de tresoreria del primer any. Font: elaboració pròpia

3.8.6. Balanç previst

El balanç previst pel primer any és l'estat contable que reflexa la situació patrimonial de l'empresa. S'estructura a través de dos conceptes: l'actiu (drets o propietat de l'empresa) i el passiu (deures o deutes de l'empresa). La suma de totes les partides del passiu ha de quadrar sempre amb la suma de totes les de l'actiu, com és el cas.

Partides	Quantitat
ACTIU	
Actiu fix	172.768,00 €
Immobilitzat (mobiliari i materials varis)	131.000,00 €
Amortització acumulada immobilitzat material	- 14.200,00 €
Despeses de constitució	3.000,00 €
Drets de franquícia (cànon d'entrada)	45.000,00 €
Amortització acumulada immobilitzat no material	- 2.850,00 €
Dipòsit de garantia	10.818,00 €
Actiu circulant	48.262,95 €
Disponible (tresoreria)	48.262,95 €
Total actiu	221.030,95 €
PASSIU	
Fons propis	69.134,71 €
Capital social	50.000,00 €
Benefici pendent de distribuir	19.134,71 €
Exigible a llarg termini	140.808,00 €
Préstec a llarg termini	140.808,00 €
Exigible a curt termini	11.088,24 €
Préstec a curt termini	4.710,00 €
Hisenda pública creditora	6.378,24 €
Total passiu	221.030,95 €

Taula 3.8.6: Balanç previst (primer any). Font: elaboració pròpia

3.8.7. Ràtios

Les ràtios financeres són relacions entre dues magnituds financeres que permeten l'anàlisi de la situació econòmica d'una empresa. Les més significatives són:

Ràtio d'apalancament: determina la utilització de recursos aliens en el finançament de l'empresa, com més alta, més deutes té l'empresa.

$$\frac{\text{Actiu total}}{\text{Fons propis}} = \frac{221.030,95 \text{ €}}{69.134,71 \text{ €}} = 3,20$$

Ràtio d'endeutament: ha d'estar entre 1 i 3. Com més alta, més inestable és l'estructura financera de l'empresa.

$$\frac{\text{Passiu Llarg Termini} + \text{Passiu Curt Termini}}{\text{Fons propis}} = \frac{140.808,00 \text{ €} + 11.088,24 \text{ €}}{69.134,71 \text{ €}} = 2,20$$

Ràtio de liquiditat total: ha de ser superior a 1, determina la capacitat que té l'empresa de poder atendre els seus pagaments.

$$\frac{\text{Actiu circulant}}{\text{Passiu a Curt Termini}} = \frac{48.262,95 \text{ €}}{11.088,24 \text{ €}} = 4,35$$

Ràtio de solvència: ha de ser superior a 1. Com més gran, més preparada està l'empresa per situacions de dificultats sense comprometre la seva viabilitat.

$$\frac{\text{Actiu total}}{\text{Passiu a Llarg Termini} + \text{Passiu a Curt Termini}} = \frac{221.030,95 \text{ €}}{140.808,00 \text{ €} + 11.088,24 \text{ €}} = 1,46$$

3.8.8. Anàlisi del projecte: VAN, TIR i Pay Back

Per analitzar la viabilitat del projecte existeixen diversos procediments, com:

- **VAN:** el Valor Actual Net calcula el valor present d'un nombre de fluxos de caixa futurs, originats per una inversió. Per fer-ho cal descomptar al moment actual tots els fluxos de caixa futurs del projecte i després restar-li la inversió inicial, de tal manera que s'obté el valor actual net del projecte.

$$\text{VAN} = \sum_{t=1}^n \frac{V_t}{(1+k)^t} - I_0$$

On:

V_t = Fluxos de caixa en cada període t n = nº de períodes
 I_0 = Inversió inicial k = tipus d'interès

Per calcular k s'utilitzarà el criteri del cost d'oportunitat (suposant que la inversió que es deixa de fer és al banc) i se suposarà que és d'un 4% (el banc donaria un 4% d'interessos).

Si el VAN és positiu la inversió produirà guanys per sobre la rendibilitat exigida i el projecte pot acceptar-se, si és negatiu s'hauria de rebutjar i si és 0, el projecte no donarà beneficis, però la decisió s'haurà de basar en altres criteris, com l'obtenció d'un millor posicionament en el mercat.

El VAN del projecte és de 93.997€, per tant, una inversió recomanable.

- **TIR:** la Taxa Interna de Retorn és la taxa d'interès amb la qual el VAN és 0. També indica la rendibilitat d'un projecte: a major TIR, major rendibilitat. Per avaluar l'acceptació d'un projecte, es compara la TIR amb una taxa mínima, el cost d'oportunitat de la inversió (posar els diners al banc, en aquest cas), si és superior s'accepta; per tant, si suposem un interès d'un 4%, la TIR haurà de ser superior.

La TIR del projecte és del 16%, per tant, una inversió rendible.

- **PERÍODE DE RETORN:** també anomenat *Pay Back*, és el termini necessari per recuperar la inversió inicial a través dels fluxos de caixa nets (ingressos menys despeses) obtinguts durant el projecte:

$$P.B = \frac{\sum A}{\sum Q}$$

$\sum A$ = suma de la inversió inicial més tots els fluxos negatius

$\sum Q$ = suma de tots els fluxos positius

En cas de dubte entre dues inversions, cal escollir la del període de retorn més baix, tot i que ha de ser complementat amb altres criteris, ja que aquest no mesura la rendibilitat.

El Pay Back és de 4 anys.

3.9. Aspectes formals del projecte

3.9.1. Elecció de la forma jurídica

Una de les primeres decisions a prendre és l'elecció de la forma jurídica a adoptar:

TIPUS	Nº SOCIS	CAPITAL	RESPONSABILITAT
Autònom	1	No mínim inicial	Il·limitada
Societat civil	2 o més	No mínim inicial	Il·limitada
Comunitat de béns	2 o més	No mínim inicial	Limitada al capital aportat
Societat limitada	Mínim 1	3.006€	Limitada al capital aportat
Societat limitada	Mínim 1	Mínim 3.000€	Limitada al capital aportat
Nova Empresa	Màxim 5	Màxim 120.202€	
Societat anònima	Mínim 1	60.000€	Limitada al capital aportat
S.L. laboral	Mínim 3	3.006€	Limitada al capital aportat
S.A. laboral	Mínim 3	60.101€	Limitada al capital aportat
Cooperativa	Mínim 3	1.083€	Limitada al capital aportat

Taula 3.9.1: Tipus de formes jurídiques per una empresa (2010). Font: elaboració pròpia

La millor forma jurídica per a la creació d'un McDonald's és constituir una societat limitada. Com que ha de ser una societat unipersonal, la inversió inicial mínima és assequible, i no es tracta d'un projecte molt arriscat econòmicament parlant. Tot i que els tràmits a realitzar són més complicats.

Una Societat de Responsabilitat Limitada (S.L. o S.R.L.) és una societat mercantil el capital de la qual està dividit en participacions iguals, acumulables i indivisibles, que no poden incorporar-se a títols negociables ni denominar-se accions. La responsabilitat dels socis es limita al capital aportat.

3.9.2. Tràmits administratius

Hi ha dos tipus de tràmits a fer: els generals i els específics. Els primers són necessaris per totes les empreses, mentre que els altres només són necessaris per determinades activitats.

1. Tràmits generals

1	Sol·licitud del Certificat de Denominació Social	Tràmits de constitució de la societat
2	Obertura d'un Compte Bancari	
3	Redacció d'Estatuts i firma d'Espectura de Constitució	
4	Pagament de l'Impost de Transmissions Patrimonials	
5	Inscripció en el Registre Mercantil	
6	Sol·licitud CIF, Declaració Censal i IAE ¹²	Tràmits a Hisenda
7	Alta en el Règim d'Autònoms de socis i treballadors	Tràmits al Ministeri de Treball
8	Sol·licitud del Llibre de Visites	

Taula 3.9.2: resum dels tràmits obligatoris per la creació d'una empresa S.L. Font:crearempresas.com

Veure annex VIII per més detalls.

2. Tràmits específics

Registre especial de franquiciadors

Per poder desenvolupar una activitat de franquiciadors a Espanya cal inscriure's al Registre de franquiciadors. La documentació a presentar és:

1. Dades del franquiciat
2. Acreditació de concessió en vigor de la titularitat o drets de llicència
3. Descripció del negoci

3.9.3. Obligacions legals de l'empresa

1. Comptables

¹² IAE: Impost d'activitats econòmiques.

Cal presentar el llibre de diari i llibre d'inventari, els comptes anuals, els llibres de registre a efectes fiscals i l'auditoria de comptes; tot d'acord amb el Nou Pla General de Comptabilitat de PIMES i criteris contables específics per microempreses.

2. Fiscals

Les obligacions fiscals de l'empresari són les següents:

DC: Declaració Censal	Abans de començar l'activitat
IAE: Impost d'Activitats Econòmiques	
ITP: Impost de Transmissions Patrimonials	
IS: Impost de Societats	Després de començar l'activitat
IVA: Impost sobre el Valor Afegit	
IBI: Impost sobre els Béns Immobles	Altres impostos
DAOT: Declaració Anual d'Operacions a Tercers	

Taula 3.9.7: Resum d'obligacions fiscals per a una Societat Mercantil (S.L.). Font: crearempresas.com

3. Laborals

Les obligacions laborals de l'empresa són:

- Alta de treballadors en el Règim General de la Seguretat Social,
- Comunicació de les contractacions als Serveis Públics de Treball.
- Contracte laboral.
- Pla de prevenció de riscos laborals.
- Calendari laboral.

Al contractar treballadors, l'empresari té les següents obligacions:

- Comunicar a l'oficina de treball la finalització dels contractes de treball.
- Facilitar als serveis de treball les dades de la política de col·locació

4. Conclusions

Les conclusions extretes del treball de recerca es poden classificar en els blocs que es detallen a continuació:

La marca i la franquícia

La història de McDonald's juntament amb l'avaluació de les dades econòmiques actuals de la companyia permeten afirmar que es tracta d'una marca exitosa, fet que porta a pensar que és possible fer funcionar una franquícia McDonald's tot i la situació econòmica actual.

L'entorn, el producte i la comercialització

El projecte del present treball de recerca consisteix a posar en marxa aquest tipus d'establiment de menjar ràpid, el principal avantatge del qual serà, segons demostren les enquestes realitzades, el preu dels productes. També a partir dels sondejos s'ha determinat el mercat potencial, format per persones d'entre 20 i 40 anys, però que s'ampliarà a les altres edats. I la competència directa a la qual s'haurà de fer front seran els bars i restaurants d'entrepanes i menús de la comarca, així com establiments de menjar precuinat, molt competitiu pel que fa al preu.

Per tal de realitzar un **pla d'actuació**, en primer lloc s'ha realitzat una anàlisi DAFO. Les conclusions extretes aconsellen aprofitar el moment de crisi per atraure clients amb els preus i mantenir-los després amb un bon servei, que es millorarà amb les noves tecnologies i personal qualificat. Addicionalment, s'afegiran campanyes per demostrar la qualitat dels productes i donar-se a conèixer per davant de la competència.

Un aspecte important a tenir en compte és **l'evolució del mercat**: l'envelliment de la població farà que canviïn els gustos i que s'ampliïn les edats dels clients potencials, tot i que també caldrà tenir en compte la preocupació per l'estat físic que augmenta dia a dia a la societat. Així doncs, se suposa una quota de mercat d'un 25% inicial.

Pel que es refereix al **producte**, les seves característiques són que es tracta d'un menjar ràpid, barat i sa, sempre i quan es combini correctament amb el sopar o dinar complementari (desmentint el mite de *menjar escombraria*) que introdueix productes autòctons.

L'elaboració del productes a l'establiment és molt senzilla, ja que responent al concepte de menjar ràpid, els proveïdors serveixen els productes el màxim de preparats possible. I per acabar d'afavorir a aquesta rapidesa, també es duu a terme un sistema de *lay-out* basat en una bona organització de l'espai i el temps. Al ser un negoci de restauració, són bàsics els controls de qualitat, que s'exigeixen tant als proveïdors com als empleats.

Les **instal·lacions** les posa la firma i les paga el franquiciat amb la inversió inicial, aquest és un dels aspectes dels quals el franquiciat no s'ha d'encarregar i que respon a la rigidesa d'un sistema de franquícies.

Els **proveïdors** ja estan contractats per la firma després d'haver estat seleccionats per un *partner*. Si a això s'afegeix que els preus ja venen establerts també per l'empresa, la gestió eficaç dels estocs és un dels factors que pot optimitzar el franquiciat amb l'objectiu d'augmentar els beneficis.

Pel que fa a la **comercialització**, els preus es fixen econòmics, segons la percepció dels seus clients, amb descomptes psicològics. Amb l'objectiu de penetrar en el mercat, tot i que ja és una marca establerta i reconeguda mundialment, cal seguir una

sèrie d'estratègies, sobretot relacionades amb la publicitat i la percepció que hi ha de la firma.

Finalment, cal prestar atenció als costos de producció, dividits en directes (aquells relacionats amb els productes i l'atenció als clients) i indirectes (relacionats indirectament amb la producció i l'atenció als clients). Tot i que l'apartat més important, en aquest cas, és el generat pel pagament dels sous als treballadors.

Previsions de futur, localització i empleats

Tenint en compte que en temps de crisi el McDonald's és una bona opció, la previsió de vendes és positiva de cara al futur, ja que cada vegada serà més conegut el local situat en una zona turística, prop del Túnel del Cadí, per on passen uns 7.000 cotxes diaris.

A partir de l'enquesta, s'ha conclòs que la millor localització possible en aquesta zona és al polígon industrial de Bagà, degut al fàcil accés dels usuaris del Túnel del Cadí i els visitants o treballadors del poble i la disponibilitat d'aparcament. Les perspectives de creixement amb altres serveis atraurien més clients.

El negoci es comença amb 20 empleats, cobrint les posicions bàsiques. No es treballa en torns, sinó en horaris adaptats a les hores de màxima demanda (sopars i dinars) i a les possibilitats dels treballadors. És el gerent l'encarregat de la contractació i acomiadament de personal, a qui sempre es fa un contracte indefinit. El sou depèn de la posició que s'ocupi, oscil·lant entre els 7€/h i els 10.5€/h. Pel que fa al creixement del nombre d'empleats, no serà molt significatiu tot i l'augment de vendes, ja que conforme vagi passant el temps, s'aniran formant i la seva producció serà més eficient.

