



**«PLAN ESTRATÉGICO PARA MCDONALD'S CORPORATION  
2008-2010»**

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

**Presentado por**

**Sr. Carlos Eusebio Córdova Jiménez  
Sra. Laura María del Carmen Huamán Pulgar  
Sr. Ricardo Jesús Gustavo Isaac Ramos Cabrera**

**Asesor: Profesora Gina Pípoli de Azambuja**

**2016**

Dedicamos este trabajo a nuestras familias por su apoyo incondicional.

Agradecemos a todos nuestros profesores por sus  
valiosas enseñanzas.

## **Resumen ejecutivo**

El trabajo de investigación tiene como objetivo proponer un plan estratégico para la corporación McDonald's para el período 2008-2010.

El problema principal es que el planeamiento estratégico de McDonald's no se alinea con los cambios en el entorno referidos al estilo de vida, cuidado de la salud, sobrepeso, obesidad, activismo social y medioambiental. En este contexto, la cadena de suministro debe adecuarse a nuevas demandas ambientales considerando también la sostenibilidad y la responsabilidad social corporativa. Hemos identificado que la cadena de suministros y su relación con la responsabilidad social corporativa se encuentran en proceso de adaptación y se observa más un comportamiento reactivo a nivel estratégico.

Nuestra propuesta de solución al problema principal de McDonald's es que la corporación se oriente a lograr una mayor eficiencia en la cadena de suministros mediante la incorporación progresiva de insumos saludables a los productos actuales y el enriquecimiento de su oferta con alimentos y bebidas saludables, más acordes a las tendencias mundiales de consumo.

## Índice

<b>Índice de tablas .....</b>	<b>x</b>
<b>Índice de gráficos .....</b>	<b>xii</b>
<b>Índice de anexos .....</b>	<b>xiii</b>
<b>Introducción .....</b>	<b>1</b>
<b>Capítulo I. Identificación del problema .....</b>	<b>2</b>
1. Consideraciones generales .....	2
2. Descripción y perfil estratégico de la empresa.....	2
3. Definición del problema.....	3
4. Enfoque y descripción de la solución prevista .....	4
<b>Capítulo II. Análisis externo .....</b>	<b>5</b>
1. Análisis del entorno general.....	5
1.1 Factores políticos, gubernamentales y legales .....	5
1.2 Factores económicos .....	6
1.3 Factores sociales, culturales y demográficos .....	6
1.4 Factores tecnológicas .....	7
1.5 Factores ecológicos .....	8
1.6 Factores globales.....	8
1.7 Matriz de evaluación de los factores externo (EFE) .....	9
2. Análisis de la industria.....	9
2.1 Rivalidad entre competidores.....	10
2.2 Poder de los proveedores .....	11
2.3 Poder de los compradores .....	11

2.4 Disponibilidad de sustitutos .....	12
2.5 Barreras de entrada .....	13
2.6 Barreras de salida.....	14
2.7 Acciones gubernamentales.....	14
2.8 Grado de atractividad de la industria .....	15
3. Matriz de perfil competitivo.....	15

**Capítulo III. Análisis interno .....17**

1. Análisis funcional de la organización .....	17
1.1 Gerencia .....	17
1.2 Finanzas y Contabilidad.....	18
1.3 Recursos Humanos.....	19
1.4 Sistemas de información .....	19
1.5 Calidad .....	20
1.6 Investigación y desarrollo .....	20
1.7 Responsabilidad social, contribución y medio ambiente .....	21
1.8 Operaciones, cadena de suministro y restaurantes .....	22
1.9 Marketing y Ventas .....	23
2. Evaluación de la cadena de valor .....	23
2.1 Actividades primarias .....	23
2.1.1 Marketing y ventas.....	24
2.1.2 Personal de contacto.....	24
2.1.3 Soporte físico y habilidades .....	24
2.1.4 Prestación del servicio .....	25
2.1.5 Cliente .....	25
2.1.6 Otros clientes.....	25
2.2 Actividades de soporte .....	25
2.2.1 Dirección General y Recursos Humanos .....	25

2.2.2 Organización interna y tecnología – Investigación y desarrollo .....	26
2.2.3 Infraestructura y ambiente.....	26
2.2.4 Abastecimiento.....	26
3. Análisis de recursos y capacidades. Matriz VRIO .....	27
4. Determinación de la ventaja competitiva .....	27
5. Matriz de evaluación de los factores internos (EFI) .....	28
6. Conclusiones .....	28
<b>Capítulo IV. Formulación de objetivos 2008-2010.....</b>	<b>29</b>
1. Visión .....	29
2. Misión .....	29
3. Valores .....	29
4. Objetivo general 2008-2010.....	30
5. Objetivos estratégicos 2008-2010 .....	30
5.1 Objetivo de rentabilidad.....	30
5.2 Objetivos de crecimiento.....	31
5.3 Objetivos de sostenibilidad .....	31
<b>Capítulo V. Generación de estrategias .....</b>	<b>33</b>
1. Matriz FODA cruzada.....	33
2. Matriz Peyea .....	33
3. Alineamiento de estrategias con los objetivos .....	34
4. Descripción de la estrategia seleccionada .....	34
5. Conclusiones .....	35
<b>Capítulo VI. Planes funcionales y de Responsabilidad Social Corporativa .....</b>	<b>36</b>
1. Plan Funcional de Marketing .....	36
1.1 Objetivos de Marketing.....	36

1.2 Estrategias de Marketing .....	37
1.3 Mezcla de mercadotecnia .....	38
1.4 Presupuesto de Marketing .....	41
2. Plan Funcional de Operaciones .....	41
2.1 Objetivos .....	41
2.2 Estrategias .....	41
3. Plan Funcional de Recursos Humanos .....	45
3.1 Objetivos de Recursos Humanos 2008-2010 .....	46
3.2 Definición del Plan de Recursos Humanos .....	44
3.3 Presupuesto de Recursos Humanos.....	46
4. Plan de Responsabilidad Social Corporativa .....	49
4.1 Objetivos de Responsabilidad Social Corporativa 2008-2010.....	50
4.2 Estrategias de Responsabilidad Social Corporativa .....	50
4.3 Presupuesto de Responsabilidad Social Corporativa .....	53
5. Plan Funcional de Finanzas y evaluación financiera .....	53
5.1 Objetivos del Plan de Finanzas .....	53
5.2 Supuestos, datos y políticas principales .....	54
5.3 Tasa de descuento .....	55
5.4 Flujo de caja incremental .....	55
<b>Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia .....</b>	<b>57</b>
1. Mapa estratégico .....	57
2. Cuadro de mando integral .....	58
3. Conclusiones .....	60
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>61</b>
1. Conclusiones .....	61
2. Recomendaciones.....	61



<b>Bibliografía .....</b>	<b>63</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>66</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>86</b>

## Índice de tablas

Tabla 1. Factores políticos, gubernamentales y legales .....	5
Tabla 2. Entorno económico .....	6
Tabla 3. Factores sociales, culturales y demográficos .....	7
Tabla 4. Factor tecnológico.....	8
Tabla 5. Factores ecológicos .....	8
Tabla 6. Factores globales.....	9
Tabla 7. Rivalidad entre competidores.....	10
Tabla 8. Poder de los proveedores .....	11
Tabla 9. Poder de los compradores.....	12
Tabla 10. Disponibilidad de sustitutos .....	12
Tabla 11. Barreras de entrada .....	13
Tabla 12. Barreras de salida.....	14
Tabla 13. Acciones gubernamentales.....	14
Tabla 14. Grado de atractividad de la industria .....	15
Tabla 15. Matriz de perfil competitivo (MPC) .....	16
Tabla 16. Gerencia .....	17
Tabla 17. Finanzas y Contabilidad.....	18
Tabla 18. Recursos Humanos.....	19
Tabla 19. Sistemas de información .....	20
Tabla 20. Calidad .....	20
Tabla 21. Investigación y desarrollo .....	21
Tabla 22. Responsabilidad social, contribución y medioambiente .....	21
Tabla 23. Operaciones.....	22
Tabla 24. Marketing y ventas.....	23
Tabla 25. Cadena de valor de servicios.....	23
Tabla 26. Matriz VRIO .....	27
Tabla 27. Misión actual y propuesta de McDonald's.....	29

Tabla 28. Visión actual y propuesta de McDonald's .....	29
Tabla 29. Matriz Peyea .....	33
Tabla 30. Objetivos de Marketing.....	36
Tabla 31. Criterios de segmentación .....	38
Tabla 32. Presupuesto incremental de Marketing... ..	41
Tabla 33. Objetivos del Plan de Operaciones .....	42
Tabla 34. Presupuesto del Plan de Operaciones Incremental.....	45
Tabla 35. Objetivos de Recursos Humanos .....	46
Tabla 36. Presupuesto de Recursos Humanos.....	48
Tabla 37. Objetivos de Responsabilidad Social Corporativa.....	49
Tabla 38. Presupuesto de Responsabilidad Social Corporativa... ..	53
Tabla 39. Objetivos del Plan de Finanzas .....	54
Tabla 40. Supuestos y datos a considerar.....	54
Tabla 41. Flujo de caja incremental proyectado y cálculo del VAN y TIR.....	55
Tabla 42. Cuadro de mando integral .....	58

## Índice de gráficos

Gráfico 1. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción .....	34
Gráfico 2. La flor de servicios .....	39
Gráfico 3. Mapa estratégico .....	57

## Índice de anexos

Anexo 1. Algunos hitos importantes en la historia de McDonald's.....	66
Anexo 2. Cambios en estilos de vida .....	67
Anexo 3. Principales efectos ambientales de los distintos sistemas de Producción .....	68
Anexo 4. <i>Ranking</i> mundial del valor de las marcas de empresas globales y en Norteamérica (2007) .....	69
Anexo 5. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	70
Anexo 6. Recursos Humanos: estructura organizacional de McDonald's al 2007 .....	71
Anexo 7. Matriz de factores internos (EFI) .....	72
Anexo 8. Matriz FODA.....	73
Anexo 9. Alineamiento de estrategias y objetivos.....	74
Anexo 10. Total de ventas de McDonald's (en millones de dólares).....	75
Anexo 11. Total de ingresos de McDonald's (en millones de dólares) .....	76
Anexo 12. Proyección de ingresos de McDonald's .....	77
Anexo 13. Estado de ganancia y pérdidas histórico y actual (2005-2007) .....	78
Anexo 14. Estado de ganancias y pérdidas proyectado con la estrategia propuesta (2008- 2010).....	79
Anexo 15. Balance de McDonald's al 31 de diciembre de cada año(en billones de dólares) .....	80
Anexo 16. Cálculo del WACC.....	81
Anexo 17. Cálculo del WACC considerando el aporte de capital a valor de mercado.....	82
Anexo 18. Análisis de ratios financieros de McDonald's.....	83
Anexo 19. Proyección de incremento de locales por tipo de administración y zonas geográficas (2008-2010).....	84
Anexo 20. Proyección de participación e incremento de las ventas y modalidades por tipo de zonas geográficas (2005-2007).....	85

## **Introducción**

El trabajo de investigación desarrolla un plan estratégico para McDonald's a implementarse en el período 2008-2010. Se toma como año base el 2007 y se empleará información externa e interna de la corporación.

En el Capítulo I se hace una breve reseña histórica de la corporación, se describe su perfil estratégico, se define el problema y se presenta una solución.

En el Capítulo II se desarrolla el análisis de los factores externos, el macroentorno y microentorno. El análisis del macroentorno se efectúa a través del Pesteg mientras que el análisis del microentorno se efectuará a través de las cinco fuerzas de Porter. De estos análisis, se obtendrán la matriz de factores externos (EFE).

El Capítulo III trata el microambiente interno, analiza las áreas funcionales, la cadena de valor y determina la ventaja competitiva de la corporación para concluir con la matriz EFI.

En el Capítulo IV se revisa la misión y visión actuales, que se reformulan con miras al plan estratégico propuesto. Asimismo, se plantea el objetivo general, los objetivos de rentabilidad y los objetivos de crecimiento y sostenibilidad para el período 2008-2010.

En el Capítulo V se generan las estrategias con base en la matriz de fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (FODA). Las estrategias generadas se alinean a los objetivos a través de la matriz de alineamiento de estrategias y objetivos.

Definidas las estrategias en el Capítulo VI, se presentan los planes funcionales de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos, Finanzas y Responsabilidad Social Corporativa. Además, se evalúa la viabilidad financiera de las estrategias propuestas.

El mapa estratégico y el cuadro de mando integral permiten realizar la evaluación y control de las estrategias planteadas. Estas herramientas se desarrollan en el Capítulo VII.

## **Capítulo I. Identificación del problema**

### **1. Consideraciones generales**

McDonald's es una empresa de origen estadounidense de comida rápida. El negocio empezó en 1940 con un restaurante abierto por los hermanos Dick y Mac McDonald en San Bernardino, California. La corporación actual data su fundación el 15 de abril de 1955 con la apertura de un restaurante de franquicia por Ray Kroc, vendedor de máquinas de procesamiento de alimentos en Des Plaines, Illinois.

El menú de McDonald's incluye hamburguesas como la Big Mac, el Cuarto de libra con queso, el Filet-O-Fish, varios sándwiches de pollo, el Chicken McNuggets, los Chicken Selects, papas fritas, ensaladas, batidos, postres McFlurry, helados, empanadas, galletas, refrescos, café y otras bebidas.

Al 2007 el número de empleados a nivel mundial era de alrededor 390.000. A dicha fecha contaban con 31.377 restaurantes. El 78% de estos eran operados por franquiciados y afiliados (empresarios independientes) y el 22% restante por la propia compañía. Alrededor del 65% de los ingresos provienen del extranjero. En el Anexo 1 se muestran algunos hitos de importancia en la historia de McDonald's.

