



“PLAN ESTRATÉGICO PARA MCDONALD’S 2008-2010”

**Trabajo de Investigación presentado
para optar al Grado Académico de
Magíster en Administración**

Presentado por

**Sr. Lizardo Iván Alfaro Castro
Sr. Gerardo Julio Chávez Rodríguez
Sr. Gerardo Erasmo Saúl Rodríguez Canales**

2016

Resumen ejecutivo

El presente trabajo consiste en la formulación de un plan estratégico para McDonald's, líder mundial en el sector *fast food*, a desarrollarse en los años 2008-2010. El plan está orientado a consolidar el liderazgo de dicha empresa a nivel global, desarrollando un conjunto de acciones debidamente articuladas en torno a las directrices marcadas por la estrategia corporativa definida.

Si bien McDonald's es líder indiscutible del sector *fast food*, también es verdad que están surgiendo cambios importantes en el entorno que exigen por parte de la corporación acciones que permitan gestionar con éxito esos cambios.

Es por ello que en este plan estratégico resaltan propuestas innovadoras en términos de estrategias y acciones de *marketing* orientadas a potenciar la calidad del servicio y adecuar los productos a los cambios que se están generando en los hábitos de consumo de los clientes.

En la misma línea de optimizar la calidad del servicio, se plantean mejoras en el proceso de atención al cliente empleando tecnología disponible, que genera ahorro de tiempo, teniendo en cuenta que es un factor valioso en el estilo de vida de los clientes.

Se ha tenido especial atención en el rol de la responsabilidad social como eje *direccionador* de los planes funcionales; este es un aporte muy importante a la estrategia de McDonald's, teniendo en cuenta el impacto que genera el negocio en el entorno medioambiental, y la alta sensibilidad que sobre este tema se viene generando en la sociedad. Es por ello que también se valora el fortalecimiento de auditorías preventivas en la cadena de suministros, que permitan prever incidencias que pongan en riesgo la política de responsabilidad social de McDonald's.

Asimismo, planteamos un plan de expansión del negocio priorizando la región Asia, a fin de aprovechar las altas tasas de crecimiento de su economía y considerando también que la industria está en proceso de desarrollo, a diferencia del mercado americano donde está más madura.

Índice

Índice de tablas.....	vi
Índice de gráficos.....	viii
Índice de anexos.....	ix
Capítulo I. Introducción	1
1. Consideraciones generales	1
1.1 El contexto.....	1
1.2 La empresa.....	1
2. Perfil estratégico de la empresa	2
3. Definición del problema	2
4. Descripción de la solución prevista	3
Capítulo II. Análisis externo	4
1. Análisis del entorno general.....	4
1.1 Variables políticas.....	4
1.2 Variables económicas.....	5
1.3 Variables socioculturales	6
1.4 Variables tecnológicas	7
1.5 Variables ecológicas.....	7
1.6 Variables legales	8
2. La Matriz EFE.....	9
3. Análisis de la industria.....	10
4. Matriz de Perfil Competitivo	11
5. Conclusiones.....	12
Capítulo III. Análisis interno	13
1. Análisis cadena de valor	13
2. Matriz EFI.....	16
3. Análisis de recursos y capacidades – Matriz VRIO.....	17
4. Determinación de la estrategia genérica	19

Capítulo IV. Análisis de la visión, misión, valores y objetivos	20
1. Análisis de la misión.....	20
2. Análisis de la visión.....	21
3. Propuesta de valores	21
4. Objetivos corporativos.....	22
4.1 Objetivo general.....	22
4.2 Objetivos específicos para los años 2008-2010	22
Capítulo V. Formulación de estrategias.....	23
1. Matriz FODA.....	23
2. FODA cruzado.....	23
3. Matriz Interna-Externa.....	24
4. Matriz de la Gran Estrategia	25
Capítulo VI. Selección de la estrategia.....	28
1. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa - MPEC	28
2. Alineamiento de estrategias y posibles acciones con los objetivos	29
3. Descripción de la estrategia seleccionada.....	30
Capítulo VII. Planes funcionales	31
1. Plan funcional de <i>marketing</i>	31
1.1 Objetivos de <i>marketing</i>	31
1.2 Estrategia de <i>marketing</i>	31
1.3 Determinación de mercados objetivos	32
1.4 Posicionamiento	33
1.5 Segmentación de mercado.....	33
1.6 Mezcla de mercadotecnia - Plan de acciones	34
1.7 Presupuesto.....	36
2. Plan funcional de operaciones.....	36
2.1 Objetivos de operaciones	36
2.2 Estrategias operativas.....	37
2.3 Presupuesto.....	39
3. Plan funcional de recursos humanos	39
3.1 Objetivo general.....	39
3.2 Objetivos específicos	39

3.3 Implementación.....	40
3.4 Presupuesto.....	41
4. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE).....	41
4.1 Objetivos de responsabilidad social empresarial	42
4.2 Implementación del plan de responsabilidad social empresarial	42
4.3 Acciones del plan de RSE.....	43
5. Plan funcional de finanzas	44
5.1 Objetivo general.....	44
5.2 Objetivos específicos	44
5.3 Inversión.....	45
5.4 Cálculo del costo de capital y costo de capital promedio ponderado.....	45
5.4.1 Cálculo del COK usando método CAPM	45
5.4.2 Cálculo del WACC.....	46
5.5 Estrategia y evaluación financiera	46
5.6 Análisis de sensibilidad.....	47
5.7 Conclusiones.....	48
Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia	49
1. Mapa estratégico (BSC).....	49
2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos.....	49
Conclusiones y recomendaciones.....	51
1. Conclusiones.....	51
2. Recomendaciones.....	51
Bibliografía.....	53
Anexos.....	55
Notas biográficas.....	68

Índice de tablas

Tabla 1.	Matriz de variables políticas.....	5
Tabla 2.	Matriz de variables económicas	6
Tabla 3.	Matriz de variables socioculturales	7
Tabla 4.	Matriz de variables tecnológicas	7
Tabla 5.	Matriz de variables ecológicas	8
Tabla 6.	Matriz de variables legales	8
Tabla 7.	Matriz EFE	9
Tabla 8.	Análisis de la industria	11
Tabla 9.	Matriz de Perfil Competitivo.....	11
Tabla 10.	Actividades de infraestructura.....	13
Tabla 11.	Actividades de recursos humanos.....	13
Tabla 12.	Actividades de tecnología.....	14
Tabla 13.	Actividades de abastecimiento	14
Tabla 14.	Actividades primarias de logística de entrada	15
Tabla 15.	Actividades primarias de operaciones	15
Tabla 16.	Actividades primarias de logística de salida.....	16
Tabla 17.	Actividades primarias de mercadotecnia y ventas.....	16
Tabla 18.	Actividades primarias de servicios	16
Tabla 19.	Matriz EFI	17
Tabla 20.	Matriz VRIO.....	18
Tabla 21.	Propuesta de misión.....	20
Tabla 22.	Propuesta de visión.....	21
Tabla 23.	Matriz FODA.....	23
Tabla 24.	Matriz FODA cruzado	24
Tabla 25.	Matriz Interna-Externa	25
Tabla 26.	Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa.....	28
Tabla 27.	Estrategia y acciones según Matriz FODA.....	29
Tabla 28.	Presupuesto de <i>marketing</i>	36
Tabla 29.	Presupuesto de operaciones	39
Tabla 30.	Presupuesto de recursos humanos	41
Tabla 31.	Grupos de interés	43
Tabla 32.	Acciones de RSE	44
Tabla 33.	Presupuestos consolidados en millones de dólares.....	45

Tabla 34.	Flujo de caja incremental del proyecto (en millones de dólares)	47
Tabla 35.	Análisis de sensibilidad	48
Tabla 36.	Cuadro integral de mando	50

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Matriz de la Gran Estrategia	26
Gráfico 2.	Matriz de Producto - Mercado.....	32
Gráfico 3.	Mapa estratégico de McDonald's	49

Índice de anexos

Anexo 1.	Modelo CANVAS	56
Anexo 2.	Poder de negociación de los proveedores.....	58
Anexo 3.	Amenazas de competidores potenciales (barreras de entrada)	58
Anexo 4.	Poder de negociación de los clientes	59
Anexo 5.	Amenaza de productos o servicios sustitutos	59
Anexo 6	Rivalidad entre proveedores actuales	59
Anexo 7.	Nuevos proyectos: McCard y McPoint	60
Anexo 8.	Plan de apertura de restaurantes 2008-2010	61
Anexo 9.	Propuesta de mejora: proceso de atención al cliente	62
Anexo 10.	Calculo de la COK y el WACC.....	64
Anexo 11.	Flujo de caja con estrategia y sin estrategia	65
Anexo 12.	Estado de ganancias y pérdidas 2005-2007	66
Anexo 13.	Ratios financieros de McDonald's	66
Anexo 14.	Balance General 2006-2007	67

Capítulo I. Introducción

1. Consideraciones generales

1.1 El contexto

McDonald's es líder indiscutible del sector *fast food* a nivel global, su consolidado crecimiento y la expansión del negocio han logrado posicionar muy fuertemente su marca, siendo una de las más conocidas y valiosas, y mantiene una posición líder de participación de mercado en casi todos los países donde tiene presencia. Mantener ese liderazgo, ha generado impactos en su entorno y de manera especial su cadena de suministros ha afectado el medio ambiente en algunos lugares del mundo. Conscientes de ello, en los últimos años la empresa ha desarrollado un conjunto de estrategias en ese ámbito, siendo su capacidad de influencia notoria en la industria: Greenpeace publicó en su web "McVictory", en julio del 2006, reconociendo el accionar positivo de McDonald's en el problema de los cultivos de soya en los bosques lluviosos de Brasil.

Si bien puede observarse la coherencia de la empresa entre sus políticas de responsabilidad social y sus acciones, puede afirmarse que McDonald's se encuentra en una posición algo vulnerable frente a los ataques de algunas organizaciones sociales defensoras del medio ambiente que podrían repercutir en la imagen percibida por los clientes y potenciales consumidores. También por el hecho de que, al ser muy fragmentada su cadena global de suministros, se presentan diversos riesgos porque algunos de sus proveedores no han consolidado los valores de la empresa y que su enfoque preventivo no está muy desarrollado. Además de la preocupación por el medio ambiente se observa en la sociedad un nuevo estilo de vida enfocado en lo más saludable, en buscar nuevas experiencias de consumo o buscar estatus o la preferencia por la moda o tendencias; todo esto, junto con la mala imagen que se está generando a la comida rápida con respecto a sus consecuencias en enfermedades y efectos negativos en la salud, envuelven a McDonald's en un entorno mucho más dinámico que en años anteriores.

Hacia fines del 2006 McDonald's tenía en EE. UU. 13.774 restaurantes entre propios y franquiciados, siendo el país con mayor número de locales en el mundo (31.000 en todos los continentes). Los ingresos totales a nivel mundial al cierre del año 2007 ascendieron a US\$ 22.787 millones. (McDonald's Corporation 2007).

1.2 La empresa

McDonald's fue fundada en 1937 por los hermanos Rick y Maurice McDonald. Actualmente es un símbolo reconocido de Estados Unidos y tiene una presencia global. La clave del éxito de

McDonald's se ha basado en ofrecer más por el mismo precio. Además, ha conseguido integrarse tanto hacia delante, teniendo el control sobre sus franquicias en todo el mundo, como hacia atrás, integrando la cadena de valor con sus proveedores, estableciendo buenas y largas relaciones con ellos, basadas en el beneficio mutuo y que consiguen mantener los estándares de calidad.

También ha realizado estrategias intensivas de penetración en el mercado, desarrollándolas para incrementar las ventas en eventos promocionales. Además, ha desarrollado nuevos productos, ofreciendo un mayor número de opciones que van desde sus tradicionales hamburguesas, como ensaladas, batidos, cafés y postres, hasta una mayor variedad de carne como hamburguesas de pollo o pescado. Para poder abarcar la atención del negocio a escala global, la empresa cuenta con una oficina central en EE. UU., la cual maneja los parámetros de la empresa a nivel global, y zonas geográficas, siendo sus dos principales mercados Norteamérica y Europa, que representan el 73% de los ingresos totales de la empresa (McDonald's Corporation 2007).

2. Perfil estratégico de la empresa

La empresa está enfocada en incrementar la importancia de la marca McDonald's en los consumidores, para ello se basa en cinco puntos claves a fin de generar la mejor experiencia en sus restaurantes: A partir del modelo Canvas del anexo 1 concluimos que el modelo de negocios de McDonald's se sustenta en: el **personal**, pilar fundamental, ellos son la cara de McDonald's frente a los clientes. El **producto** que ofrece, a un **precio** que representa valor para sus clientes, mientras se crea valor también para los proveedores, operadores y accionistas; los **locales**, son confortables y convenientes para los clientes, y las **promociones** buscan compartir la actitud de "forever young" y el espíritu de "I'm lovin'it". Mediante este enfoque, la empresa utiliza el liderazgo en costos, la eficiencia que consigue en la cadena de suministros y en los costos operativos, colaborando con los proveedores para generar economías de escala a través de su sistema global, y así poder contar con un aprovisionamiento confiable y de alta calidad a precios competitivos.

3. Definición del problema

Según el contexto por el que atraviesa la empresa, hemos identificado los siguientes problemas:

- Las nuevas tendencias en los estilos de vida de los consumidores están generando cambios en sus hábitos de consumo, así como en las características del servicio que más valoran. Lo anterior provoca expectativas en el mercado que no necesariamente están alineadas con la oferta que brinda McDonald's, lo que puede afectar la imagen y las ventas de la empresa.

- McDonald's se encuentra algo vulnerable al no controlar completamente la cadena de suministros, lo que impacta al medio ambiente. No se cuenta con un enfoque estructurado y preventivo, con los recursos necesarios asignados.
- Mantener la sostenibilidad de la cadena de suministro incrementando los estándares de calidad sin afectar el precio final al cliente.

4. Descripción de la solución prevista

Se debe implementar un plan estratégico para los próximos tres años que permita prever el nuevo escenario de exigencias de los consumidores, elaborando las estrategias más adecuadas para afrontar los cambios del entorno de forma positiva, y mantener a la empresa liderando la industria.

Este trabajo está estructurado de la siguiente manera: El *primer capítulo* es introductorio, donde identificamos el problema. En el *segundo capítulo* abordamos el análisis externo, en primer lugar del macroentorno bajo el modelo PESTEL y de la Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE), y luego del microentorno o análisis de la industria sobre la base de las cinco fuerzas de Porter. Desarrollamos también la Matriz del Perfil Competitivo. En el *tercer capítulo* realizamos el análisis interno de McDonald's, tomando el modelo de la cadena de valor elaboramos la Matriz de Factores Internos (EFI) y el análisis de recursos y capacidades, y el análisis VRIO, para finalmente determinar el tipo de ventaja competitiva de la empresa. En el *cuarto capítulo* hacemos propuestas de misión, visión, valores y objetivos corporativos. Planteamos objetivos específicos de crecimiento, supervivencia y rentabilidad.

En el *quinto capítulo* se estudian y formulan las estrategias generales de este plan. Hacemos uso de un conjunto de herramientas analíticas para derivar y corroborar la compatibilidad de las estrategias que se derivan de su aplicación. Se utilizan las matrices FODA cruzado, Interna/Externa y de la Gran Estrategia. En el *sexto capítulo*, teniendo como base la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa, se realiza la selección de las estrategias que se identificaron en el capítulo anterior. En el *sétimo capítulo* formulamos cinco planes funcionales: el de *marketing*, de recursos humanos, de operaciones, de responsabilidad social empresarial y el de finanzas. Cada plan establece objetivos funcionales alineados con los objetivos estratégicos y acciones concretas que permiten poner en marcha los planes funcionales. En el *octavo capítulo* se realiza la evaluación y control de las estrategias, para lo cual se trabaja un mapa estratégico y el cuadro de mando integral (BSC) con los indicadores correspondientes.

Finalmente, se presentan las conclusiones y recomendaciones a ser consideradas para facilitar la aplicación del plan estratégico que aquí se propone.

Capítulo II. Análisis externo

1. Análisis del entorno general

Se evaluará el entorno de la empresa sobre la base del análisis PESTEL, considerando el mercado objetivo Estados Unidos. Se considera este mercado debido a que es el país donde está la casa matriz, asimismo porque representa el mayor porcentaje de los ingresos de McDonald's a nivel mundial, 34,5% del total, allí es donde se encuentran las oficinas centrales, cuenta con la mayor cantidad de locales en comparación a otros países, incluso que zonas geográficas, como Latinoamérica y Europa. Además las diferencias culturales entre países no afectarían el análisis como si lo haría analizar la zona de Europa y por consiguiente todos los países que lo integran. Sin embargo, dado que McDonald's es una empresa global, si se detecta alguna tendencia relevante fuera del contexto de Estados Unidos, se analizará dentro de la macro variable correspondiente.

Al hacer el análisis se obtendrán las oportunidades y amenazas de las variables consideradas.

1.1 Variables políticas

Estados Unidos ha venido en los últimos años consolidando acuerdos comerciales sobre todo con Latinoamérica como parte de su política geoeconómica. Están comprometidos con una estrategia de liberalización del comercio a nivel multilateral, bilateral y regional.