Aspectes legals

Un altre aspecte important a l'hora de constituir una empresa és elegir la millor forma jurídica, en aquest cas es crea una Societat Limitada, ja que és unipersonal, la inversió inicial és assequible i no és un projecte molt arriscat per l'inversor, tot i que hi ha més tràmits administratius a realitzar.

Càlculs econòmics

El finançament és el punt clau del treball de recerca. Inicialment s'han d'invertir 200.000€ que no poden estar subjectes a cap préstec, 50.000€ dels quals ja estan en mans del franquiciat, mentre que per aconseguir la resta s'hipotecarà la casa que es té en propietat. D'aquesta manera es demana un préstec de 150.000€ a 20 anys amb un interès nominal fix del 5%, amb quotes mensuals de 990€.

Aquesta inversió inicial seran els recursos propis de la franquícia, que es destinaran a diversos fins: constitució de l'empresa, mobiliari i materials, tresoreria inicial, drets de franquícia i dipòsit de garantia; mentre que la resta seran recursos aliens, proporcionats per l'empresa franquiciadora.

Tot i que McDonald's valora la viabilitat de la solució abans de donar-l'hi el vist-i-plau, al franquiciat li interessa saber com sortirà tot plegat. Per això s'ha elaborat una previsió de vendes tenint en compte la crisi, la localització i l'època de l'any. A continuació, s'ha realitzat una estimació dels costos de personal, establint uns horaris i unes hores treballades al mes i considerant un augment en la plantilla i en els sous (3% anual). Tanmateix, és necessari calcular els costos d'estructura, segons les vendes, l'època de l'any i les dades de locals semblants, incloent-hi impostos i imprevistos.

Finalment s'ha confeccionat un compte de resultats on s'inclouen les vendes netes, descomptant els *royalties* (percentatge de vendes a pagar a McDonald's) i les matèries primeres (pensant que hi ha un marge de benefici del 250% amb els productes finals), els costos de personal i d'estructura, els interessos del préstec demanat, les amortitzacions (no són pagament reals, però el mobiliari i la maquinaria va perdent valor a mesura que passa el temps) i l'impost de societats (25% dels beneficis). Tot això permet arribar als beneficis nets. Analitzant-los es veu que tot i que als primers dos mesos hi hagi pèrdues, **durant els 5 anys s'obtenen beneficis que augmenten de forma regular.**

I per últim, es calcula el *cash flow*, els moviments reals de flux de caixa, per saber quins són els beneficis reals en efectiu, és a dir, sense tenir en compte les amortitzacions.

Les conclusions que es poden extreure del **compte de resultats** no tan sols són la possible viabilitat del projecte amb la generació creixent de beneficis, sinó també el pla d'actuació a seguir. Si s'analitzen els comptes es veu que els principals costos són els de personal, per tant, caldrà controlar especialment aquest aspecte.

També és necessari fer un pla de tresoreria, que permet calcular els cobraments (entrades de diners) i els pagaments (sortides de diners) previstos, en aquest cas, pel primer any. **Es veu que la tresoreria al final del primer any és de 48.263€, és a dir, més cobraments que no pas pagaments.**

Altres indicadors financers són les ràtios, relacions entre magnituds econòmiques. Se n'ha calculat quatre, com la de liquiditat, que a l'estar dins dels límits establerts, ens indica que l'empresa pot fer front als seus pagaments. **El resultat de totes han estat dins dels límits corresponents.**

Per últim, cal calcular el VAN, el TIR i el *Pay Back*, tres paràmetres utilitzats a nivell empresarial per l'anàlisi de la viabilitat de projectes.

- El VAN calcula el valor present de fluxos de caixa futurs, originats per la inversió; per calcular-lo s'ha utilitzat el criteri del cost d'oportunitat. El **VAN obtingut és de 93.997€, positiu, per tant, una inversió recomanable.**
- La TIR és la taxa d'interès amb la qual el VAN és 0, o dit d'una altra manera, com més gran és, major rendibilitat. Per a calcular-la s'ha seguit el mateix criteri del cost d'oportunitat. La **TIR és del 16%, superior al 4% que donaria el banc, una inversió rendible.**
- El *Pay Back* és el temps que triga l'empresa a recuperar la inversió inicial, en aquest cas **al cap de 4 anys d'haver obert el local, ja s'haurà recuperat tots els diners invertits.**

Per tant, després de realitzar les diverses anàlisis financeres i calcular tots els comptes, s'arriba a la conclusió que tot indica la viabilitat del projecte.

Una vegada acabada la feina, també cal preguntar-se si realment val la pena, és a dir, si no seria més fàcil establir un negoci pel *teu propi compte*. Una franquícia t'aporta un recolzament per part de la marca i molta feina ja feta: decoració, proveïdors, logística... de manera que es redueixen les preocupacions, ara bé, també cal tenir en compte que és un sistema molt rígid on persones especialment innovadores no encaixarien. Per tant, **valorant els avantatges i els inconvenients, en aquest cas val la pena crear una franquícia ja que es redueixen les preocupacions i s'ha comprovat la rendibilitat del projecte.**

Limitacions

Al llarg de la realització del treball han aparegut diverses dificultats. Les principals limitacions han estat el nombre d'enquestats, ja que l'ideal hagués estat enquestar un

15% de la població, però per raons de temps no ha estat possible; els coneixements necessaris, especialment els del finançament no eren del nivell de classe de l'alumna. Tot es basa en previsions, per tant, davant de l'evolució del mercat aquestes estimacions poden variar; i per últim, ha calgut suposar que el futur franquiciat tenia les condicions necessàries per ser-ho, especialment en l'apartat de finançament, on ha estat necessari hipotecar la casa de la seva propietat.

Possibles millores

Les propostes de millora d'aquest treball van encaminades a solucionar les limitacions apuntades anteriorment. Seria necessari realitzar l'enquesta a un grup més gran de persones i fer una recerca encara més profunda sobre el món de les finances, parlant de molts conceptes nous que servien com a introducció de l'alumne en l'àmbit de l'economia i permetrien fer unes previsions més acurades.

Per tant, aquest és un treball molt útil per aquelles persones que volen dedicar el seu futur al món dels negocis. Especialment, l'apartat del finançament és d'un nivell superior a l'ofert a Batxillerat fins ara i per tant, a menys que no sigui a través d'un treball com aquest, no hauria estat possible adonar-se de la complexitat del tema.

Com a conclusió final, s'ha aconseguit crear una franquícia McDonald's rendible (amb tots els avantatges que això suposa respecte la creació d'una empresa que no estigui recolzada per una marca), tot i que ha estat necessari aprendre conceptes nous.

5. Bibliografia

LÓPEZ, Álvaro. *Guía para crear tu empresa*. Madrid: Espasa Práctico, 2005

Abc Bolsa [online] <<http://www.abcbolsa.com/>> [10.12.10]

Análisis del caso McDonald's [online]

<<http://www.monografias.com/trabajos11/envmono/envmono.shtml>> [vàries consultes]

Comida rápida y... sana – Todo sobre dietas [online]

<<http://www.univision.com/content/content.jhtml?chid=10&schid=1957&secid=1958&cid=707101&pagenum=2>> [10.9.10]

Cotizaciones McDonald's [online]

<http://www.expansion.com/mercados/cotizaciones/valores/mcdonalds_NYMCD.html>

[11.8.10]

Crear empresas [online] <<http://www.crear-empresas.com/>> [5.11.10]

Derecho laboral – Relación Laboral – Derechos del trabajador [online]

<http://www.tuabogadodefensor.com/01ecd193e40c0482e/index.htm#Obligaciones_de_l_empresario_en_la_contrataci3n_laboral> [4.10.10]

Diari ADN-Borsa [online] <<http://bolsa.adn.es/>> [16.08.10]

Elter, el portal d'Osona [online] <<http://www.elter.net/noticia/518/mcdonalds-inicia-una-campanya-per-demostrar-la-qualitat-de-les-seves-hamburgueses>> [16.9.10]

Guiaosona [online]

<http://www.ostonacomarca.com/index.php/weblog/comments/gerard_farres_es_presenta_a_vic_abans_dafrontar_el_dakar/> [12.12.10]

Idescat. Institut d'Estadística de Catalunya [online] <www.idescat.cat> [vàries consultes]

Invertia Notícies [online] <www.invertia.com> [2.09.10]

Portal de desarrollo empresarial [online]

<<http://www.portalempresarialmadrid.org/dtcm/portal/contenidos/contenidos.do?opcion=verContenido&categoria=49>> [28.11.10]

McDonald's [online] <<http://www.mcdonalds.com>> [vàries consultes]

McDonald's Corporation- Company Profile from Hoover's [online]

<http://www.hoovers.com/company/McDonalds_Corporation/rfskci-1.html> [16.08.10]

McDonald's España [online] <<http://www-es.mcdonalds.es>> [vàries consultes]

McDonald's - Franquicias de Fast Food – Hostelería y restauración [online]

<http://www.tormo.com/franquicias/Mc_Donalds/274> [22.08.10]

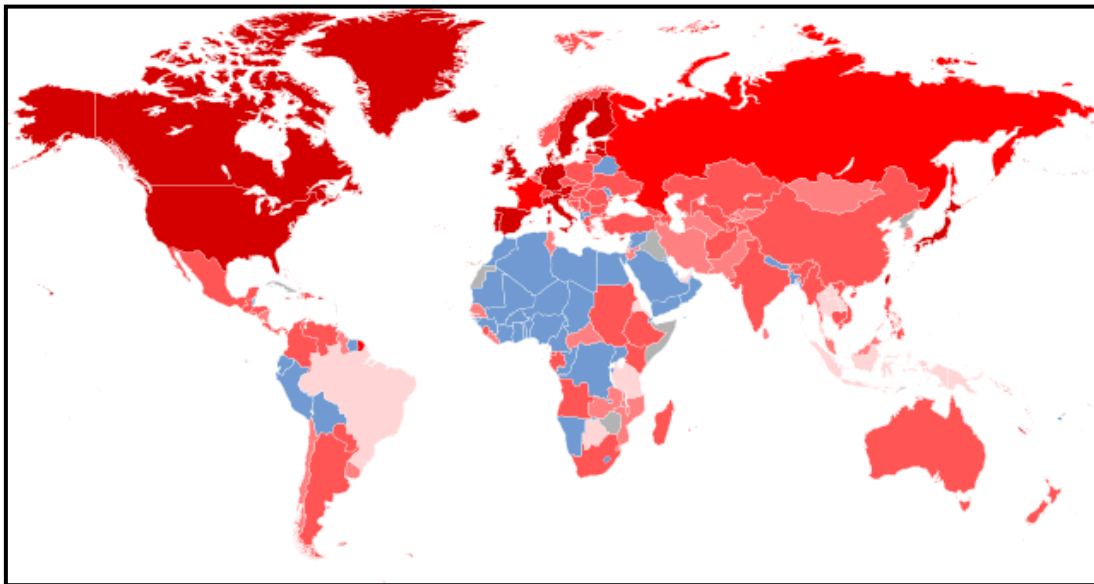
Ministerio de Trabajo e Inmigración [online] <<http://www.mtin.es>> [25.09.10]

6. Annexos

I. Dades econòmiques

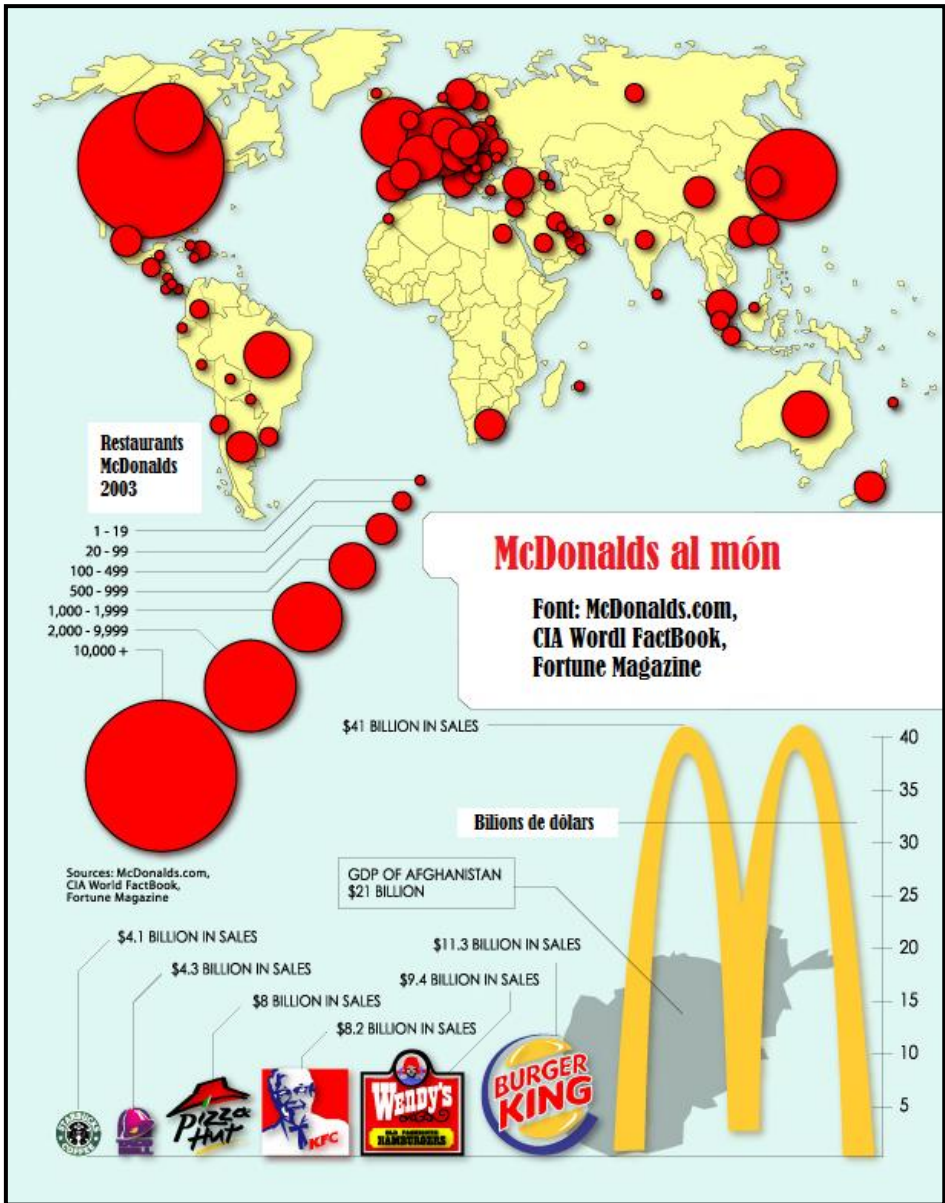


Gràfic 2.1: Evolució valors accions McDonalds a borsa des de l'any 1999. Font: www.invertia.com