### **2. Descripción y perfil estratégico de la empresa**

McDonald's es una corporación global que opera restaurantes en la industria de comida rápida, en el servicio de alimentos, principalmente a través de franquicias. Estos restaurantes sirven un menú de bajo precio en 118 países de todo el mundo. El menú se caracteriza por ser de preparación rápida, buen sabor y calidad uniforme, con algunas variaciones según la ubicación geográfica.

Ray Kroc desarrolló su modelo de negocio sobre la base de «El taburete de tres patas»: el propietario/operador, los proveedores y los empleados. Este modelo indica que los tres elementos del sistema son socios de igual importancia y la clave es el equilibrio de intereses de cada uno de ellos. Se usa un sistema que establece como objetivo la importancia de los principios de la calidad, servicio, limpieza y el valor para los consumidores; estos últimos son la razón de su existencia.

El modelo de negocio de McDonald's otorga el manejo de restaurantes principalmente a franquiciados (convencionales, afiliados, licenciados). Los franquiciados convencionales y los afiliados proporcionan una parte del capital requerido para el equipamiento de los restaurantes y

la reinversión continua en el negocio. En los casos antes mencionados, la compañía es propietaria del terreno y la construcción. En la licencia de desarrollo los licenciarios proporcionan el capital para toda la empresa, lo que hace que la compañía no tenga capital invertido. Las franquicias aportan a los ingresos de McDonald's a través de comisiones sobre sus ventas.

La empresa realiza un conjunto de operaciones en los mercados internacionales. Estos son EE. UU., Europa y Asia/Pacífico, Oriente Medio y África (APMEA). También se tiene a al grupo Otros países y corporativa, que considera a Canadá y América Latina. Los mercados de los EE. UU., Europa y APMEA representan, al 2007, el 35%, 39% y 16% de los ingresos totales, respectivamente.

La estrategia de McDonald's es la de liderazgo en costos al mejor valor precio, ya que se caracteriza por producir alimentos de calidad a bajos costos, en un ambiente limpio y de servicio rápido y agradable para una gama amplia de clientes.

### **3. Definición del problema**

El planeamiento estratégico que McDonald's implementa no se alinea con los cambios en el entorno, como las amenazas de las corrientes adversas que buscan responsabilizarlo de deterioros en el medio ambiente, por la obesidad y la mala nutrición y de no adecuarse a las tendencias en los estilos de vida de patrones de consumo hacia alimentos saludables, en desmedro de la empresa.

En este contexto, existe una falta de adecuación de la cadena de suministros hacia los nuevos retos que implican los cambios del entorno que aseguren una distribución eficiente de los actuales y nuevos productos con el logro de la sostenibilidad a largo plazo. Por tanto, no se han desarrollado estrategias para que la cadena de suministros apoye adecuadamente al cumplimiento de los objetivos de la corporación.

En tal sentido, la responsabilidad social corporativa y su relación con la cadena de suministros no ha sido estratégica ni operativa, sino reactiva, se ha limitado a acciones eventuales en los medios y a relaciones públicas. Todo ello en un contexto económico y financiero de crisis internacional en ciernes, que, de no aplicarse medidas correctivas, afectaría seriamente la sostenibilidad de las ventas y la rentabilidad a largo plazo.

Los problemas secundarios observados son la falta de ajustes del sistema de operaciones a las necesidades de nuevos productos (saludables y otros), seguridad alimentaria, rotación de sus empleados, riesgos operativos con proveedores (calidad, sanidad, puntualidad), público y trabajadores. No hay difusión generalizada de valores nutricionales de sus productos, el mix de



productos no ha incorporado comida saludable en la proporción que permita elevar sosteniblemente las ventas y la rentabilidad en el largo plazo. También hay falta de iniciativa para mitigar los impactos ambientales y sociales en su cadena de suministros.

#### **4. Enfoque y descripción de la solución prevista**

La solución prevista es que McDonald's alinee su planeamiento estratégico con base en las amenazas y oportunidades del entorno; que se oriente en un horizonte de largo plazo, tal como se muestra en el presente plan estratégico, a la preparación de alimentos y bebidas saludables de una manera progresiva, más acorde con las tendencias mundiales de preferencias y consumo.

Es importante que, ante estos cambios, la cadena de suministro alinee sus objetivos con los de sus proveedores mediante la comunicación efectiva de las metas de la compañía generando el compromiso y colaboración de sus proveedores a largo plazo para lograr una cadena de suministro integrada, que agregue valor al producto.

Finalmente, es necesario establecer una relación estrecha del accionar de la compañía por medio del diseño y la ejecución progresiva de la estrategia de responsabilidad social que le permita mejorar su imagen y colaborar con elevar el valor de compañía.

## Capítulo II. Análisis externo

### 1. Análisis del entorno general

Con la finalidad de evaluar las tendencias en el año 2007, recurrimos a análisis Pesteg; del que obtendremos las oportunidades (O) y las amenazas (A) de cada factor.

#### 1.1 Factores políticos, gubernamentales y legales

La franquicia vista como un contrato mercantil es una de las alternativas más eficaces y rentables para el desarrollo corporativo en nuevos mercados. Al ser un instrumento jurídico escasamente regulado, los gobiernos no restringirían el desarrollo de este modelo de negocio por medio del cual las corporaciones proporcionarían el apoyo total al franquiciatario para su desarrollo y consolidación con la finalidad de lograr y mantener los estándares requeridos por las empresas (Cera 2015).

Asimismo, se fomentarán en mayor medida, por medio de organismos internacionales y regionales, medidas sanitarias y fitosanitarias destinadas a garantizar la inocuidad de los alimentos, proteger la salud de las personas frente a las enfermedades propagadas por plantas o animales, proteger la salud de los animales y preservar los vegetales de plagas y enfermedades, así como prevenir otros daños causados por plagas.

**Tabla 1. Factores políticos, gubernamentales y legales**

Variables	Tendencia	Efecto probable	O/A	Fuente
Protección y control sanitario	Mayor celo de los gobiernos y organizaciones internacionales en cuanto a la protección y control de la sanidad en el sector	Sector alimentos más controlado en vigilancia y control sanitario, se afectaría en particular cadena de suministros (alimentos y bebidas) que abastece a la industria	A	FCCC 2007
Marco regulatorio internacional	Incremento de su diversidad con relación a posibles litigios (consumidores, laborales, proveedores, medioambiente)	Posibles conflictos que impacten en imagen, reputación y resultados en el negocio	A	Organización Mundial de la Salud 2007
Regulación de franquicias	Las normas y leyes en los países no restringirían su desarrollo	Es una de las alternativas más eficaces y rentables para el desarrollo en nuevos mercados	O	Cera 2015

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Fred R. David, 2016.

## 1.2 Factores económicos

Al 2007 se presentó una crisis en el mercado de hipotecas de alto riesgo (*subprime*) en EE. UU., que provocó una crisis financiera que trajo consecuencias negativas en Europa y después se internacionalizó. En ese año se congelaron los mercados financieros, consecuencia de la explosión de la burbuja inmobiliaria gestada en períodos anteriores. Ello trajo agudos problemas de liquidez, alza de las tasas de interés y un colapso de la confianza en el mercado (Krugman 2007). Se pasa por la quiebra de fondos de inversión, fuertes pérdidas en carteras hipotecarias de empresas, caída de bolsas. Los bancos centrales de las zonas afectadas inyectan liquidez para calmar las tensiones del mercado (Fondo Monetario Internacional 2007). El año termina con la crisis de liquidez vigente. La incertidumbre y desconfianza en los mercados forman parte de esta crisis. La inflación y recesión mundial también constituyen amenazas al desempeño de los mercados. En resumen, el entorno se muestra como una amenaza (Rajan 2005).

**Tabla 2. Entorno económico**

Variables	Tendencia	Efecto probable	O/A	Fuente
Mercado financiero de EE. UU.	Volatilidad en el mercado financiero de EE. UU., con repercusión en el mercado internacional. Mayor deterioro del mercado de hipotecas de alto riesgo ( <i>subprime</i> ) de EE.UU.	Pérdida de liquidez en sectores del mercado financiero. Pérdida poder adquisitivo de consumidores y franquiciatarios potenciales. Endurecimiento de las condiciones de crédito	A	FMI 2007 y Krugman 2007
Inflación mundial	Aumento de la Inflación consecuencia de la turbulencia en el mercado financiero mundial	Aumento precio de alimentos y energía (petróleo) a nivel mundial	A	FMI 2007 y Rajan 2005
Recesión a nivel mundial	Reducción del crecimiento en EE. UU. y Europa	Menor poder adquisitivo de consumidores, reducción de ventas	A	FMI 2007

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Fred R. David, 2016.

## 1.3 Factores sociales, culturales y demográficos

El crecimiento de las ciudades y las cambiantes características demográficas, implican cambios en los estilos de vida, el entretenimiento y la forma de alimentación. Las familias y trabajadores con menos tiempo para labores domésticas, buscan alimentarse fuera de casa, hecho que favorece la propagación de restaurantes que ofrezcan diversas alternativas de alimentos para el desayuno, el almuerzo y la cena. La tendencia es resultado de varios factores: el incremento del número de

mujeres que trabajan, la separación de la familia, el aumento de los hogares de una sola persona, la flexibilización en los horarios de trabajo, los almuerzos más cortos, la independencia de los jóvenes, el creciente poder adquisitivo, entre otros (ver anexo 2). Los efectos medioambientales y sociales de las grandes corporaciones (como las de comida rápida) hace que los activistas, además de los gobiernos y los medios de comunicación, les pidan rendición de cuentas, afectando su imagen corporativa.

**Tabla 3. Factores sociales, culturales y demográficos**

Variables	Tendencia	Efecto probable	O/A	Fuente
Estilos de vida	Búsqueda de alimentación fuera de casa en jornadas laborales y como entretenimiento familiar	Se propicia la creación de restaurantes que incluyan desayunos, almuerzos y cena	O	Euromonitor 2007
Crecimiento de la población mundial	Aumento densidad poblacional en ciudades	Más consumidores potenciales de comida en restaurantes	O	(USAID 2007)
Activismo contra corporaciones mundiales.	Se incrementa y afecta imagen corporativa	Reacción defensiva. Se institucionalizan nuevas prácticas como reportes de RSC y sostenibilidad	A	Porter 2006, Schlosser 2006 y (Spurlock, 2004)

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Fred R. David, 2016.

#### 1.4 Factores tecnológicos

Invertir en tecnología puede originar la innovación que diferencie a las corporaciones que brindan el servicio de comida rápida con respecto al resto de restaurantes. En este sector también se puede poner la tecnología al servicio de los clientes por medio de la mejora del servicio en la fase productiva y administrativa. La tecnología alimentaria está relacionada al procesado y conservación de los alimentos, los envases y su presentación. Una página web es ideal como medio de difusión de la empresa y los productos que ofrece. La tecnología aplicada a equipos, maquinarias y procesos llevan al aumento de la productividad.

Por otro lado, la producción de biocombustibles forma parte de una estrategia energética competitiva en el mercado mundial, principalmente para países desarrollados como EE. UU. El problema que origina esta producción es que genera el alza de precios internacionales en los alimentos y/o el uso creciente de insumos para los alimentos. Se utiliza el suelo agrario para el cultivo directo de biocombustibles, en lugar de aprovechar exclusivamente los restos de otros cultivos (OECD-FAO 2006).

**Tabla 4. Factor tecnológico**

<b>Variables</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Efecto probable</b>	<b>O/A</b>	<b>Fuente</b>
Innovación en tecnología	Mejora e innovación en equipos, maquinarias y procesos	Incremento en la productividad por mejoras en operaciones, administración y atención al cliente	O	Chase 2009
Desarrollo de TIC	Uso creciente de nuevas plataformas de comunicación y procesamiento de información	Mejoras en procesamiento de la información y de la comunicación dentro de la empresa, y con el entorno (cliente, proveedores, etc.)	O	Katz 2009
Biocombustibles	Mayor demanda por biocombustibles en países desarrollados	Efecto negativo en la producción del biocombustible es el alza del precio de los alimentos, la creciente competencia por la tierra, el agua y deforestación	A	Von Braun 2007

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Fred R. David, 2016.

### 1.5 Factores ecológicos

La industria pecuaria está relacionada con los recursos de la tierra cultivable, los espacios de pastoreo y bosques; asimismo, con impactos ambientales según distintos sistemas de producción en emisión de gases de efecto invernadero, degradación de la tierra, agotamiento del agua, contaminación y biodiversidad (ver anexo 3). Esta realidad ha obligado a los estados, industrias, empresas y a la población a observar y demandar nuevas y mejores prácticas en la fabricación y procesamiento de los productos para un suministro saludable y sostenible de los alimentos.

**Tabla 5. Factores ecológicos**

<b>Variables</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Efecto probable</b>	<b>O/A</b>	<b>Fuente</b>
Industria de la carne	Impacto en el medio ambiente (agotamiento y degradación de tierras y del agua, y la biodiversidad)	Encarecimiento de precios de la carne, y escasez de tierras para el pastoreo, contaminación del agua, efecto invernadero por los desechos de los animales	A	Organización de las Naciones Unidas para la Agricultura y la Alimentación 2007 y McDonald's 2006)

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Fred R. David, 2016.