Entre el 2001 y 2005 se han generado 15 acuerdos de libre comercio (ALC), seis de estos ALC han entrado en vigencia (con Israel, el TLCAN, Jordania, Chile, Singapur y Australia). En enero del 2006 se negociaron acuerdos con otros 12 países.

Los Estados Unidos otorgan además preferencias unilaterales a países en desarrollo en el marco de varios programas; esas preferencias pueden estar condicionadas al cumplimiento de diversos objetivos políticos de los Estados Unidos.

Por otro lado, en los últimos años se han generado alertas sobre el problema de la obesidad en los Estados Unidos, según estadísticas entre 1980 y 2004 la prevalencia de obesidad en los adultos y niños de 2 a 5 años aumentó más de dos veces, entre los niños de 6 a 11 años, y en los adolescentes de 12 a 19 años el aumento fue más del triple (Organización Mundial de la Salud 2005).

Uno de los objetivos de salud propuestos en la iniciativa gubernamental "Gente Sana hacia el 2010" (que dura hasta ese año), es reducir a menos de 15% la prevalencia de obesidad entre los

adultos. El programa Pasos (*Steps*) es una de las iniciativas más esperanzadoras en el camino para conseguir este objetivo. Este programa otorgará subsidios a las comunidades, destinados a implementar actividades de prevención de las enfermedades crónicas, y de la promoción de la salud pensada para hacer frente a condiciones como la obesidad y la diabetes, la inactividad física y la mala alimentación.

Tabla 1. Matriz de variables políticas

Variable	Cambio en la relación Cliente/Proveedor	Efecto probable en McDonald's	Estado
Mayor impulso a la generación de acuerdos comerciales internacionales.	Contar con mayores opciones de compra de insumos.	Mejores condiciones para precios y aprovisionamiento de insumos.	O
Aumentan las políticas públicas para la lucha contra obesidad, la diabetes y promoción de la alimentación saludable.	Clientes pueden reducir consumo como medida de protección de su salud.	Puede afectar la marca McDonald's relacionándola con comida poco saludable	A

Fuente: Elaboración propia 2016.

1.2 Variables económicas

El último trimestre del 2006 la economía americana ha experimentado un importante deterioro de su mercado inmobiliario. En el primer trimestre del 2007 el crecimiento del PBI ha sido de solo 0,6% frente a un 2,5 % del segundo semestre del 2006. En el Informe de Naciones Unidas (2007) las perspectivas para el 2007 indican una desaceleración de la economía americana hasta un 2,2%, por debajo del 3,3% y 3,2% alcanzados en los años 2006 y 2005, respectivamente.

En los últimos años el nivel de desempleo en Estados Unidos se ha mantenido relativamente estable, el 2006 cerró en 4,8% (FMI 2007), el mejor indicador en los últimos cuatro años, sin embargo esta tendencia puede verse seriamente afectada por las perspectivas en el deterioro del PBI para los siguientes años. Si bien los indicadores para el primer trimestre del 2007 no presentan indicios claros de un deterioro en el empleo, los expertos indican que el impacto en el empleo podría presentarse en la medida que transcurra el año, al confirmarse la desaceleración del crecimiento.

La tasa de inflación cerró el 2006 en 2,5% (FMI 2007), cifra menor que la registrada en el 2005, sin embargo, el primer trimestre del 2007 muestra ya un nivel del 0,85% (FMI 2007), lo cual podría hacer prever que este año el incremento de precios sea ligeramente mayor, pero sin un crecimiento abrupto.

Al ser McDonald's una empresa global, es importante tener en consideración un estudio sobre el mercado de comidas rápidas, publicado en la revista Brand Strategy (Bremner 2004), en donde hay información acerca del crecimiento de consumo de comida rápida en los países, ahí observamos que, de los 6 países con mayor crecimiento en consumo de comida rápida, 4 se encontraron en Asia, estos fueron: Indonesia, Filipinas, India y China.

Tabla 2. Matriz de variables económicas

Variable	Cambio en la relación Cliente/Proveedor	Efecto probable en McDonald's	Estado
Desaceleración de la economía americana para el año 2007.	Expectativas de inversión y consumo poco favorables.	Menor oportunidad para expansión del negocio.	A
Débil estabilidad del nivel de desempleo que se puede agudizar con la desaceleración económica.	Capacidad adquisitiva de los consumidores se puede ver afectada.	Menores ingresos por ventas.	A
Estabilidad de precios, con muy leve tendencia alcista.	Proveedores mantienen precios sin variaciones notorias.	Costos estables en los siguientes años.	O
Rápido crecimiento de consumo de comidas rápidas en países de Asia.	Expectativas de crecimiento de la industria.	Incremento de ventas	O

Fuente: Elaboración propia 2016.

1.3 Variables socioculturales

En la última década la sociedad americana progresivamente valora más aspectos como el cuidado de la salud y el medio ambiente. Según la Organización Panamericana de la Salud (2005), el acceso a información especializada derivada del avance de internet y las telecomunicaciones, y a muchos y más variados métodos para mantenerse saludable, vienen generando una mayor conciencia social sobre estos temas.

Asimismo hay una valoración mayor por un balance entre vida laboral y personal, según estadísticas aproximadamente el 15% de norteamericanos trabajan jornadas muy largas por encima del promedio. El tiempo se constituye por tanto en un elemento el cual hay que administrar óptimamente, a fin de lograr dedicarle tiempo a la vida familiar y ocio, que permitan tener ese equilibrio óptimo que reduzca los niveles de estrés que, según Organización Panamericana de la Salud (2005) afecta de forma extrema a la tercera parte de la población norteamericana.

Tabla 3. Matriz de variables socioculturales

Variable	Cambio en la relación Cliente/Proveedor	Efecto probable en McDonald's	Estado
Mayor atención en el cuidado de la salud.	Clientes orientados a consumir comidas más saludables.	Menores ventas por imagen de comida poco saludable preparada en McDonald's.	A
Mayor orientación al cuidado del medio ambiente.	Clientes valoran marcas que se preocupan por el cuidado del entorno ambiental.	Mejora en la percepción de clientes respecto a McDonald's por las últimas acciones realizadas.	O
Aumento de las limitaciones de tiempo en la vida diaria.	Clientes valoran servicios rápidos.	Mejores ventas.	O

Fuente: Elaboración propia 2016

1.4 Variables tecnológicas

El desarrollo tecnológico que se viene registrando en las últimas décadas impacta considerablemente en la forma de hacer negocio a nivel global. En los últimos 3 años, del 2004 al 2006, se viene masificando el uso de las redes sociales vía internet (Facebook, Yahoo, etc.). En el 2006 ingresó al mundo de internet el Twitter, mensajería de texto que, a diferencia del SMS tradicional, no tiene costo.

El internet ya está siendo usado en dispositivos móviles, lo que permite usar en forma eficiente la red para enviar y/o recibir comunicaciones de los clientes ya existentes y clientes potenciales.

Tabla 4. Matriz de variables tecnológicas

Variable	Cambio en la relación Cliente/Proveedor	Efecto probable en McDonald's	Estado
Mayor desarrollo de canales de comunicación vía móviles e internet.	Mayor de uso por parte de las personas de redes sociales vía internet y Twitter.	Los canales de comunicación con el cliente son más eficientes.	O

Fuente: Elaboración: propia 2016.

1.5 Variables ecológicas

En los últimos años, la preocupación por el medio ambiente y el calentamiento global se viene intensificando, las compañías y personas en general cada día son más conscientes del problema del planeta y son sensibles a los mismos; pese a que Estados Unidos no es miembro del Protocolo de Kioto, McDonald's viene desarrollando acciones para reducir la emisión de dióxido de carbono y programas para la eficiencia en el uso de energía.

Las acciones que viene ejecutando McDonald's relacionadas a la protección del medio ambiente son diversas y relevantes, estas fueron reconocidas por United States Environmental Protection Agency (EPA).

En el último año se registraron reportes de activistas a nivel mundial (Greenpeace), relacionados a la protección de bosques lluviosos en la zona del Brasil, indicando que McDonald's tenía responsabilidad en la deforestación, debido a que uno de sus principales proveedores (Cargill) utilizaba soja (producto empleado como insumo para la alimentación de pollos) sembrada en estos bosques; una vez más, se tomaron las acciones correspondientes y se superó el problema, este último evento evidenció que la cadena sostenible de suministros de la compañía podía ser cuestionada, con los riesgos que implica.

Tabla 5. Matriz de variables ecológicas

Variable	Cambio en la relación Cliente/Proveedor	Efecto probable en McDonald's	Estado
Mayor conciencia social sobre el tema ambiental, y defensa activa por parte de la sociedad civil organizada.	Incremento del interés de las personas sobre el calentamiento global y medio ambiente.	La cadena sostenible de suministros podría ser afectada.	A

Fuente: Elaboración propia 2016.

1.6 Variables legales

Los acuerdos de libre comercio ya existentes y los que se incorporaron en los últimos años (Marruecos, Jordania, Chile, República Dominicana, Panamá, Australia, Singapur), aportan en las operaciones globales que ejecuta la compañía.

Las elecciones presidenciales se desarrollarán en el 2008, pudiéndose generar cambios en leyes relacionadas con impuestos, lo cual impactaría en forma significativa en el negocio.

Tabla 6. Matriz de variables legales

Variable	Cambio en la relación Cliente/Proveedor	Efecto probable en McDonald's	Estado
Aumento de los tratados de libre comercio con diversos países.	Se vienen incrementando los ALC con diversos países a nivel global.	Mejora en el desarrollo del negocio y en la cadena de suministro sostenible.	O

Fuente: Elaboración propia 2016.

2. La Matriz EFE

A partir de la identificación de las oportunidades y amenazas relevantes hemos elaborado la matriz EFE, que nos permitirá analizar la capacidad de McDonald's para enfrentar su entorno.

Tabla 7. Matriz EFE

	OPORTUNIDAD	Ponderación	Clasificación	Puntuación
				Ponderada
O1.	Aumento del impulso de acuerdos comerciales internacionales	0,11	4	0,44
O2.	Muy leve tendencia alcista en el nivel de precios	0,06	3	0,18
O3.	Orientación al cuidado del medio ambiente	0,09	4	0,36
O4.	Limitaciones de tiempo en la vida diaria	0,10	4	0,4
O5.	Mayor desarrollo de canales de comunicación vía móviles e internet	0,09	3	0,27
O6.	Crecimiento del consumo de comidas rápidas en países de Asia	0,11	4	0,44
	AMENAZA	Ponderación	Clasificación	Puntuación
				Ponderada
A1.	Incremento de políticas públicas para la lucha contra la obesidad y la diabetes. Promoción de la vida saludable.	0,11	3	0,33
A2.	Desaceleración de la economía americana	0,06	3	0,18
A3.	Incremento en el nivel de desempleo agudizado por la desaceleración económica	0,06	3	0,18
A4.	Mayor atención en el cuidado de la salud	0,11	3	0,33
A5.	Mayor conciencia social sobre el tema ambiental y defensa activa por parte de sociedad civil organizada	0,10	4	0,4
Total		1,00		3,51

Fuente: David (2013). Elaboración propia 2016.

La calificación en la matriz nos indica que las estrategias implementada por McDonald's le está permitiendo aprovechar las oportunidades del mercado y enfrentar con éxito sus amenazas. Esto se valida teniendo en cuenta que la compañía mantiene el liderazgo en su sector superando a sus más cercanos competidores. De todas formas la compañía deberá tomar acciones estratégicas que le permitan continuar enfrentando ciertas amenazas que pudieran debilitar sus actuales estrategias.

3. Análisis de la industria

Para analizar la industria de comida rápida en EE. UU. se aplicaron criterios y conceptos relacionados a las 5 fuerzas de Porter. Para cada una de estas fuerzas (poder de negociación de proveedores, amenazas de competidores potenciales, poder de negociación de los clientes, amenaza de productos o servicios sustitutos y rivalidad entre competidores actuales) se identificaron aspectos relevantes; estos fueron calificados según la matriz de Arnoldo Hax y Nicolás Majluf, en una escala del 1 al 5, siendo 1 muy poco atractivo y 5 muy atractivo. Los valores obtenidos para cada fuerza se detallan a continuación:

- **Poder de negociación de los proveedores.**- Los negocios ya establecidos cuentan con proveedores que generalmente se desarrollaron con ellos, y estos son los más importantes del mercado; ellos colaboran en forma significativa en la calidad y costos de la industria. La calificación obtenida es de 2,42, evidenciándose que existe en este aspecto poder de negociación de los proveedores haciendo poco atractiva la industria (anexo 2).

- **Amenazas de competidores potenciales (barreras de entrada).**- El requerimiento de capital considerable para ingresar a la industria competitivamente y las marcas ya existentes operando en el mercado generan barreras de entrada en la industria, lo cual desalienta a competidores potenciales; ya operando en el mercado las economías de escala que se obtienen son considerables. La calificación obtenida en este módulo es de 3,44 (anexo 3).

- **Poder de negociación de los clientes.**- La alta sensibilidad al precio ofrecido, y el número importante de clientes son factores que generan *atractividad* en la industria, sin embargo, la lealtad a las marcas ya establecidas y la disponibilidad de productos sustitutos reducen la *atractividad* existente. La calificación obtenida es de 2,75 (anexo 4).

- **Amenaza de productos o servicios sustitutos.**- La disponibilidad de productos sustitutos cercanos y su agresividad y rentabilidad generan poca *atractividad*; sin embargo, el precio de los sustitutos no es bajo, lo cual genera oportunidades. La calificación obtenida es de 2,66 (anexo 5).

- **Rivalidad entre competidores actuales.**- El bajo número de competidores iguales, el crecimiento de la industria en los últimos años y la posibilidad de incremento en la capacidad instalada generan alta *atractividad*. La calificación obtenida es de 4,00 (anexo 6).

Tabla 8. Análisis de la industria

	Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo
Poder de negociación de proveedores		2,42			
Amenazas de competidores potenciales (barreras de entrada)			3,44		
Poder de negociación de los clientes		2,75			
Amenazas de productos o servicios sustitutos		2,66			
Rivalidad entre competidores actuales				4,00	
Promedio			3,05		

Fuente: Hax & Majluf (1991). Elaboración propia 2016.

Como se puede apreciar en la tabla anterior, algunos factores generan *atractividad* menor al promedio y otros por encima de este; la calificación obtenida define a la industria como neutral.

4. Matriz de Perfil Competitivo

A continuación se presenta la Matriz de Perfil Competitivo de McDonald's, considerando a sus principales competidores en Estados Unidos.

Tabla 9. Matriz de Perfil Competitivo

		McDonald's		Burger King		KFC		Pizza Hut	
Factores críticos de éxito	Ponderación	valor	puntaje	valor	puntaje	valor	puntaje	valor	puntaje
Participación de mercado	0,18	4	0,72	3	0,54	3	0,54	3	0,54
Competitividad de precio	0,18	4	0,72	3	0,54	3	0,54	3	0,54
Imagen de la marca	0,16	4	0,64	3	0,48	4	0,64	3	0,48
Fortaleza financiera	0,15	3	0,45	3	0,45	3	0,45	3	0,45
Calidad del producto	0,18	3	0,54	4	0,72	4	0,72	3	0,54
Diversificación de productos	0,15	2	0,3	2	0,3	3	0,45	2	0,3
Totales	1,00		3,37		3,03		3,34		2,85

Fuente: David (2013). Elaboración propia 2016.

Se han considerado los factores más importantes para las empresas de comidas rápidas, obteniéndose como resultado que McDonald's es la empresa con la posición más fuerte en este sector, aunque no hay gran diferencia con KFC y Burger King.

5. Conclusiones

De acuerdo con el análisis externo realizado, McDonald's se enfrenta a un entorno donde los clientes valoran cada vez más la comida saludable como parte de un nuevo estilo de vida que se está fomentando en la sociedad, asimismo hay una mayor conciencia social en el cuidado del medio ambiente; estos factores se vienen incrementando e impactan en forma significativa en la cadena de suministros de McDonald's.

Los cambios tecnológicos permiten que las comunicaciones mejoren, siendo este un factor que genera oportunidades para expandir el negocio.

Para mantener nuestro liderazgo en el mercado diseñaremos estrategias que nos permitan enfrentar con éxito los cambios que se están generando en el entorno.

Capítulo III. Análisis interno

El análisis interno se realiza con la finalidad de obtener inicialmente las fortalezas y debilidades de la empresa, luego con las fortalezas relevantes determinaremos las ventajas competitivas y con ellas la estrategia genérica.

1. Análisis de la cadena de valor de McDonald's

Siguiendo el modelo de la cadena de valor (Michael Porter) analizamos cada uno de sus componentes identificando en primer lugar las actividades de apoyo más relevantes y luego las actividades primarias que generan más valor. En cada caso identificaremos si constituye una fortaleza o una debilidad de McDonald's.

1.1 Actividades de apoyo

- **Infraestructura:** Analiza aspectos como: finanzas, contabilidad, gerencia de la calidad, relaciones públicas, asesoría legal, *management*, responsabilidad social, marca, entre otros.

Tabla 10. Actividades de infraestructura

Actividades de la cadena de valor	Comentario	Fortaleza/ Debilidad
Valor de la marca.	Marca reconocida, posicionada y valorada en el mercado.	Fortaleza
Solidez financiera.	Capacidad para financiar la expansión del negocio y nuevas inversiones.	Fortaleza
Política de responsabilidad social institucionalizada.	Se evidencia en acciones de carácter social y también en protección del medio ambiente.	Fortaleza
Política de control de calidad en su línea de producción y en abastecimiento.	Permiten asegurar calidad del producto final que es uno de los elementos de valor de McDonald's.	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2016.