Gràfic 2.5: Crisi econòmica mundial(2009). Font: Felipe Menegaz

- Països en recessió oficial (dos trimestres consecutius)
- Països en recessió no oficial (un trimestre)
- Països amb l'alentiment econòmic de més d'un 1%
- Països amb l'alentiment econòmic de més d'un 0.5%
- Països amb l'alentiment econòmic de més d'un 0.1%
- Països amb acceleració econòmica



Gràfic 2.8: Situació de McDonald's al món (2004). Font: McDonald's, CIA W FactBook i Fortune Magazine

II. Campanyes publicitàries



Imatge 3.4.2: Promoció de McDonald's: regal d'uns gots de Coca-cola (2008). Font: McDonald's



Imatge 3.4.3: Logotip original de la marca (campanya publicitària original): "M'encanta". Font: McDonald's



Imatge 3.4.4: Campanya publicitària de McDonald's: "Bon intent, mama..." (2010). Font: McDonald's



Imatge 3.4.5: Campanya publicitària de McDonald's, promocionant el seu cafè (2010). Font: McDonald's



Imatge 3.4.6: Campanya publicitària de McDonald's: "Ens serveix connexió Wi-Fi gratis a tots els restaurants" (2010). Font: McDonald's

III. Previsió de vendes

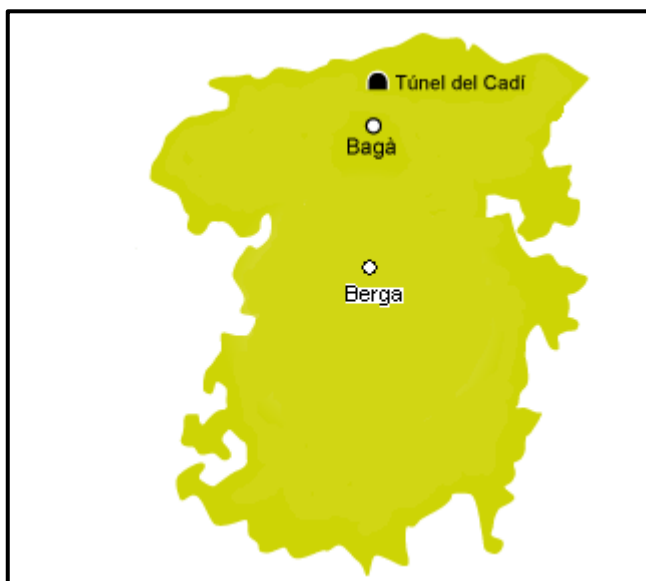
Mesos (2012)	Núm. de Clients Diaris	Núm. Clients mensuals
Gener	150	4650
Febrer	175	5075
Març	200	6200
Abril	225	6750
Maig	225	6975
Juny	250	7500
Juliol	250	7750
Agost	300	9300
Setembre	250	7500
Octubre	200	6200
Novembre	200	6000
Desembre	350	10.850
TOTAL 2012		84.750

Taula 3.4.1: Previsió de vendes pel primer any. Font: elaboració pròpia

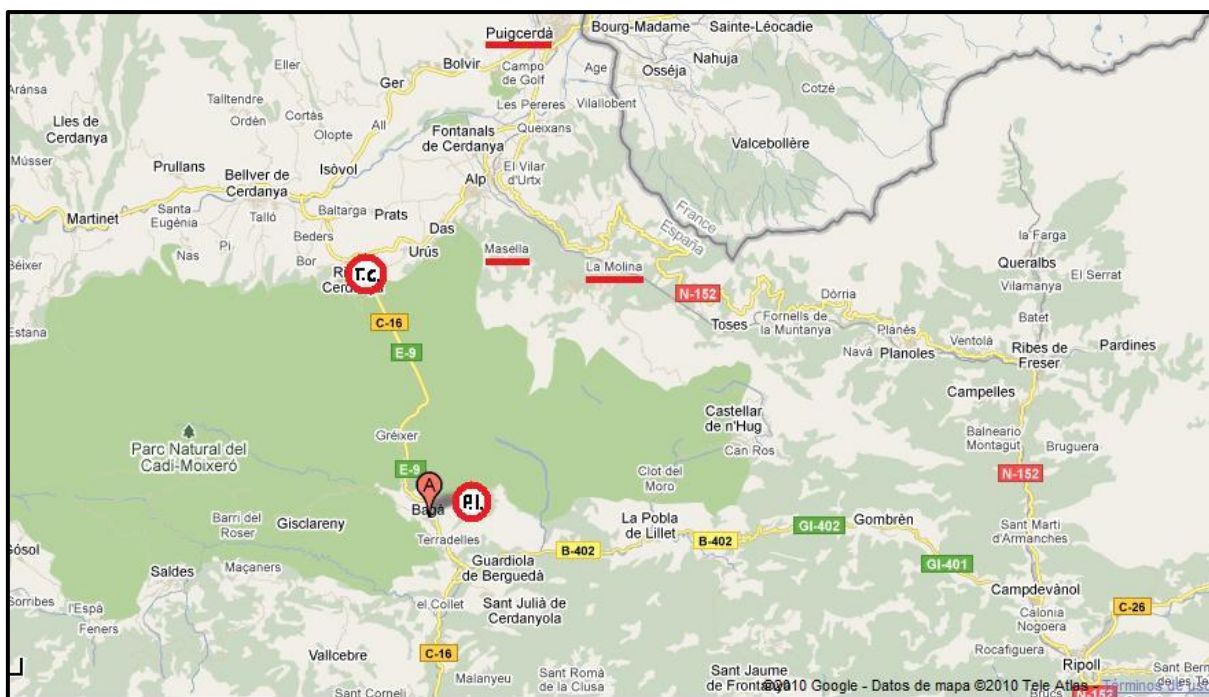
Anys	Núm. Clients mensuals
2012	84.750
2013	91.000
2014	98.000
2015	106.000
2016	114.000

Taula 3.4.2: Previsió de vendes pels primers 5 anys. Font: elaboració pròpia

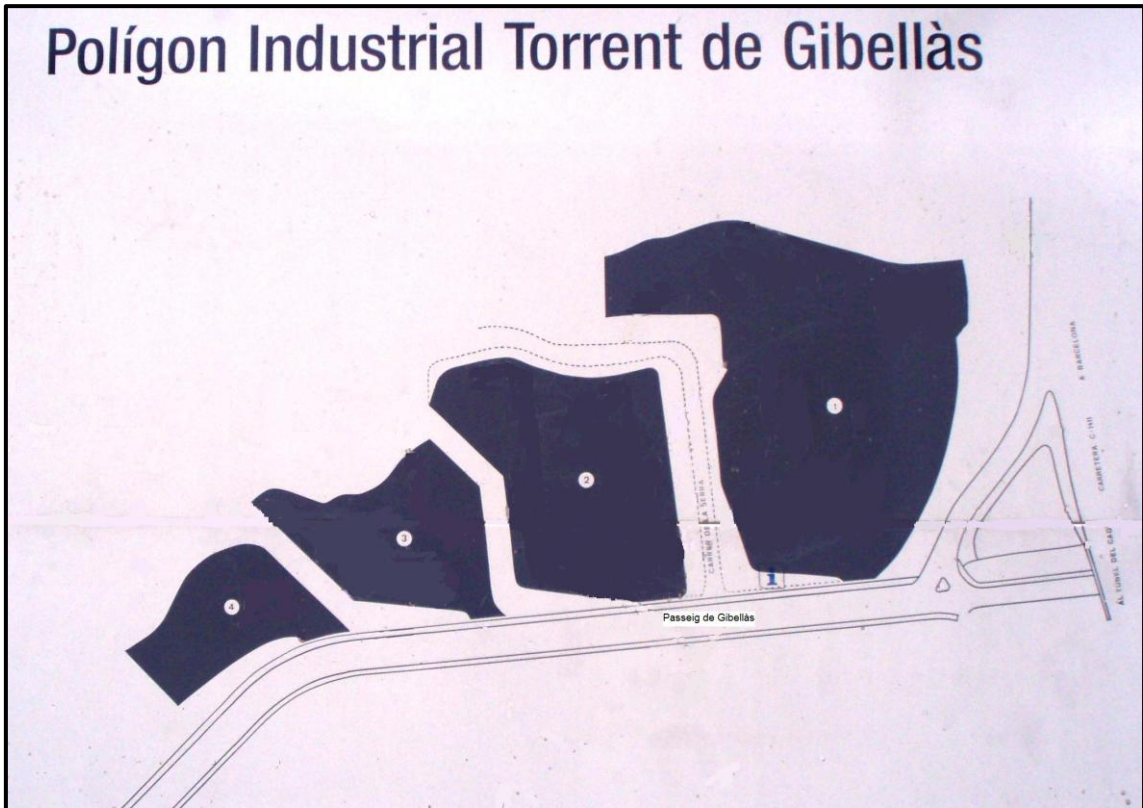
IV. Localització



Imatge 3.5.4: Mapa de l'Alt Berguedà (2010). Font: elaboració pròpia (dades Generalitat de Catalunya)



Imatge 3.5.5: Mapa Túnel del Cadí - Polígon Industrial Bagà (2010). Font:elaboració pròpia (Google Maps).



Imatge 3.5.6: Mapa Polígon Industrial Torrent de Gibellàs. Font: elaboració pròpia



Imatge 3.5.6: Polígon Industrial Torrent de Gibellàs (2010). Font: elaboració pròpia



Imatge 3.5.7: Local McDonald's al Polígon (el primer per l'esquerra) (2010). Font: elaboració pròpia



Imatge 3.5.8: Simulació del cartell McDonald's vist des de la C-16 (2010). Font: elaboració pròpia

V. Contracte indefinit

CONTRATO DE TRABAJO INDEFINIDO

CÓDIGO DE CONTRATO

DATOS DE LA EMPRESA		<input type="checkbox"/> TIEMPO COMPLETO		1	0	0
CIF/NIF/AE		<input type="checkbox"/> TIEMPO PARCIAL		2	0	0
D.DÑA.		NIF/NIE		EN CONCEPTO (1)		
NOMBRE/RAZÓN SOCIAL DE LA EMPRESA		DOMICILIO SOCIAL				
P.N.S.		MUNICIPIO		C. POSTAL		
DATOS DE LA CUENTA DE COTIZACIÓN						
Nº/GRUPO	COD. PROV.	NÚMERO	DIG. CONTR.	ACTIVIDAD ECONÓMICA		
DATOS DEL CENTRO DE TRABAJO						
P.N.S.		MUNICIPIO				
DATOS DEL/DE LA TRABAJADOR/A						
D.DÑA.		NIF/NIE (2)		FECHA DE NACIMIENTO		
Nº ATRIBUCIÓN O.O.	NIVEL PROFESIONAL			PAIS/PALESTINA		
MUNICIPIO DEL DOMICILIO		PAIS DOMICILIO				

Con la asistencia legal, en su caso, de D./Dña.
con NIF/NIE., en calidad de (3)

DECLARAN

Que reúnen los requisitos exigidos para la celebración del presente contrato y, en su consecuencia, acuerdan formalizarlo con arreglo a las siguientes:

CLÁUSULAS

PRIMERA: El/la trabajador/a prestará sus servicios como (4) incluido en el grupo profesional / categoría / nivel profesional de de acuerdo con el sistema de clasificación profesional vigente en la empresa, en el centro de trabajo ubicado en (calle, nº y localidad)

SEGUNDA: La jornada de trabajo será:

- A tiempo completo: la jornada de trabajo será de horas semanales, prestadas de a con los descansos establecidos legal o convencionalmente.
- A tiempo parcial: la jornada de trabajo ordinaria será de horas al día, a la semana, al mes, al año, siendo esta jornada inferior a (marque con una X lo que corresponda):
- La de un/a trabajador/a a tiempo completo comparable.
- La jornada a tiempo completo prevista en el Convenio Colectivo de aplicación.
- La jornada máxima legal.
- Que es de horas (5)

La distribución del tiempo de trabajo será de

Señalese, en el caso de jornada a tiempo parcial, si el contrato corresponde o no, a la realización de trabajos fijos discontinuos y periódicos que se repiten en fechas ciertas dentro del volumen normal de actividad de la empresa.

SI NO

TERCERA: En el caso de jornada a tiempo parcial señalese si existe o no pacto sobre la realización de horas complementarias (6):

SI NO

CUARTA: La duración del presente contrato será INDEFINIDA, iniciándose la relación laboral en fecha y se establece un periodo de prueba de (7)

QUINTA: El presente contrato se formaliza bajo la modalidad de contrato de relevo: SI NO

En caso afirmativo cumplimentar el anexo «Contrato de relevo».

SEXTA: El/la trabajador/a percibirá una retribución total de euros brutos (8) que se distribuirán en los siguientes conceptos salariales (9)

SEPTIMA: La duración de las vacaciones anuales será de (10)

OCTAVA: Al presente contrato le será de aplicación la Disposición Adicional Primera de la Ley 13/2001, de 9 de julio:

SI NO

En caso afirmativo y, si el/la empleador/a reúne los requisitos y no se encuentra en alguna de las causas de exclusión de la citada Disposición, señale el colectivo al que pertenece el/la Trabajador/a (11):

- | | |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Jóvenes desde 16 hasta 30 años de edad, ambos inclusive. | <input type="checkbox"/> Mayores de 45 años de edad. |
| <input type="checkbox"/> Mujeres desempleadas cuando se contraten para prestar servicios en profesiones u ocupaciones con menor índice de empleo femenino. | <input type="checkbox"/> Parados que lleven, al menos, 6 meses inscritos como demandante de empleo. |
| <input type="checkbox"/> Personas con discapacidad | |

NOVENA: En el supuesto de haber respondido afirmativamente a la anterior cláusula, cuando el contrato se extinga por causas objetivas y la extinción sea declarada improcedente, la cuantía de la indemnización a la que se refiere el art. 53.5 del Estatuto de los Trabajadores, en su remisión a los efectos del despido disciplinario previstos en el art.56 del mismo texto legal, será de 33 días de salario por año de servicio, prorrateándose por meses los periodos de tiempo inferiores a un año y hasta un máximo de 24 mensualidades.

DÉCIMA: En lo no previsto en este contrato, se estará a la legislación vigente que resulte de aplicación, y particularmente, al Estatuto de los Trabajadores, aprobado por el R. D. Legislativo 1/1995, de 24 de marzo (BOE. de 29 de marzo), Ley 12/2001, de 9 de julio (BOE de 10 de julio), y en el Convenio Colectivo de

UNDÉCIMA: El contenido del presente contrato se comunicará al Servicio Público de Empleo de en el plazo de los 10 días siguientes a su concertación (12).