### 1.6. Factores globales

Se refieren a los hechos relativos a la seguridad de la comida y la preocupación sobre la nutrición y la salud, que han cambiado el panorama de la industria de los alimentos (en especial de comida rápida). El incremento de la obesidad y el sobrepeso son considerados como uno de los males más importantes del siglo XXI a nivel mundial. El interés por el cuidado de la salud que genera un

consumo más selectivo de alimentos y demanda de información nutricional, son tendencias de significativo valor. Por ejemplo, en la actualidad en el mundo existen 312 millones de adultos obesos y al menos 155 millones de niños que tienen sobrepeso o son obesos (Parvez Hossain, 2007). El cuidado del medio ambiente despierta compromisos de la comunidad global, ya que el uso y explotación de los recursos naturales tienen un impacto negativo en la naturaleza con serias consecuencias si no se adoptan medidas para la sostenibilidad. Estos factores son una amenaza importante.

**Tabla 6. Factores globales**

VARIABLES	TENDENCIA	Efecto probable	O/A	Fuente
Cuidado de la salud	Incremento paulatino de demanda por consumo de alimentos saludables	Disminución progresiva en largo plazo de consumo alimentos ultraprocesados y requerimiento de alimentos saludables	O	Organización Mundial de la Salud 2006
Sobrepeso y obesidad	Se incrementan a nivel mundial	Riesgo de enfermedades derivadas del sobrepeso requieren cambios para elaboración de alimentos	A	Organización Mundial de la Salud 2008
Conservación del medio ambiente	Creciente interés de población y mayor compromiso de estados para regular la preservación del medio ambiente (bosques, especies, degradación de tierras de cultivo, etc.)	Desarrollo de nuevas tecnologías y procesos de producción que preserven el medio ambiente	A	FCCC,2007

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Fred R. David, 2016.

### 1.7. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

La matriz de factores externos EFE conduce a la evaluación del entorno identificando oportunidades y amenazas. En el anexo 5 se presenta la evaluación respectiva.

Conclusión: el promedio ponderado total obtenido es de 2,56, que refleja un valor cercano al promedio. Esto significa que McDonald's está respondiendo medianamente a las oportunidades del entorno y, de similar manera, se minimizan los efectos adversos de las amenazas.

## 2. Análisis de la industria

Se empleará el modelo basado en las cinco fuerzas de Porter según el diseño de Hax y Majluf para analizar el grado de atracción de la industria de comidas rápidas a nivel global. Con la finalidad de cuantificar el grado de atracción se considerará que valores inferiores a 2,5 son poco

atractivos, superiores a 2,5 e inferiores a 3,5 la valoración es neutral y los valores superiores a 3,5 son atractivos.

### 2.1 Rivalidad entre competidores (Valoración 2,8 grado neutral)

La industria tiene un crecimiento relativo que concentra a un cierto número de competidores con capacidad para participar en la misma. La competencia en esta industria es importante, basándose en productos de precio bajo y calidad, con costos de almacenamiento de inventario relativamente bajos, con una producción que aprovecha economías de escala. Todo lo anterior califica a esta industria como neutra. La Tabla 7 presenta la rivalidad entre empresas competidoras.

**Tabla 7. Rivalidad entre competidores.**

Factores de rivalidad entre competidores		Muy poco atractiva (1)	Poco atractiva (2)	Neutral (3)	Atractiva (4)	Muy atractiva (5)	
Número de competidores igualmente equilibrados	Alto			3			Bajo
Crecimiento relativo de la industria	Lento			3			Rápido
Costos fijos o de almacenamiento	Alto				4		Bajo
Aumentos de capacidad	Grandes incrementos		2				Pequeños incrementos
Diversidad de competidores	Alta		2				Baja
Intereses estratégicos	Altos			3			Bajos
<b>Promedio</b>				<b>2,8</b>			

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf, 2016

Conclusión: de acuerdo al resultado obtenido, la rivalidad entre empresas competidoras muestra que esta industria es neutral.

## 2.2 Poder de los proveedores (Valoración 2,6 grado de atracción neutral).

El poder de los proveedores se basa en su nivel de calificación e importancia para las empresas por el aseguramiento continuo de insumos, su contribución a la calidad y en el costo total del producto final según estándares de la industria y de las mismas empresas y en el costo de su cambio relativamente alto, este hecho convierte a la industria en muy importante para sus propios beneficios y de sus proveedores. La Tabla 8 presenta el poder de los proveedores.

**Tabla 8. Poder de los proveedores**

Factores del poder de los proveedores		Muy poco atractiva (1)	Poco atractiva (2)	Neutral (3)	Atractiva (4)	Muy atractiva (5)	
Número de proveedores importantes	Escasos		2				Muchos
Disponibilidad de sustitutos para los productos de los proveedores	Baja		2				Alta
Costo de diferenciación o cambio de los productos de los proveedores	Alto		2				Baja
Amenazas de proveedores de integración hacia adelante	Altas				4		Bajas
Amenazas de proveedores de integración hacia atrás	Baja			3			Alta
Contribución de los proveedores a la calidad o servicio	Alta		2				Baja
Costo total de la industria contribuido por los proveedores	Gran fracción		2				Pequeña fracción
Importancia de la industria para los beneficios de los proveedores	Pequeña				4		Grande
<b>Promedio</b>				<b>2,6</b>			

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf, 2016

Conclusión: de acuerdo con el resultado obtenido, los factores que describen el poder de los proveedores califican a la industria con un grado de atracción neutro.

## 2.3 Poder de los compradores (Valoración 3,0 grado de atracción neutro)

Los compradores o clientes en esta industria son importantes en número y se caracterizan por su autonomía con respecto a su decisión de compra y a quién comprar, más aún ante la disponibilidad de diversos sustitutos. La Tabla 9 presenta el poder de negociación de los compradores.



**Tabla 9. Poder de los compradores**

Factores del Poder de los compradores		Muy poco atractiva (1)	Poco atractiva (2)	Neutral (3)	Atractiva (4)	Muy atractiva (5)	
Número de compradores importantes	Escasos					5	Muchos
Disponibilidad de sustitutos para los productos de la industria	Alta		2				Baja
Costo de cambio del comprador	Bajo		2				Alto
Amenaza de los compradores de integración hacia atrás	Alta					5	Baja
Amenaza de la industria de integración hacia adelante	Baja	1					Alta
Contribución a la calidad o servicio de los productos de los compradores	Pequeña			3			Grande
Costo total de los compradores contribuido por la industria	Gran atracción			3			Pequeña Fracción
Rentabilidad de los compradores	Baja			3			Alta
<b>Promedio</b>				3			

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf, 2016.

Conclusión: de acuerdo con el resultado obtenido, los factores que describen el poder de negociación de los clientes califican a la industria con un grado de atracción neutro.

#### 2.4 Disponibilidad de sustitutos (Valoración 2.8 grado atracción neutro)

Existe en la industria de la comida rápida variedad de sustitutos que pueden ser productos equivalentes o distintos (sándwiches, pizzas, menús, etc.), con la posibilidad de variantes en el precio. Factores como el costo de cambio para el usuario, precio/valor de los productos/servicios y la agresividad de los productores de sustitutos, se califican todos con valor neutro. La Tabla 10 presenta el desarrollo potencial de productos sustitutos.

**Tabla 10. Disponibilidad de sustitutos.**

Factores de disponibilidad de sustitutos		Muy poco atractiva (1)	Poco atractiva (2)	Neutral (3)	Atractiva (4)	Muy atractiva (5)	
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Alta		2				Bajo
Costos de cambio	Bajo			3			Alto
Agresividad y rentabilidad del productor de sustitutos	Alta			3			Baja
Precio/valor del sustituto	Alto			3			Bajo
<b>Promedio</b>				2,8			

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Porter y Hax y Majluf, 2016.

Conclusión: la industria tiene gran potencial para la disponibilidad de sustitutos que la caracteriza con un grado de atracción neutro.

## 2.5 Barreras de entrada (Valoración 3,3 grado atracción neutro).

En la industria de comida rápida, existe la presencia de importantes organizaciones, las mismas que determinan la posibilidad de ingreso de nuevos competidores. Estos deberán contar con altos requerimientos de capital para instalar cadenas de restaurantes debidamente implementadas con acceso a importantes ubicaciones comerciales. Asimismo, la identificación de marca y la diferenciación del producto deben destacarse, a través de inversión en publicidad y estrategias de marketing, ante la posible reacción de los clientes frente a nuevos ingresantes. También son importantes, los conocimientos, el efecto de la experiencia y la tecnología especializada, para alcanzar economías de escala en lo que respecta a las operaciones dadas las características del negocio y su relación con la cadena de proveedores de suministros. La tabla 11 presenta las barreras de entrada.

**Tabla 11. Factores de las barreras de entrada.**

Factores de Barreras de entrada		Muy poco atractiva (1)	Poco atractiva (2)	Neutral (3)	Atractiva (4)	Muy atractiva (5)	
Economías de escala	Baja			3			Alta
Diferenciación de productos	Escasa			3			Importante
Identificación de la marca	Baja				4		Alta
Costo de cambio	Baja		2				Alta
Requerimiento de capital	Baja				4		Alta
Acceso a la última tecnología	Amplio				4		Restringido
Acceso a materias primas	Amplio		2				Restringido
Efecto de la experiencia	Sin importancia				4		Muy importante
<b>Promedio</b>				<b>3,3</b>			

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf, 2016.

Conclusión: el puntaje obtenido de 3.3 representa a la industria con valor de atracción neutro para el ingreso de nuevos competidores.

## 2.6 Barreras de salida (Valoración 3,3 grado atracción neutral)

Las barreras de salida en el caso extremo son obstáculos que impiden o dificultan a una empresa la salida del mercado, ya que las obliga a permanecer en la industria operando, a pesar de obtener malos resultados económicos e incluso pérdidas. En la industria analizada consideramos como facilidad de salida neutral de 3,3.

**Tabla 12. Barreras de salida**

Factores de Barreras de salida		Muy poco atractiva (1)	Poco atractiva (2)	Neutral (3)	Atractiva (4)	Muy atractiva (5)	
Especialización de activos	Alta				4		Baja
Costos de salida por una vez	Alto		2				Bajo
Interrelación estratégica	Alta				4		Baja
Barreras emocionales	Alta		2				Bajas
Restricciones gubernamentales y sociales	Altas				4		Bajas
<b>Promedio</b>				<b>3,2</b>			

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf, 2016.

Conclusión: el puntaje obtenido de 3,2 representa a la industria con valor de atracción neutro para el factor de barreras de salida.

## 2.7 Acciones gubernamentales (Valoración 3,3 grado atracción neutral)

Las políticas de gobierno pueden ser desfavorables, a ser favorables o a no interferir en gestión de los negocios.

**Tabla 13. Acciones gubernamentales**

Factores de acciones gubernamentales		Muy poco atractiva (1)	Poco atractiva (2)	Neutral (3)	Atractiva (4)	Muy atractiva (5)	
Protección de la industria	Desfavorable			3			Favorable
Regulación de la industria	Desfavorable			3			Favorable
Coherencia de las políticas	Baja			3			Alta
Movimientos de capital entre países	Restringido				3		Irrestringida
Derechos aduaneros	Restringido			3			Irrestringida
Cambio de moneda extranjera	Restringido				4		Irrestringida
Propiedad extranjera	Limitada				4		Irrestringida
Asistencia proporcionada a los competidores	Sustancial			3			Ninguna
<b>Promedio</b>				<b>3,3</b>			

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf, 2016.

## 2.8 Grado de atraktividad de la industria.

La matriz del grado de atraktividad de la industria que es el resultado del promedio ponderado de las fuerzas analizadas, con lo cual se deduce que la industria se encuentra en un nivel neutral. A partir de las matrices desarrolladas, se determina el grado de atracción general de la industria, que se detalla en la siguiente tabla:

**Tabla 14. Grado de atraktividad de la industria. (Valoración 3,0 grado atracción neutral)**

Grado de atraktividad de la industria		Muy poco atraktivita (1)	Poco atraktivita (2)	Neutral (3)	Atraktivita (4)	Muy atraktivita (5)
Rivalidad entre competidores				2,6		
Poder de los proveedores				2,9		
Poder de los compradores				3,0		
Disponibilidad de sustitutos				2,8		
Barreras de entrada				3,3		
Barreras de salida				3,2		
Acciones gubernamentales				3,3		
<b>Promedio evaluación industria</b>				<b>3,0</b>		

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Hax y Majluf, 2016.

Conclusión: la industria del servicio de comida rápida tiene una valoración neutral; por caracterizarse y estar condicionado por la presencia de competidores de magnitud cuyos productos son sustituibles entre sí.

## 3. Matriz de perfil competitivo

En la Tabla 14 se identifican los principales competidores del sector del servicio de comida rápida a nivel mundial, así como el grado de debilidad o fortaleza que se consideran claves para tener éxito en el sector.

**Tabla 15. Matriz de perfil competitivo (MPC)**

Factor Crítico de Éxito	%	McDonald's		Burger King		Wendy's		Yum	
		Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.	Valor	Pond.
Calidad de productos	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,30	2	0,30
Fortaleza financiera	0,15	3	0,45	3	0,45	2	0,30	2	0,30
Seguridad e higiene	0,1	3	0,30	3	0,30	3	0,30	3	0,30
Lealtad del consumidor	0,1	3	0,30	2	0,20	2	0,20	2	0,20
Innovación y procesos tecnológicos	0,05	3	0,15	3	0,15	2	0,10	2	0,10
Expansión global	0,05	4	0,20	3	0,15	2	0,10	3	0,15
Promoción	0,1	3	0,30	3	0,30	2	0,20	2	0,20
Responsabilidad social	0,05	2	0,10	2	0,10	2	0,10	2	0,10
La entrega rápida de los alimentos	0,1	3	0,30	2	0,20	2	0,20	2	0,20
Precios competitivos	0,15	4	0,60	4	0,60	2	0,30	2	0,30
<b>TOTAL</b>	<b>1,00</b>		<b>3,15</b>		<b>2,90</b>		<b>2,10</b>		<b>2,15</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Porter y Hax y Majluf, 2016.