- **Recursos humanos**

Tabla 11. Actividades de recursos humanos

Actividades de la cadena de valor	Comentarios	Fortaleza/ Debilidad
Capacitación continua y sistematizada del personal.	Tiene sistematizados los procesos de formación del personal a través de programas de inducción y en la "Universidad de la Hamburguesa".	Fortaleza
Elevada rotación de personal en las posiciones operativas.	Situación derivada de salarios pocos competitivos, oportunidades limitadas de desarrollo, alta exigencia.	Debilidad
Política de reconocimiento y premios por buenos resultados.	Esta política estimula aquellos que obtienen logros relevantes reforzando compromiso y retención.	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2016.

- **Tecnología:** Telecomunicaciones, automatización, desarrollo de procesos e ingeniería, investigación y desarrollo.

Tabla 12. Actividades de tecnología

Actividades de la cadena de valor	Comentario	Fortaleza/ Debilidad
Procesos operativos altamente estandarizados.	La estandarización de los procesos operativos le permite generar eficiencias.	Fortaleza
Tecnología de vanguardia de soporte a sus procesos de producción.	Constante innovación en uso de maquinarias y equipos.	Fortaleza
Centro de Investigación y Desarrollo.	Constante I+D tanto para desarrollo de nuevos productos como optimización de procesos.	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2016.

- **Abastecimiento**

Tabla 13. Actividades de abastecimiento

Actividades de la cadena de valor	Comentario	Fortaleza/ Debilidad
Cadena de suministros eficiente.	Alianzas estratégicas de largo plazo con proveedores.	Fortaleza
Efectivo aseguramiento de la calidad de insumos.	Exigentes estándares de calidad que deben cumplir proveedores.	Fortaleza
Poca prevención en control de proveedores.	Débil alcance de control de posibles malas prácticas de proveedores.	Debilidad

Fuente: Elaboración propia 2016.

McDonald's revisa y desarrolla en forma permanente la cadena de valor del negocio. Cuenta con un centro de entrenamiento en Chicago (Estados Unidos de Norteamérica) llamado "Universidad de la Hamburguesa" y brinda capacitación al personal operativo y ejecutivo de los restaurantes; este esquema se complementa con los niveles de entrenamiento en los puestos de trabajo donde al personal nuevo se le asigna un tutor, el que lo guía durante los primeros días de trabajo; el personal operativo recibe capacitación en cada una de las posiciones de trabajo, lo cual facilita la operación.

Las acciones antes descritas, la cultura desarrollada por McDonald's a través de los años, poniendo énfasis en el buen ambiente laboral y trato adecuado al cliente, y la estandarización de los procesos garantizan en forma razonable la calidad de los procesos operativos.

1.2 Actividades primarias

Continuando con el análisis de la cadena de valor de McDonald's evaluaremos ahora las actividades primarias (logística de entrada, operaciones, logística de salida, mercadotecnia y ventas, y servicios).

- **Logística de entrada**

Tabla 14. Actividades primarias de logística de entrada

Actividades de la cadena de valor	Comentario	Fortaleza / Debilidad
Óptimo abastecimiento de insumos para la operación.	La integración hacia atrás es una práctica en la empresa.	Fortaleza
Calidad asegurada de insumos entregados en el local.	Actividad estandarizada.	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2016.

- **Operaciones**

Tabla 15. Actividades primarias de operaciones

Actividades de la cadena de valor	Comentario	Fortaleza / Debilidad
Calidad en la preparación de los productos.	Personal capacitado, actividad estandarizada.	Fortaleza
Tiempos altamente competitivos de preparación.	Bajos, comparados con la industria.	Fortaleza
Eficiente proceso de toma de pedido al cliente.	Se cuenta con <i>software</i> que permite seguimiento y atención al pedido.	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2016.

- **Logística de salida**

Tabla 16. Actividades primarias de logística de salida

Actividades de la cadena de valor	Comentario	Fortaleza / Debilidad
Rapidez en la entrega de productos al cliente.	En tiempo mínimo, actividad estandarizada.	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2016.

- **Mercadotecnia y ventas**

Tabla 17. Actividades primarias de mercadotecnia y ventas

Actividades de la cadena de valor	Comentario	Fortaleza / Debilidad
Fuerte posicionamiento de marca en campañas frecuentes.	Marca reconocida en el mercado, se siguen lineamientos generales de casa matriz.	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2016.

- **Servicios**

Tabla 18. Actividades primarias de servicios

Actividades de la cadena de valor	Comentario	Fortaleza / Debilidad
Calidad en la atención al cliente.	Cultura de empresa, con personal capacitado; la calidez y atención es buena.	Fortaleza
Servicios de valor agregado adicionales en el local.	Clientes de diferentes edades encuentran agradable el ambiente.	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2016.

2. Matriz EFI

Sobre la base de los resultados obtenidos en el punto anterior elaboramos la Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI). Para ello hemos identificado las fortalezas y debilidades relevantes, las cuales ponderamos y calificamos. Se asigna una calificación para las fortalezas de 3 (fortaleza baja) y 4 (fortaleza alta) y para las debilidades de 1 (debilidad alta) y 2 (debilidad baja).

Tabla 19. Matriz EFI

	Fortalezas	Ponderación	Calificación	Total Ponderado
F1	Valor de la marca	0,09	4	0,36
F2	Solidez financiera	0,08	4	0,32
F3	Política de responsabilidad social institucionalizada	0,07	3	0,21
F4	Políticas de controles de calidad en su línea de producción y en abastecimiento	0,09	4	0,36
F5	Capacitación continua y sistematizada del personal	0,07	3	0,21
F6	Política de reconocimiento y premios por buenos resultados	0,06	3	0,18
F7	Procesos operativos altamente estandarizados	0,09	4	0,36
F8	Eficiente proceso de toma de pedido al cliente	0,06	4	0,24
F9	Cadena de suministros eficiente	0,09	4	0,36
F10	Efectivo aseguramiento de la calidad de insumos	0,07	4	0,28
F11	Calidad en la atención al cliente	0,07	4	0,28
F12	Servicios de valor agregado adicionales en local	0,06	3	0,18
	Debilidades	Ponderación	Calificación	Total Ponderado
D1	Elevada rotación de personal en las posiciones operativas.	0,04	2	0,08
D2	Poca prevención en control de proveedores	0,06	1	0,06
	Totales	1,00		3,48

Fuente: David (2013). Elaboración propia 2016.

El resultado de la Matriz EFI nos da un indicador de 3,48; teniendo en cuenta que el óptimo es una puntuación de 4, podemos concluir que internamente McDonald's cuenta con fortalezas muy consolidadas, lo cual le permite aprovechar las oportunidades del entorno y situarse en una posición de liderazgo del mercado.

3. Análisis de recursos y capacidades – Matriz VRIO

El análisis VRIO nos permite completar el análisis interno a partir de la identificación de los principales recursos y capacidades que caracterizan a la compañía y que le permiten desarrollar su capacidad competitiva. Los recursos y capacidades los tomamos de las fortalezas de la Matriz EFI y los calificamos según su: Valor (¿es valiosa para la empresa?), Raro (¿no todos los tienen?), Inimitable (¿es difícil de imitar por otros?), Organizacional (¿la compañía lo tiene integrado y desarrollado en su interior?).

A partir de la calificación correspondiente identificamos la implicancia competitiva: Ventaja competitiva sostenida, ventaja competitiva temporal o paridad competitiva.

Tabla 20. Matriz VRIO

Recurso/Capacidad	Tipo	¿Valor?	¿Raro?	¿Inimitable?	¿Organizado?	Implicancia Competitiva
Valor de marca	Reputación	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja comp. sostenida
Solidez financiera	Financiero	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja comp. temporal
Cadena de suministros eficiente	Físico	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad competitiva
Políticas de controles de calidad en su línea de producción y en abastecimiento	Físico	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad competitiva
Eficiente proceso de toma de pedido al cliente	Humano-Tecnolog.	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja comp. temporal
Procesos operativos altamente estandarizados	Físico/Tec.	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja comp. temporal
Calidad en la atención al cliente	Humano	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad competitiva
Política de responsabilidad social institucionalizada	Humano	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja comp. temporal

Fuente: Barney & Hesterly (2012). Elaboración propia 2016.

Como podemos apreciar en la tabla. McDonald's tiene una ventaja competitiva sostenida que es su marca, sin lugar a dudas es su principal activo. Tenemos cuatro ventajas competitivas temporales que son bastantes sólidas y tres paridades competitivas de las cuales habría que poner atención en su capacidad de innovar en productos frente a los cambios del mercado. En general, se configura una situación que le permite a la compañía mantener su liderazgo, sin embargo hacerlo sostenible en el mediano y largo plazo requerirá de seguir trabajando en potenciar o desarrollar nuevas capacidades.

4. Determinación de la estrategia genérica

Teniendo en cuenta el análisis precedente y las características de McDonald's como líder del mercado que basa su estrategia en economías de escala, cadena de suministro altamente eficiente, y calidad de servicio al mejor precio, consideramos que McDonald's adopta una estrategia de liderazgo en costos tipo 2 (mayor valor con respecto a un rango de precios) según el enfoque teórico desarrollado por Fred David (2013) sobre la base de las tres estrategias genéricas de Porter. Esta estrategia significa que, basada en su ventaja competitiva, McDonald's puede ofrecer al mercado un producto y servicio que el cliente percibe con mayor valor que el precio que paga por ello (como lo dice en McDonald's: ofrecen más por el mismo precio). Su integración hacia adelante y hacia atrás así como su enfoque en la calidad de atención al cliente le han permitido hacer posible esta estrategia y mantener su liderazgo en el mercado.

Capítulo IV. Análisis de la visión, misión, valores y objetivos

En el presente capítulo nos ocuparemos de analizar propuestas de visión y misión con un enfoque corporativo para McDonald's, así como los valores y objetivos corporativos de la empresa, los cuales servirán de guía para la organización, motivación para el personal y compromiso con nuestros *stakeholders*.

El **plan para ganar** de McDonald's considera los siguientes puntos:

- Ser mejores y no solo grandes.
- Entregando una mejor experiencia a los clientes.
- Mayor valor a los accionistas.
- Buscamos tener los mejores socios, proveedores y empleados comprometidos con los clientes.
- Hacer sostenibles los resultados en el largo plazo.

Teniendo en cuenta estos elementos hemos diseñado propuestas de misión y visión a nivel corporativo a fin de fortalecer el alineamiento estratégico de la compañía.

1. Análisis de la misión

Tabla 21. Propuesta de misión

Componente de la propuesta de misión	Análisis
Cliente.	Nuestros clientes.
Bien o servicio.	Comida rápida.
Mercado.	Global.
Tecnología.	Procesos estandarizados.
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.	Calidad, eficiencia.
Responsabilidad social.	Medio ambiente y la sociedad.
Concepto que tiene la empresa de sí.	Liderazgo.

Fuente: Abell (1991). Elaboración propia 2016.

“Somos una cadena de restaurantes de comida rápida que tenemos alcance y liderazgo global, ofrecemos a nuestros clientes productos de alta calidad a precio adecuado. Nuestro personal está capacitado y motivado para ofrecer una grata experiencia de servicio a nuestros clientes, establecemos valiosas relaciones con nuestros proveedores y socios, a su vez contamos con procesos estandarizados de forma eficiente que nos permiten asegurar la misma calidad en cualquier parte del mundo, teniendo un alto sentido de responsabilidad con el medio ambiente y la sociedad”.

2. Análisis de la visión

Tabla 22. Propuesta de visión

Componente de la propuesta de visión	Análisis
Panorama del futuro.	Mantener el liderazgo.
Marco competitivo.	De la industria de comida rápida a nivel global.
Objetivos fundamentales.	Logrando ser un lugar preferido por los clientes.
Fuentes de ventajas competitivas.	Basado en procesos altamente eficientes, productos de calidad y excelencia en el servicio al cliente.
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad.	Eficiencia, mejora continua.
Filosofía.	Procurando contribuir a tener un mejor planeta.
Concepto que tiene la empresa de sí misma.	Líder.
Preocupación por su imagen pública.	No considerado.

Fuente: Abell (1991). Elaboración propia 2016.

“Consolidarnos como líderes en la industria de comida rápida a nivel global, siendo el lugar preferido por nuestros clientes, ofreciéndoles una experiencia moderna, mejorando en forma continua los procesos, buscando cada vez mayores niveles de eficiencia que nos permitan brindar excelencia en la atención al cliente, considerando la sostenibilidad y cuidado del medio ambiente”.

3. Propuesta de valores

El personal de McDonald's es muy importante para la empresa. Están los colaboradores con trato directo con los clientes y aquellos que ayudan al funcionamiento de la organización, por lo que se proponen valores que se aplicarán a todo el personal de McDonald's.

Los valores van a influir en la cultura y ambiente de la empresa, por lo que se buscará personas que compartan los siguientes valores:

- **Pasión por el servicio**, el personal de la empresa debe tener pasión por servir, no solo a los clientes de la empresa, sino también a sus compañeros, buscando la empatía con los demás.
- **Colaboración y trabajo en equipo**, es necesario que los colaboradores se apoyen mutuamente y generen sinergias en el trabajo.
- **Ser íntegros y respetuosos**, buscamos personas que sean honradas y honestas, que muestren respeto por los demás y por sí mismas, que busquen hacer lo correcto por las razones correctas.
- **Ser responsables con la sociedad y el medio ambiente**, la organización reflexiona, analiza y valora las consecuencias de sus actos con respecto a la sociedad y el medio ambiente, y los afronta de manera positiva. Esperamos que se den estos aspectos de la responsabilidad también en nuestro personal en forma individual.

4. Objetivos corporativos

4.1 Objetivo general

Buscamos seguir siendo la empresa líder en la industria de comida rápida, brindando productos de calidad, mientras incrementamos el valor para nuestros socios, accionistas y colaboradores de forma responsable y sostenible económica, social y medioambientalmente.

4.2 Objetivos específicos para los años 2008-2010

Objetivos de rentabilidad

- Lograr un crecimiento en los ingresos totales de 9,5% en el 2008, respecto al 2007, de 10,5% en el 2009, respecto al 2008, y de 11,5% en el 2010, respecto al 2009.
- Alcanzar un margen neto del negocio mayor a 15%, 16% y 16% en el 2008, 2009 y 2010, respectivamente.

Objetivos de supervivencia

- Conseguir un 80% de reconocimiento de la empresa en responsabilidad social por parte de los clientes para el 2008, un 85% para el 2009 y 90% para el 2010.
- Conseguir un 80% de satisfacción en medición de clima laboral en el 2008, 85% en el 2009 y un 90% en el 2010.
- Se realizarán encuestas para medir los porcentajes de satisfacción de la imagen de la empresa con respecto a la responsabilidad social/ambiental y satisfacción del clima laboral, las cuales serán elaboradas y recopiladas por una empresa especializada.

Objetivos de crecimiento

Considerando el incremento porcentual de ventas con respecto a las ventas del 2007 que fueron de US\$ 16.611 millones a nivel global, se propone incrementarlas de la siguiente manera.

Incrementar el ingreso por ventas en 9% para el año 2008 con respecto a las ventas del año 2007, incrementar los ingresos por ventas en 10% para el año 2009 con respecto a las ventas del año 2008, y finalmente incrementar los ingresos por ventas de 11% para el año 2010 con respecto a las ventas del año 2009.

Capítulo V. Formulación de estrategias

1. Matriz FODA

Sobre la base de las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades indicadas en las matrices EFE y EFI, elaboramos la matriz FODA de la cual obtendremos el FODA cruzado.

Tabla 23. Matriz FODA

FORTALEZAS	OPORTUNIDADES
F1. Valor de la marca. F2. Solidez financiera. F3. Política de responsabilidad social institucionalizada. F4. Políticas de controles de calidad en su línea de producción y en abastecimiento. F5. Capacitación continua y sistematizada del personal. F6. Política de reconocimiento y premios por buenos resultados. F7. Procesos operativos altamente estandarizados. F8. Eficiente proceso de toma de pedido al cliente. F9. Cadena de suministros eficiente. F10. Efectivo aseguramiento de la calidad de insumos. F11. Calidad en la atención al cliente. F12. Servicios de valor agregado adicionales en el local.	O1. Aumento del impulso de acuerdos comerciales internacionales. O2. Muy leve tendencia alcista en nivel de precios. O3. Orientación al cuidado del medio ambiente. O4. Limitaciones de tiempo en la vida diaria. O5. Mayor desarrollo de canales de comunicación vía móvil e internet. O6. Crecimiento del consumo de comida rápida en países de Asia.
DEBILIDADES	AMENAZAS
D1. Elevada rotación de personal en las posiciones operativas. D2. Poca prevención en control de proveedores.	A1. Incremento de políticas públicas para la lucha contra la obesidad y la diabetes. Promoción de la vida saludable. A2. Desaceleración de la economía americana. A3. Incremento en el nivel de desempleo agudizado por la desaceleración económica. A4. Mayor atención en el cuidado de la salud. A5. Mayor conciencia social sobre el tema ambiental y defensa activa por parte de la sociedad civil organizada

Fuente: Elaboración propia 2016.