CLÁUSULAS ADICIONALES

Y para que conste, se extiende este contrato por triplicado ejemplar en el lugar y fecha a continuación indicados, firmando las partes interesadas.

En a de de 20.....
El/la trabajador/a El/la representante de la Empresa El/la representante legal del/de la menor, si procede

REC. FORTALEC

- (1) Domicilio, género, etc.
- (2) En el caso de contratación a través de contingentes una persona extranjera comunitaria y no residente en España, deberá cumplimentarse el anexo Mod. FC-2 (1)
- (3) Pádel, médico, familia o persona o institución que le tenga a su cargo.
- (4) Índice profesión.
- (5) Indique el número de horas.
- (6) Señalese lo que procede, y en caso afirmativo, adjunte el anexo de las horas complementarias.
- (7) Habrá de respetarse, en todo caso, lo dispuesto en el art. 14.1 del Texto Refundido de la Ley del Estatuto de los Trabajadores, aprobado por Real Decreto Legislativo 1/1995, de 24 de marzo (BOE de 29 de marzo).
- (8) Cuantos, semestrales o mensuales.
- (9) Salario base, complementos salariales, plusas.
- (10) Mínimo 30 días naturales.
- (11) Ponga una X en la casilla que corresponda.
- (12) PROTECCIÓN DE DATOS: Los datos consignados en el presente modelo tendrán la protección derivada de Ley Orgánica 15/1999, de 13 de diciembre (BOE de 14 de diciembre).

VI. Previsió sobre el creixement de l'ocupació

Mesos (2012)	Ajudant de Gerent	Encarregat de torn	Entrenador	Empleat d'equip
Gener	1	2	2	15
Febrer	1	2	2	15
Març	1	2	3	15
Abril	1	2	2	16
Maig	1	2	2	16
Juny	1	2	2	17
Juliol	1	2	2	17
Agost	1	2	2	18
Setembre	1	2	2	18
Octubre	1	2	2	18
Novembre	1	2	2	18
Desembre	1	2	2	18
TOTAL 2012	1	2	2	18

Taula 3.7.1: Previsió sobre el creixement de l'ocupació any 2012. Font: Elaboració pròpia

Anys	Ajudant de Gerent	Encarregat de torn	Entrenador	Empleat d'equip
2012	1	2	2	18
2013	1	2	2	19
2014	1	2	2	20
2015	1	2	2	21
2016	1	2	2	23

Taula 3.7.2: Previsió sobre el creixement de l'ocupació els 5 primers anys. Font: elaboració pròpia

VII. Taula d'interessos del préstec

Mètode de quotes constants, també anomenat Sistema Francès

Quadre d'amortització d'un préstec pel sistema francès. Calcula tenint en compte les variacions del tipus d'interès i les amortitzacions anticipades de capital (podent escollir temps i quota).

150.000	import inicial del préstec
5,00	tipus d'interès nominal anual inicial en tant per cent
20	anys de vida del préstec
12	nombre de pagaments periòdics a l'any

tipus d'interès	opció reduir	període actual	períodes pendents	préstec viu	mensualitat	Interès Període	quota amortització
5,00	0	0	240	150.000 €	990 €	625 €	365 €
5,00	0	1	239	149.635 €	990 €	623 €	366 €
5,00	0	2	238	149.269 €	990 €	622 €	368 €
5,00	0	3	237	148.901 €	990 €	620 €	370 €
5,00	0	4	236	148.531 €	990 €	619 €	371 €
5,00	0	5	235	148.160 €	990 €	617 €	373 €
5,00	0	6	234	147.787 €	990 €	616 €	374 €
5,00	0	7	233	147.413 €	990 €	614 €	376 €
5,00	0	8	232	147.038 €	990 €	613 €	377 €
5,00	0	9	231	146.660 €	990 €	611 €	379 €
5,00	0	10	230	146.281 €	990 €	610 €	380 €
5,00	0	11	229	145.901 €	990 €	608 €	382 €
5,00	0	12	228	145.519 €	990 €	606 €	384 €
5,00	0	13	227	145.135 €	990 €	605 €	385 €
5,00	0	14	226	144.750 €	990 €	603 €	387 €
5,00	0	15	225	144.363 €	990 €	602 €	388 €
5,00	0	16	224	143.975 €	990 €	600 €	390 €
5,00	0	17	223	143.585 €	990 €	598 €	392 €
5,00	0	18	222	143.193 €	990 €	597 €	393 €
5,00	0	19	221	142.800 €	990 €	595 €	395 €
5,00	0	20	220	142.405 €	990 €	593 €	397 €
5,00	0	21	219	142.008 €	990 €	592 €	398 €
5,00	0	22	218	141.610 €	990 €	590 €	400 €
5,00	0	23	217	141.210 €	990 €	588 €	402 €
5,00	0	24	216	140.809 €	990 €	587 €	403 €

5,00	0	25	215	140.406 €	990 €	585 €	405 €
5,00	0	26	214	140.001 €	990 €	583 €	407 €
5,00	0	27	213	139.594 €	990 €	582 €	408 €
5,00	0	28	212	139.186 €	990 €	580 €	410 €
5,00	0	29	211	138.776 €	990 €	578 €	412 €
5,00	0	30	210	138.364 €	990 €	577 €	413 €
5,00	0	31	209	137.951 €	990 €	575 €	415 €
5,00	0	32	208	137.536 €	990 €	573 €	417 €
5,00	0	33	207	137.119 €	990 €	571 €	419 €
5,00	0	34	206	136.700 €	990 €	570 €	420 €
5,00	0	35	205	136.280 €	990 €	568 €	422 €
5,00	0	36	204	135.858 €	990 €	566 €	424 €
5,00	0	37	203	135.434 €	990 €	564 €	426 €
5,00	0	38	202	135.008 €	990 €	563 €	427 €
5,00	0	39	201	134.581 €	990 €	561 €	429 €
5,00	0	40	200	134.152 €	990 €	559 €	431 €
5,00	0	41	199	133.721 €	990 €	557 €	433 €
5,00	0	42	198	133.288 €	990 €	555 €	435 €
5,00	0	43	197	132.853 €	990 €	554 €	436 €
5,00	0	44	196	132.417 €	990 €	552 €	438 €
5,00	0	45	195	131.979 €	990 €	550 €	440 €
5,00	0	46	194	131.539 €	990 €	548 €	442 €
5,00	0	47	193	131.097 €	990 €	546 €	444 €
5,00	0	48	192	130.653 €	990 €	544 €	446 €
5,00	0	49	191	130.208 €	990 €	543 €	447 €
5,00	0	50	190	129.760 €	990 €	541 €	449 €
5,00	0	51	189	129.311 €	990 €	539 €	451 €
5,00	0	52	188	128.860 €	990 €	537 €	453 €
5,00	0	53	187	128.407 €	990 €	535 €	455 €
5,00	0	54	186	127.952 €	990 €	533 €	457 €
5,00	0	55	185	127.495 €	990 €	531 €	459 €
5,00	0	56	184	127.036 €	990 €	529 €	461 €
5,00	0	57	183	126.576 €	990 €	527 €	463 €
5,00	0	58	182	126.113 €	990 €	525 €	464 €
5,00	0	59	181	125.649 €	990 €	524 €	466 €
5,00	0	60	180	125.182 €	990 €	522 €	468 €
5,00	0	61	179	124.714 €	990 €	520 €	470 €
5,00	0	62	178	124.244 €	990 €	518 €	472 €
5,00	0	63	177	123.771 €	990 €	516 €	474 €
5,00	0	64	176	123.297 €	990 €	514 €	476 €
5,00	0	65	175	122.821 €	990 €	512 €	478 €
5,00	0	66	174	122.343 €	990 €	510 €	480 €
5,00	0	67	173	121.863 €	990 €	508 €	482 €
5,00	0	68	172	121.380 €	990 €	506 €	484 €

5,00	0	69	171	120.896 €	990 €	504 €	486 €
5,00	0	70	170	120.410 €	990 €	502 €	488 €
5,00	0	71	169	119.922 €	990 €	500 €	490 €
5,00	0	72	168	119.432 €	990 €	498 €	492 €
5,00	0	73	167	118.939 €	990 €	496 €	494 €
5,00	0	74	166	118.445 €	990 €	494 €	496 €
5,00	0	75	165	117.949 €	990 €	491 €	498 €
5,00	0	76	164	117.450 €	990 €	489 €	501 €
5,00	0	77	163	116.949 €	990 €	487 €	503 €
5,00	0	78	162	116.447 €	990 €	485 €	505 €
5,00	0	79	161	115.942 €	990 €	483 €	507 €
5,00	0	80	160	115.435 €	990 €	481 €	509 €
5,00	0	81	159	114.926 €	990 €	479 €	511 €
5,00	0	82	158	114.415 €	990 €	477 €	513 €
5,00	0	83	157	113.902 €	990 €	475 €	515 €
5,00	0	84	156	113.387 €	990 €	472 €	517 €
5,00	0	85	155	112.869 €	990 €	470 €	520 €
5,00	0	86	154	112.350 €	990 €	468 €	522 €
5,00	0	87	153	111.828 €	990 €	466 €	524 €
5,00	0	88	152	111.304 €	990 €	464 €	526 €
5,00	0	89	151	110.778 €	990 €	462 €	528 €
5,00	0	90	150	110.249 €	990 €	459 €	531 €
5,00	0	91	149	109.719 €	990 €	457 €	533 €
5,00	0	92	148	109.186 €	990 €	455 €	535 €
5,00	0	93	147	108.651 €	990 €	453 €	537 €
5,00	0	94	146	108.114 €	990 €	450 €	539 €
5,00	0	95	145	107.574 €	990 €	448 €	542 €
5,00	0	96	144	107.033 €	990 €	446 €	544 €
5,00	0	97	143	106.489 €	990 €	444 €	546 €
5,00	0	98	142	105.942 €	990 €	441 €	549 €
5,00	0	99	141	105.394 €	990 €	439 €	551 €
5,00	0	100	140	104.843 €	990 €	437 €	553 €
5,00	0	101	139	104.290 €	990 €	435 €	555 €
5,00	0	102	138	103.735 €	990 €	432 €	558 €
5,00	0	103	137	103.177 €	990 €	430 €	560 €
5,00	0	104	136	102.617 €	990 €	428 €	562 €
5,00	0	105	135	102.054 €	990 €	425 €	565 €
5,00	0	106	134	101.490 €	990 €	423 €	567 €
5,00	0	107	133	100.923 €	990 €	421 €	569 €
5,00	0	108	132	100.353 €	990 €	418 €	572 €
5,00	0	109	131	99.781 €	990 €	416 €	574 €
5,00	0	110	130	99.207 €	990 €	413 €	577 €
5,00	0	111	129	98.631 €	990 €	411 €	579 €
5,00	0	112	128	98.052 €	990 €	409 €	581 €
5,00	0	113	127	97.470 €	990 €	406 €	584 €

5,00	0	114	126	96.887 €	990 €	404 €	586 €
5,00	0	115	125	96.300 €	990 €	401 €	589 €
5,00	0	116	124	95.712 €	990 €	399 €	591 €
5,00	0	117	123	95.121 €	990 €	396 €	594 €
5,00	0	118	122	94.527 €	990 €	394 €	596 €
5,00	0	119	121	93.931 €	990 €	391 €	599 €
5,00	0	120	120	93.332 €	990 €	389 €	601 €
5,00	0	121	119	92.731 €	990 €	386 €	604 €
5,00	0	122	118	92.128 €	990 €	384 €	606 €
5,00	0	123	117	91.522 €	990 €	381 €	609 €
5,00	0	124	116	90.913 €	990 €	379 €	611 €
5,00	0	125	115	90.302 €	990 €	376 €	614 €
5,00	0	126	114	89.688 €	990 €	374 €	616 €
5,00	0	127	113	89.072 €	990 €	371 €	619 €
5,00	0	128	112	88.453 €	990 €	369 €	621 €
5,00	0	129	111	87.832 €	990 €	366 €	624 €
5,00	0	130	110	87.208 €	990 €	363 €	627 €
5,00	0	131	109	86.581 €	990 €	361 €	629 €
5,00	0	132	108	85.952 €	990 €	358 €	632 €
5,00	0	133	107	85.320 €	990 €	356 €	634 €
5,00	0	134	106	84.686 €	990 €	353 €	637 €
5,00	0	135	105	84.049 €	990 €	350 €	640 €
5,00	0	136	104	83.409 €	990 €	348 €	642 €
5,00	0	137	103	82.767 €	990 €	345 €	645 €
5,00	0	138	102	82.122 €	990 €	342 €	648 €
5,00	0	139	101	81.474 €	990 €	339 €	650 €
5,00	0	140	100	80.823 €	990 €	337 €	653 €
5,00	0	141	99	80.170 €	990 €	334 €	656 €
5,00	0	142	98	79.514 €	990 €	331 €	659 €
5,00	0	143	97	78.856 €	990 €	329 €	661 €
5,00	0	144	96	78.194 €	990 €	326 €	664 €
5,00	0	145	95	77.530 €	990 €	323 €	667 €
5,00	0	146	94	76.863 €	990 €	320 €	670 €
5,00	0	147	93	76.194 €	990 €	317 €	672 €
5,00	0	148	92	75.521 €	990 €	315 €	675 €
5,00	0	149	91	74.846 €	990 €	312 €	678 €
5,00	0	150	90	74.168 €	990 €	309 €	681 €
5,00	0	151	89	73.487 €	990 €	306 €	684 €
5,00	0	152	88	72.803 €	990 €	303 €	687 €
5,00	0	153	87	72.117 €	990 €	300 €	689 €
5,00	0	154	86	71.427 €	990 €	298 €	692 €
5,00	0	155	85	70.735 €	990 €	295 €	695 €
5,00	0	156	84	70.040 €	990 €	292 €	698 €
5,00	0	157	83	69.342 €	990 €	289 €	701 €
5,00	0	158	82	68.641 €	990 €	286 €	704 €