Conclusión: McDonald's tiene la más alta puntuación (3,15), es decir, una mejor posición estratégica frente a sus competidores. Los factores críticos más importante son la calidad de sus productos, la fortaleza financiera, la seguridad e higiene y sus precios competitivos.

### Capítulo III. Análisis interno

En este capítulo se busca identificar y analizar las fortalezas y debilidades de las áreas funcionales de la organización para formular estrategias que aseguren una ventaja competitiva sostenible.

#### 1. Análisis funcional de la organización

Caracterizan a McDonald's Corporation la «prioridad de complacer a los clientes a través de una opción de comida de precio bajo y calidad y una experiencia que supere sus expectativas» (McDonald's 2006). La relación de negocios, el sistema de proveedores y cadena de suministro, los franquiciados y trabajadores integrados en su Sistema McDonald's («Taburete de tres patas») y la fuerte cultura organizacional forjada por su fundador son clave para el éxito del negocio: la marca es reconocida a nivel mundial por su liderazgo en la industria de comida rápida.

##### 1.1 Gerencia

A nivel corporativo y alta dirección de McDonald's se practican el buen gobierno y la conducta ética, que garantizan la integridad de la compañía en todas sus relaciones con perspectiva de largo plazo y con todos sus grupos de interés. La organización cuenta con normas y códigos de conducta reguladores para sus miembros y socios de negocio a todo nivel y en todo el mundo. La cultura organizacional mantiene integrada a toda la corporación y se fundamenta en el espíritu de «hacer lo correcto» y la «calidad» en su sistema McDonald's sustentado en un programa de cumplimiento de normas que considera a las personas (gente), al producto (calidad mundial, seguridad alimentaria y nutrición), el lugar de operaciones, el precio y la promoción. Caracterizan a la organización la calidad, el servicio, la limpieza y el valor (McDonald's 2006).

**Tabla 16. Gerencia**

CONCLUSIÓN	FORTALEZA	DEBILIDAD	ALTA	MEDIA	BAJA
Buen Gobierno y códigos de gestión	X		X		
Cultura corporativa	X		X		
Planeamiento y control corporativos	X		X		
Gestión de litigios con franquiciados, licenciarios, proveedores, trabajadores y públicos)		X		X	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 1.2 Finanzas y Contabilidad

Entre el 2005 y el 2007 el crecimiento promedio anual fue de 8,4%, muy por encima del crecimiento promedio anual de los últimos diez años, que fue de 7,2%.

La información contable financiera detallada y accesible refleja sólida posición financiera, por importante crecimiento de las ventas (crecimiento del promedio anual en los últimos diez años del 7,2% y en últimos tres años del 8,4%). Con respecto a las utilidades, el margen neto (utilidad neta/ ventas) fue en los últimos tres años de 14% (2005), 17% (2006) y 17% (2007). Los activos fijos (terrenos, edificios, maquinaria y equipo de valor importante en la estructura financiera de McDonald's) representaron una importante participación en el total de activos en el 2005 (65%, US \$19.6 billones), 2006 (67%, US\$ 19,4 billones) y 2007 (71%, US\$ 20,9 billones) (McDonald's 2007).

Asimismo, se analizaron los estados financieros de los tres últimos años (2005-2007), principalmente los ratios financieros que relevan su situación financiera en términos de liquidez, rentabilidad y endeudamiento:

- **Liquidez:** la corporación McDonald's tiene la capacidad de pagar sus deudas a corto plazo. La relación activo y pasivo corriente es 2005: 2,14; 2006: 1,77 y 2007: 1,43. A pesar de que decaído (principalmente por la inversión en activos fijos), el ratio todavía demuestra que la compañía tiene liquidez razonable.
- **Endeudamiento:** el ratio entre el pasivo total entre el activo total es de 2005: 0,49; 2006: 0,47 y 2007: 0,48.
- **Rentabilidad:** el margen bruto (utilidad bruta entre las ventas) creció en los tres últimos años (2005-2007) en 32%, 33%, 35%, respectivamente.

**Tabla 17. Finanzas y Contabilidad**

Conclusión	Fortaleza	Debilidad	Alta	Media	Baja
Posición económica financiera	X		X		
Portafolio inmobiliario	X		X		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En relación a su participación a nivel internacional, sus ingresos están concentradas principalmente en EE. UU. (36%), Europa (37%), APMEA (15 %) y Otros países (12%).

Asimismo, podemos notar que la APMEA tuvo el mayor crecimiento en el 2007 (17,9%), mientras que Europa creció en 16,9%), EE. UU. en 5,9% y finalmente otros países decrecieron en -14%.

### 1.3 Recursos Humanos

La corporación tiene un sistema estandarizado de reclutamiento, selección, capacitación, entrenamiento, compensaciones y beneficios para sus trabajadores a nivel global y adaptado a entornos locales. Se está trabajando por ofrecer mejor formación y oportunidades de desarrollo profesional. Dada su presencia mundial, se da importancia a la diversidad, inclusión e igualdad de oportunidades, presencia de la mujer, seguridad ocupacional, condiciones de trabajo justas, seguras y saludables. Todo trabajador ha de comprometerse con las Normas de Conducta Comercial (prácticas comerciales éticas) que consideran la responsabilidad personal, la comunicación abierta y la acción por el mejor interés del sistema. La Universidad de la Hamburguesa cumple funciones de capacitación y formación en la corporación. En el área de operaciones (restaurantes) se observa alto índice de rotación de personal con relación a otras áreas (McDonald's 2007).

**Tabla 18. Recursos Humanos**

Conclusión	Fortaleza	Debilidad	Alta	Media	Baja
Sistema y procesos estandarizados en gestión de personas	X		X		
Normas de conducta del trabajador operativo (cumplimiento)	X			X	
Capacitación orientada al logro de mayor productividad y calidad de servicio	X			X	
Rotación de personal		X		X	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 1.4 Sistemas de información

Las áreas funcionales están conectadas por un sistema de información corporativo que ofrece información contable y financiera (memorias y reportes) comparada anualmente para conocimiento de los resultados y toma de decisiones. La página web corporativa ofrece información amplia sobre la empresa y es fácilmente accesible (McDonald's 2007).



**Tabla 19. Sistemas de información**

Conclusión	Fortaleza	Debilidad	Alta	Media	Baja
Sistema de información (planeamiento y control corporativos) integrado y accesible global y local, que facilita toma de decisiones	X		X		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 1.5 Calidad

La gestión de calidad se practica en todas las etapas de la cadena de suministro, se verifica con auditorías al proveedor según los estándares de tiempo, características y productividad que McDonald's ha establecido. Los procesos en los restaurantes en todo el mundo se han desarrollado con altos estándares de calidad que garantizan la producción de bienes y servicios uniformes y consistentes desde la primera vez. McDonald's se caracteriza por su sistema de prestación de servicios, de modo que los trabajadores siempre ofrecen la misma experiencia en cualquier parte del mundo. La calidad aplicada al servicio no se interpreta como mejor sino como mayor valor (Chase, Jacobs y Aquilano 2009) para los restaurantes en las áreas de producción y el servicio y para todos los mercados donde opera. Por ejemplo, especialistas en seguridad alimentaria y sanitaria (insumos cárnicos) y juguetería, auditan los procesos en las plantas de los proveedores (McDonald's 2006).

**Tabla 20. Calidad**

Conclusión	Fortaleza	Debilidad	Alta	Media	Baja
Gestión de calidad en la cadena de suministros con altos estándares y auditorías al proveedor	X			X	
Gestión de calidad en operaciones y servicios mediante procesos estandarizados de producción y atención al cliente mediante programa de mejora de operaciones en los restaurantes de McDonald's (ROIP)	X		X		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 1.6 Investigación y desarrollo

La investigación y desarrollo se practica a fin de satisfacer las necesidades de los clientes y mejorar las existentes. Se aplica desde la cadena de suministro hasta los restaurantes. En cuanto a proveedores, se respaldan la mejora e innovación de procesos de producción de insumos o fabricación de equipos y en los restaurantes, se innova creando nuevos productos y mejorando los

servicios actuales. Sin embargo, las iniciativas corporativas respecto a variedad del menú, se caracterizan por ser las mismas propuestas con algunas variantes a la oferta convencional de productos (McDonald's 2007).

**Tabla 21. Investigación y desarrollo**

Conclusión	Fortaleza	Debilidad	Alta	Media	Baja
I&D con proveedores para innovación y mejora de procesos de insumos y equipos		X		X	
I&D en restaurantes para innovación enfocados en productos y servicios		X		X	
Variedad de menús.		X		X	
Menú de comida poco saludable (factor de obesidad)		X	X		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 1.7 Responsabilidad social, contribución y medioambiente

La corporación ha desarrollado un enfoque de responsabilidad social relacionando sus actividades y productos con sus proveedores, trabajadores, franquiciados y clientes. Ha emprendido iniciativas medioambientales vinculadas a su cadena de suministros y su sostenibilidad como respuesta a demandas sobre pesca sostenible en Europa, bosques lluviosos y soya en Brasil. Tiene un compromiso de continuidad dado su liderazgo en el sector. En cuanto a la contribución, la corporación desarrolla actividades de filantropía que se practican en sus principales mercados (Casas Ronald McDonald) y donaciones donde eventualmente se requieren. Los campos de responsabilidad social corporativa en proceso de adopción y ampliación de cobertura son los relacionados a la nutrición, el lugar de trabajo, la preservación del medioambiente y la evaluación de impactos ambientales en cuanto a alimentos, empaques, consumo de energía, sostenibilidad del suministro y comunicación con el cliente.

**Tabla 22. Responsabilidad social, contribución y medioambiente**

Conclusión	Fortaleza	Debilidad	Alta	Media	Baja
Responsabilidad social corporativa en proceso de ampliar cobertura a temas ambientales, sostenibilidad, alimentación saludable, estilos de vida activos y mejorar la comunicación con el público toda la corporación		X		X	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 1.8 Operaciones, cadena de suministro y restaurantes

La corporación cuenta con una red de proveedores con una relación comercial de largo plazo que asegura precios favorables y entrega segura por la ubicación cercana y estratégica de sus centros de distribución. Los proveedores son seleccionados exhaustivamente y además de asegurar el abastecimiento, deben cumplir con los estándares de calidad que se les solicita como fiabilidad de los insumos y condiciones de sus procesos de trabajo (seguridad, sanidad, bienestar animal, requisitos locales), que en algunos casos son supervisados y auditados por McDonald's.

En los restaurantes y franquicias, los procesos de recepción y elaboración están estandarizados y supervisados. Se realizan revisiones periódicas para lograr mejoras operativas. Se aplica un sistema de trabajo con reglas específicas y manuales para ejecutar los procesos, desde la recepción de insumos, espacio de producción (la distancia entre la pared y el refrigerador) y la temperatura exacta de cocción de las papas, hasta la distribución del espacio en el restaurante. Todos estos métodos se aplican en manuales especiales para asegurar un producto y experiencia excelentes a través de la calidad, el servicio, la limpieza y el valor como pilares del trabajo diario (McDonald's 2006).

**Tabla 23. Operaciones**

Conclusión	Fortaleza	Debilidad	Alta	Media	Baja
Red de proveedores calificados que garantizan abastecimiento y estándares de insumos	X		X		
Procesos estandarizados de atención de pedidos estandarizados y en el trabajo en restaurantes que optimizan calidad, servicio, limpieza y valor	X		X		
Equipamiento moderno y última tecnología para servicio y ambientación	X		X		
Riesgos operativos con proveedores (calidad, sanidad, puntualidad)		X		X	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 1.9 Marketing y Ventas

La marca global de McDonald's tiene reconocimiento mundial. Su presencia en el mercado global la ubica liderando la industria de comida rápida por el crecimiento sostenido de las ventas y sus restaurantes en los últimos años; asimismo, destaca por su mezcla de marketing. En el *ranking* mundial del valor de marca ocupa el primer puesto en el mercado de comidas rápidas y el undécimo puesto entre todas las empresas globales, así como el puesto 9 del Top Ranking de marcas al 2007 (ver anexo 4). Ofrece productos de bajo precio y de calidad a sus consumidores,

da énfasis en brindar mejores experiencias de restaurante a sus clientes, antes de priorizar el ser más grandes. Están tomando medidas para contrarrestar la publicidad negativa hacia sus productos y los de la industria de comida rápida.

**Tabla 24. Marketing y ventas**

Conclusión	Fortaleza	Debilidad	Alta	Media	Baja
Marca reconocida mundialmente soportada con esfuerzo de marketing corporativo y mezcla de marketing	X		X		
Crecimiento de ventas sostenido a nivel mundial	X		X		
Crecimiento de locales a nivel internacional	X		X		
Posicionamiento está basado en productos de calidad a precios bajos	X		X		
Publicidad	X			X	
Planeación de nuevos productos (menús)		X			X

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 2. Evaluación de la cadena de valor

### 2.1 Actividades primarias

Las actividades primarias de la cadena de valor de servicios consideran en marketing y ventas a la promoción de la marca McDonald's, su publicidad y posicionamiento centrados en el valor precio-calidad de sus productos.