2. FODA cruzado

De la matriz FODA, elaboramos el FODA cruzado, el cual nos va a permitir identificar estrategias que nos conducirán al logro de los objetivos planteados.

Tabla 24. Matriz FODA cruzado

ESTRATEGIA FO	ESTRATEGIA DO
<ol style="list-style-type: none"> 1. Continuar la expansión del negocio abriendo restaurantes en mercados que permitan aprovechar acuerdos comerciales (F1, F2, O1, O6). 2. Fortalecer la imagen corporativa orientada a potenciar la responsabilidad social de McDonald's (F3, O3, O5). 3. Desarrollar contenidos publicitarios para aprovechar desarrollo de la comunicación vía móvil e internet (F1, F11, O5, O6). 4. Ampliar y mejorar los servicios de valor agregado incorporando en ellos el concepto de sostenibilidad ambiental (F1, F12, O3). 5. Mejorar los programas de responsabilidad social corporativa fortaleciendo la imagen institucional enfocada en la sostenibilidad ambiental (F1, F3, O3). 6. Desarrollar nuevos procesos de pedido y entrega que facilite la gestión de tiempo de los clientes (F8, F11, O4). 7. Incrementar el negocio en los mercados actuales para consolidar el posicionamiento de marca (F1, F2, O1, O2, O6). 	<ol style="list-style-type: none"> 11. Optimizar procesos de gestión del talento humano que impacte en el clima laboral y retención de personas (D1, O3, O5). 12. Implementar horarios de atención que se adecuen a requerimientos de clientes (D2, O4).
ESTRATEGIA FA	ESTRATEGIA DA
<ol style="list-style-type: none"> 8. Diseñar e implementar campañas promocionales de descuento en precios que estimulen las ventas (F1, A2, A3). 9. Desarrollar productos orientados a las nuevas tendencias sociales y de mercado (F1, F10, A1, A4). 10. Fortalecer las alianzas estratégicas con proveedores alineados con el cuidado y sostenibilidad del medio ambiente (F1, F3, A5). 	<ol style="list-style-type: none"> 13. Implementar procesos para fortalecer control de proveedores y mitigar riesgos en la imagen (D2, A1, A5). 14. Realizar alianzas estratégicas y patrocinar campañas de cuidado de la salud (D1, A1, A4).

Fuente: David (2013). Elaboración propia 2016.

3. Matriz Interna-Externa

La Matriz Interna-Externa nos permitirá colocar a la organización dentro de uno de nueve cuadrantes, los cuales se agrupan dentro de tres estrategias definidas:

Crecer y construir (cuadrante I, II, y IV).

Retener y mantener (cuadrante III, V, y VII).

Cosechar y desinvertir (cuadrante VI, VIII, y IX).

Consideramos los resultados de las matrices EFI en el eje X, y la matriz EFE en el eje Y, como se detalla: Matriz EFI = 3,48 y Matriz EFE = 3,51.

Tabla 25. Matriz Interna-Externa

RESULTADO MATRIZ EFE	MATRIZ IE	FUERTE 3,0 - 4,0	PROMEDIO 2,0 - 2,99	DEBIL 1,0 - 1,99
	ALTO 3,0 - 4,0	CUADRANTE I	CUADRANTE II	CUADRANTE III
	MEDIO 2,0 - 2,99	CUADRANTE IV	CUADRANTE V	CUADRANTE VI
	BAJO 1,0 - 1,99	CUADRANTE VII	CUADRANTE VIII	CUADRANTE IX
RESULTADO MATRIZ EFI				

Fuente: David (2013). Elaboración propia 2016.

El resultado de la matriz sitúa a la empresa dentro del cuadrante I, por lo que le corresponden estrategias de crecer y construir, las cuales se dividen en estrategias intensivas como penetración de mercado, desarrollo de mercado o desarrollo de productos, y estrategias integradoras tales como integración hacia atrás, integración hacia adelante e integración horizontal.

Se han seleccionado las siguientes estrategias:

- Penetración de mercado, incrementar las ventas por medio de promociones agresivas e intensidad de campañas de *marketing*.
- Desarrollo de mercado, ingresar en nuevos mercados con potencial de crecimiento.
- Desarrollo de producto, elaborar nuevos productos para los clientes.

4. Matriz de la Gran Estrategia

Esta matriz nos permitirá formular estrategias alternativas, según en qué cuadrante se encuentre la empresa. Consideramos en ella la posición competitiva de la empresa y si el crecimiento del mercado es rápido o lento.

Se ha determinado que McDonald's se encuentra en el primer cuadrante, es decir que le corresponden las estrategias de una posición competitiva fuerte, esto derivado de los análisis de capítulos anteriores y juntamente con un mercado en crecimiento rápido (Bremner 2004).

Gráfico 1. Matriz de la Gran Estrategia



Fuente: David (2013). Elaboración propia 2016.

Las estrategias seleccionadas del primer cuadrante son:

- Desarrollo de mercado, continuar la expansión del negocio abriendo restaurantes en nuevos mercados que permitan aprovechar acuerdos comerciales.
- Penetración de mercado, incrementar el negocio en los mercados actuales para consolidar el posicionamiento de marca.
- Desarrollo de producto, desarrollar productos orientados a nuevas tendencias sociales y de mercado.

Selección de las estrategias

Al analizar las matrices FODA cruzado, Interna-Externa (IE) y de la Gran Estrategia (GE), hemos seleccionado las siguientes estrategias, teniendo en cuenta su coherencia, impacto en resultados y viabilidad de implementación.

1. Continuar la expansión del negocio abriendo restaurantes en nuevos mercados que permitan aprovechar acuerdos comerciales (de la Matriz de la Gran Estrategia y Matriz IE).
2. Desarrollar productos orientados a las nuevas tendencias sociales y de mercado (de la Matriz de la Gran Estrategia y Matriz IE).
3. Realizar alianzas estratégicas y patrocinar campañas de cuidado de la salud (de la Matriz FODA cruzado).

4. Incrementar el negocio en los mercados actuales para consolidar el posicionamiento de marca (de la Matriz de la Gran Estrategia y Matriz IE).
5. Desarrollar nuevos procesos de pedido y entrega que faciliten la gestión de tiempo de los clientes (de la Matriz de la Gran Estrategia y Matriz IE).
6. Mejorar los programas de responsabilidad social corporativa fortaleciendo la imagen institucional enfocada en la sostenibilidad ambiental (de la Matriz FODA cruzado).

Estas estrategias seleccionadas se implementarán en su totalidad; considerando que la empresa cuenta con los recursos adecuados, se dará prioridad a las más importantes para el desarrollo de la organización, para evaluar esto, aplicaremos la MPEC que desarrollamos a continuación.

Capítulo VI. Selección de la estrategia

1. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa - MPEC

Las matrices FODA, IE y GE nos brindaron diversas estrategias, en este contexto utilizaremos la Matriz de Planificación Estratégica Cuantitativa (MPEC), con el fin de priorizar entre las seis estrategias identificadas. Si bien esta matriz se aplica para comparar estrategias de divisiones dentro de una corporación consideramos que podemos aplicarla a la comparación de estrategias a fin de priorizarlas. El puntaje de atractivo (PA) de cada estrategia en relación con cada factor crítico tomará valores del 1 al 4, siendo 1= no atractivo, 2= algo atractivo, 3= razonablemente atractivo, y 4= altamente atractivo. La calificación del atractivo (CA) se obtiene multiplicando la ponderación ya existente para el factor por el PA definido. La estrategia que obtenga el mayor puntaje es la que mejor está enfrentando los factores clave (externo e internos).

Tabla 26. Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa

ALTERNATIVAS ESTRATÉGICAS ESPECÍFICAS	Ponderación	Incrementar el negocio en los mercados actuales para consolidar el posicionamiento de la marca		Desarrollar productos orientados a las nuevas tendencias sociales y de mercado		Mejorar los programas de responsabilidad social corporativa fortaleciendo la imagen institucional enfocada en la sostenibilidad ambiental		Realizar alianzas estratégicas y patrocinar campañas de cuidado de la salud		Desarrollar nuevos procesos de pedido y entrega que facilite la gestión de tiempo de los clientes		Continuar expansión del negocio aperturando restaurantes en mercados que permitan aprovechar acuerdos comerciales	
		PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA	PA	CA
FACTORES CLAVE													
OPORTUNIDAD													
Aumento del impulso de acuerdos comerciales internacionales	0,11	3	0,33	4	0,44	-	-	-	-	1	0,11	4	0,44
Muy leve tendencia alcista en el nivel de precios	0,06	2	0,12	3	0,18	2	0,12	3	0,18	2	0,12	3	0,18
Orientación al cuidado del medio ambiente	0,09	-	-	-	-	4	0,36	2	0,18	-	-	-	-
Limitaciones de tiempo en la vida diaria	0,10	3	0,30	4	0,40	-	-	-	-	4	0,4	3	0,3
Mayor desarrollo de canales de comunicación vía móviles e internet	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27	2	0,18	4	0,36	2	0,18
Crecimiento del consumo de comida rápida en países de Asia	0,11	4	0,44	4	0,44	-	-	-	-	2	0,22	4	0,44
AMENAZAS													
Incremento de políticas públicas para la lucha contra la obesidad y la diabetes. Promoción de la vida saludable	0,11	2	0,22	4	0,44	3	0,33	4	0,44	2	0,22	2	0,22
Desaceleración de la economía americana	0,06	2	0,12	3	0,18	2	0,12	3	0,18	2	0,12	2	0,12
Incremento en el nivel de desempleo agudizado por la desaceleración económica	0,06	1	0,06	2	0,12	1	0,06	1	0,06	1	0,06	1	0,06
Mayor atención en el cuidado de la salud	0,11	2	0,22	3	0,33	3	0,33	4	0,44	2	0,22	2	0,22
Mayor conciencia social sobre el tema ambiental y defensa activa por parte de la sociedad civil organizada	0,10	-	-	-	-	4	0,40	2	0,20	-	-	-	-
FORTALEZAS													
Valor de la marca	0,09	4	0,36	3	0,27	3	0,27	2	0,18	3	0,27	4	0,36
Solidez financiera	0,08	3	0,24	4	0,32	4	0,32	3	0,24	3	0,24	4	0,32
Política de responsabilidad institucionalizada	0,07	-	-	-	-	4	0,28	3	0,21	-	-	-	-
Políticas de control de calidad en su línea de producción y en abastecimiento	0,09	3	0,27	2	0,18	-	-	-	-	3	0,27	3	0,27
Capacitación continua y sistematizada del personal	0,07	-	-	-	-	-	-	-	-	2	0,14	-	-
Política de reconocimiento y premios por buenos resultados	0,06	-	-	-	-	-	-	-	-	2	0,12	-	-
Procesos operativos altamente estandarizados	0,09	4	0,36	3	0,27	-	-	-	-	2	0,18	3	0,27
Eficiente proceso de toma de pedido de clientes	0,06	2	0,12	2	0,12	-	-	-	-	3	0,18	2	0,12
Cadena de suministros eficiente	0,09	4	0,36	3	0,27	-	-	-	-	3	0,27	3	0,27
Efectivo aseguramiento de la calidad de insumos	0,07	4	0,28	3	0,21	-	-	-	-	3	0,21	3	0,21
Calidad en la atención al cliente	0,07	2	0,14	2	0,14	-	-	-	-	3	0,21	2	0,14
Servicios de valor agregado adicionales en locales	0,06	2	0,12	2	0,12	-	-	-	-	3	0,18	2	0,12
DEBILIDADES													
Elevada rotación de personal en las posiciones operativas	0,04	-	-	-	-	-	-	-	-	2	0,08	-	-
Poca prevención en control de proveedores	0,06	-	-	-	-	3	0,18	-	-	-	-	-	-
TOTAL			4,42		4,70		3,04		2,49		4,18		4,24

Fuente: David (2013). Elaboración propia 2016.

Luego del análisis de la Matriz de Planeación Estratégica Cuantitativa, hemos obtenido dos estrategias con mayor puntaje las cuales son: 1. Desarrollar productos orientados a las nuevas tendencias sociales y de mercado (4,70) y 2. Incrementar el negocio en los mercados actuales para consolidar el posicionamiento de marca (4,42).

Estas serán las estrategias en las que nos enfocaremos y asignaremos más recursos, sin dejar de lado las demás estrategias identificadas.

2. Alineamiento de estrategias y posibles acciones con los objetivos

En la siguiente matriz analizamos el alineamiento entre las estrategias definidas en la Matriz FODA cruzado y los objetivos estratégicos establecidos. Hemos optado por analizar todas las estrategias del FODA cruzado con el fin de tener una visión completa a manera de *check list* que nos permita identificar en qué medida las estrategias contribuyen al logro de los objetivos.

Tabla 27. Estrategia y acciones según Matriz FODA

Cuadrante	Estrategias y acciones / Objetivos	Alcanzar un margen neto del negocio mayor a 15% 16% y 16% en el 2008, 2009 y 2010, respectivamente	Conseguir un 80% ,85% y 90% de satisfacción de imagen con respecto a responsabilidad social y calidad para el 2008,2009 y 2010 respectivamente	Conseguir un 80% ,85% y 90% de satisfacción en medición de clima laboral en el 2008,2009 y 2010 respectivamente	Incrementar el ingreso por ventas en 9% ,10% y 11% para el año 2008,2009 y 2010 con respecto al año anterior
FO	1. Continuar expansión del negocio aperturando restaurantes en mercados que permitan aprovechar acuerdos comerciales.(F1,F2,O1).	X	X		X
	2.Fortalecer la imagen corporativa orientada a potenciar la responsabilidad social de McDonalds.(F3,O3,O5)	X	X	X	X
	3. Desarrollar contenidos publicitarios para aprovechar desarrollo de la comunicación vía móvil e internet. (F1,F11,O5).	X			X
	4. Ampliar y mejorar los servicios de valor agregado incorporando en ellos concepto de sostenibilidad ambiental.(F1,F12;O3)	X	X		X
	5. Mejorar los Programas de Responsabilidad Social corporativa fortaleciendo la imagen institucional enfocada en la sostenibilidad ambiental.(F1,F3,O3)		X	X	X
	6. Desarrollar nuevos procesos de pedido y entrega que facilite la gestión de tiempo de los clientes.(F8,F11,O4)	X			X
FA	7.Diseñar e implementar campañas promocionales de descuento en precios que estimulen ventas. (F1,A2, A3).	X			X
	8.Desarrollar productos orientados a las nuevas tendencias sociales y de mercado.(F1,F10,A1,A4)	X	X		X
	9. Fortalecer las alianzas estratégicas con proveedores alineados con el cuidado y sostenibilidad del medio ambiente (F1,F3,A5)	X	X		
DO	10. Optimizar procesos de gestión del talento humano que impacte en el clima laboral y retención de personas.(D1,O3,O5)	X		X	X
	11.Implementar horarios de atención que se adecuen a requerimientos de clientes.(D2,O4)	X			X
DA	12.Implementar procesos para fortalecer control de proveedores y mitigar riesgos en imagen.(D2,A1,A5)	X	X		
	2.Fortalecer la imagen corporativa orientada a potenciar la responsabilidad social de McDonalds.(F3,O3,O5)	X	X		
	13.Realizar alianzas estratégicas y patrocinar campañas de cuidado de la salud.(D1,A1,A4).		X		X

Fuente: Elaboración propia 2016.

Según la matriz se puede observar que todos los objetivos están atendidos por lo menos con una estrategia, por lo tanto los planes funcionales que se deriven de las estrategias contribuirán al logro de los objetivos estratégicos.

3. Descripción de la estrategia seleccionada

De las matrices analizadas, estamos priorizando las estrategias de penetración de mercado y desarrollo de productos, para lo cual contamos con las capacidades necesarias y se asignarán los recursos para su ejecución.

- **Penetración de mercado:** Se buscará el crecimiento en ventas a nivel global, buscando mayor cobertura en países donde McDonald's cuenta con mayor presencia y mercados con mayor potencial de crecimiento, las acciones se ejecutarán a partir del primer trimestre del 2008.
- **Desarrollo de productos:** Se optará por desarrollar nuevos productos que amplíen nuestra oferta, con el fin de adaptarnos a las nuevas tendencias de los consumidores, dándole prioridad a productos que no recarguen la cadena de suministros y fortaleciendo alianzas con proveedores de altos estándares de calidad y debidamente certificados. El inicio de implementación está considerado para el segundo trimestre del 2008.

Capítulo VII. Planes funcionales

1. Plan funcional de *marketing*

Las estrategias definidas previamente son las que se emplearán como marco referencial para desarrollar el plan de *marketing* de McDonald's 2008-2010.

Este plan nos permitirá mejorar nuestra posición competitiva, logrando conseguir y mantener relaciones positivas permanentes con nuestros clientes, contribuyendo con los objetivos estratégicos de la empresa.

1.1 Objetivos de *marketing*

Teniendo en cuenta los objetivos estratégicos planteados en el capítulo IV, se establecieron los siguientes objetivos por año:

Año 2008

- Incrementar los ingresos por ventas en 9% con respecto a las ventas del año anterior.
- Conseguir un 80% de reconocimiento de la empresa con responsabilidad social por parte de los clientes.

Año 2009

- Incrementar los ingresos por ventas en 10% con respecto a las ventas del año anterior.
- Conseguir un 85% de reconocimiento de la empresa con responsabilidad social por parte de los clientes.