5,00	0	159	81	67.937 €	990 €	283 €	707 €
5,00	0	160	80	67.230 €	990 €	280 €	710 €
5,00	0	161	79	66.520 €	990 €	277 €	713 €
5,00	0	162	78	65.807 €	990 €	274 €	716 €
5,00	0	163	77	65.091 €	990 €	271 €	719 €
5,00	0	164	76	64.373 €	990 €	268 €	722 €
5,00	0	165	75	63.651 €	990 €	265 €	725 €
5,00	0	166	74	62.926 €	990 €	262 €	728 €
5,00	0	167	73	62.199 €	990 €	259 €	731 €
5,00	0	168	72	61.468 €	990 €	256 €	734 €
5,00	0	169	71	60.734 €	990 €	253 €	737 €
5,00	0	170	70	59.997 €	990 €	250 €	740 €
5,00	0	171	69	59.257 €	990 €	247 €	743 €
5,00	0	172	68	58.514 €	990 €	244 €	746 €
5,00	0	173	67	57.768 €	990 €	241 €	749 €
5,00	0	174	66	57.019 €	990 €	238 €	752 €
5,00	0	175	65	56.266 €	990 €	234 €	755 €
5,00	0	176	64	55.511 €	990 €	231 €	759 €
5,00	0	177	63	54.752 €	990 €	228 €	762 €
5,00	0	178	62	53.990 €	990 €	225 €	765 €
5,00	0	179	61	53.225 €	990 €	222 €	768 €
5,00	0	180	60	52.457 €	990 €	219 €	771 €
5,00	0	181	59	51.686 €	990 €	215 €	775 €
5,00	0	182	58	50.911 €	990 €	212 €	778 €
5,00	0	183	57	50.134 €	990 €	209 €	781 €
5,00	0	184	56	49.352 €	990 €	206 €	784 €
5,00	0	185	55	48.568 €	990 €	202 €	788 €
5,00	0	186	54	47.781 €	990 €	199 €	791 €
5,00	0	187	53	46.990 €	990 €	196 €	794 €
5,00	0	188	52	46.196 €	990 €	192 €	797 €
5,00	0	189	51	45.398 €	990 €	189 €	801 €
5,00	0	190	50	44.597 €	990 €	186 €	804 €
5,00	0	191	49	43.793 €	990 €	182 €	807 €
5,00	0	192	48	42.986 €	990 €	179 €	811 €
5,00	0	193	47	42.175 €	990 €	176 €	814 €
5,00	0	194	46	41.361 €	990 €	172 €	818 €
5,00	0	195	45	40.543 €	990 €	169 €	821 €
5,00	0	196	44	39.722 €	990 €	166 €	824 €
5,00	0	197	43	38.898 €	990 €	162 €	828 €
5,00	0	198	42	38.070 €	990 €	159 €	831 €
5,00	0	199	41	37.239 €	990 €	155 €	835 €
5,00	0	200	40	36.404 €	990 €	152 €	838 €
5,00	0	201	39	35.566 €	990 €	148 €	842 €
5,00	0	202	38	34.724 €	990 €	145 €	845 €
5,00	0	203	37	33.879 €	990 €	141 €	849 €

5,00	0	204	36	33.030 €	990 €	138 €	852 €
5,00	0	205	35	32.178 €	990 €	134 €	856 €
5,00	0	206	34	31.322 €	990 €	131 €	859 €
5,00	0	207	33	30.462 €	990 €	127 €	863 €
5,00	0	208	32	29.599 €	990 €	123 €	867 €
5,00	0	209	31	28.733 €	990 €	120 €	870 €
5,00	0	210	30	27.862 €	990 €	116 €	874 €
5,00	0	211	29	26.989 €	990 €	112 €	877 €
5,00	0	212	28	26.111 €	990 €	109 €	881 €
5,00	0	213	27	25.230 €	990 €	105 €	885 €
5,00	0	214	26	24.345 €	990 €	101 €	888 €
5,00	0	215	25	23.457 €	990 €	98 €	892 €
5,00	0	216	24	22.564 €	990 €	94 €	896 €
5,00	0	217	23	21.669 €	990 €	90 €	900 €
5,00	0	218	22	20.769 €	990 €	87 €	903 €
5,00	0	219	21	19.865 €	990 €	83 €	907 €
5,00	0	220	20	18.958 €	990 €	79 €	911 €
5,00	0	221	19	18.047 €	990 €	75 €	915 €
5,00	0	222	18	17.133 €	990 €	71 €	919 €
5,00	0	223	17	16.214 €	990 €	68 €	922 €
5,00	0	224	16	15.292 €	990 €	64 €	926 €
5,00	0	225	15	14.366 €	990 €	60 €	930 €
5,00	0	226	14	13.435 €	990 €	56 €	934 €
5,00	0	227	13	12.501 €	990 €	52 €	938 €
5,00	0	228	12	11.564 €	990 €	48 €	942 €
5,00	0	229	11	10.622 €	990 €	44 €	946 €
5,00	0	230	10	9.676 €	990 €	40 €	950 €
5,00	0	231	9	8.727 €	990 €	36 €	954 €
5,00	0	232	8	7.773 €	990 €	32 €	958 €
5,00	0	233	7	6.815 €	990 €	28 €	962 €
5,00	0	234	6	5.854 €	990 €	24 €	966 €
5,00	0	235	5	4.888 €	990 €	20 €	970 €
5,00	0	236	4	3.919 €	990 €	16 €	974 €
5,00	0	237	3	2.945 €	990 €	12 €	978 €
5,00	0	238	2	1.968 €	990 €	8 €	982 €
5,00	0	239	1	986 €	990 €	4 €	986 €

Taula 3.8.1: 240 quotes del préstec a pagar amb els interessos mensuals (2010). Font: abc borsa.com

VIII. Tràmits administratius generals

Tràmits de constitució de la societat

Tràmit:definició	Documents a presentar	Termini	Lloc
Certificat Negatiu del Nom: acredita que el nom escollit per la societat no el té cap altra.	Instància oficial amb els noms elegits	Abans d'anar al notari.	Registre Mercantil
Obertura d'un Compte Bancari a nom de la "societat en construcció" amb els 3.006€ inicials per la constitució, diners que es podran utilitzar més tard.	El certificat del Banc, caldrà presentar-lo al Notari.	Abans d'anar al notari	Banc
Elaboració dels Estatuts: normes que regiran la societat (nom, objecte social, capital, domicili...).	Certificat de denominació del Registre Mercantil Central		Notaria
Escriptura de Constitució: firmar-la amb el notari, el tràmit més car, però imprescindible per inscriure la societat en el Registre Mercantil.	Certificat bancari Estatuts Socials D.N.I de tots els socis		
Liquidació de l'Impost de Transmissions Patrimonials: s'haurà de pagar l'1% del capital inicial especificat als estatuts (1% de 3.006€).	Imprès model 600 Escriptura de constitució Fotocopia del CIF provisional	30 dies hàbils a partir de l'atorgament de l'escriptura.	Conselleria d'Hisenda, de Catalunya

<p>Inscripció en el Registre Mercantil: aquest serà el corresponent al domicili social fixat en els Estatuts. Caldrà pagar una provisió de fons al fer l'entrega, i la resta quan es retiri. Una vegada inscrita, la societat adquireix personalitat jurídica.</p>	<p>Certificat de denominació del Registre Mercantil Central. Primera còpia de l'Espectura Exemplars del model 600 (ITP) abonat anteriorment</p>	<p>2 mesos a partir de l'atorgament de l'espectura de la constitució pel notari.</p>	<p>Registre Mercantil</p>
---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------	--------------------------------------------------------------------------------------	---------------------------

Taula 3.9.3: Tràmits de constitució de la societat (2010). Font: elaboració pròpia (dades de crearempresa.com)

Tràmits amb Hisenda

Tràmit: definició	Documents a presentar	Termini	Lloc
<p>Sol·licitud del Codi d'Identificació Fiscal (CIF): per identificar la societat a efectes fiscals, a diferència de l'empresari individual que s'identifica amb el seu DNI. En un principi s'atorga un CIF provisional.</p>	<p>Imprès model 036 Original i copia simple de l'espectura de constitució Fotocopia del DNI del soci</p>	<p>30 dies a partir de l'atorgament de l'espectura. Llavors hi ha 6 mesos per retirar el CIF definitiu.</p>	<p>Agència de l'Administració Tributària</p>
<p>Alta en l'Impost d'Activitats Econòmiques (IAE): tribut de caràcter local, que grava l'exercici</p>	<p>Model 036 de Declaració Censal</p>	<p>10 dies hàbils abans de l'inici de l'activitat</p>	<p>Agència de</p>

d'activitats empresarials. És obligatori per qualsevol societat, empresari o professional. S'està exempt de pagament si no s'arriba a un import net de la xifra de negocis de 1.000.000€ (és aquest cas).			l'Administració Tributària
Declaració censal (IVA): és la declaració de començament, modificació o cessament d'activitat, que han de presentar els empresaris a efectes fiscals	Model oficial 036 CIF Alta en l'IAE	Abans de l'inici de l'activitat	Administració d'Hisenda

Taula 3.9.4: Tràmits amb Hisenda (2010). Font: elaboració pròpia (dades de crearempresa.com)

Tràmits al Ministeri de Treball

Tràmit: definició	Documents a presentar	Termini	Lloc
Affiliació i alta en el Règim d'Autònoms: règim especial de la Seguretat Social obligatori pels autònoms i socis treballadors de societats civils i mercantils.	Document d'affiliació Alta d'assistència sanitària Alta de cotització Alta en l'IAE i CIF	30 dies naturals següents a l'inici de l'activitat. Tot i que l'alta es pagarà des del dia 1 del mes en que s'obri.	Tresoreria General de la Seguretat Social

<p>Sol·licitud del número de patronal: necessari per contractar a un treballador. Així, s'inscriu l'empresa a la seguretat social que li assigna un Codi de compte de cotització principal.</p>	<p>Imprès inscripció d'empreses Escriptura de constitució Contracte d'associació o Mútua d'accidents de treball Impresos d'alta del treballador Alta en l'IAE</p>	<p>Abans que el treballador comenci la seva activitat. La seva validesa és per tota la vida del titular de l'empresa.</p>	<p>Tresoreria General de la Seguretat Social</p>
<p>Comunicació d'Obertura del centre de treball</p>	<p>Model oficial amb: -Dades de l'empresa -Dades del centre de treball -Dades de la plantilla -Dades de l'activitat realitzada</p>	<p>30 dies següents a l'inici de l'activitat</p>	<p>Direcció Provincial de Treball, Seg. Social i Assumptes Socials</p>
<p>Sol·licitud del Llibre de Visites; obligatori per totes les empreses per poder-lo presentar en una possible Inspecció de Treball.</p>		<p>Abans de començar l'activitat</p>	<p>Inspecció Provincial de Seg. Social</p>

Taula 3.9.5: Tràmits al Ministeri de Treball (2010). Font: elaboració pròpia (dades de crearempresa.com)

Tràmits a l'Ajuntament

Tràmit: definició	Documents a presentar	Termini	Lloc
Llicència d'activitats i instal·lacions (Obertura): acredita l'adequació de les instal·lacions projectades a la normativa urbanística vigent i a la reglamentació tècnica que se pugui ser-li aplicable.	Imprès normalitzat Alta IAE Contracte/escriptura del local Escriptura de societat i CIF Memòria descriptiva Plànols del local i pressupost	Abans d'obrir el local. L'activitat ha de començar dins dels 6 mesos següents a la concessió de la llicència.	Gerència Municipal d'Urbanisme. Ajuntament.
Llicència d'obres: necessària només per obres importants	Imprès normalitzat Pressupost d'obres Plànols del local Memòria descriptiva d'obres Projecte firmat per un Arquitecte	Abans de realitzar les obres, que poden durar 6 mesos des de la data de concessió.	Gerència Municipal d'Urbanisme. Ajuntament.

Taula 3.9.6: Tràmits a l'Ajuntament (2010). Font: elaboració pròpia (dades de crearempresa.com)

IX. Entrevista

Joan Ramón Cazorla, empresari de Sistemes de Restauració Catalunya, S.L. – McDonald's Catalunya Central, és un franquiciat de McDonald's que té la zona de Manresa i a Vic.

1. Quina és la teva formació i trajectòria? Doncs mira, jo sóc diplomat en direcció de màrqueting, parlo quatre idiomes, vaig començar a estudiar dret, però no ho vaig acabar. I tinc un màster en logística integral també. I en la meva última etapa professional era director de logística a Goodyear, una multinacional americana de pneumàtics, per Espanya i Portugal, d'això ja fa 10 llargs anys. Llavors vaig decidir establir-me pel meu compte, no sabia el què, vaig posar varis projectes a la graella, i al final va sortir el de McDonald's, era el que em feia més il·lusió. Vaig estar dos anys i mig de formació, vaig començar el novembre del 2000, vaig obrir el meu primer restaurant de Vic el 4 d'abril del 2003.

La formació obligatòria és de mínim un any, quan has de deixar la teva feina i començar des de 0, fins a arribar a ser gerent de restaurant, i després una formació específica per franquiciat. He passat per totes les etapes: empleat d'equip, entrenador, encarregat d'àrea, encarregat de torn, ajudant de gerent i gerent. I entre altres coses, també has de col·laborar en les obertures de varis restaurants.

2. Com vas decidir-te pel món de les franquícies i concretament per McDonald's? Perquè molta gent desitja ser franquiciat d'una bona marca; jo recordo que a l'època, la companyia rebia 5000 o 6000 currículums a l'any, de gent qualificada. El que demanaven ells era una experiència prèvia d'èxit en l'empresa, haver liderat equips amb èxit. I en aquella època seleccionaven 15 nous franquiciats a l'any, era molt difícil. I després, que la part econòmica eren 35 milions de pessetes. Era un tema que no era bufar i fer ampolles, requeria passar tot el procés de selecció i tenir molta sort. A més també fas una formació a dins de McDonald's, fas una selecció d'una

setmana, el que diuen un *job evaluation*, que és treballar durant aquest temps dins d'un restaurant McDonald's, ells veuen com et desenvolupes i tu també veus si allò és el que vols. També hi ha gent que decideix marxar perquè veu que allò no és el que volen, perquè al final és una feina que és dura.

3. Quines són les teves funcions com a director d'un McDonald's? Com és el teu dia a dia? Quan comences ho has de fer tot, perquè tens un equip de gent que no sap fer res pràcticament, al final tota la formació li dones tu, que t'has format per formar a la vegada a la teva gent. Però això no és tant fàcil, entra molta gent al local, hi ha molt personal, i has de fer que tot funcioni a un nivell de desenvolupament molt elevat. Al principi pràcticament et passes 18h diàries durant 7 dies a la setmana treballant. I això és en el que consisteix fer un negoci.