**Tabla 25. Cadena de valor de servicios: actividades primarias y de soporte**

ACTIVIDADES DE SOPORTE	
<p><b>Dirección General y de Recursos Humanos</b> Contribuyen a sentar los pilares de la cultura de servicio y los valores corporativos de calidad, servicio, limpieza y aporte de valor. Cultura organizacional.</p>	<b>MARGEN</b>
<p><b>Organización interna y tecnología – I&amp;D:</b> La organización interna tiene que ver con la estructura de la empresa y las gestiones de administración y finanzas. Conlleva la realización de los objetivos de la corporación definidos por la Dirección General según lineamientos incluidos en la visión. Involucra los procesos internos y operativos para la mejora de productos sus mejoras para eficiencia, investigación de mercado y desarrollo de nuevos conceptos, superadores de mayor valor.</p>	
<p><b>Infraestructura y ambiente</b> Edificios, locales, instalaciones, comodidades y mantenimiento (ambiente del servicio); reflejan la promesa de calidad, servicio, limpieza y valor. Portafolio inmobiliario</p>	
<p><b>Abastecimiento</b> Proveedores aseguran continuidad de abastecimiento y cumplen estándares de todo tipo de insumos</p>	

ACTIVIDADES PRIMARIAS						
Marketing y ventas	Personal de contacto	Soporte físico y habilidades	Prestación	Cliente	Otros clientes	
Impulsa tareas de publicidad, promoción, desarrollo de propuestas comerciales-ofertas	Interviene directamente con el cliente en la prestación del servicio; responsable por su calidad debiendo generar percepción muy positiva del cliente	Definen la calidad y el nivel de satisfacción en la experiencia del cliente	Debe satisfacer los deseos y necesidades del cliente a través de un servicio de mayor rapidez que aporta valor superior al cliente con la entrega del producto	Según su experiencia de consumo y de servicio, valora (condiciona) la calidad	Segmentación de clientes a fin que interrelaciones entre ellos sean lo más homogéneas posibles en ambientes físicos diferenciados	MARGEN

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Alonso, 2016.

Con relación a los demás eslabones de la cadena (personal de contacto, soporte físico y habilidades, prestación del servicio, cliente y otros clientes), todos contribuyen en conjunto, según la etapa y la prestación indistintamente, al aseguramiento de la calidad, el servicio, la limpieza y el valor como sello distintivo de la corporación (Alonso 2008).

### 2.1.1 Marketing y ventas

El aporte de valor en este eslabón es a través de la publicidad corporativa, productos y promociones (material publicitario, avisos, folletería), fijación de precios (precio bajo alto valor), información de menús y precios a la vista.

### 2.1.2 Personal de contacto

Ofrece servicio de calidad desde la recepción de pedidos hasta su entrega. Presta alto grado de atención en la ejecución del servicio, está informado de los productos, es organizado en su trabajo al seguir los procedimientos, cuida la limpieza y sabe conservar las instalaciones.

### 2.1.3 Soporte físico y habilidades

- Soporte físico: incluye la caja registradora, el uso de POS y el efectivo. También la orden de pedido, la computadora, el teléfono y utensilios como vajilla, cubiertos, mesas, manteles y servilletas.
- Entretenimiento: televisión, música.
- Lugar para sobrantes: relacionados al orden y la limpieza.

- **Habilidades:** competencias e idoneidad alcanzadas por el equipo de trabajo en todo lo inherente a la prestación.

#### **2.1.4 Prestación del servicio**

El valor creado en este eslabón se basa en la rapidez superior a la de la competencia y en la entrega de un producto con altos estándares de calidad para el cliente.

El servicio se da a través de la administración del restaurante y su organización, los horarios de atención y la entrega rápida del pedido con atención cordial. Se complementa con las recomendaciones durante la venta, los adicionales (alto conocimiento de productos y menús) y la atención de quejas y reclamos. El producto es preparado y presentado impecablemente según estándares rapidez, limpieza y control de calidad (cocina, frituras, empaques y refrescos).

#### **2.1.5 Cliente**

La experiencia de consumo del cliente en el restaurante aprecia la rapidez, calidad, servicio y el aporte de valor a través de las interrelaciones con el personal de contacto, el consumo de productos y servicios y la relación con los demás clientes (prestación) en el ambiente físico.

#### **2.1.6. Otros clientes**

El valor creado se da a través de la segmentación: McDonald's no tiene un posicionamiento único, se orienta a un lugar particular en la mente de los niños, adolescentes, adultos jóvenes, padres de familia y personas mayores. Tiene un posicionamiento específico en el desayuno, el almuerzo, la cena, la merienda, en los días laborables, en los fines de semana, con los niños o en los viajes de negocios.

### **2.2 Actividades de soporte**

#### **2.2.1 Dirección General y Recursos Humanos**

- **Dirección General:** buen gobierno y normas de gestión corporativa, cultura organizacional fuerte, sistema McDonald's. Responsabilidad social corporativa en proceso de ampliar cobertura a temas de responsabilidad social, ambientales, sostenibilidad, alimentación saludable, estilos de vida activos, comunicación con el público y trabajadores. Actividades de filantropía. Sistema de información accesible.

- **Recursos Humanos:** sistema estandarizado de gestión de personas a nivel corporativo y adaptado a entornos locales. Se valora la diversidad, inclusión e igualdad de oportunidades, seguridad ocupacional y condiciones de trabajo justas, seguras y saludables. La Universidad de la Hamburguesa brinda capacitación y formación. También incluye la rotación de personal con indicadores altos en los restaurantes y la obligatoriedad de compromiso de trabajadores con las Normas de Conducta Comercial.

### **2.2.2 Organización interna y tecnología – Investigación y desarrollo**

Se caracteriza por una estructura híbrida y funcional (Dirección de Restaurantes, Secretaría General y Consejería, Recursos Humanos, Finanzas, Jefatura Global de Marketing, Operaciones) y por mercados geográficos dependientes de Operaciones (Canadá y Latinoamérica; Asia Pacífico, Oriente Medio y África; Europa y EE. UU. (ver anexo 6), que se dividen a su vez por zonas de mercado) que reflejan la estrategia de desarrollo de mercados y penetración de mercados. Existen también normas y códigos de conducta gerencial y comercial. Por otro lado, la gestión financiera refleja la sólida posición financiera. La tecnología moderna y actualizada se enfoca en optimizar servicios en restaurantes. La investigación y desarrollo se practica en toda la cadena de suministro y en los restaurantes para la mejora de procesos, desarrollo de nuevos productos y mejora de servicio.

### **2.2.3 Infraestructura y ambiente**

Las oficinas están centralizadas y descentralizadas por mercados y regiones, la propiedad de la gran mayoría de los locales donde funcionan los restaurantes. La red de restaurantes con diseño de ambientes estándar facilita la ejecución de procesos de producción y prestación de servicios considerando calidad, servicio, limpieza y valor. El desarrollo de portafolio inmobiliario es un soporte a sus actividades de negocio.

### **2.2.4 Abastecimiento**

- **Cadena de suministro:** red de proveedores calificados que garantizan el abastecimiento vía contratos de largo plazo y cumplen con los estándares de McDonald's sobre manejo, conservación de insumos y su entrega oportuna; están integrados con restaurantes. Cumplen con las auditorías y supervisión de sus procesos. Existen proveedores de servicios varios. Se

satisfacen los requerimientos de sostenibilidad. Hay interés por la calidad en cadena de suministro, estándares y auditorías a proveedores. Se respalda la mejora e innovación de procesos productivos y seguridad alimentaria.

- **Restaurantes:** cumplen procesos estandarizados de recepción (puntualidad, calidad y seguridad), almacenaje, manipulación, conservación, control de inventarios y devoluciones.

### 3. Análisis de recursos y capacidades. Matriz VRIO

La matriz VRIO es una herramienta utilizada para complementar el análisis de auditoría interna de McDonald's y así determinar su posición competitiva con relación a otras empresas de la industria de comida rápida. Se obtienen las principales capacidades y recursos, se les califica y determina cómo influyen en la ventaja competitiva, y se establece si su implicancia es sostenida, temporal o de paridad.

**Tabla 26. Matriz VRIO**

Recurso/capacidad	Tipo	Valor	Raro	Inimitable	Organizado	Implicancia competitiva
Marca-valor	Organizacional	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Prestación del servicio	Organizacional	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Calidad de administración	Organizacional	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Solidez económica y financiera.	Organizacional	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
Relación con proveedores	Organizacional	Sí	No	Sí	Sí	VCT
Cultura corporativa	Organizacional	Sí	No	Sí	Sí	VCT
Infraestructura y ambiente	Físico	Sí	Sí	No	Sí	VCT
Estandarización de procesos	Organizacional	Sí	Sí	No	Sí	VCT
Marketing	Organizacional	Sí	No	Sí	Sí	VCT
RSC	Organizacional	Sí	Sí	No	No	PC
Desarrollo y mejora de productos	Organizacional	No	Sí	No	No	DC

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Fred R. David, 2016.

### 4. Determinación de la ventaja competitiva

Según la matriz VRIO y el análisis realizado, McDonald's cuenta con cuatro ventajas competitivas sostenidas. Su marca (valor) representa el valor de productos de calidad a bajo costo, un servicio rápido, ambiente limpio y agradable; la prestación de servicio rápido con estándares



muy altos que marcan el nivel de servicio en la industria; la calidad de la administración y sus resultados financieros que representan decisiones estratégicas, de mercado y financieras de logros importantes.

## **5. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

A través de esta matriz se identifican las principales fortalezas y debilidades que influyen en McDonald's. Estas se ponderan para otorgar a cada una un valor relativo de no importante a importante y cuya suma debe dar 1. Las calificaciones en cada factor van de 1 a 4 de acuerdo a lo siguiente: debilidad mayor (1), debilidad menor (2), fuerza menor (3) y fuerza mayor (4). Ver anexo N° 7.

## **6. Conclusiones**

Del análisis interno podemos concluir que, por la gestión realizada por la corporación demostrada en sus resultados financieros, esta cuenta con las fortalezas necesarias para mantener y alcanzar un buen desarrollo a futuro. El reconocimiento y la sólida imagen de su marca unida a sus altos estándares en la rapidez del servicio, son ventajas competitivas que le permitirán, con una adecuada estrategia, consolidar su liderazgo en el mercado mundial. La permanente preocupación que le da a la innovación y a la mejora continua, son factores importantes para enfrentar los ajustes que necesitan plantear en sus procesos productivos y superar las debilidades generadas por las presiones y cambios de estilos de vida que en el futuro tendrán cada vez más mayor fuerza en la población.

## Capítulo IV. Formulación de objetivos 2008 -2010

### 1. Misión

**Tabla 27. Misión actual y propuesta de McDonald's**

Misión actual McDonald's	Misión propuesta
«Ser el lugar y la forma de comer favoritos de nuestros clientes, con gente inspirada que deleita a cada cliente con calidad, servicio, limpieza y valor inigualables en todo momento» (McDonald's 2006)	«Somos el lugar preferido de nuestros clientes por nuestra comida rápida en todo momento con calidad, servicio, limpieza y alto valor como experiencia incomparable, con una sólida cultura corporativa, con la satisfacción de sus empleados y accionistas proporcionando bienestar y desarrollo a la comunidad»

Fuente: Elaboración propia sobre la base de McDonald's Corporation, 2016.

### 2. Visión

**Tabla 28. Visión actual y propuesta de McDonald's**

Visión actual al 2007	Visión propuesta
«Ser mejores, no solo más grandes, entregando las mejores experiencias de restaurante a los clientes y un valor superior a los accionistas»  Duplicar el valor de la compañía ampliando el liderazgo en cada uno de los mercados.  Plan de éxito: tiene cuatro visiones centradas en personas, productos, lugar (limpieza y atraktividad), proveedor de mayor valor (calidad-precio a gran público), publicidad y comunicaciones pertinentes conforme la marca (McDonald's 2006).	«Ser reconocidos como la organización de comida rápida más valorada y respetada a nivel mundial, por nuestros productos que nuestros clientes disfrutaban gracias a nuestro compromiso de calidad, servicio, limpieza, valor superior y salud, y de una gestión responsable, con la participación de nuestro personal, proveedores y accionistas, que aseguran la confianza de las comunidades donde operamos»

Fuente: Elaboración propia sobre la base de McDonald's Corporation, 2016.

### 3. Valores

Los siguientes valores guían las acciones y el esfuerzo de McDonald's para el logro de su plan de éxito (McDonald's 2006).

- Estamos comprometidos con nuestra gente a proporcionar oportunidades, ya que los empleados bien capacitados son la clave de nuestro éxito.
- Creemos en «El taburete de tres patas», la colaboración de nuestros propietarios/operadores, empleados y proveedores porque cada uno debe ser fuerte para que el sistema tenga éxito.

- Creemos en la apertura, en operar nuestro negocio con honestidad e integridad y acogernos a altos estándares éticos.
- Estamos comprometidos con el bienestar y con alentar el equilibrio al proveer opciones de comida y bebida para nuestros distintos clientes.
- Creemos en devolverle algo a las comunidades en las cuales realizamos nuestros negocios y en el apoyo a Ronald McDonald House Charities y a otras beneficencias que promueven la salud y el bienestar infantil.
- Estamos comprometidos en hacer crecer nuestro negocio en nombre de nuestros accionistas, quienes proporcionan el capital necesario para nuestras empresas y deben recibir un retorno atractivo de sus inversiones.

A los valores actuales se considera incluir los siguientes valores:

- Compromiso con la salud y el bienestar de nuestros clientes a través de la innovación y la mejora continua.
- Compromiso con la industria, el medio ambiente y su sostenibilidad.