Año 2010

- Incrementar los ingresos por ventas en 11% con respecto a las ventas del año anterior.
- Conseguir un 90% de reconocimiento de la empresa con responsabilidad social por parte de los clientes.

1.2 Matriz estratégica de *marketing*

Se propone una estrategia genérica de crecimiento intensiva. Para ello, a partir de la Matriz de Producto-Mercado de Igor Ansoff y teniendo en cuenta la priorización de estrategias elaboradas en el capítulo VI identificamos las siguientes estrategias para McDonald's:

Gráfico 2. Matriz de Producto-Mercado



Fuente: Igor Ansoff, referencia tomada de Kotler y Keller (2006). Elaboración propia 2016.

- **Penetración de mercado:** Enfocada en acciones que permitan lograr el crecimiento del negocio en mercados donde ya tenemos presencia, priorizando aquellos en los cuales identificamos oportunidades de mayor crecimiento, como es el caso de la región Asia.
- **Desarrollo de producto:** Enfocada en acciones para la mejora y diseño de productos que se adecuen a las nuevas exigencias y tendencias del cliente así como a las características del mercado. Se enfocarán los mayores esfuerzos en la región Estados Unidos.
- **Desarrollo de mercado:** Orientaremos esfuerzos a la apertura de restaurantes en nuevas ciudades de Asia.

1.3 Determinación de mercados objetivos

McDonald's tiene presencia global, sin embargo no todos los mercados tienen el mismo nivel de desarrollo del negocio, por lo cual hemos establecido algunos criterios que nos permitirán priorizar y direccionar las acciones de *marketing*.

Los criterios considerados para identificar los mercados objetivos fueron los siguientes:

- El nivel de negocio actual en términos de número de restaurantes y facturación anual: En este sentido, Estados Unidos presenta el mercado con mayor número de restaurantes, lo cual representa una oportunidad de crecimiento por el posicionamiento de la marca, la homogeneidad del mercado y los hábitos de consumo.
- El posicionamiento de la marca y el nivel de resistencia a este: El posicionamiento de marca es muy fuerte a nivel global, sin embargo en ciertos países europeos debido al antiamericanismo se presentan algunas resistencias. En Estados Unidos McDonald's es una marca nacional, si bien también tiene detractores, su nivel de posicionamiento es fuerte y estable.
- El potencial de crecimiento del mercado: Según información de estudios de empresas especializadas, hay oportunidades de crecimiento del negocio de comida rápida en Asia. Según informe publicado en la revista Brand Strategy (Bremner 2004) entre 1999-2004 en países como China, Indonesia y Filipinas el crecimiento promedio anual del sector ha sido de

aproximadamente 50%, las perspectivas para los siguientes años se estiman en cifras en torno a este nivel.

1.4 Posicionamiento

El posicionamiento de McDonald's es el de "Un producto y servicio de calidad al mejor precio". Los clientes perciben que reciben un mayor valor al precio que pagan, este ha sido el elemento central de éxito del negocio.

Es por ello que vamos a consolidar este posicionamiento potenciando el desarrollo de valor en todos nuestros mercados.

Este posicionamiento orientara el desarrollo de los planes funcionales de forma tal que permitirá alinear las acciones

1.5 Segmentación de mercado

La segmentación que realizaremos es de tipo geográfico.

McDonald's tiene los siguientes segmentos geográficos claramente definidos:

- Estados Unidos.
- Europa.
- APMEA (Asia Pacífico, Medio Oriente y África).
- Latinoamérica.
- Canadá.

Teniendo en cuenta los criterios del mercado objetivo, priorizaremos el desarrollo de los siguientes mercados:

- *Estados Unidos*: Aplicando un *mix* estratégico de desarrollo de producto y penetración de mercado.
- *Asia*: Según el Informe "Situación y perspectivas para la economía mundial" (Naciones Unidas 2007) la región Asia representa más del 35% del PBI mundial y aporta casi un 50% a su crecimiento. Asimismo, según el Banco Mundial (2016), economías como la de China han experimentado un crecimiento de su PBI de 10,07% y 11,35%, e India, por su parte, de 7,92% y 9,28%, en los años 2004 y 2005, respectivamente.

Por otro lado, considerando que el crecimiento del sector de comida rápida en países como India, China, Indonesia y Filipinas presenta indicadores atractivos, concluimos que Asia debe ser la región a la cual prioricemos sobre la base de una estrategia de penetración de mercado. Por lo tanto, enfocaremos esfuerzos de crecimiento en esos países.

1.6 Mezcla de mercadotecnia - Plan de acciones

Producto

- Profundizar la investigación de mercado con el fin de identificar las expectativas del consumidor americano en referencia a sus nuevos hábitos de consumo relacionado con la comida saludable.
- A partir de los resultados de la investigación, implementaremos nuevos productos a manera de plan piloto en los restaurantes más relevantes del mercado americano, que representan el 10% del total de locales en Estados Unidos.

Las principales líneas de productos que desarrollaremos serán:

- Hamburguesas: De carne de soya, de carne integral.
- Sándwiches: De pavo ; de palta, huevo y tomate.

Las hamburguesas y los sándwiches podrán servirse en pan blanco o integral.

- Ensaladas: Se servirán ensaladas de frutas.
- Mejorar y ampliar los servicios colaterales al producto: Juegos para niños, celebraciones en el local, espacio para cuidados de mascotas para clientes que realicen compras para llevar, estacionamiento para bicicletas.
- Implementación de protocolo de atención y accesorios para atención de discapacitados: Mesas especiales, sillas adecuadas, rampas.
- Implementar el servicio *delivery on-line* a través de internet.
- **McAuto** atenderá pedidos solicitados y pagados *on-line* con margen de entrega de más/menos 5 minutos para BigMac, en un inicio. Este será uno de los beneficios de la tarjeta **McCard**, que se detalla en el anexo 7
- Atención de pedidos anticipados realizados vía internet y despacho en tienda. Toma de pedidos entre 10:00 a.m. - 12:00 m.; entrega entre 12:00 m. y 02:00 p.m.; dirigido a clientes (empleados de oficinas) con **McCard**.
- Automatizar la toma de pedidos mediante pantallas táctiles en cada tienda.
- Potenciar los **McCafé** en mercados previamente identificados con mayor potencial.
- Evaluar el diseño de empaques ecológicos que transmita a los clientes la preocupación de McDonald's por el medio ambiente.

Precio

- Mantener políticas de precios orientada a una percepción de valor mayor al precio.
- Implementar la **McCard**, tarjeta de fidelización de acumulación de puntos que permitirá a los clientes acceder a servicios específicos y descuentos en precios; las características de esta tarjeta se detallan en el anexo 7.
- Lanzar campañas de descuentos en mercados y/o períodos de tiempo de baja demanda.

Plaza

- Fortalecer la relación con los franquiciados en términos de brindarles el mejor soporte en la cadena de suministros, gestión de procesos y capacitación empleados.
- Desarrollar formato nuevo de tienda **McPoint** con características diferenciadas de la tradicional y que permita estar en lugares donde no es posible establecer un restaurante con formato tradicional. En el anexo 7 se detalla las características.
- Teniendo en cuenta el análisis estratégico realizado, ampliaremos la red de restaurantes en China priorizando las ciudades de: Shanghái, Pekín (Beijing), Cantón (Guangzhou) y Shénzhen; India, priorizando las ciudades: Bombay, Bangalore y Dheli; Indonesia: ciudad de Sumatra; Filipinas: ciudad de Manila. Estas ciudades han sido seleccionadas teniendo en cuenta la densidad poblacional que tienen.
- Establecer alianzas estratégicas con cadenas de cines para ampliar puntos de establecimiento de restaurantes.
- Introducir en el decorado de tiendas diseños de carácter ecológico que motiven en el cliente conciencia y cuidado por el medio ambiente.

Promoción

- Auspiciar eventos de gran impacto que vinculen la marca McDonald's con conceptos de vida saludable (maratones, Super Bowl, Olimpiadas, etc.).
- Implementar publicidad en medios digitales que permitan aprovechar el desarrollo de los medios vía internet y celulares.
- Medir anualmente el nivel de calidad de servicio en la cadena de restaurantes a través de encuestas de satisfacción en los locales.
- Desarrollar campañas de comunicación que resalten la responsabilidad de McDonald's con el medio ambiente.
- Campaña de comunicación de la composición nutritiva de los productos en tiendas y empaques.
- Implementar la Maratón Mc-10K a nivel global, a realizarse en fecha central conmemorativa de aniversario.

- Campaña comunicacional reforzando la imagen de responsabilidad social de la corporación a través de medios de comunicación masivos, medios digitales y la cadena de restaurantes.
- Apoyar iniciativas de mejora medioambiental con la colaboración de líderes de opinión, estableciendo relaciones con representantes de medios de comunicación.
- Unificar criterios con empresas con las que tengamos relaciones con respecto a buenas prácticas de responsabilidad social empresarial.

1.7 Presupuesto

Tabla 28. Presupuesto de *marketing* (en millones de dólares)

CONCEPTOS	2008	2009	2010
Encuestas para determinar el nivel de calidad de servicio en la cadena de suministros	0.30	0.30	0.30
Investigación de mercado para identificar hábitos de consumo	0.30	0.30	0.30
Plan piloto implementación de nuevos productos	1.00	1.00	1.00
Investigación de mercado enfocado en Asia	2.00	2.00	2.00
Lanzamiento y mantenimiento de tarjeta para acumular puntos " McCard"	3.70	5.70	5.70
Lanzamiento y mantenimiento de servicio delivery on line vía internet	1.00	1.00	1.00
Maratón Mc-10K a nivel Global	2.00	2.00	2.00
Campaña relacionada a Responsabilidad Social y Cuidado del medio ambiente	5.00	5.00	5.00
Desarrollo de empaques ecológicos	1.00	1.00	1.00
Desarrollo de McCafé	1.00	1.00	1.00
Desarrollo de Proyecto piloto McPoint	1.00	2.00	2.00
Capacitaciones especializadas a canales de distribución (Cuidado del medio ambiente y Cuidado animal)	1.00	1.00	1.50
Alianzas estratégicas con potenciales cadenas de negocios	0.50	1.00	1.50
Relaciones públicas	2.00	2.00	2.00
Total	21.80	25.30	26.30

Fuente: Elaboración propia 2016.

2. Plan funcional de operaciones

El plan en mención define los lineamientos para *operativizar* las estrategias definidas en el plan de *marketing* 2008-2010, siguiendo los objetivos estratégicos de McDonald's relacionados al incremento de las ventas, optimización de procesos y mejorar nuestro posicionamiento en lo relacionado con la responsabilidad social.

2.1 Objetivos de operaciones

Año 2008

- Acondicionar 320 restaurantes propios en Estados Unidos con las mejoras definidas.
- Implementar mejoras definidas en 160 restaurantes franquiciados operando en Estados Unidos.
- Implementar 500 nuevos puntos de venta (McPoint)
- Asegurar el 95% de cumplimiento de los estándares de calidad en la cadena de suministros.
- Implementar en la región Asia 70 nuevos restaurantes.

Año 2009

- Acondicionar 200 restaurantes en Estados Unidos con las mejoras definidas.
- Implementar mejoras definidas en 100 restaurantes franquiciados operando en Estados Unidos
- Implementar 500 nuevos puntos de venta (McPoint)
- Asegurar el 96% de cumplimiento de los estándares de calidad en la cadena de suministros.
- Implementar en la región de Asia 50 nuevos restaurantes.

Año 2010

- Acondicionar 80 restaurantes propios en Estados Unidos con las mejoras definidas.
- Implementar mejoras definidas en 40 restaurantes franquiciados operando en Estados Unidos
- Implementar 500 nuevos puntos de venta (McPoint)
- Asegurar el 97% de cumplimiento de los estándares de calidad en la cadena de suministros.
- Implementar en la región Asia 20 restaurantes.

2.2 Estrategias operativas

Acciones específicas

Año 2008

- Acondicionar 320 restaurantes operando en Estados Unidos con las mejoras definidas (estructura informática para operar **McCard**, espacio para mascotas, estacionamiento para bicicletas, mejoras en ambientes de juego, etc.).
- Monitorear se implemente las mejoras definidas en 160 restaurantes operando en Estados Unidos con esquema de franquicia.
- En coordinación con *marketing* implementar 3 productos nuevos para ser comercializados en la región Estados Unidos.
- Implementar 500 **McPoint** en la región Estados Unidos.
- Optimizar y automatizar los procesos de calidad de la cadena de suministro.
- Realizar 100 auditorías en el ámbito de la responsabilidad social a las empresas proveedoras en la cadena de suministros a diversos niveles.
- Implementar 70 nuevos restaurantes según Plan de Apertura 2008-2010 (ver el anexo 8).

Año 2009

- Acondicionar 200 restaurantes operando en Estados Unidos con las mejoras definidas (estructura informática para operar **McCard**, espacio para mascotas, estacionamiento para

- bicicletas, mejoras en ambientes de juego, etc.).
- Monitorear se implemente las mejoras definidas en 100 restaurantes operando en Estados Unidos con esquema de franquicia.
 - En coordinación con *marketing*, desarrollar 2 productos para ser comercializados en la región Estados Unidos.
 - Implementar 500 **McPoint** en la región Estados Unidos.
 - Optimizar y automatizar los procesos de calidad de la cadena de suministro.
 - Realizar 100 auditorías en el ámbito de responsabilidad social a las empresas proveedoras de la cadena de suministro a diversos niveles.
 - Implementar 50 nuevos restaurantes según Plan de Apertura 2008-2010 (ver anexo 8).

Año 2010

- Acondicionar 80 restaurantes operando en Estados Unidos con las mejoras definidas (estructura informática para operar **McCard**, espacio para mascotas, estacionamiento para bicicletas, mejoras en ambientes de juego, etc.).
- Monitorear se implemente las mejoras definidas en 40 restaurantes operando en Estados Unidos con esquema de franquicia.
- En coordinación con *marketing*, desarrollar 2 productos para ser comercializados en la región Estados Unidos.
- Implementar 500 **McPoint** en la región Estados Unidos.
- Optimizar y automatizar los procesos de calidad de la cadena de suministro.
- Realizar 100 auditorías en el ámbito de responsabilidad social a las empresas proveedoras de la cadena de suministro a diversos niveles.
- Implementar 20 nuevos restaurantes según Plan de Apertura 2008-2010 (ver el anexo 8).

Todas las acciones operativas se administrarán por proyectos siguiendo la metodología correspondiente, comprometiendo a las diversas áreas de la empresa generando sinergias.

Se contará con especialistas en procesos, quienes, en coordinación con cada una de las áreas y proveedores, ejecutarán el seguimiento a la implementación bajo criterios y conceptos de optimización.

Se informará a la administración en forma semanal el avance de las implementaciones y las desviaciones que se presenten a los diversos proyectos; se implementarán ratios de control que permitan visualizar el avance.

Por otro lado, vamos a implementar mejoras en procesos de atención al cliente. En el anexo 9 se detalla el análisis de procesos relacionado con una de las mejoras a ser implementada en los restaurantes de Estados Unidos y franquicias a nivel global. Estas mejoras estarán alineadas con los beneficios que les daremos a clientes que cuenten con la tarjeta **McCard**. Para ello haremos uso de la tecnología vía web para la toma de pedidos y recogida en restaurante.

Como se puede apreciar, el nuevo proceso reduce en forma considerable las actividades operativas que ejecuta el cajero y personal en el restaurante, lo cual impacta directamente en reducir el tiempo de espera del cliente logrando brindar un mejor servicio con ello.

Implementado el plan piloto se ejecutará estudio de tiempos para cuantificar la mejora.

2.3 Presupuesto

Tabla 29. Presupuesto de operaciones (en millones de dólares)

CONCEPTOS	2008	2009	2010
Implementación de Restaurantes en Región Asia	70.00	50.00	20.00
Implementación de Proyecto McPoint	10.00	10.00	10.00
Optimización y automatizar de procesos en la cadena de suministros	5.00	5.00	5.00
Acondicionamiento de Restaurantes en Estados Unidos (con Administración propia y franquiciados)	74.00	44.00	14.00
Implementación operativa en restaurantes definidos (USA) de 3 productos nuevos	1.00	1.00	1.00
Auditorías de Responsabilidad Social (proveedores)	1.50	1.50	1.50
Auditorías de Calidad y eficiencia operativa en procesos internos	1.00	1.00	1.00
Diseño de productos e implementación piloto	1.50	1.50	1.50
Total	164.00	114.00	54.00

Fuente: Elaboración propia 2016.

3. Plan funcional de recursos humanos

3.1 Objetivo general

Teniendo en cuenta la misión corporativa propuesta, el objetivo general del plan de recursos humanos es lograr desarrollar las capacidades en nuestro personal que permita que el negocio tenga los estándares de calidad requeridos, asimismo generar un ambiente laboral satisfactorio que motive y retenga al talento.

3.2 Objetivos específicos

Los objetivos planteados para el horizonte del plan son:

Año 2008

- Conseguir un 80% de satisfacción en la medición del clima laboral en el 2008.

- Conseguir que un 80% de los colaboradores tengan cultura de responsabilidad social empresarial alineada a la de McDonald's.

Año 2009

- Conseguir un 85% de satisfacción en la medición del clima laboral en el 2009.
- Conseguir que un 85% de los colaboradores tengan cultura de responsabilidad social empresarial alineada a la de McDonald's.