Poc a poc vas aconseguint que les coses funcionin, i amb una mica de bona sort et vas rodejant amb gent en qui confiar i que tu pots desenvolupar. Sense donar-te'n compte vas fent un equip i ara tinc un gran equip de gent, tinc un gerent a cada restaurant, tinc l'Anna Barranco que és la responsable de màrqueting, tinc un responsable de manteniment, tinc una adjunta a direcció que m'ajuda amb tot el tema d'administració; aleshores, doncs, la meva feina és la de coordinar una mica tota aquesta orquestra. I molt més important que això, a part del control de la gestió econòmica, és tenir la visió del que és cada vegada anar una mica un pas endavant de tot, és a dir, tenir l'objectiu d'on volem arribar i fer coses per desenvolupar; perquè ser bo significa començar coses noves.

4. Dins de l'empresa hi ha perspectives de creixement? Jo tinc Vic i Manresa, tot i que el creixement no depèn de nosaltres precisament, perquè quan estàs dins d'una marca, d'una franquícia, no pots dir: "Munto ara un McDonald's a Berga", no funciona així. No es pot obrir un McDonald's a Berga fins que no estiguem al 95% segurs de que funcionarà, si l'obríssim seria perquè estaríem a aquest 95% segurs, tot

i que sempre hi ha un percentatge de risc. Nosaltres també tenim una zona geogràfica limitada, que tot i ser molt gran, gairebé 50km, és molt deshabitada. Llavors no és el mateix tenir 50km aquí que tenir-los al Baix Llobregat; on hi podrien haver 5 o 6 McDonald's perquè està molt més poblada. Nosaltres tenim el nostre mercat, i el que s'ha de mirar és que sigui viable. I en aquest moment, malauradament, dubto que en els propers 5 anys creixem a les nostres dues comarques. Si la nostra empresa creix, creixerà en altres comarques, però depenen d'altres històries que realment no estan al nostre abast en un primer moment.

5. Què t'ha aportat a nivell personal i professional una feina com aquesta?

M'ho ha aportat tot, és la meva vida. És a dir, jo sempre he sigut molt apassionat a la meva feina, a la meva empresa jo hi dedicava tota la meva energia; però va arribar un moment que vaig veure que treballar per un altre no m'agradava, o per aquell altre. Perquè em vaig adonar que Goodyear no era la mateixa companyia que la que havia conegut quan hi vaig començar i vaig decidir marxar. Aleshores quan jo decidís establir-me pel meu compte, allò era un projecte de vida, perquè ho posava tot allà, al final jo tenia l'empresa i depenia de mi mateix. A part vaig haver d'anar-me'n a viure a Vic, jo era de Barcelona. Per tant, era un projecte de vida que va involucrar a la meva família també. I continuo igual, és a dir, el meu negoci és un projecte de vida. No interpreto la meva vida sense.

Aquest matí estava parlant amb un amic a la reunió de franquiciats, i m'ha demanat si em vendria el meu negoci si em donessin 6 milions d'euros i jo li he dit que no tenia preu el meu negoci. És clar, si em donessin 20 milions d'euros, doncs llavors sí que m'ho hauria de començar a pensar seriosament i repartir entre el teu equip i això. Però és un tema de vida i de il·lusió personal. Jo crec que qui es posa a muntar un negoci propi per diners, difícilment tindrà èxit.

6. Quins avantatges destacaries de McDonald's com a franquícia? Bé, és la millor del món sense cap dubte, no perquè ho digui jo, sinó perquè és el que diuen tots els rànquings a nivell mundial. I òbviament destacaria l'èxit de la marca, a nivell de producte, del que és el concepte McDonald's. És un concepte que es va crear fa 55-60 anys i encara continua vigent i amb èxit, per tant, és una marca coneguda a nivell mundial. I després, també és molt important la serietat de la companyia, perquè el grup de McDonald's Espanya és una companyia amb gent de confiança.

7. I quins inconvenients creus que té? Potser el més greu és el de la mala imatge pel tipus de menjar? Bé, a nosaltres no ens agrada parlar de menjar ràpid. Nosaltres parlem de *good fast food*, que vol dir que te'l serveixen ràpidament, cosa que no vol dir que tu te l'hagis de menjar ràpid, tu et pots estar aquí tota la tarda si vols. I jo crec, que cada vegada els McDonald's tenen menys aquesta imatge, que al final és la que li volen donar els més radicals. El principal *handicap* és la gran rigidesa de la franquícia, que dóna molt pautat el que s'ha de fer. Per això, una persona molt emprenedora, amb molta creativitat i ganes de fer coses noves, no cal que intenti ser franquiciat de McDonald's, perquè la companyia et talla les ales. Per exemple, jo no podria vendre gelats d'una marca determinada si McDonald's no ho implanta a tots els establiments. Les millores que es pot fer un franquiciat, poden ser a nivell de promoció a la comarca, amb el personal o millora del servei, amb una bona forma d'organització.

8. En quina mesura afecta la crisi a una companyia com McDonald's? Ha beneficiat d'alguna manera? La crisi no ha beneficiat mai cap empresa, per molt gran que sigui, i qui digui que la crisi els ha beneficiat o que no els ha afectat, menteix. Tothom es veu afectat negativament, és cert que nosaltres no hem perdut clients, sinó que fins i tot han aparegut clients nous. Però els clients que abans venien quatre vegades al mes ara potser venen un cop. Tot i haver guanyat en nombre de clients, ara es factura menys.

9. Quins són els principals competidors de McDonald's? Quina és la posició de l'empresa? Els competidors directes són els de menjar ràpid: *Burguer King*, *Viena*, *Pans & Company*, *Boccata* i també les pizzes de les que et porten a casa. Però a més d'aquets, també és molt important tota la restauració tradicional. Espanya és el país dels bars, i tots els menús a 8 o 9 euros, tot i no ser una competència directa s'han de tenir en compte. Pel que fa a la posició, McDonald's és el líder absolut.

10. Quines són les previsions de creixement de cara al futur? Les previsions que tenim actualment són d'un 4% en nous clients i d'un 2% en el que cada client gastí al restaurant, a nivell de l'estat. Més o menys, les previsions sempre es mantenen sobre aquests marges.

11. Com et pot sortir rendible un negoci així com a franquiciat?

- **Com a franquiciat quant rebo? Un sou fix? Un %?** Un franquiciat no rep un sou fix, com qualsevol empresari, sempre cobren els altres abans que ell. Tot depèn de com vagi el negoci, si es vol posar un sou si les coses li van bé pot, però és més aviat simbòlic, com el meu cas. I a final d'any, es pot quedar els beneficis, tot i que això depèn de la política fiscal que tinguis amb el teu equip.

- **Els preus ja estan predeterminats, o hi ha algun marge pel franquiciat?** Els preus dels productes ja venen predeterminats. Però el franquiciat pot fer una sèrie de coses per buscar el màxim rendiment als productes i maximitzar els beneficis en aquest aspecte. Perquè és cert que els preus tenen una forquilla de diferència, però és molt mínima. Perquè un franquiciat hi pugui guanyar, s'ha de fer una bona gestió, encara que McDonald's t'ho controli tot molt. La gestió del personal, envoltar-te de gent productiva, controlar que no se't caduquin els productes, controlar que les porcions siguin les adequades... i tot això ajuda a estalviar diners, i també controlant les factures de l'electricitat, l'aigua, el manteniment del local...

12. Quines serien les funcions i obligacions d'un franquiciat? Primer cal començar des de sota de tot i quan s'arriba a ser franquiciat, cal representar la marca, aconseguir el màxim de vendes, amb un marge de 3 o 4 anys per ser productiu i gestionar bé el teu equip. També té la responsabilitat davant de McDonalds a nivell legal, jurídic i de seguretat per l'alimentació. Perquè el que McDonald's vol és una empresa unipersonal, sense cap soci. Que sigui una sola persona qui els representi. El franquiciat també els hi ha de passar tots els comptes i balanços de l'empresa.

13. Inicialment, amb quants treballadors es comença? Quins llocs de treball s'han de cobrir? Inicialment es comença amb 20 treballadors, els llocs a cobrir te'ls explicarà millor el Jordi.

Jordi Martínez (gerent): Mira, hi ha l'empleat d'equip, que és l'empleat bàsic. A partir d'aquí hi ha quatre posicions que van pujant de responsabilitat: entrenador d'empleat d'equip, encarregat d'àrea, encarregat de torn i ajudant de gerent. Llavors ja vindria el gerent, responsable de màrqueting, el responsable de manteniment i el franquiciat pròpiament, qui dirigeix a tot l'equip. I depenent del restaurant, també hi poden haver hostesses, però és la responsable de màrqueting qui ho decideix.

14. Com s'organitzen els torns? Quina és la durada? No, no es treballa en torns, aquesta ja és una pregunta que em fa tothom. Nosaltres necessitem personal, sobretot al migdia i a la nit, sobretot es ven a la nit. Per tant, no seria lògic tenir 15 persones treballant al matí i a la tarda. El que nosaltres fem és adaptar-nos al treballador i el treballador a nosaltres. Per això, si algú estudia i li va millor a la tarda, se li dóna un horari adaptat a les hores que té lliures. I per exemple, qui tingui disponibilitat només al matí, segurament només podrà fer de personal de neteja. Per tant, tampoc podem parlar d'horaris d'una durada definida. Això sí, el calendari es penja amb dues setmanes d'antelació.

15. Em podries dir al voltant de quant és el sou d'un treballador? Un empleat d'equip cobra uns 7€ l'hora, els menors cobren una mica menys que els majors d'edat. De manera que fes 8h diàries, cobraria uns 1000 euros al mes. I després, conforme va augmentant el càrrec i la responsabilitat, també el sou. Un entrenador d'empleat d'equip ja guanyaria al voltant de 1300€ mensuals.

16. Decideix McDonald's a qui es contracta i a qui s'acomiada? No, això ho decidim nosaltres, des de la gerència.

17. De quin tipus de contracte es tracta? Treballadors fixos/ discontinus/a ½ jornada/ a 3mesos? Contracte indefinit sempre i a tothom. Això és molt important, a veure quina empresa avui en dia et donaran un contracte indefinit només de començar.

18. Els proveïdors els subministra McDonald's, però els paga el franquiciat? Sí, els subministra McDonald's però no és tan fàcil, sinó que a nivell espanyol hi ha un *partner* que és una empresa a part que avalua els proveïdors i diu on hem de comprar. Però compra l'empresa com a grup. A excepció de les amanides, que és una cosa constant que s'ha d'anar a comprar. És McDonald's Espanya qui ho compra tot i ho distribueix als restaurants. I evidentment, això ho paga el franquiciat.

19. Hi ha alguna forma especial d'organització dels estocs, com el mètode FIFO? Sí, però no es tan senzill com el mètode FIFO, evidentment està basat en el primer que entra, és el primer que surt. Abans el teníem un mètode fet per nosaltres, però ara McDonald's n'ha fet un per tot Espanya. Però jo et parlo de tot el tema del *lay out*, no només del mètode FIFO pels productes.

20. La distribució del local ja està determinada? Hi ha uns metres quadrats establerts per cada zona? Quants metres quadrats en total? Sí, McDonald's no és

que et munti un local per a tu com a franquiciat, sinó que ells busquen la zona on el volen posar, agafen un local, i fan tota la distribució interior. I llavors, quan han seleccionat als franquiciats, li donen a un d'aquests. I tu com a franquiciat no pot triar res, si no el volguessis tu ja li donarien a un altre sense cap problema. O sinó, fins i tot, se'l poden quedar ells, un 20% dels locals McDonald's no són franquiciats.

I pel que fa a la superfície total, depèn del local que es trobi a la zona desitjada, hi ha McDonald's molt grans i altres de molt petits.

21. Què fa McDonald's davant d'una franquícia que no funciona? Bé, tu tens un marge d'un 3 o 4 anys, l'èxit depèn de moltes coses, però el més important és la localització. Si és culpa del lloc, s'intenta ubicar el franquiciat en algun altre local. En canvi, si el problema és que el gerent és dolent, s'aprofita per acomiadar-lo. Un bon franquiciat, li poden donar un McDonald's que està molt a prop d'un altre, o en una zona on es preveia que creixeria molt a nivell comercial i al final res. O al revés, també hi pot haver un lloc on hi havia una previsió de vendes molt baixa i es ven molt. Això dels negocis no és una ciència exacte, sinó tots seriem empresaris i milionaris; t'has d'arriscar.

22. Per triar una localització per un McDonald's hi ha una població mínima? No hi ha una població mínima. És cert que de manera extraoficial es parla d'uns 50.000 o 60.000 habitants, però també depèn de si és un lloc de pas per exemple; perquè sinó no hi hauria cap McDonald's a moltes de les seves ubicacions actuals, com a Vic, que no s'arriba a aquestes xifres.

23. Quin és el procés que fa servir McDonald's pel disseny de nous productes? Hi ha una empresa a París, amb xefs especialitzats. Quan algun país té alguna demanda ells s'hi posen i ho fan. A vegades també hi ha restaurants de test, nosaltres hem fet molts testos per provar nous productes. Però el problema és que

sempre s'acaben venen els productes de sempre. Quan treus un nou producte hi ha un boom perquè tothom té ganes d'aquell nou sabor, però després comença a baixar la demanda i els clients tornen als gustos de sempre. A tots els McDonald's hi ha uns productes bàsics comuns a tot el món i altres que s'hi van incorporant, ja sigui a través d'una promoció o un nou producte a nivell estatal o per tot Europa.



*Imatge annex IX.1: Entrevista realitzada (20.09.10) De dreta a Esquerra: Joan Colomer, Joan Ramón Cazorla (franquiciat), Anna Barranco (responsable de màrqueting), Jordi Martínez (gerent) i Laura Artigas.
Font: elaboració pròpia*

X. Enquesta

1. Amb quina freqüència surt a dinar/sopar a fora o demana que li portin a casa?

- | | |
|-----------------------------------------------------|-----------------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Menys d'1 vegada al mes | <input type="checkbox"/> 1 o 2 vegades a la setmana |
| <input type="checkbox"/> Entre 1 i 3 vegades al mes | <input type="checkbox"/> Cada dia |

- Quants d'aquest són menjar ràpid? En quin establiment majoritàriament?