#### **4. Objetivo general 2008-2010**

Establecer progresivamente la mejora de los insumos con mayores valores nutricionales en los productos del menú, así como la incorporación de nuevos productos saludables, lo que conllevará a una adecuación de los procesos de operaciones y, en forma particular, de la cadena de suministros, teniendo en cuenta la formulación y ejecución de una estrategia de responsabilidad social corporativa.

#### **5. Objetivos estratégicos 2008-2010**

##### **5.1 Objetivo de rentabilidad**

- Alcanzar un EBITDA de US\$ 6,496 billones en el 2008, US\$ 6,765 billones en el 2009 y US\$ 7,186 billones en el 2010.

- Mantener el margen bruto (en billones de dólares) en 9,060 (2008), 9,526 (2009) y 10,253 (2010).
- Control y disminución de costos basado en gestión de eficiencia. Meta: Mantener el costo de ventas en 62% para el período del 2008 al 2010 con una reducción del 3% con respecto a las ventas tomando como referencia el % del costo ventas del 2007.

## **5.2 Objetivos de crecimiento**

- Incrementar las ventas en 4,6% para el 2008, 5,1% para el año 2009 y 7,6% para el 2010 en relación al año base, priorizando mercados de mayor potencial de crecimiento.
- Incremento de ingresos de productos saludables para el 2008 (2,3%), 2009 (2,5%) y 2010 (3,3%).

## **5.3 Objetivos de sostenibilidad**

- Porcentaje de miembros de equipos de gerencia superior a nivel mundial que empezaron como empleados. Metas: 2008 (45%), 2009 (46%) y 2010 (47%).
- Porcentaje de gerentes de restaurantes operados por la compañía, que empezaron como empleados: 2008 (69%), 2009 (70%) y 2010 (71%).
- Porcentaje de empleados satisfechos que han recibido entrenamiento necesario para hacer bien su trabajo: 2008 (85%), 2009 (87%) y 2010 (88%).
- Porcentaje de proveedores de comida, empaques y equipos que han suscrito el Código de conducta de la corporación. Metas: 2008 (92%), 2009 (93%) y 2010 (96%).
- Aplicar la mejora continua, la innovación y la eficiencia en la cadena de suministros y restaurantes con relación a los actuales y nuevos productos. Metas: gastos incluidos en el presupuesto de Operaciones: US\$ 0,015 billones (2008), US\$ 0,055 billones (2009) y US\$ 0,100 billones (2010).

- Comunicar al consumidor información nutricional de los productos. Metas: gastos incluidos en presupuesto de marketing: US\$ 0,010 billones (2008), US\$ 0,025 billones (2009) y US\$ 0,060 billones (2010).
- Fortalecimiento de la ejecución del Plan de Responsabilidad Social. Porcentaje de proveedores de comida, empaques y equipo de firmantes del Código de Conducta de la corporación. Metas: US\$ 0,003 billones (2008), US\$ 0,010 billones (2009) y US\$ 0,028 billones (2010).
- Mejorar el nivel de atención a los clientes actuales y nuevos mediante la calidad, el servicio, la rapidez, la limpieza y los horarios. Meta: resultados encuesta satisfacción de clientes.
- Optimizar, mejorar, perfeccionar los procesos de aseguramiento de calidad en toda la cadena de suministro para tener un abastecimiento de alto valor y sostenible a través de una intensa mejora continua. Metas: calidad (seguridad alimentaria), porcentaje de plantas de procesamiento de carnes auditadas. Metas: 97% (2008), 98% (2009) y 99% (2010). Sostenibilidad: porcentaje de material de empaques hechos de componentes reciclados. Metas: 30% (2008), 32% (2009) y 34% (2010).

## Capítulo V. Generación de estrategias

Se han seleccionado las matrices FODA y PEYEA para la generación de estrategias y porque el análisis se refiere a toda la corporación y no está referenciado a su portafolio, en este sentido no se consideran otras matrices como la BCG y la matriz Interna-Externa.

### 1. Matriz FODA cruzada

Con esta matriz se identifican las principales (fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas). En el anexo 8 se presenta la matriz FODA y las estrategias propuestas.

### 2. Matriz Peyea

La matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (Peyea) indica cuáles son las estrategias más adecuadas a seguir por la corporación según la ubicación del vector direccional resultante basado en las dimensiones estudiadas para la corporación. Las estrategias posibles se clasifican en agresivas, conservadoras, defensivas o competitivas (David 2013).

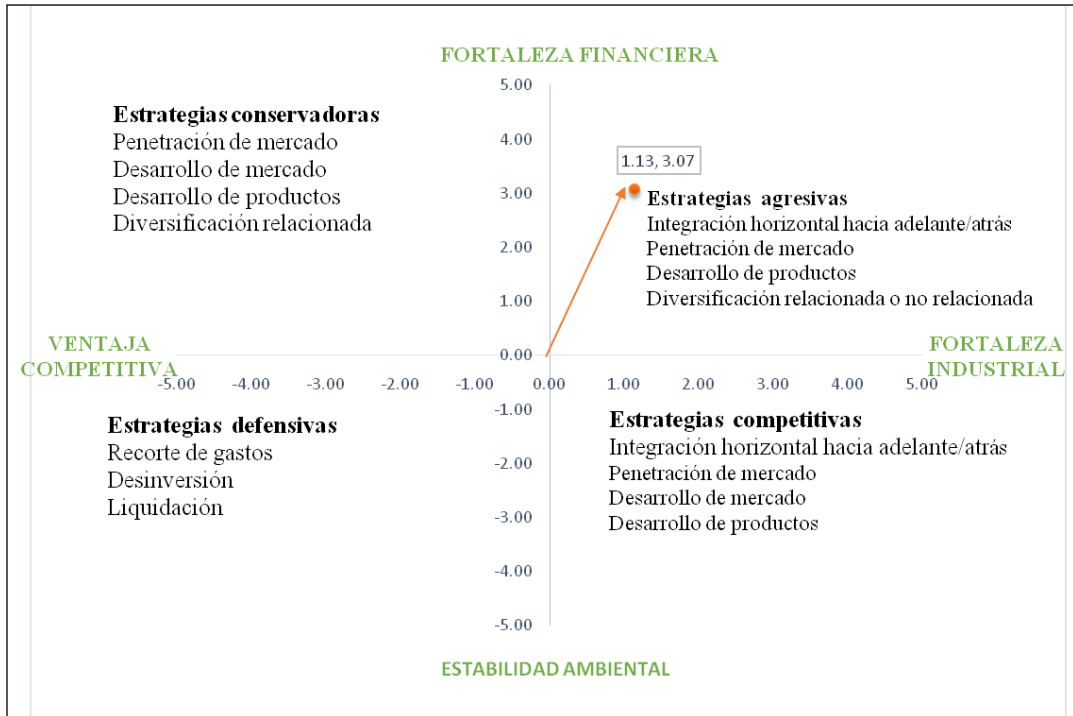
**Tabla 29. Matriz Peyea**

MATRIZ POSICIÓN ESTRATÉGICA Y EVALUACIÓN DE LA ACCION			
POSICIÓN ESTRATÉGICA INTERNA		POSICIÓN ESTRATÉGICA EXTERNA	
<b>Fortaleza financiera</b>		<b>Estabilidad ambiental</b>	
Solvencia	6	Cambios tecnológicos	-3
Apalancamiento	5	Tasa de inflación	-3
Liquidez	6	Barreras de entrada industria	-2
Rendimiento sobre la inversión	6	Variabilidad de la demanda	-2
Capital de trabajo	5	Presión competitiva	-2
Riesgos implícitos del negocio	5	Estabilidad política y social	-3
Flujo de efectivo	6		
<b>Promedio FF</b>	<b>5,57</b>	<b>Promedio EA</b>	<b>-2,50</b>
<b>Fortaleza de la industria</b>		<b>Ventaja competitiva</b>	
Abundancia diversidad de insumos y proveedores	4	Participación en el mercado	-1
Potencial de crecimiento	4	Calidad del producto	-3
Conocimientos tecnológicos	2	Lealtad de los clientes	-3
Productividad aprovechamiento capacidad	4	Control de proveedores distribuidores	-2
Demanda	4	Utilización de capacidad competitiva	-2
Regulaciones del sector	2		
<b>Promedio FI</b>	<b>3,33</b>	<b>Promedio VC</b>	<b>-2,2</b>
CÁLCULO DE COORDENADAS DIRECCIONALES			
EJE X = VC + FI		EJE Y = EA + FF	
1,13		3,07	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

A continuación, presentamos el perfil estratégico que se deriva de la evaluación de los factores:

**Gráfico 1. Matriz de posición estratégica y evaluación de acción**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

El vector resultante para McDonald's según su perfil estratégico se ubica en el cuadrante Fortaleza financiera (+) y Fortaleza industrial (+), lo que significa que las estrategias recomendadas serían las clasificadas como agresivas: penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, diversificación relacionada o no relacionada e integración horizontal hacia adelante/atrás (David 2013).

### 3. Alineamiento de estrategias con los objetivos

En el anexo 9 se presenta la relación que existe entre las estrategias y los objetivos estratégicos, que ayudan a asignar prioridades para cada estrategia.

### 4. Descripción de la estrategia seleccionada

Las estrategias corporativas según la matriz Peyea para McDonald's son desarrollo de productos y penetración de mercados.

El alineamiento de las estrategias con los objetivos planteados propone la siguiente agrupación:

- Desarrollo de productos:
  - Ampliar oferta de productos con línea saludable.
  - Adecuar productos a nuevos estilos de vida.
  - Desarrollar línea de alimentos estándar consumibles en todo horario.
  - Desarrollar línea de productos de acompañamiento al servicio central de restaurantes.
- Operaciones:
  - Mejorar la eficiencia de procesos incorporando nuevas tecnologías.
  - Mejorar servicios a clientes con desarrollo tecnológico usando TIC.
  - Ampliar medidas de control sanitario en procesos de elaboración de alimentos en restaurantes.
  - Minimizar fallas de calidad sanitarias en el sistema McDonald's.
  - Renovar equipos y sistematizar procesos para innovar productos y servicios.
- Responsabilidad social:
  - Fortalecimiento del plan de Responsabilidad Social Corporativa.
  - Fortalecer cultura corporativa con intervenciones en el campo de la Responsabilidad Social Corporativa.
- Marketing:
  - Enfoque publicitario de menús adaptados a cambios en estilos de vida.
  - Comunicar al consumidor información nutricional.
- Implementar un plan que permita afrontar la crisis económica financiera en ciernes manteniendo el crecimiento sostenido de la empresa.
- Fortalecer relación con trabajador como factor de éxito del Sistema McDonald's.

## **5. Conclusiones**

En el marco de la estrategia genérica de liderazgo en costos y alto valor de McDonald's, las estrategias de desarrollo de productos tienen prioridad en la implantación y le siguen el grupo de estrategias en el área de operaciones que enfatizan en los servicios y producción. La puesta en marcha de estas estrategias se complementa con las agrupadas en Responsabilidad Social Corporativa, Finanzas y Recursos Humanos.



## Capítulo VI. Planes funcionales y de Responsabilidad Social Corporativa

### 1. Plan Funcional de Marketing

#### 1.1 Objetivos de Marketing

El objetivo general es incrementar las ventas, transmitir una imagen positiva de la marca McDonald's, incrementar nuevos locales y establecer el concepto de ser una corporación consciente de los impactos sociales y ambientales de sus cadenas de suministros. Los objetivos se detallan en la Tabla 32.

**Tabla 30. Objetivos de Marketing**

Objetivos	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	Indicadores de medición
	2008	2009	2010	
Incrementar participación en el mercado de comidas rápidas incluyendo productos nuevos y mejorados	4,6%	5,1%	7,6%	Incremento de ventas (%)
Incremento de nuevos locales	623	500	300	Incremento de nuevos locales
Distribución geográfica de nuevos locales			12% EE. UU., 37% Europa, 36% PME, A, 15% otros países y corporativo	Porcentaje distribución geográfica de nuevos locales
Fortalecer posicionamiento de marca McDonald's	8	5	5	Ranking empresas marcas más valoradas en el mercado mundial basado en el ranking de BRANDZ
	1	1	1	Ranking empresas más valoradas mercado de Fast Food basado en el ranking de BRANDZ
Incrementar participación de mercado Fast Food	34%	35%	36%	Participación de mercado

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 1.2 Estrategias de Marketing

- **Segmentación**

McDonald's segmenta sus productos de acuerdo a criterios geográficos, demográficos, psicográficos y de comportamiento.

- **Segmentación geográfica**

Con la variable región McDonald's aplica al ámbito doméstico e internacional. En densidad, se enfoca en la localización en zonas urbanas y suburbanas, en ciudades de tipo metropolitanas, mayores o medianas. Al 2007 la corporación cuenta más de 31 000 restaurantes y está presente en más de 118 países.

- **Segmentación demográfica**

McDonald's se orienta a hombres y mujeres de 7 a 45 años de edad, estudiantes, empleados, profesionales, con niveles de ingresos medios o bajos. También se dirige a familias con hijos niños y jóvenes, parejas recién casadas y adolescentes. Las variables empleadas son edad, género, ciclo de vida, ingreso y ocupación.

- **Segmentación de comportamiento**

El consumo es de carácter regular. El consumidor busca economía, calidad en el producto y eficiencia en tiempo en el servicio. El usuario puede ser frecuente, intermedio y potencial. La lealtad hacia la marca es fuerte y también intermedia.

- **Segmentación psicográfica**

McDonald's puede adaptarse a la conveniencia y a la forma de vida de los consumidores. Se puede establecer como un lugar para relajarse y entretenerse. Los usuarios son de clase media y trabajadora, con personalidades gregarias, resignadas y luchadoras. Los anteriores criterios de segmentación se muestran en la Tabla 29.