Año 2010

- Conseguir un 90% de satisfacción en la medición del clima laboral en el 2010.
- Conseguir que un 90% de los colaboradores tengan cultura de responsabilidad social empresarial alineada a la de McDonald's.

3.3 Implementación

Año 2008

- Contratar una empresa consultora experta en recursos humanos para que realice la medición del clima laboral y diseño de propuestas de mejora.
- Diseñar e implementar el **Plan de Capacitación 2008** en función de necesidades estratégicas identificadas para el desarrollo de competencias claves del negocio.
- Diseñar la **Escuela McLíder** orientada a desarrollar las capacidades de liderazgo de todos los mandos.
- Diseñar e implementar la fase introductoria del **Programa de Sensibilización en Cultura de Responsabilidad Social** dirigido a todos los colaboradores.
- Diseñar el **Decálogo de la RSE** para los colaboradores.
- Lanzar Plan de Comunicación Interna "**Yo soy McDonald's**" que refuerce la cultura de calidad, servicio y de responsabilidad social incorporando y utilizando medios digitales.
- Contratar consultora para la medición de la cultura de responsabilidad social 2008.

Año 2009

- Realizar la medición del clima laboral 2009 y el diseño de propuestas de mejora por parte de empresa externa especializada.
- Diseñar e implementar el **Plan de Capacitación 2009** en función de necesidades estratégicas identificadas para el desarrollo de competencias claves del negocio.
- Implementar el Modulo I de la **Escuela McLíder** en toda la cadena de Estados Unidos.
- Implementar Fase I del **Programa de Sensibilización en Cultura de Responsabilidad**

Social dirigido a todos los colaboradores.

- Lanzar el **Decálogo de la RSE** para los colaboradores.
- Contratar consultora que mida la cultura de responsabilidad social.

Año 2010

- Realizar la medición del clima laboral 2010 y el diseño de propuestas de mejora por parte de empresa externa especializada.
- Diseñar e implementar el **Plan de Capacitación 2010** en función de necesidades estratégicas identificadas para el desarrollo de competencias claves del negocio.
- Implementar el Modulo II de la **Escuela McLíder** en toda la cadena de Estados Unidos y el Modulo I en la cadena de Asia.
- Implementar Fase II del **Programa de Sensibilización en Cultura de Responsabilidad Social** dirigido a todos los colaboradores.
- Lanzar el Plan de Comunicación Interna **“Yo soy McDonald’s”** que refuerce la cultura de calidad, servicio y de responsabilidad social.
- Realizar medición de la cultura de responsabilidad social.

3.4 Presupuesto

Tabla 30. Presupuesto de recursos humanos (en millones de dolares)

CONCEPTOS	2008	2009	2010
Medición del clima laboral y cultura RSE	1,00	1,5	2,00
Plan de Capacitación operaciones	3,00	3,00	3,00
Capacitación en responsabilidad social	0,60	0,80	1,00
Plan de Comunicación interna	3,00	5,00	7,00
Escuela de Liderazgo	0,30	0,40	0,50
Total	7,9	10,7	13,5

Fuente: Elaboración propia 2016.

4. Plan de responsabilidad social empresarial (RSE)

McDonald’s es una compañía comprometida con el desarrollo económico, social y ambiental, y su preocupación por el medio ambiente y la sociedad ha estado acompañada por iniciativas desde los años 1980. El presente plan busca mantener la tradición de la empresa estableciendo las directrices que nos permitan relacionar las acciones de colaboración con nuestros *stakeholders* con las estrategias de RSE y desarrollo de programas; así también comunicar los resultados de forma transparente.

4.1 Objetivos de responsabilidad social empresarial

Objetivo general

Identificar y dar solución a las posibilidades de mejora en aspectos sociales y ambientales, mientras mantenemos relaciones de comunicación, transparencia y cooperación con nuestros *stakeholders*.

Objetivos específicos

Objetivos año 2008

1. Conseguir que un 80% de los colaboradores tengan cultura de responsabilidad social empresarial alineada a la de McDonald's (Área encargada: Recursos Humanos).
2. Conseguir un 80% de satisfacción de los clientes con respecto a la imagen de la empresa con respecto a la responsabilidad social y ambiental (Área encargada: *Marketing*).

Objetivos año 2009

1. Conseguir que un 85% de los colaboradores tengan cultura de responsabilidad social empresarial alineada a la de McDonald's (Área encargada: Recursos Humanos).
2. Conseguir un 85% de satisfacción de los clientes con respecto a la imagen de la empresa con respecto a la responsabilidad social y ambiental (Área encargada: *Marketing*).

Objetivos año 2010

1. Conseguir que un 90% de los colaboradores tengan cultura de responsabilidad social empresarial alineada a la de McDonald's (Área encargada: Recursos Humanos).
2. Conseguir un 90% de satisfacción de los clientes con respecto a la imagen de la empresa con respecto a la responsabilidad social y ambiental (Área encargada: *Marketing*).

4.2 Implementación del plan de responsabilidad social empresarial

Para la implementación del plan de responsabilidad social se han realizado las tres etapas para la propuesta de acciones según Elsa Del Castillo (2011). Se identificaron y analizaron los grupos de interés, así como las acciones a realizar para conseguir los objetivos del plan de responsabilidad social y las relaciones con los otros departamentos funcionales. Se analizaron los procesos de la cadena de valor, tratados en el capítulo III, y por último, propondremos las posibles acciones de RSE que nos permitan potenciar las oportunidades que se nos presentan.

Tabla 31. Grupos de interés

Grupos de interés	Acciones	Posibles resultados	Departamento relacionado
Accionistas	Transparencia en los estados financieros y operaciones.	Mejorar la sostenibilidad de la empresa.	Finanzas
Socios/franquiados	Transparencia en los estados financieros y operaciones.	Aumento del valor de marca.	Finanzas
Proveedores	Equipo de ejecutivos que asesoren a las empresas proveedoras a lo largo de toda la cadena de suministros.	Mejor control de los procesos fuera de la empresa y fidelización de los proveedores a lo largo de toda la cadena.	Operaciones
Medios de comunicación y líderes de opinión	Comunicación de acciones de RSE realizadas por la empresa.	Mejora de imagen, contrarrestar mala publicidad.	<i>Marketing</i>
Organizaciones sociales (ONG)	Coordinación y trabajo conjunto en temas sensibles.	Cooperación e integración minimizando riesgos de imagen y reputación.	<i>Marketing</i>
Sociedad	Comunicación de acciones de RSE que generan mayor valor a la empresa.	Mejora de la imagen y reputación de la empresa.	<i>Marketing</i>
Colaboradores	Capacitaciones continuas sobre RSE en McDonald's	Mejora de clima laboral y sentido de pertenencia a la empresa.	Recursos Humanos
Clientes	Comunicación de acciones de RSE que generan mayor valor a la empresa.	Retención y fidelización de clientes con conciencia ambiental.	<i>Marketing</i>

Fuente: Elaboración propia 2016.

4.3 Acciones del plan de RSE

La RSE no debe estar desconectada de los negocios y la estrategia de la empresa, sino aprovechar las oportunidades que genera para agregar valor (Porter & Kramer 2006). Así también lo entiende McDonald's, que viene realizando acciones de responsabilidad social como por ejemplo las políticas de energía eficiente, programas de proveedores responsables, y los requerimientos a sus proveedores directos de certificación (HACCP - *Hazard Analysis and Critical Control Points*). Todas estas acciones generan valor a lo largo de su cadena de forma directa e indirecta. Sin embargo, estas buenas prácticas son poco conocidas.

En las posibles acciones a desarrollar en RSE no se considerarán las acciones que ya realiza la empresa.

Implementaremos las siguientes acciones:

Tabla 32. Acciones de RSE

Plan de acciones	Importancia	Aspecto	Área responsable
Capacitación de colaboradores en RSE.	4	Social	Recursos Humanos
Comunicación de logros en RSE a clientes.	4	Social	<i>Marketing</i>
Auditoría a empresas proveedoras a lo largo de la cadena.	4	Ambiental	Operaciones
Política de libros abiertos.	3	Económico	Finanzas
Coordinación con organizaciones sociales (ONG).	3	Ambiental	<i>Marketing</i>
Campañas con líderes de opinión y medios de comunicación.	4	Social	<i>Marketing</i>
Fomentar las buenas prácticas en RSE con otras empresas con las que tengamos relaciones.	3	Ambiental	<i>Marketing</i>

Fuente: Elaboración propia 2016.

El presupuesto para las acciones con mayor importancia será asignado a cada área funcional correspondiente, y se realizará una supervisión en coordinación con esas áreas.

5. Plan funcional de finanzas

5.1 Objetivo general

En el plan funcional de finanzas se analizará la situación de la empresa sobre la base de las estrategias planteadas y los recursos asignados, para establecer las mejores acciones para aumentar el valor de la empresa.

5.2 Objetivos específicos

Año 2008

1. Incremento del nivel de ingresos totales en un 9,5% con respecto al año 2007, mediante la aplicación de las estrategias propuestas.
2. Lograr un margen neto mayor a 15%.

Año 2009

1. Incremento del nivel de ingresos en un 10,5% con respecto al 2008, mediante la aplicación de las estrategias propuestas.
2. Lograr un margen neto mayor a 16%.

Año 2010

1. Incremento del nivel de ingresos en 11,5% con respecto al año 2009, mediante la aplicación de las estrategias propuestas.
2. Lograr un margen neto mayor a 16%.

5.3 Inversión

La inversión en el proyecto propuesto comprende las acciones planteadas en los planes de las áreas de *marketing*, operaciones, recursos humanos y responsabilidad social empresarial para los años 2008-2010.

Tabla 33. Presupuestos consolidados (en millones de dólares)

	2008	2009	2010
Gastos de <i>marketing</i>	13,80	14,30	15,30
Gasto de operaciones	2,50	2,50	2,50
Gastos de recursos humanos	7,9	10,7	13,5
Gastos del proyecto	24,20	27,50	31,30
Inversión en <i>marketing</i>	8,00	11,00	11,00
Inversión en operaciones	161,50	111,50	51,50
Inversión del proyecto	169,50	122,50	62,50
Total presupuesto	193,70	150,00	93,80

Fuente: Elaboración propia 2016.

5.4 Cálculo del costo de capital y costo de capital promedio ponderado

Para determinar la viabilidad de las estrategias propuestas hemos descontado el flujo de caja económico proyectado a la tasa de descuento. Procederemos a explicar el cálculo del costo de oportunidad del capital (COK) y el promedio ponderado del costo de capital (WACC).

5.4.1 Cálculo del COK usando método CAPM

Hemos considerado el beta desapalancado del sector de restaurantes, obtenido de Damodaran (2016), la tasa libre de riesgo del tesoro americano, y considerado el riesgo país de India, ya que estamos tomando el riesgo país más alto de los países donde estamos invirtiendo a julio del 2007.

$$\mathbf{Re = RF + (RM-RF) * B \text{ apalancado} + RP}$$

Re= retorno esperado

RF= tasa libre de riesgo

(RM-RF)= prima de riesgo

RP= riesgo país

B apalacado= beta apalancado

Aplicando estos criterios hemos obtenido de COK 10,19% (ver el anexo 10).

5.4.2 Calculo del WACC

Para los datos del cálculo del WACC se han utilizado la COK, previamente hallada, y los datos de los estados financieros del reporte anual de McDonald's (2006).

$$\mathbf{WACC = Re * E/(D+E) + Rd * (1-T) * D/(D+E)}$$

Re= retorno esperado

D= deuda

E= patrimonio

Rd= costo de la deuda

Aplicando estos factores hemos obtenido un WACC de 7,5% (ver el anexo 10).

5.5 Estrategia y evaluación financiera

La estrategia financiera busca mejorar el valor de la empresa en el tiempo, para ello mediremos el impacto financiero de las estrategias propuestas. Como se puede apreciar en el anexo 11, el cual muestra los resultados con y sin estrategias, se visualiza una mejora en todos los indicadores financieros, lo cual nos indica el impacto financiero positivo que están generando nuestras estrategias.

Para validar lo indicado anteriormente analizamos el flujo de caja incremental, resultante de los flujos de caja económico y financiero sin estrategia y con estrategia.

Tabla 34. Flujo de caja incremental del proyecto (en millones de dólares)

	2008	2009	2010
Ventas tiendas de la empresa	259	742	1506
Ingresos por franquicia	62	139	313
Total ingresos	321	881	1820
Costos operativos locales	194	168	691
Costo franquicias	16	44	91
Utilidad Bruta	111	669	1037
Gastos administrativos	33	92	189
Gastos del proyecto	24	28	31
Impairment, otras cargas	3	9	18
Otros ingresos, gastos operativos	1	4	8
Total costos operativos y gastos	62	132	247
Ingreso operativo EBIT	49	537	791
Impuesto a la renta	-15	-166	-245
+depreciacion	0	35	26
capex del proyecto	-170	-123	-63
Inversion capital de trabajo	-9	-32	-29
FCE	-145	251	480
Deuda LP proyecto	70	25	0
Gastos financieros	-2	-3	-3
Ingreso financieros	1	3	6
Ingreso oper. Discontinuas	1	2	5
Recompra y Dividendos	0	0	0
FCF	-75	279	487

WACC	7.50%
VAN 1-3	468.6
TIR	188%

Fuente: Elaboración: propia 2016.

Como se puede apreciar, obtenemos un VAN positivo de US\$ 468,6 millones, lo cual nos indica que los flujos que generará la inversión en las nuevas estrategias son superiores a dicha inversión, generando valor al negocio.

5.6 Análisis de sensibilidad

A fin de ponderar la viabilidad de las proyecciones procederemos a realizar un análisis de sensibilidad comparando nuestros resultados en un escenario pesimista, es decir, en un escenario con crecimiento menor al esperado.

Tabla 35. Análisis de sensibilidad

Escenario óptimo	2008	2009	2010
Crecimiento en ventas	9%	10%	11%
Utilidad neta / ventas	15,2%	16,3%	16,5%
Utilidad neta / patrimonio ROE	20,6%	20,1%	18,8%
Razón de liquidez	0,96	1,24	1,62
TIR	188%		
VAN	468,65		

Escenario pesimista	2008	2009	2010
Crecimiento en ventas	8,50%	9,50%	10,50%
Utilidad neta / ventas	15,2%	16,0%	16,1%
Utilidad neta / patrimonio ROE	20,5%	19,6%	18,4%
Razón de liquidez	0,96	1,21	1,55
TIR	92,70%		
VAN	225,95		

Fuente: Elaboración propia 2016.

5.7 Conclusiones

Se observa que se logrará alcanzar las metas propuestas en los objetivos del plan de finanzas. Asimismo, las estrategias propuestas estarían generando resultados positivos, un VAN de 468 millones de dólares para el proyecto, por lo que resulta mejor que la opción de mantener el negocio sin estas estrategias.

En el anexo 11 hemos proyectado el flujo de caja sin estrategia y con estrategia, concluimos que el VAN en el escenario sin estrategia es de 6278 millones de dólares y en el escenario con estrategia es de 6747 millones de dólares, por lo que resulta mejor la opción de implementar las estrategias propuestas.

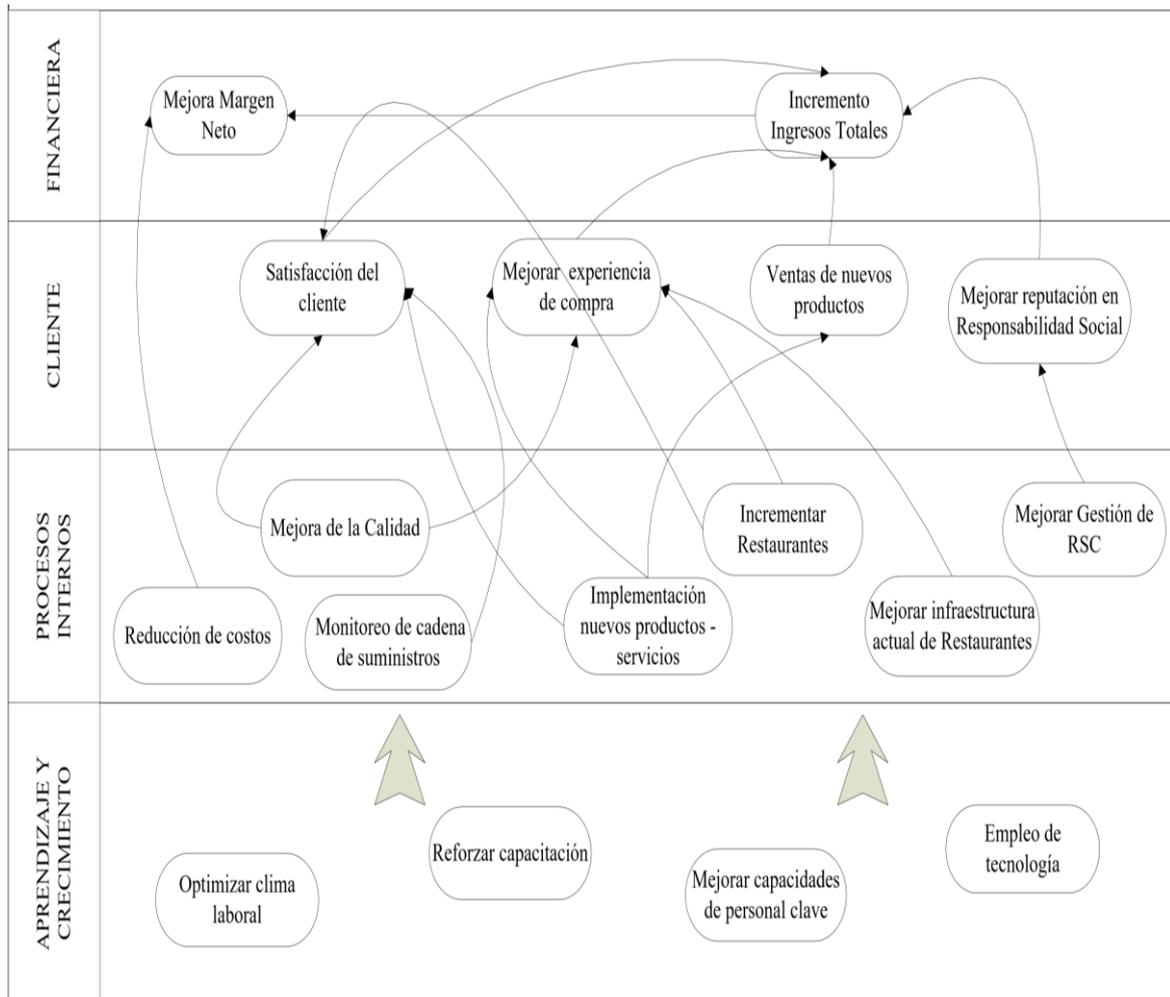
Aun en el escenario negativo, con crecimiento menor al esperado ,según tabla 35, demuestra que se debería optar por el proyecto debido a que el VAN se mantiene positivo.

Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia

1. Mapa estratégico (BSC)

En el siguiente gráfico resumimos cómo todas las estrategias están alineadas y orientadas a lograr los objetivos planteados.

Gráfico 3. Mapa estratégico de McDonald's



Fuente: Apaza (2010). Elaboración propia 2016.

2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos

En el siguiente cuadro de mando integral resumimos los indicadores que nos permitirán monitorear la implementación y alineamiento de las estrategias para el logro de los resultados esperados.

Tabla 36. Cuadro integral de mando

Perspectiva	Objetivo Estratégico	Indicador de resultado	Meta	Responsable
Financiera	Rentabilidad	Margen neto	Mayor a 15% (2008) ,Mayor a 16% (2009) ,Mayor a 16% (2010)	Finanzas
		Crecimiento de Ingresos totales	9,5% (2008)	
			10,5% (2009)	
Clientes	Calidad	Estándares de Calidad	95% (2008)	Operaciones
			96% (2009)	
	Reputación - RSC	Indice de Reconocimiento en RSC por parte de cliente	80%-85%-90% (2008,2009 y 2010)	Marketing
Procesos Internos	Optimización de procesos	Reducción de costos	1.5% cada año (2008-2010)	Operaciones
	Responsabilidad Social Corporativa (RSC)	Auditorías proveedores cadena de suministro	100 Auditorias cada año (2008-2010)	
Aprendizaje y Conocimiento	Clima laboral	Indice de Satisfaccion Laboral	80% (2008)	Recursos Humanos
			85% (2009)	
			90%(2010)	
	Capacitación	Mejora continua de habilidades	100% plan de capacitacion implementado	Operaciones
	Infraestructura	Adecuación locales	480 - 300 y 120 locales cada año (2008 al 2010)	
		Implementación Nuevos locales	70 , 50 y 20 locales (años 2008 -2009 y 2010)	
		Implementar McPoint	500 cada año (2008-2010)	
Implementación McCard		600,000 año 2008		
	800,000 año 2009			
	800,000 año 2010			

Fuente: Apaza (2010). Elaboración propia 2016.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- McDonald's presenta una consolidada estructura interna: procesos altamente estandarizados, cadena de suministros con fuertes alianzas estratégicas con proveedores y políticas adecuadas de responsabilidad social; todo ello le ha permitido lograr un crecimiento sostenido en los últimos tres años y tener las condiciones necesarias para mantenerlo y ampliarlo a futuro, consolidando su liderazgo.
- El análisis del entorno nos muestra que hay tendencias sociales y culturales que están configurando nuevas necesidades de consumo por parte de los clientes, si bien McDonald's ha respondido a ello es necesario ampliar y profundizar acciones que respondan a ese nuevo entorno.
- En el ámbito de la responsabilidad social, McDonald's en los últimos años ha desarrollado un conjunto de acciones e inclusive desarrollado una estructura y equipo humano para que la gestione directamente; esto sin embargo es insuficiente por la magnitud de los frentes que hay que gestionar. En el plan estratégico planteamos acciones para potenciar ello, sin embargo debemos monitorear su efectividad a fin de tomar acciones que nos permitan anticiparnos a probables incidencias.
- La sólida y consolidada presencia de McDonald's en Estados Unidos, donde tiene el mayor número de restaurantes, nos indica un grado de madurez importante de este mercado, por lo cual es momento de hacer más rentables las unidades de negocio ya establecidas implementando estrategias para incrementar las ventas, tal como se establece en el plan estratégico.

Consideramos que el crecimiento en número de restaurantes debe darse en la región Asia, en la cual el sector *fast food* en los últimos años viene creciendo intensamente.

2. Recomendaciones

- Fortalecer la estrategia y programas de responsabilidad orientados a generar acciones de carácter preventivo que permitan minimizar los riesgos de posibles situaciones que afecten la cadena de suministro, la marca y la imagen corporativa.
- Continuar e intensificar la campaña de comunicación a nivel global que dé a conocer el esfuerzo que viene realizando McDonald's en implementar prácticas de responsabilidad social corporativa (RSC). Esta campaña debe darse a través de medios masivos y movilizándolo a líderes de opinión.

- Potenciar el desarrollo de nuevos productos teniendo en cuenta las nuevas tendencias orientada a la comida saludable.
- Impulsar el crecimiento del negocio en la región Asia, en la cual el sector *fast food* viene experimentando crecimientos muy importantes. Si bien el plan estratégico plantea ampliar la presencia de la empresa en China, también Filipinas, India e Indonesia presentan oportunidades muy atractivas.
- Intensificar la conversión de restaurantes propios en franquiciados porque está demostrado que mejoran la eficiencia y responsabilidad.
- Implementar la tarjeta **McCard** como estrategia de fidelización y también como herramienta de gestión de clientes que permita analizar data de consumo y sea insumo para definir o redireccionar estrategias comerciales.
- Aplicar a nivel piloto el rediseño del proceso de atención al cliente. El impacto que esto tendría en reducción de tiempo en la atención de pedidos mejoraría la productividad y calidad de atención.
- Implementar los pilotos de los módulos **McPoint**. Esta estrategia permitiría multiplicar a bajo costo la capacidad de atención, lo cual impacta en la percepción del servicio y fortalece el posicionamiento de marca.

Bibliografía

- Abell, Derek y Hammond, John (1991). *Planeamiento Estratégico de Mercado: Problemas y enfoques analíticos*. 1era. ed. México: Compañía Editorial Continental S.A. de México.
- Apaza, Mario (2010). *Balanced Scorecard: Gerencia Estratégica y del Valor*. 3era. Ed. Lima: Instituto Pacífico de Perú.
- Banco Mundial (2016). *Crecimiento del PBI (%anual)*. Fecha de consulta: 19/07/2016. Disponible en: <<http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.KD.ZG?locations=CN>>.
- Barney, Jay & Hesterly, William (2012). *Strategic Management and Competitive Advantage*. 4ta. ed. New Jersey: Pearson.
- Bremner, Caroline (2004). “The global fast food market”. *Brand Strategy*, n° 187.
- Damodaran, Aswath (2016). *Beta, unlevered beta and other risk measures*. Fecha de consulta: 27/09/2016. Disponible en: <<http://www.damodaran.com>>.
- Datosmacro.com (2016). *Prima de riesgo*. Fecha de consulta: 27/09/2016. Disponible en: <<http://www.datosmacro.com/prima-riesgo/india>>.
- David, Fred (2013). *Conceptos de Administración Estratégica*. 14ta. ed. México: Pearson Educación de México.
- Del Castillo, Elsa (2011). *Estrategias de responsabilidad social empresarial*. Lima: Universidad del Pacífico.
- Fondo Monetario Internacional (2007). *Informe anual 2007*. Fecha de consulta: 20/07/2016. Disponible en: <http://www.imf.org/external/spanish/pubs/ft/ar/2007/pdf/AR07_ESL.pdf>.
- Franco, Pedro (2013). *Planes de Negocio: Una Metodología Alternativa*. 3era. ed. Lima: Universidad del Pacífico.
- Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás (1991). *The Strategy Concept and Process: A Pragmatic Approach*. United States of America: Prentice Hall.
- Kotler, P. y Keller, K. (2006). *Dirección estratégica*. 12ma. ed. México: Pearson Educación de México.
- McDonald's Corporation (2007). *Annual report 2006*. Fecha de consulta: 25/07/2016. Disponible en: <<http://www.aboutmcdonalds.com/content/dam/AboutMcDonalds/Investors/C-%5cfakepath%5cinvestors-2006-annual-report.pdf>>.
- Naciones Unidas (2007). *Situación y perspectivas para la economía mundial, 2007*. Fecha de consulta: 18/07/2016. Disponible en: <http://www.un.org/en/development/desa/policy/wesp/wesp_archive/2007wesp_es_sp.pdf>.
- Newbold, Paul; Carlson, William; y Thorne, Betty (2008). *Estadística para Administración y Economía*. 6ta. Ed. España: Pearson Educación de España.

- Organización Panamericana de la Salud (2005). *Informe “Situación de la Salud en las Américas”*. Fecha de consulta: 17/06/2016. Disponible en: <http://www.paho.org/uru/index.php?option=com_content&view=article&id=756:situacion-salud-americas-indicadores-basicos&Itemid=260>.
- Porter, M. & Kramer, M. (2006). “Estrategia y Sociedad”. *Harvard Business Review*, diciembre de 2006, p. 6-8.
- Tong, Jesús (2013). *Finanzas empresariales: la decisión de inversión*. 9na. ed. Lima: Universidad del Pacífico.
- Trendwatching.com (2007). *On our radar for 2007*. Fecha de consulta: 20/07/2016. Disponible en: <<http://trendwatching.com/trends/2007TOP5.htm>>.

Anexos

Anexo 1. Modelo CANVAS

Modelo CANVAS McDonald's				
Socios estratégicos	Actividades claves	Propuesta de valor	Relaciones con clientes	Clientes
Accionistas	Eficiencia operativa	Buen producto a precio adecuado	Comunicación directa	Familias
Franquiciados	Control de calidad	Atención rápida	Medios de comunicación	Niños
Proveedores	Logística	Limpieza	Correo y mensajes de texto	Empleados de oficinas
Medios de comunicación	Marketing	Comodidad		
Organizaciones sociales	Capacitación			
	Recursos claves		Canales de distribución	
	Marca		Locales de McDonald's	
	Proceso estandarizado			
	Instalaciones			
	Personal			
Costos			Ingresos	
Costos fijos			Ventas	
Costos variables			Franquicias	
Costos semifijos				

Fuente: Elaboración propia 2016.

En el modelo CANVAS de McDonald's podemos analizar:

- **Los socios estratégicos**, se busca generar valor para los accionistas y franquiciados, generar relaciones cercanas con nuestros proveedores, buenas relaciones con los medios de comunicación, muy importante para la imagen de la empresa, y con las organizaciones sociales, ONG, con quienes se busca establecer intereses comunes.
- **Las actividades claves**, son las acciones más importantes para McDonald's en donde la eficiencia operativa, el control de calidad, la capacitación y la logística son fundamentales para el correcto funcionamiento del modelo de negocio; el *marketing* nos ayuda a presentar nuestro producto a los clientes y generar el posicionamiento que deseamos.

- **Los recursos claves**, la marca es muy importante para la empresa y se ha constituido en un recurso muy valioso para ella junto con el proceso estandarizado, las instalaciones y el personal, y ello, sumado a las actividades claves permiten obtener la propuesta de valor.
- **La propuesta de valor**, ofrecida a sus clientes, principalmente relacionada al precio pagado por el producto ofrecido, donde se espera que la percepción del cliente con respecto al precio sea favorable. También se relaciona con la comodidad, limpieza y rápida atención, generando así una grata experiencia en los locales.
- **Los clientes**, son el público en general, las familias y los niños, es un amplio sector, razón por la que el negocio se sustenta en la economía de escala.
- **Las relaciones con clientes**, establecidas directamente en las interrelaciones de los trabajadores con los clientes, a través de los medios de comunicación y mensajes de correo y texto.
- **Los canales de distribución**, son los locales, los cuales se encuentran en lugares óptimos para llegar a los clientes.
- **Los costos**, en los que incurre la empresa son fijos, semifijos y variables, directamente relacionados con los procesos y actividades de la empresa.
- **Los ingresos** de la empresa son generados por las ventas en los locales, también por las franquicias y licencias que generan ingresos del 25% del total.

Los franquiciados pagan un 5% sobre las ventas de *royalty* y un 4% sobre las ventas para publicidad, además del pago por derecho de franquicia e inversión. La compra del local, así como su construcción corre por cuenta de McDonald's quien es titular de la propiedad; el franquiciado invierte en los equipos y muebles, así como en la decoración.

Anexo 2. Poder de negociación de los proveedores

Poder de negociación de proveedores			Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	
	Número de proveedores importantes	Pocos		2				Muchos
	Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor	Baja	1					Alta
	Costos de cambio del proveedor	Alto		2				Bajo
	Amenaza de proveedores de integrarse hacia adelante	Alta					5	Baja
	Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás	Baja			3			Alta
	Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	Alta		2				Baja
	Contribución a los costos por parte de los proveedores	Alta		2				Baja
	Promedio			2,42				

Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 3. Amenazas de competidores potenciales (barreras de entrada)

Amenaza de competidores potenciales (barreras de entrada)			Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	
	Economías de escala	Baja					5	Alta
	Diferenciación de los productos participantes en la industria	Poca				4		Alta
	Identificación de marcas participantes en la industria	Baja				4		Alta
	Costos de cambio de los clientes	Baja			3			Alta
	Acceso a canales de distribución de los competidores potenciales	Amplio				4		Restringido
	Requerimientos de capital para ingresar a la industria	Bajo				4		Alto
	Posibilidades de acceso a tecnología de punta	Amplio		2				Restringido
	Posibilidades de acceso a materias primas	Amplio		2				Restringido
	Protección gubernamental existente	Baja			3			Alta
Promedio				3,44				

Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 4. Poder de negociación de los clientes

Poder de negociación de clientes			Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	
	Número importante de clientes	Bajo				4		Alto
	Disponibilidad de sustitutos en la industria	Muchos	1					Pocos
	Sensibilidad al precio	Baja				4		Alta
	Identidad / lealtad a la marca	Alta		2				Baja
	Promedio			2,75				

Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 5. Amenaza de productos o servicios sustitutos

Amenaza de productos o servicios sustitutos			Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	
	Disponibilidad de sustitutos cercanos	Alta		2				Baja
	Agresividad y rentabilidad del producto sustituto	Alta		2				Baja
	Precio del sustituto	Bajo				4		Alto
	Promedio			2,66				

Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 6. Rivalidad entre proveedores **COMPETIDORES** actuales

Rivalidad entre competidores actuales			Muy poco atractivo	Poco atractivo	Neutral	Atractivo	Muy atractivo	
	Número de competidores iguales	Alto				4		Bajo
	Crecimiento de la industria en los últimos años	Bajo				4		Alto
	Características del producto en comparación con las empresas competidoras	Baja				4		Alta
	Posibilidades de incremento en la capacidad instalada	Baja					5	Alta
	Diversidad de competidores	Alta			3			Baja
	Barreras de salida	Baja				4		Alta
	Promedio					4,00		

Fuente: Elaboración propia 2016.

Anexo 7. Nuevos proyectos: McCard y McPoint

Tarjeta McCard

Tarjeta de débito recargable, con saldo a través de operaciones vía internet (desde cuenta del cliente), tiene la característica de acumular puntos cada vez que se ejecuta una operación en restaurantes de la cadena McDonald's. El diseño de la tarjeta llevará los símbolos y colores característicos de McDonald's.

La tarjeta será administrada por Visa o Mastercard, quienes con su infraestructura montada se encargarán de los procesos de emisión, mantenimiento y administración de los plásticos.

Los clientes que cuenten con la tarjeta podrán ejecutar compras reduciendo el tiempo de atención, asimismo accederán a diversos beneficios adicionales entre otros:

- Descuentos en compras realizadas en restaurantes.
- Compras en línea en los restaurantes.
- Compras en línea para McAuto.
- Descuentos en consumos realizados en McPoint.
- Descuentos en fiestas infantiles.
- Descuentos en productos para niños.
- Descuentos en actividades realizadas por McDonald's.

La McCard tiene como objetivo fidelizar y relacionar al cliente, y proporcionar a McDonald's bases de datos de clientes, identificando sus preferencias en los productos, días y horas de consumo, etc. En una primera etapa la tarjeta se emitirá solo en Estados Unidos, en una segunda etapa su uso se hará extensivo en cualquier restaurante del mundo.