2. Quant es gasta de mitjana en sortir a menjar a fora?

- | | |
|------------------------------------------|------------------------------------------|
| <input type="checkbox"/> Entre 5€ i 10€ | <input type="checkbox"/> Entre 15€ i 20€ |
| <input type="checkbox"/> Entre 10€ i 15€ | <input type="checkbox"/> Més de 20€ |

3. En temps de crisi, quina creu que és la millor opció per sortir a menjar?

- Restaurant de cadena de menjar ràpid: McDonald's, Burger,...
- Restaurant de menús o carta
- Lloc de menjar pre-cuinat
- Buffet lliure

4. Quins són els principals avantatges d'un restaurant de menjar ràpid?

- El menjar
- El preu
- L'ambient i el servei
- La proximitat: n'hi ha a tot arreu

5. Ha estat mai en un McDonald's?

- Sí
- No

- Si la resposta és afirmativa, contesti la resta de preguntes:

6. Com qualificaria el menjar de McDonald's?

- Saludable: pot ser un bon complement en la seva dieta
- Ràpid però saludable: se'l menja sense cap remordiment
- Poc saludable, però apetitós; se'l menja igual
- Menjar escombraria; no se'l menjaria per res del món

7. Qualifiqui McDonald's en els següents aspectes? (0=pitjor; 10= millor)

Relació qualitat - preu:
Menjar:

Higiene:
Servei:

8. Quin creu que és el principal inconvenient de McDonald's?

Algun suggeriment de millora?

Càlcul d'una mostra representativa de la població

A continuació, es calcula una mostra representativa de la població a enquestar per tal d'aconseguir uns resultats fiables per ser analitzats:

1. S'han escollit els següents pobles per realitzar l'enquesta ja que es tracta dels més grans de la comarca i els que aportarien més clients: Bagà, La Pobla de Lillet i Guardiola de Berguedà.

2. Les franges d'edat escollides són des dels 6 anys: de 6 a 9, de 10 a 14, de 15 a 19, de 20 a 39, de 40 a 65 i de més de 65; ja que semblen tenir uns hàbits semblants entre els components. No s'han tingut en compte els menors de 6, ja que es considera que no tenen el suficient poder de decisió

3. Les dades per tal de realitzar les enquestes es recullen a les taules 1, 2 i 3 calculades a partir del nombre d'habitants (valors extrets de www.idescat.cat, amb dades del 2009):

EDAT	BAGÀ			
	Hab.	%hab	Enquestats	
de 6 a 9	65	2,90%	0,75	0
de 10 a 14	87	3,88%	1,01	2
de 15 a 19	108	4,82%	1,25	1
de 20 a 39	571	25,49%	6,63	7
de 40 a 65	895	39,96%	10,39	10
més de 65	514	22,95%	5,97	6
TOTAL	2240	100,00%	26	26

Taula annexX.1: Càlcul dels enquestats a Bagà. Font: elaboració pròpia (dades de www.idescat.cat)

EDAT	LA POBLA DE LILLET			
	Hab.	%hab	Enquestats	
de 6 a 9	33	2,84%	0,37	0
de 10 a 14	28	2,41%	0,31	0
de 15 a 19	45	3,87%	0,50	1
de 20 a 39	273	23,47%	3,05	3
de 40 a 65	400	34,39%	4,47	5
més de 65	384	33,02%	4,29	4
TOTAL	1163	100,00%	13	13

Taula annexX.2: Càlcul dels enquestats a La Pobla. Font: elaboració pròpia (dades de www.idescat.cat)

EDAT	GUARDIOLA DE BERGUEDÀ			
	Hab.	%hab	Enquestats	
de 6 a 9	32	3,35%	0,37	0
de 10 a 14	38	3,97%	0,44	1
de 15 a 19	46	4,81%	0,53	1
de 20 a 39	259	27,09%	2,98	3
de 40 a 65	292	30,54%	3,36	3
més de 65	289	30,23%	3,33	3
TOTAL	956	100,00%	11	11

Taula annexX.3: Càlcul dels enquestats a Guardiola. Font: elaboració pròpia (dades de www.idescat.cat)

4. L'enquesta s'ha realitzada a un total de 50 persones. Perquè això representi una mostra proporcional de la població d'aquests pobles i així poder-ne extreure conclusions, els càlculs realitzats són els següents¹³:

a. El total de persones de més de 6 anys del 3 pobles és de:

$$2240 + 1163 + 956 = 4359 \text{ habitants}$$

b. Respecte aquest total, 50 enquestats representen un 1% de la població:

$$50/4359 * 100 = 1.15\%$$

c. Per calcular el nombre de persones de cada franja i poble a enquestar, amb càlculs arrodonits, els passos són els següents¹⁴:

1. Percentatge representat per cada poble respecte els habitants totals:

$$\text{Bagà: } 2240\text{hab} / 4359\text{hab} * 100 = 51.39\%$$

$$\text{La Pobla: } 1163\text{hab} / 4359\text{hab} * 100 = 26.68\%$$

$$\text{Guardiola: } 956\text{hab} / 4359\text{hab} * 100 = 21.93\%$$

2. Total de persones a enquestar a cada poble:

$$\text{Bagà: } 51.39\% / 100 * 50 \text{ enquestats} = 25.70 \text{ enquestats} \approx 26$$

$$\text{La Pobla: } 26.68\% / 100 * 50 \text{ enquestats} = 13.34 \text{ enquestats} \approx 13$$

$$\text{Guardiola: } 21.93\% / 100 * 50 \text{ enquestats} = 10.97 \text{ enquestats} \approx 11$$

d. Total de persones a enquestar per grup d'edat a cada poble (exemple):

$$\text{Bagà, de 6 a 9} \quad 26 \text{ enquestats} * (3,88\% / 100) = 1,01 \text{ enquestats} \approx 1$$

* El 2,9% és el percentatge de nens d'aquesta edat a Bagà, respecte la població total de la vila: $65 \text{ nens} / 2240 \text{ hab} * 100 = 2.90\%$

* Les xifres són arrodonides, ja que al parlar de persones a enquestar s'han d'utilitzar nombres enters.

¹³ No s'ha tingut en compte el sexe ja que en aquest cas no es tracta d'un factor rellevant.

¹⁴ Els resultats estan a les taules X.1, X.2 i X.3,

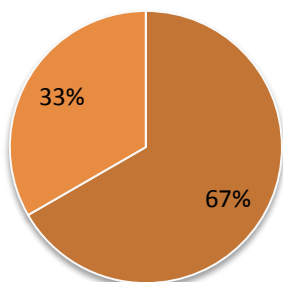
Anàlisi dels resultats

Per tal d'analitzar els resultats no s'ha tingut en compte la divisió per pobles, ja que no es tracta d'un fet rellevant, tot i que és imprescindible haver-ho fet, per tenir una mostra representativa de la població. Tanmateix, sí que s'han tingut en compte les edats, ja que són importants per aconseguir una bona anàlisi.

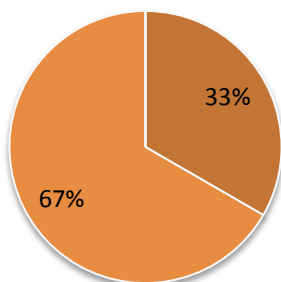
1. Amb quina freqüència surt a dinar/sopar a fora o demana que li portin a casa?

- < 1 mes
- 1-2 setmana
- 1-3 mes
- cada dia

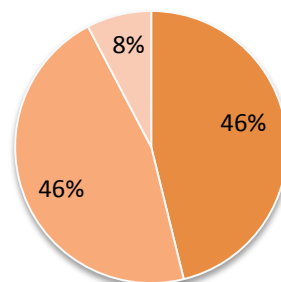
Edat: 10-14



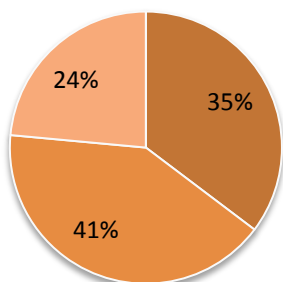
Edat: 15-19



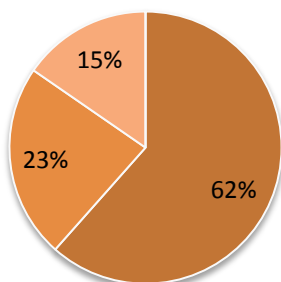
Edat: 20-39



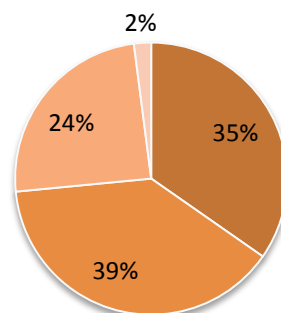
Edat: 40-65



Edat: +65



Total enquestats



La gran majoria d'enquestats de les diferents edats coincideixen en que, per raons d'esbarjo, surten a menjar a fora un màxim de 3 vegades al mes. Fet atribuïble al període de crisi econòmica actual, així com a la escassa oferta de diferents tipus de restaurants que hi ha en una zona com l'Alt Berguedà (predomini dels bars amb menú i carta, pocs llocs de menjar ràpid, buffet lliures, restaurants temàtics...). Els que més

surten són els d'edats d'entre 20 i 39 anys, seguits pels de fins a 65. Per tant, seria aquest el mercat en el qual s'hauria de centrar el nou local McDonald's.

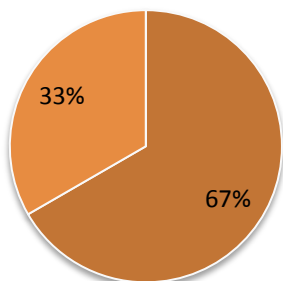
- Quants d'aquests són menjar ràpid? En quin establiment majoritàriament?

Una minoria de les sortides a fer un àpat són per anar a un lloc de menjar ràpid. En aquest cas, cal considerar un problema important el fet que en aquesta zona l'oferta d'aquest tipus de locals és molt escassa. A les poblacions enquestades només hi ha restaurants amb menú o carta, de manera que cal anar fins a Berga per anar a una pizzeria o a Manresa per un McDonald's, Pans o Viena. De fet, aquestes últimes són les opcions preferides pels enquestats a l'hora d'anar a un restaurant de menjar ràpid.

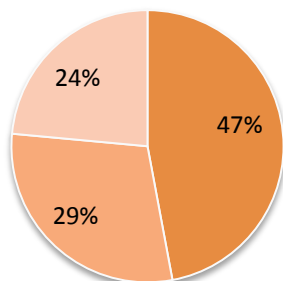
2. Quant es gasta de mitjana en sortir a menjar a fora?

- 5-10€ ■ 15-20€
- 10-15€ ■ 20 €

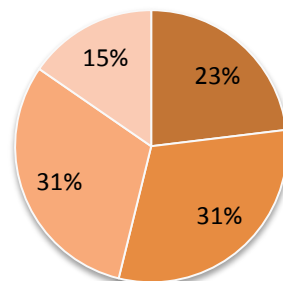
Edat: 10-14



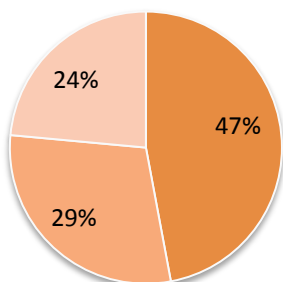
Edat: 15-19



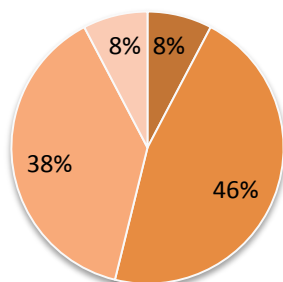
Edat: 20-39



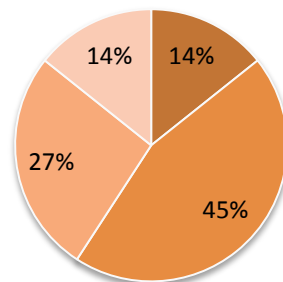
Edat: 40-65



Edat: +65



Total enquestats

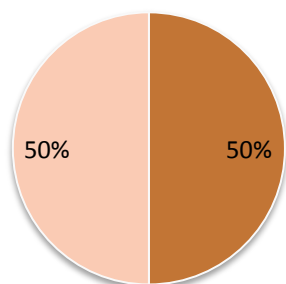


La mitjana de diners gastats per àpat i per persona és d'entre 10 i 15€, resposta que concorda amb les preguntes anteriors: l'oferta bàsica disponible a l'Alt Berguedà són els restaurants amb menú i carta. Mentre que preus inferiors segurament només es troben a un establiment de menjar ràpid o en llocs de menjar precuinat, dels quals sí que hi ha oferta a la zona.

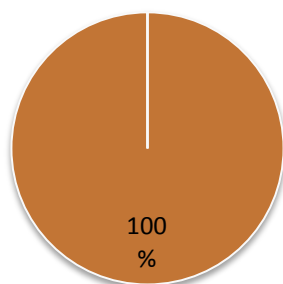
3. En temps de crisi, quina creu que és la millor opció per sortir a menjar?

- Menjar ràpid ■ Pre-cuinat
- Menú/Carta ■ Buffet lliure

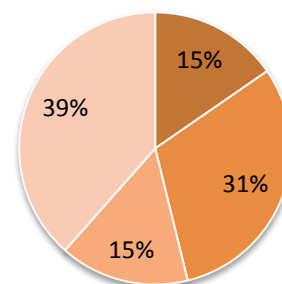
Edat: 10-14



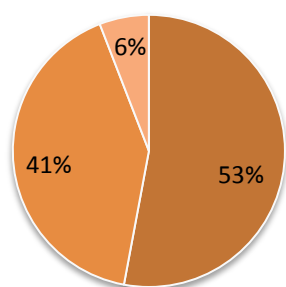
Edat: 15-19



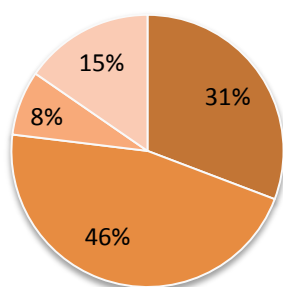
Edat: 20-39



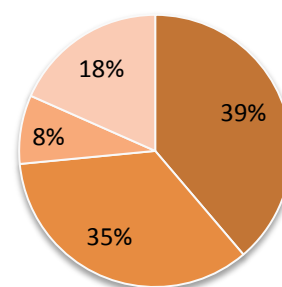
Edat: 40-65



Edat: +65



Total enquestats



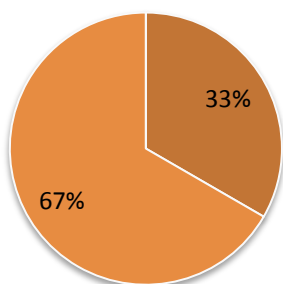
Per a la majoria d'enquestats la millor opció en temps de crisi per sortir a fer un àpat és el menjar ràpid, tot i que està seguida de prop per l'opció de comprar-ne de precuinat. Per tant, un dels principals avantatges del menjar ràpid és el preu, un factor que també afavoreix al menjar precuinat, que es consolida com un dels competidors més importants per restaurants com McDonald's –com apunta l'entrevistat- ja que

ofereix un servei barat, amb oferta a la comarca i amb un tipus de menjar que a priori, a tothom li sembla més saludable que el *fast food*.