**Tabla 31. Criterios de segmentación**

Tipo de segmentación	Criterio de segmentación	McDonald's segmento objetivo
Geográfico	Región	Doméstico/internacional
	Densidad	Urbano/rural
Demográfico	Edad	7 - 45
	Género	Hombres & mujeres
	Ciclo de vida	Jóvenes de ambos sexos, solteros que no viven en casa
		Parejas recién casadas
		Parejas con hijos niños y jóvenes.
	Adolescentes	
Ingreso	Bajo y medio	
Ocupación	Estudiantes, empleados, profesionales	
Comportamiento	Grado de lealtad	Alto e intermedio,
	Beneficios buscados	Beneficios en costos, eficiencia en tiempo
	Personalidad	Gregarios, resignados y luchadores.
	Status usuario	Consumidores potenciales y regulares de comida rápida
Psicográfico	Clase social	Baja, trabajadora y clase media
	Estilo de vida	Gregarios, resignados y luchadores.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Fred R. David, 2016.

- **Posicionamiento**

McDonald's se posiciona en la mente de sus consumidores como un lugar en donde se sirve con rapidez un menú limitado de alimentos, de buen sabor y calidad uniforme, a buen precio, con atención excepcional, ambiente agradable y en ubicaciones convenientes.

### 1.3 Mezcla de mercadotecnia

- **Elementos del producto**

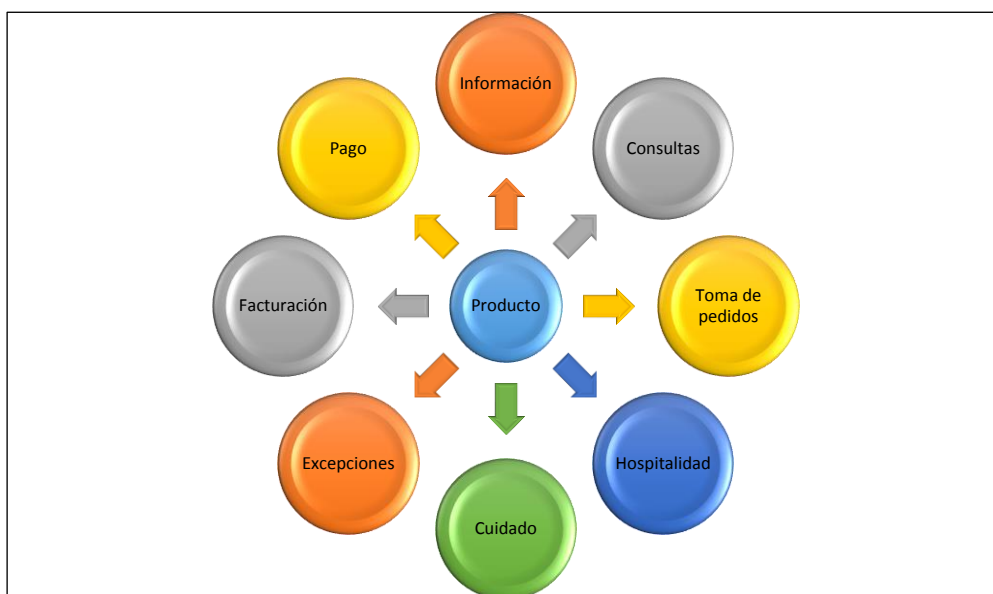
La oferta de McDonald's plantea brindar alimentos de calidad a precios bajos servidos con rapidez. El menú ofrece variedad de alternativas que permitan atraer a una gama variada de consumidores. Ofrecer alimentos sanos y de alta calidad como carne, pollo, huevos, pescado, frutas y verduras es fundamental. La variedad del menú debe incluir también ingredientes locales, tal como sucedió en la India y otros lugares.

- **La flor de servicios**

Esta herramienta ilustra los servicios complementarios que rodean al producto básico, que en McDonald's son los alimentos y bebidas. Los pétalos representan los servicios y el centro al producto básico (Lovelock 2015).

El primer pétalo es la **información** consiste en brindar datos a los clientes sobre las características de la productos y servicios disponibles, precios, combos, ofertas, variedad de menús. El segundo pétalo es la **consulta** y corresponde a las recomendaciones que el personal de atención al cliente puede brindar sobre la conveniencia de algún producto. El tercer pétalo es la **toma de pedidos** o la solicitud del producto que el cliente compra y que este recibe del personal de atención. Este servicio debe ser amable, rápido y preciso. El cuarto pétalo es la **hospitalidad**, referida a la forma de atención al cliente que considera el disfrute del ambiente del local, música, televisores, disponibilidad y comodidad de estacionamiento del vehículo del cliente. El quinto pétalo es la **seguridad**, relacionada con el cuidado a los objetos personales de los clientes tanto en el restaurante como en el estacionamiento. El sexto pétalo tiene que ver con las **excepciones** en el manejo de situaciones especiales, manejo de quejas, solución de problemas; estos deben ser anticipados con procedimientos claramente definidos. El séptimo pétalo es la **facturación**, que debe ser rápida, precisa y legible a fin que el cliente la entienda fácilmente. El último pétalo es el **pago**, que puede ser en efectivo o tarjeta de crédito. Este servicio también debe ser fácil y rápido.

**Gráfico 2. La flor de servicios**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

- **Lugar y tiempo**

El canal en el cual gira el negocio de McDonald's es su cadena de restaurantes, que busca la entrega eficaz de los elementos de su producto. Los locales deben ser agradables, relajados, confortables y adecuados que busquen aumentar su frecuencia de visitas. La ubicación de los

restaurantes debe ser en lugares convenientes para los consumidores, de preferencia en sitios céntricos de alto tránsito de personas, tales como centros comerciales, aeropuertos, entre otros.

- **Precio y otros costos para el usuario**

Para McDonald's la ejecución de la estrategia de liderazgo en costos ofreciendo sus productos a precios competitivos, parte por una gestión de la rentabilidad desde el manejo de los costos operativos del restaurante, especialmente, el costo de los alimentos. Asimismo, el manejo eficiente de una cadena de suministros fiable de alimentos de alta calidad y a precios competitivos es también vital. La cadena de comida rápida ofrece a los clientes la posibilidad de comer por una fracción de los costos que se cobran en la mayoría de los otros restaurantes.

- **Promoción y educación**

Deben mantenerse las promociones vinculadas a eventos importantes (Juegos Olímpicos, Mundial de Fútbol), promociones populares, películas (*Shrek 3*), celebraciones (Día Mundial del Niño). Estos eventos buscan vincular más la marca con sus clientes, reforzando valores e ideales que comparten con sus patrocinados. Sin embargo, la empresa debe promocionarse desde la óptica de una comunicación educativa, que difunda las mejoras nutricionales de sus alimentos, la mayor disponibilidad de alimentos saludables en sus menús y la afirmación de que manejan una cadena de proveedores de alimentos responsable.

- **Entorno físico**

Este componente es importante para crear el ambiente de confortabilidad y modernidad de los restaurantes. Un programa de remodelación y reconstrucción de locales debe realizarse de acuerdo a ciertas prioridades en mercados o países determinados. Estos nuevos ambientes en los restaurantes deben buscar atraer más clientes, como se evidencia en anteriores acciones.

- **Proceso**

Importante elemento de la mezcla que involucra la alta estandarización de procesos para la rápida elaboración y entrega de los productos. Los procesos consideran la preparación, control de calidad e higiene.

- **Personal**

Las características de la experiencia de trabajo en McDonald's se deben afianzar. Esta experiencia se dirige a la satisfacción de los empleados, primer paso hacia la satisfacción del cliente. El entrenamiento de alto nivel, el pago de salarios competitivos y beneficios y el enfoque de equipos de trabajo, son características fundamentales de esta experiencia. La Universidad de la Hamburguesa es el elemento importante en la capacitación y formación de los gerentes y los propietarios/operadores de restaurantes.

#### 1.4 Presupuesto de Marketing

**Tabla 32. Presupuesto incremental de Marketing (en billones US\$)**

Objetivo	Corto plazo (2008)	Mediano plazo (2009)	Largo plazo (2010)
Publicidad y promoción, Planeación de productos, comunicación corporativa, satisfacción del cliente, imagen de marca	0,010	0,025	0,060

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 2. Plan Funcional de Operaciones

Este plan constituye una parte relevante del proceso de implementación de estrategias por ser una importante actividad de creación de valor en la organización. Este capítulo busca desarrollar las acciones de operaciones que apoyarán las estrategias de la organización.

### 2.1 Objetivos

El objetivo general de la organización es incrementar su participación en el mercado, y establecer el concepto de ser una corporación consciente de los impactos sociales y ambientales de sus cadenas de suministros. Ello requerirá adecuar la administración de las operaciones a las estrategias establecidas para su alcance conllevando ajustes en la gestión de los procesos de producción.

**Tabla 33. Objetivos del Plan de Operaciones**

Objetivos	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	Indicadores de medición
	2008	2009	2010	
Incremento de producción con productos saludables	2,3 %	2,5 %	3,3 %	Incremento de producción
Reducir costo de ventas (respecto las ventas)	3%	3%	3%	Ratio costo ventas /ventas.
Compromiso de proveedores con buenas prácticas y estándares corporativos	92%	93%	96%	% proveedores de comida, empaques y equipos que han firmado Código de conducta.
Productividad de la mano de obra	26,15 %	26,25 %	26,40 %	Valor de venta / Mano de obra
Incremento de locales con el rediseño del ambiente de Mc Café	5%	11%	15%	Porcentaje de nuevos locales con ambiente para Mc café

Fuente: Elaboración propia, 2016.

El sistema operativo de McDonald's se construyó para asegurar consistencia, uniformidad, calidad y velocidad en toda la cadena de restaurantes, en un principio alrededor de un menú de tamaño limitado. Los procedimientos operativos garantizan a los consumidores la misma calidad de comida y servicio en todos sus locales (Upton 1996). A nivel global, opera bajo una estrategia multidoméstica, donde las decisiones operacionales se descentralizan en cada país a través de las franquicias permitiéndole una respuesta local necesaria para modificar sus menús país por país de manera competitiva (Heizer y Render 2009).

## **2.2 Estrategias**

La estrategia genérica de McDonald's es ofrecer productos de bajo costo y de calidad. Ello involucra aspectos relacionados al diseño de bienes y servicios, administración de la calidad, diseño de procesos, distribución de instalaciones, recursos humanos y administración de la cadena de suministros (Heizer y Render 2009).

- **Estrategia de diseño de bienes y servicios**

La estrategia de McDonald's es desarrollar productos de naturaleza saludables que complementen su oferta tradicional a fin de ir respondiendo los requerimientos de mercado y estilos de vida de los clientes, adecuándolo al ciclo de vida, todo ello con una ventaja competitiva. Este desarrollo debe contemplar la mejora de aquellos productos de estas características en oferta.

- **Estrategia de administración de la calidad**

McDonald's tiene un reconocido sistema de administración de calidad en donde el cumplimiento de procesos con estándares establecidos, le permite (junto con el diseño del producto y la administración del proceso de servicio) igualar las expectativas del cliente con el producto. La administración de la calidad colabora en el desarrollo de estrategias de éxito, por lo que la corporación deberá sostener la administración de calidad vigente y reforzarla con los productos a desarrollar.

- **Estrategia de diseño de procesos**

Esta estrategia contempla crear nuevos diseños de procesos relacionados a los productos saludables. Implica seleccionar un proceso de producción con la calidad, flexibilidad y estructura de costos necesarias para satisfacer los requerimientos de producto y volumen (Heizer y Render 2009).

La estrategia del proceso aplicada por McDonald's es de enfoque repetitivo, en donde se producen volúmenes de productos estandarizados con alternativas usando módulos (carne, queso, salsa, tomates, cebollas) que se ensamblan para formar un producto casi personalizado, una hamburguesa con queso. De esta manera, la empresa obtiene tanto las ventajas económicas del modelo continuo (donde se preparan muchos de los módulos), como la ventaja de la personalización del modelo de bajo volumen y alta variedad.

Bajo la propuesta de productos saludables, se busca que la corporación agregue variedad a sus productos enfocándose en una estrategia de personalización masiva, que contemple la producción de gran cantidad y variedad de productos.



- **Estrategias de distribución de instalaciones**

La distribución de instalaciones tiene numerosas implicaciones estratégicas porque establece las prioridades competitivas de la organización en relación con la capacidad, los procesos, la flexibilidad y el costo, al igual que con la calidad de vida en el trabajo, el contacto con el cliente y la imagen. Una distribución eficiente puede ayudar a una organización a lograr una estrategia que apoye la diferenciación, el bajo costo o la respuesta (Heizer y Render 2009).

McDonald's ha sido innovador en la industria al colocar asientos en el interior del local, ventanillas para pedidos desde el automóvil, incluir desayunos en el menú, agregar áreas de juego, rediseñar sus cocinas para facilitar un proceso de personalización masiva e incluir el kiosco de autoservicio. Acorde al alcance de los objetivos propuestos, se establece que la corporación realice cambios en la distribución en los restaurantes a fin de adecuarse a la oferta de los productos saludables al público objetivo previsto.

- **Estrategias de recursos humanos**

El objetivo es administrar la mano de obra y diseñar los trabajos a fin de emplear a las personas de manera efectiva y eficiente. En la planeación del trabajo se deberá mantener el empleo constante a fin de mantener mano de obra capacitada, los programas de trabajo vigentes (horarios), así como las reglas laborales y clasificaciones del trabajo. En el diseño del trabajo, el enfoque será el de expansión del trabajo, que implica agregar tareas, ya que las destrezas requeridas para los nuevos productos son parecidas a las actuales. Sin embargo, establecer estándares de mano de obra para los nuevos procesos será necesario para asegurar la calidad en la preparación de los productos y ofrecer rapidez del servicio.