Punto de venta McPoint

Formato de quiosco desarmable, el que se ubicará en lugares de alto tránsito peatonal, brindará exclusivamente BigMac y gaseosas, será atendido por un solo operario, el mismo que contará con equipos especiales que permitan garantizar la calidad del producto a ser ofrecido. Este tipo de infraestructura también servirá para atender servicios en lugares puntuales (alianzas estratégicas con cines), eventos públicos o particulares, centros comerciales, aeropuertos, estaciones de buses, estaciones de servicio, zonas industriales, etc.

Con el fin de asegurar la logística, los McPoint estos operaran en zonas cercanas a restaurantes con formato estándar.

Anexo 8. Plan de apertura de restaurantes 2008-2010

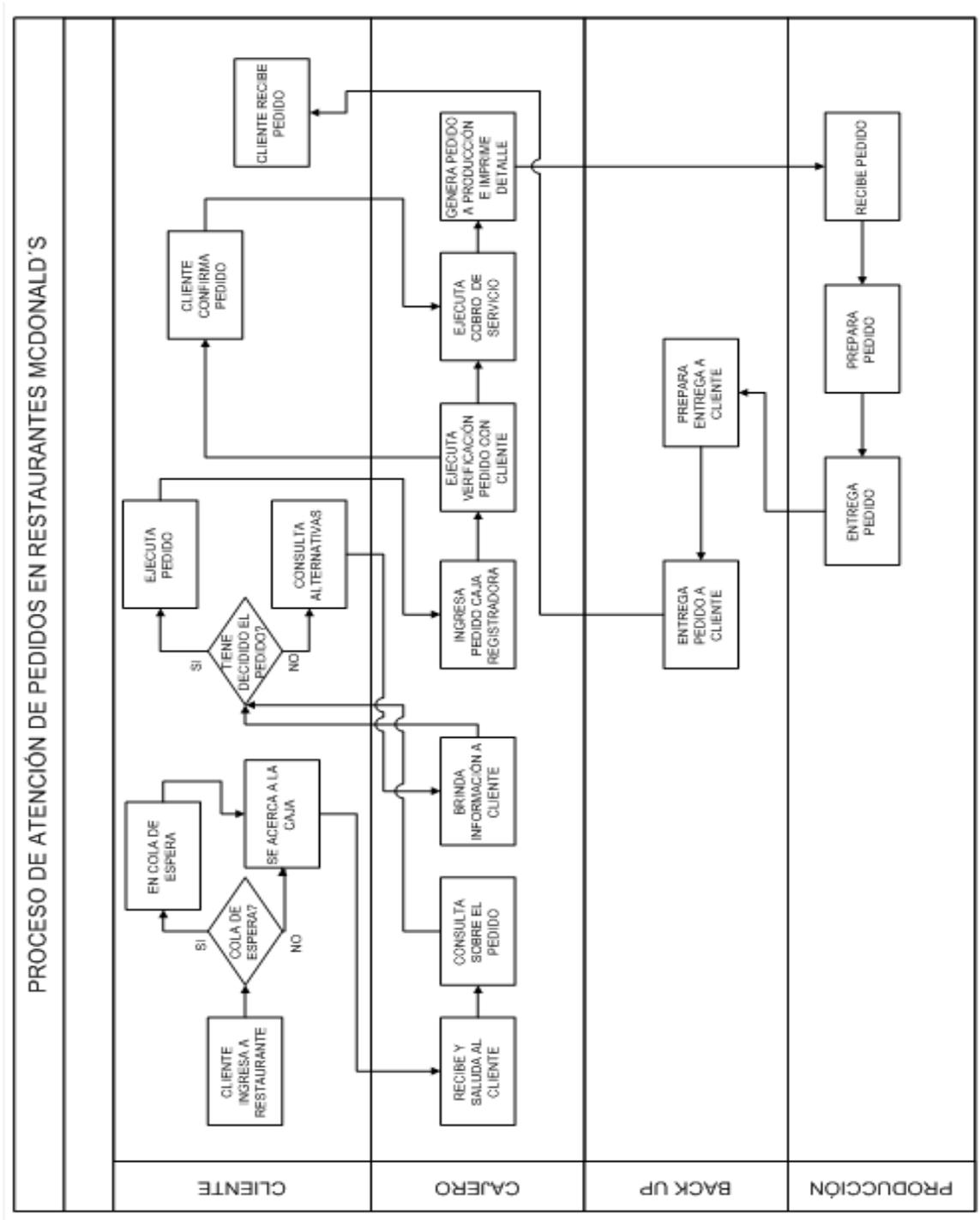
	Población (Miles)	2008	2009	2010
China				
Shangái	17.430	10	7	3
Pekín	14.230	8	5	2
Cantón	7.547	5	3	1
Shenzhen	6.480	4	2	1
Indonesia				
Sumatra	48.800	21	16	6
Filipinas				
Manila	10.800	6	4	2
India				
Bombay	13.922	7	6	2
Bangalore	12.259	6	5	2
Delhi	5.310	3	2	1
Total	136.778	70	50	20

Fuente: Elaboración propia 2016

Nota: Como se puede apreciar por un lado hemos basado el criterio de apertura de restaurantes sobre la base de la densidad poblacional y por otro lado las aperturas las hemos concentrado en el 2008 y 2009 con el fin que la inversión empiece a madurar a partir del 2010.

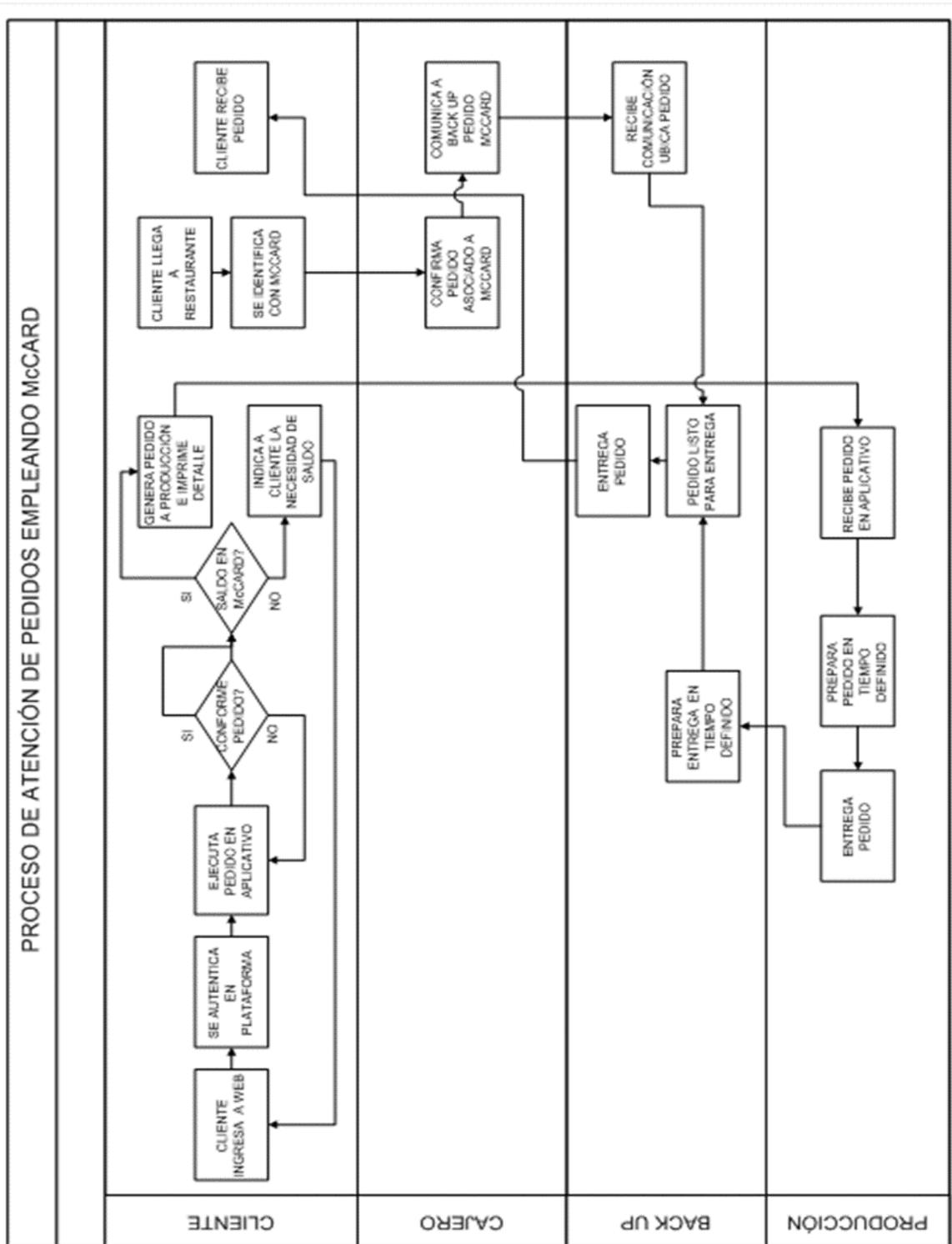
Anexo 9. Propuesta de mejora: proceso de atención al cliente

Flujo de atención. Pedidos actual



Fuente: Elaboración propia 2016.

Flujo de atención. Nuevo proceso



Fuente: Elaboración propia 2016

Anexo 10. Calculo del COK y el WACC

Variable	Valor	Fuente
T (Impuesto a la renta)	31%	
Beta Desapalancado	0.63	Damodaran. Es el riesgo sistematico (de mercado) de la empresa, solo considera el riesgo
Estructura de capital		
Deuda	9,301	Deuda LP de la empresa al año 2007
Patrimonio (€E)	15,280	PATRIMONIO de la empresa al año 2007
D+E	24,581	
D/E	0.61	
Beta Apalancado	0.89	Beta apalancado = Beta desapalancado * (1 + (D/E)*(1-t))
Tasa libre de riesgo (Rf)	1.3%	Representada por los bonos del tesoro americano promedio a 5 años.
Prima Riesgo de Mercado (Rm - RF)	6.18%	Extraido de risk premium por Damodaran over the last 10 years.
RP Riesgo Pais	3.37%	BCRP - indicadores de riesgo pais para paises emergentes sobre los 5 últimos años.
Re (COK) tasa mínima del accionis	10.19%	CAPM $Re = RF + (RM-RF) * B$ apalancado + RP
Rd (costo de la deuda)	4.41%	Empresa: Notas de los Estados Financieros
D/ (D+E)	37.84%	
E/(D+E)	62.16%	
T	30%	Fuente: Notas de los estados financieros
WACC (tasa mínima para la empres:	7.5%	WACC = $Re * E/(D+E) + Rd * (1-T) * D/(D+E)$
Re	10.19%	

Fuente: Elaboración propia 2016

Anexo 11. Flujo de caja con estrategia y sin estrategia (en millones de dolares)

	Sin estrategia			Con estrategia		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
Ventas tiendas de la empresa	17,847	19,175	20,601	18106	19917	22107
Ingresos por franquicia	6,917	7,747	8,677	6979	7886	8990
total ingresos	24,764	26,922	29,278	25085	27803	31098
costos operativos locales	14934	16236	17657	15,128	16,404	18,348
costo franquicias	1239	1347	1465	1,255	1,391	1,556
Utilidad Bruta	8591	9339	10157	8,702	10,008	11,194
gastos administrativos	2,572	2,797	3,041	2606	2888	3230
Gastos del proyecto				24.2	27.5	31.3
impairment, otras cargas	248	269	293	251	278	311
otros ingresos, gastos operativos	112	122	132	113	126	141
Total costos operativos y gastos	2,932	3,187	3,466	2994	3319	3713
Ingreso operativo EBIT	5,659	6,152	6,690	5708	6689	7481
Impuesto a la renta	-1755	-1908	-2074	-1770	-2074	-2320
+depreciacion	954	974	1052	954	1009	1078
CAPEX del proyecto				-170	-123	-63
inversion capital de trabajo	-35	-37	-39	-45	-69	-68
FCE	2247	2399	2624	2102	2650	3103
Deuda LP proyecto				70	25	0
gastos financieros	-257	-230	-204	-259	-233	-207
Ingreso financieros	77	84	91	78	87	97
Ingreso oper. Discontinuas	65	71	77	66	73	82
Recompra y Dividendos	-500	-500	-500	-500	-500	-500
FCF	768	959	1224	693	1238	1711
	WACC		7.5%	WACC		7.5%
	VAN proyecto sin estrat		6278	VAN proyecto con estrate		6747

Fuente: Elaboración propia 2016

Anexo 12. Estados de ganancias y pérdidas 2005-2007 (en millones de dólares)

Estado de ganancias y pérdidas	2005	2006	2007
Ventas tiendas de la empresa	14.018	15.402	16.611
Franquicia	5.099	5.493	6.176
Total ingresos	19.117	20.895	22.787
Costos operativos locales	11.919	12.905	13.742
Costo franquicias	1.021	1.058	1.140
Utilidad Bruta	6.177	6.932	7.905
Gastos administrativos, ventas general	2.118	2.296	2.367
<i>Impairment</i> , otras cargas (créditos)	-28	134	1.670
Otros ingresos, gastos operativos	-11	69	103
Total costos operativos y gastos	2.079	2.499	4.140
Ingreso operativo	4.098	4.433	3.765
Gastos intereses	356	402	410
Ingresos no operativos	-32	-123	-103
Ingresos oper. antes impuestos	3.774	4.154	3.458
Impuestos	1.082	1.288	1.237
Ingresos oper. continuas	2.692	2.866	2.221
Ingresos oper. discontinuas	24	678	60
Ingreso neto	2.716	3.544	2.281

Fuente: Elaboración propia 2016 en base a reportes de McDonald's

Anexo 13. Ratios financieros de McDonald's

	2005	2006	2007
Razón de liquidez		1,8	0,8
Prueba ácida		1,7	0,8
Ratios de deuda			
Razón de apalancamiento		0,87	0,92
Razón deuda financiera		30%	32%
Cobertura de interés		11,03	9,18
Ratios de rentabilidad			
Margen bruto	32%	33%	35%
Margen operativo	21%	21%	17%
Margen neto	14%	17%	10%
ROE		23%	15%

Fuente: Elaboración propia 2016 en base a reportes de McDonald's

Anexo 14. Balance General 2006-2007 (en millones de dólares)

Activos	2006	2007
Activos corrientes		
Caja	2.128,1	1.981,3
Cuentas por cobrar	806,9	1.053,8
Inventario	112,4	125,3
Gastos pre pagados	318,6	421,5
Activos del negocio	1.631,5	0
Operaciones discontinuas	194,7	0
Total activo corriente	5.192,2	3.581,9
Otros activos		
Inversiones y avances	1.035,4	1.156,4
<i>Goodwill</i>	2.073,6	2.301,3
Varios	1.235,2	1.367,4
Total otros activos	4.344,2	4.825,1
Propiedades y equipos		
Propiedades y equipos	29.722,9	32.203,7
Depreciación acumulada y amort.	-10.284,8	-11.219
Total activos	28974,5	29.391,7
Pasivo corriente		
Notas por pagar	-	1,127
Cuentas pagables	669	624
Impuestos	242	-
Otros impuestos	203	248
Intereses	135	148
Otras deudas	1.325	1.487
Deuda largo plazo	18	865
Deudas del negocio	274	
Operaciones discontinuas	87	
Total pasivo corriente	2.951,6	4.498,5
Pasivo no corriente		
Deuda largo plazo	8.389,9	7.310
Otros pasivos largo plazo	1.098,4	1.342,5
Impuestos diferidos	1.076,3	960,9
Total pasivo no corriente	10.564,6	9.613,4
Patrimonio		
Acciones comunes	16,6	16,6
	3.445	4.226,7
Utilidades retenidas	25.845,6	26.461,5
Utilidades/pérdidas acumuladas	-296,7	1337,4
Acciones comunes en tesorería	-13.552,2	-16.762,4
Total patrimonio	15.458,3	15.279,8
Total pasivo	28.974,5	29.391,7

Fuente: Elaboración propia 2016 en base a reportes de McDonald's

Notas biográficas

Lizardo Iván Alfaro Castro

Nació en Lima, el 19 de julio de 1959. Bachiller en Ciencias Marítimo-Navales de la Escuela Naval del Perú.

Ocho años de experiencia en Jefaturas Operativas de Submarinos de la Marina de Guerra del Perú. Veintitrés años de experiencia en seguridad de entidades financieras (seguridad física, electrónica, prevención de fraudes, seguridad de información e informática). A la fecha encargado de la seguridad del Banco de la Nación.

Gerardo Erasmo Saúl Rodríguez Canales

Nació en Lima, el 27 de septiembre de 1979. Licenciado en Ciencias Administrativas de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Cuenta con más de 7 años de experiencia en evaluación de créditos de pequeñas y medianas empresas, en el sector de banca y finanzas. Actualmente se desempeña como agente inmobiliario independiente.

Gerardo Julio Chávez Rodríguez

Bachiller en Ingeniería Económica por la Universidad Nacional de Ingeniería, Máster en Dirección de Recursos Humanos por el IE Business School en España.

Ha desarrollado su carrera gestionando procesos de desarrollo del talento humano, habiéndose desempeñado como ejecutivo en importantes corporaciones en Perú y España. Actualmente se desempeña como consultor en desarrollo organizacional y liderazgo trabajando para organizaciones públicas y privadas. Asimismo ejerce la docencia en la Escuela Nacional de Administración Pública (ENAP), perteneciente a la Autoridad Nacional del Servicio Civil (SERVIR).