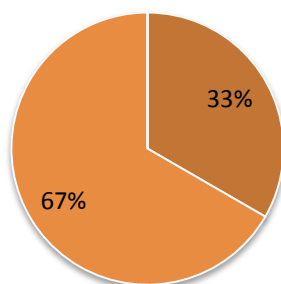
4. Quins són els principals avantatges d'un restaurant de menjar ràpid?

- Menjar
- Preu
- Ambient i servei
- Proximitat

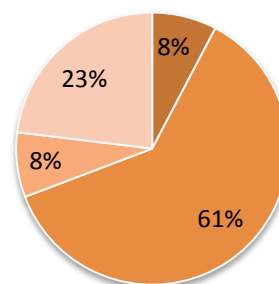
Edat: 10-14



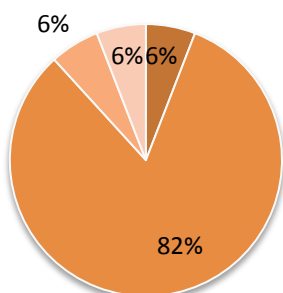
Edat: 15-19



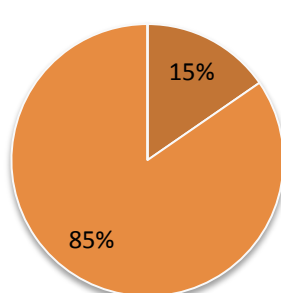
Edat: 20-39



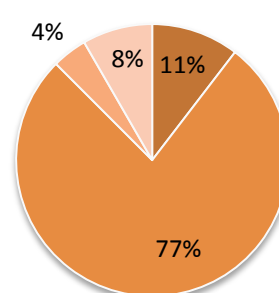
Edat: 40-65



Edat: +65



Total enquestats

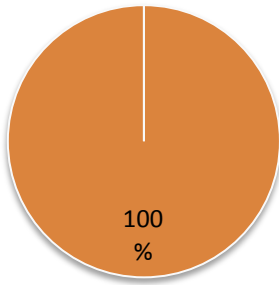


A través d'aquesta pregunta es confirma el que donava a entendre la pregunta anterior, el principal avantatge que es veu en el menjar ràpid és el preu. Hi coincideixen totes les edats i de manera molt clara.

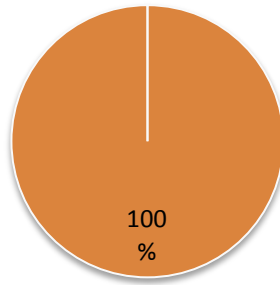
5. Ha estat mai en un McDonald's?

- Sí
- No

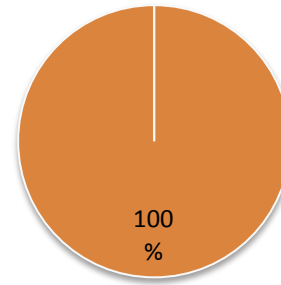
Edat: 10-14



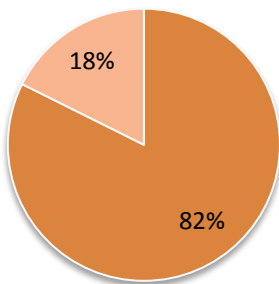
Edat: 15-19



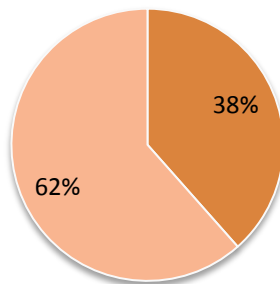
Edat: 20-39



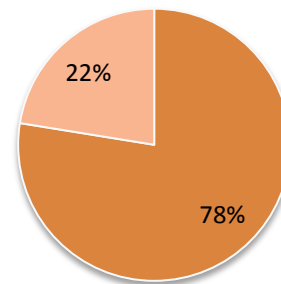
Edat: 40-65



Edat: +65



Total enquestats



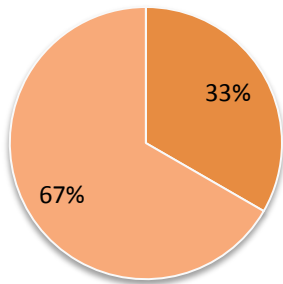
Un 77% dels enquestats han estat en un McDonald's, si s'analitza per grups d'edat es veu que majoritàriament, aquells que no hi ha estat mai són els de més de 65 anys. Aquest és un fet atribuïble a la poca oferta a l'Alt Berguedà, ja que són avis que no solen sortir gaire de la zona on viuen, partidaris d'allò de tota la vida, els restaurants del poble, els menús i els plats tradicionals, més que les hamburgueses, les salses... Un altre fet que porta a afirmar que el mercat de McDonald's està més centralitzat per edats d'entre 20-65.

- Si la resposta és afirmativa, contesti la resta de preguntes:

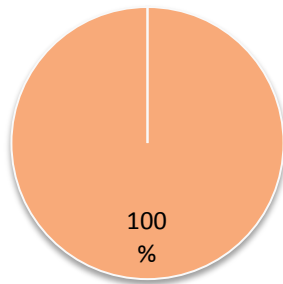
6. Com qualificaria el menjar de McDonald's?

- Saludable
- Poc saludable
- Ràpid
- "Menjar escombraries"

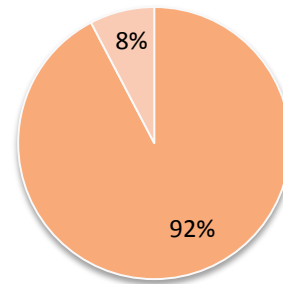
Edat: 10-14



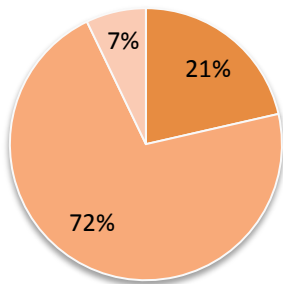
Edat: 15-19



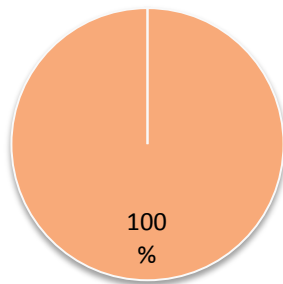
Edat: 20-39



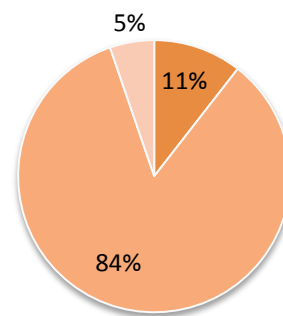
Edat: 40-65



Edat: +65

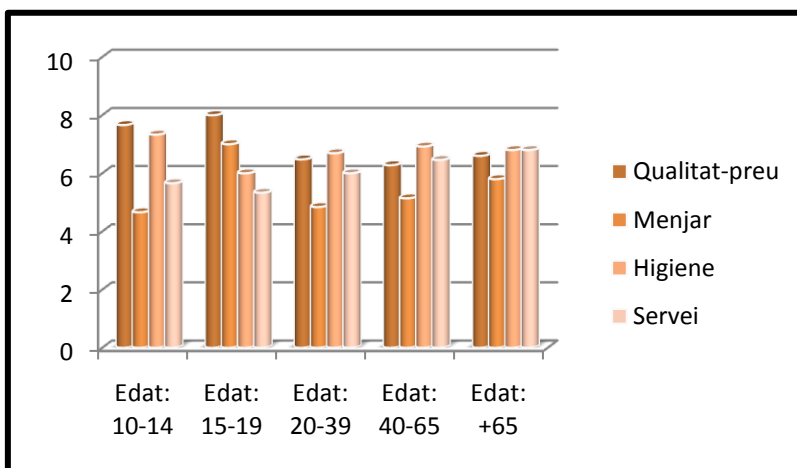


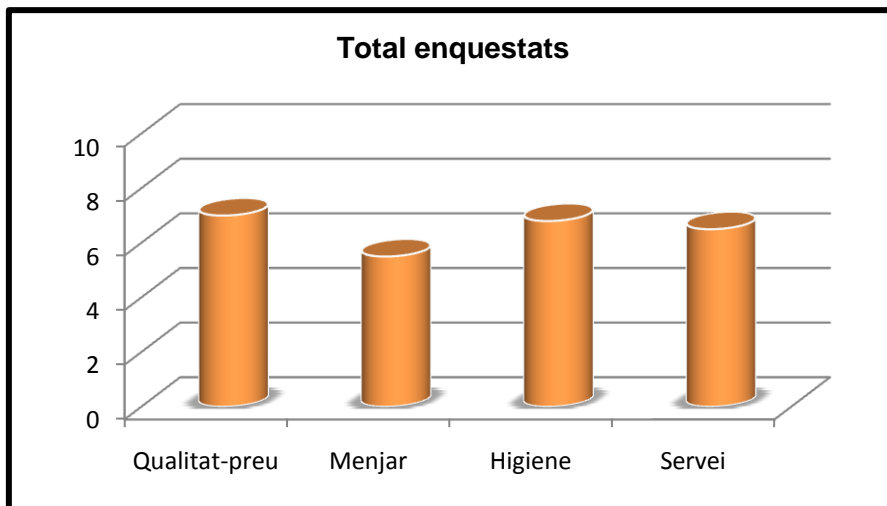
Total enquestats



Un 84% considera que el menjar de McDonald's és poc saludable, però apetitós, és a dir, se'l mengen igualment. Ningú considera que es tracti d'un bon complement dins la dieta, però sí que un 11% el defineix com ràpid a la vegada que saludable, és a dir, sense abusar, no fa cap mal. La resta afirma que no se'l menjaria per res del món.

7. Qualifiqui McDonald's en els següents aspectes? (0=pitjor; 10= millor)





La relació qualitat-preu s'avalua amb una nota mitjana d'un 7, mentre que al menjar se li dóna un 5.5, a la higiene un 6.8 i al servei un 6.5. Veiem com altra vegada, el més valorat és el preu, i el menys valorat, el menjar.

8. Quin creu que és el principal inconvenient de McDonald's?

L'inconvenient més comentat és el menjar, per la poca varietat i la poca qualitat, segons els enquestats. L'opinió generalitzada és que es tracta d'un tipus de menjar poc saludable, amb molts fregits, del qual no se'n pot abusar.

Un altre problema és que el més proper estigui a Manresa. I finalment, es destaca el tracte fred, el fet que no et serveixin a les taules, ni et retirin les safates, i les cues habituals en alguns dels locals, així com la massificació i el soroll en ocasions.

Algun suggeriment de millora? Els suggeriments van encaminats a solucionar els inconvenients anteriors:

- Major oferta de menjar, ingredients amb més qualitat i aliments més saludables, és a dir, no tants condiments ni additius.
- Servei més atent i ràpid, que t'atengui a la taula, et retiri les safates, i faci avançar ràpid les cues.
- Cartes amb els productes, no només en un cartell darrere el mostrador.
- Zones més tranquil·les, sense fum, ni nens.

Conclusions finals

Els habitants de l'Alt Berguedà surten, per esbarjo, una mitjana de com a màxim 3 vegades al mes a menjar a fora. Els que més ho fan són els d'entre 20 i 39 anys. Una minoria d'aquests àpats són en restaurants de menjar ràpid. La mitjana de diners gastats és d'entre 10 i 15€, el preu en un restaurant de menús.

En temps de crisi la millor opció són els restaurants de menjar ràpid i també els precuinats. El principal avantatge dels primers és el preu. Només una minoria de gent de més de 65 anys no ha estat mai en un McDonald's. El seu tipus de menjar és poc saludable, no se'n pot abusar, però es menja sense remordiments. L'aspecte més valorat és la relació qualitat-preu, seguit de la higiene, el servei i finalment el menjar. Aquest és el principal inconvenient: poca varietat i millorable qualitat. Les millores proposades són major oferta i servei directament a les taules.

A través de l'enquesta, s'aconsegueix l'opinió dels possibles futurs clients, i així permet arribar a unes conclusions:

- A la comarca, l'oferta de restaurants de menjar ràpid és molt escassa, de fet, un dels principals inconvenients de McDonald's és que el més pròxim està a Manresa. D'aquí que una minoria dels àpats a fora es realitzin en aquest tipus de restaurants.
- Un McDonald's a l'Alt Berguedà podria funcionar sempre i quan estigues en un lloc de pas (un cas com el de Vic -explicat per l'entrevistat-). L'ideal seria una zona comercial amb botigues on passar el dia i anar després a fer un àpat ràpid i econòmic; i amb discoteques i bars on passar la nit, per anar després al McAuto –de fet, comenta Joan Ramón Cazorla, que el McAuto és una font molt important de vendes a altes hores del matí, quan la gent plega de la discoteca amb gana, i l'única oferta possible és aquesta-.

- La major quantitat de clients està en edats d'entre 20 i 39. Els berguedans més joves tenen difícil el desplaçament fins a Manresa, i els més grans són amants d'allò tradicional i no surten gaire de la comarca. Per tant, un McDonald's a la zona ampliaria el seu ventall de clients des dels més joves, fins als avis amb ganes de provar coses noves.
- En temps de crisi com l'actual, un McDonald's tindria èxit: les enquestats creuen que és una de les millors opcions en temps de dificultats econòmiques, ja que veuen el preu com el seu principal avantatge.
- Un competidor molt important a tenir en compte són els llocs de menjar precuinat, ja que existeix una oferta important a la zona, es tracta d'un servei barat i d'un menjar vist com més tradicional i saludable.
- Cal potenciar el principal avantatge: els preus; a través de descomptes i promocions. Alhora que cal fer les campanyes necessàries per desmentir les ja velles llegendes urbanes, com la poca qualitat dels productes, que algun usuari encara creu.
- Referent al tema del servei, McDonald's es defineix com a *good fast food*, és a dir, un servei ràpid. Per tant, aquest concepte ja inclou el fet que es vagi al mostrador a demanar, productes en cartells, i autoservei en safates. Sense això, el concepte de servei ràpid ja no tindria sentit, de la mateixa manera que no en tindria preparar menús o plats més elaborats.
- Per respondre a les peticions dels enquestats, com a franquícia, hi ha mesures aplicables, sobretot amb els treballadors. Com a qualsevol altre establiment, els treballadors retiraran les safates de les taules, en el cas que el client les hi deixin i es buscarà sempre un tracte amable i càlid. Alhora de fer la distribució del local, es faran més raconets i llocs compartimentats, per separar aquells que prefereixin un ambient més tranquil i aïllar-los del soroll i la massificació.