- **Estrategia de administración de la cadena de suministros**

La cadena de suministros tiene una importancia estratégica para toda empresa, dado el importante manejo de recursos y costos que involucra; por tanto, tiene incidencia en los resultados. Reducir costos aumentando las utilidades son retos relevantes para la gestión de toda cadena de suministros.

La corporación debe mantener la estrategia de bajo costo que caracteriza su desempeño en donde predomina la selección del proveedor por el costo más bajo, los tiempos cortos de entrega y los bajos inventarios. La cadena debe enfocarse en la maximización de valor en beneficio del cliente. La estrategia que debe aplicarse con los proveedores es la de establecer relaciones a largo plazo con cierto número de ellos para involucrarlos con los objetivos de la corporación.

En la industria de las comidas se requiere de una cadena de suministros eficiente que se caracterice por obtener y entregar alimentos sanos y de alta calidad.

**Tabla 34. Presupuesto del Plan de Operaciones Incremental (en billones de US\$)**

<b>Objetivos</b>	<b>Corto plazo (2008)</b>	<b>Mediano plazo (2009)</b>	<b>Largo plazo (2010)</b>
I&D desarrollo y mejora de producto, mejora de procesos, tecnología, equipos, TIC	0,015	0,055	0,100

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### **3. Plan Funcional de Recursos Humanos**

Para el período 2008-2010 el Plan de Recursos Humanos de McDonald's contiene la estrategia general que orientará los aspectos organizativos y de gestión de personas para satisfacer sus necesidades y exigencias y cumplir con los objetivos trazados. La Dirección de Recursos Humanos desarrolla sus actividades en un ámbito global a nivel corporativo y operativo a través de los restaurantes en sus diversos mercados.

### 3.1 Objetivos de Recursos Humanos 2008-2010

**Tabla 35. Objetivos de Recursos Humanos**

Objetivos	Corto plazo 2008	Mediano plazo 2009	Largo plazo 2010	Indicadores de medición
Incrementar la capacitación del personal	59%	38%	36%	Gasto en capacitación. Presupuesto incremental de Recursos Humanos
Porcentaje de miembros del equipo satisfechos con la capacitación recibida necesaria para realizar un buen trabajo	82%	85%	88%	Encuesta sobre Porcentaje de miembros de equipo satisfechos con la capacitación recibida
Fortalecer clima laboral en el lugar de trabajo	85%	87%	88%	Porcentaje de encuesta satisfacción del trabajador.
Porcentaje de empleados que se sienten valorados como un empleado de McDonald's	82%	85%	87%	Encuesta sobre Porcentaje de los trabajadores sobre su valoración
Porcentaje de gerentes que se sienten orgullosos de trabajar en McDonald's	85%	88%	90%	Encuesta sobre Porcentaje de gerentes que se sienten orgullosos del trabajo
Porcentaje de gerentes de restaurantes operados por la empresa que comenzaron como miembros de equipo	65%	67%	69%	Encuesta sobre Porcentaje de gerentes que comenzaron como miembros de equipo

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 3.2 Definición del Plan de Recursos Humanos

McDonald's es una organización de servicios y es el personal de alto contacto quien representa a la corporación frente al cliente con el respaldo del personal de Operaciones.

- **Estrategia de reclutamiento, selección, contratación y política salarial**

McDonald's presenta su propuesta laboral como oportunidad de ser el primer trabajo de una persona, principalmente jóvenes ocupando posiciones en los restaurantes con la prerrogativa de hacer carrera en la organización. Los puestos de tripulación (equipo del restaurante) tienen funciones definidas con bastante precisión incluyendo los procedimientos y estándares de desempeño para cada uno. Los puestos son estaciones de producción, puesto de papas fritas, estaciones de servicio-personal de contacto y alto contacto, instructor-entrenador de empleados, administradores de restaurante, gerencias de turno y de restaurante.

Se propone hacer más atractivo el proceso de reclutamiento, selección y contratación en la forma de comunicación, el material utilizado, la información sobre lo que es un trabajador McDonald's (rápido, eficiente, amable con el cliente, entrenado), la naturaleza del trabajo (de medio tiempo y horario flexible), el ambiente de trabajo, la diversidad cultural y posibilidad de hacer carrera.

Deberá priorizarse (y es factible de medición) la actitud del postulante hacia el servicio y la calidad, porque un trabajador que se adapte es más factible de ser capacitado, entrenado y formado. La política salarial deberá considerar una escala de compensaciones según rendimiento y aportes del trabajador. Deberán medirse y controlarse los índices de rotación de personal en perjuicio del servicio al cliente y al trabajador.

- **Estrategia de capacitación**

La calidad, el servicio, la limpieza y el valor son diferenciadores de McDonald's y en ellos debe centrarse la capacitación. Implica que el trabajador comprenda cómo su labor contribuye directa o indirectamente a la satisfacción del cliente y cómo se interrelaciona con el trabajo de los demás.

La capacitación se orientará al conocimiento del propio trabajo y su ejecución (habilidades técnicas), prestación del servicio (calidad), conocimiento y manejo de la tecnología de soporte. Se complementará con el entrenamiento en habilidades personales (empatía, cordialidad, actitud) e interpersonales (comunicación, trabajo en equipo y adaptabilidad). La capacitación debe asegurar que el trabajador esté preparado para desempeñarse en otros puestos. El diseño del espacio de trabajo, la tecnología, los procedimientos complementan la capacitación y aseguran la calidad y productividad para satisfacción del cliente y la eficiencia operativa. Los lineamientos de capacitación y soporte programado continuo a los franquiciados vía virtual y presencial serán necesarios para asegurar el logro de este objetivo a nivel mundial.

- **Estrategia de formación y desarrollo de personal**

La presencia mundial de la corporación McDonald's requiere de personal calificado y diverso que pueda incorporarse a la organización y que, si lo desea y tiene las capacidades, tenga la oportunidad de desarrollarse profesionalmente.

Formarse en McDonald's implica haber trabajado desde su inicio en los restaurantes. Parte de la formación consiste en haber sido jefe, instructor y entrenador, además de haber estudiado en la Universidad de la Hamburguesa y participado en sus convenciones. Un trabajador formado en la misma corporación y en distintos lugares podrá desempeñarse como miembro de enlace entre los restaurantes del mundo y compartir experiencias de servicio, innovación, mejora continua y capacitar a los franquiciatarios. Esta experiencia es un inicio para ocupar puestos administrativos o gerenciales. La evaluación y seguimiento de la carrera del personal facilitará reclutar a personal clave para la corporación.

- **Estrategia de clima laboral y cultura organizacional**

La creación y conservación de un clima laboral positivo requiere del entrenamiento y formación en habilidades directivas y de liderazgo de los jefes por su influencia en la motivación, integración y desarrollo de la actitud de servicio del trabajador. Este aspecto habrá de medirse periódicamente en términos de la satisfacción del trabajador (porque está capacitado y tiene un buen ambiente de trabajo) y se contrasta con la satisfacción del cliente.

La corporación McDonald's posee una fuerte cultura organizacional que enfatiza en el servicio al cliente, es vital a todo nivel y en todo ámbito y es importante que haya al respecto comunicación constante para destacar los valores que orientan el trabajo de toda persona vinculada a la organización. El sistema McDonald's involucra también a los miembros de la cadena de suministro y los franquiciados.

### 3.3 Presupuesto de Recursos Humanos

**Tabla 36. Presupuesto de Recursos Humanos (en billones de US\$)**

Objetivos	Corto plazo (2007)	Mediano plazo (2008)	Largo plazo (2009)
Capacitación del personal y clima laboral.	0,002	0,004	0,008

Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### 4. Plan de Responsabilidad Social Corporativa

McDonald's tiene como prioridad complacer y servir a sus clientes ofreciéndoles una opción de comida junto con una grata experiencia que supere sus expectativas. Esta expresa su compromiso de trabajo para ganar su confianza, por lo cual se adopta una actitud social corporativa correcta (McDonald's 2004). Posteriormente, se expresa quiénes son como corporación y cómo operan en las comunidades donde están presentes. Se considera no solo lo que hacen cotidianamente sino también sus desafíos (McDonald's 2006).

Para el 2007 McDonald's, como corporación mundial, deberá fortalecer su rol en la industria de comida rápida y emprender o continuar con sus iniciativas logrando acciones efectivas en salud y nutrición para sus clientes, el lugar de trabajo para sus trabajadores, la sostenibilidad de su cadena de suministro con proveedores, la responsabilidad ambiental por el impacto de sus operaciones, la contribución a las comunidades, la colaboración con sus franquicias (propietarios/operadores y licenciarios) y sus accionistas. La comunicación efectiva dentro y fuera de la corporación donde compartan estas acciones será necesaria.

##### 4.1 Objetivos de Responsabilidad Social Corporativa 2008-2010

El alcance de la responsabilidad social corporativa de McDonald's considera las actividades realizadas desde la cadena de suministro, en cada restaurante, con el cliente, el impacto ambiental y las acciones frente a la comunidad que incluyen la filantropía. La gestión y directrices son transversales a diversas áreas funcionales y estas deben gestionarse prioritariamente desde la alta dirección, para lo cual se propone una unidad organizativa.

**Tabla 37. Objetivos de Responsabilidad Social Corporativa**

Objetivos	Corto plazo 2008	Mediano plazo 2009	Largo plazo 2010	Indicadores de medición
Fortalecer iniciativas y acciones de responsabilidad social corporativa	70%	72%	75%	Resultados encuesta de RSC de Dow Jones Sustainability RSC

Objetivos		Corto plazo 2008	Mediano plazo 2009	Largo plazo 2010	Indicadores de medición
% de mercados que ofrecen información nutricional	Dentro del restaurante (por ejemplo, mantelitos de bandejas, folletos con información nutricional)	100%	100%	100%	Auditoria sobre información nutricional
	Fuera del restaurante (por ejemplo, sitios Web)	100%	100%	100%	
Incremento de artículos, menú por mercado que contengan 1/2 porción de fruta o vegetales		11,5	12,0	12,5	Promedio de artículos, menú por mercado que contengan 1/2 porción de fruta o vegetales
Aumentar la eficiencia de energía en restaurantes pertenecientes a la compañía.		10%	13%	16%	Ahorro de energía
Reducción en el menú infantil y el de adulto en porcentaje en promedio el contenido de sodio de los siguientes alimentos: pan, queso Cheddar, McNuggets y ketchup		4%	7%	10%	Porcentaje promedio del contenido de sodio en el pan, queso Cheddar, McNuggets y ketchup

Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### 4.2 Estrategias de Responsabilidad Social Corporativa

Las estrategias están orientadas a dinamizar las iniciativas y al emprendimiento progresivo de acciones efectivas y sostenidas que podrán fortalecer la reputación de la marca McDonald's.

- **Estrategia de Gobierno corporativo: credibilidad interna y compromisos equilibrados**
  - **Continuidad del cumplimiento de las normas institucionales en cuanto a ética, integridad, transparencia, legalidad y desempeño gerencial:** el marketing institucional

y la comunicación respaldan el plan con acciones proactivas de comunicación mediante las relaciones públicas, las notas de prensa y la estrategia de comunicación en la corporación y el sistema.

- **Vinculación con los *stakeholders*:** participación institucional en organizaciones relacionadas con la industria (carne, pesca sostenible, nutrición, medioambiente) y presencia de consejeros especialistas en nutrición, seguridad alimentaria y medioambiente.
  - **Con los proveedores:** acompañamiento y auditorías en sus acciones de mejora continua y calidad. Trabajo conjunto para mejora de procesos, seguridad y certificaciones.
  - **Gestión de franquicias:** guías y orientación con pautas para el logro de objetivos estratégicos y receptividad a las propuestas que favorezcan a la corporación y mejora de valor.
- **Estrategia nutrición y bienestar (clientes)**
    - **Productos saludables:** incremento paulatino de ítems en la línea de productos saludables (ensaladas, frutas), según propuestas de expertos nutricionales y chefs, especialmente en línea de productos para niños. Con relación a los productos convencionales, se debe considerar la sustitución progresiva de aceites (frituras) por otros de menor contenido de grasas saturadas que no generan obesidad (como el aceite de palma), así también se debe considerar la regulación de la porción de sal y ofrecer la opción de lácteos con menor contenido de grasa.
    - **Información nutricional y etiquetado:** la información nutricional sobre contenido calórico de los ingredientes debe ser auténtica y visible en los productos (empaques) y estar expuesta como información en los restaurantes a través de la comunicación de mercadotecnia, publicidad y comunicación corporativa.

- **Estrategia sostenibilidad cadena de suministro (proveedores)**

Considera pautas para toda la corporación y sus franquicias, ya que los proveedores son sustento importante para McDonald's y su sostenibilidad debe garantizarse no solo en el aseguramiento de



suministros sino también en la seguridad alimentaria, conservación de materias primas y prácticas de proveedores. Al respecto es necesaria la progresiva mejora de niveles de calidad en los requerimientos (estándares incorporados al Código de Conducta) por parte de la corporación y su refuerzo mediante auditorías. Se considera a los proveedores de carne (pollo, cerdo, res, pescado) y empaques. La cadena de suministro irá evolucionando en calidad y sostenibilidad con la mejora continua y adopción de certificaciones propias de su industria.

Con relación a la influencia de los insumos en la calidad de los productos de McDonald's, se consideran el bienestar animal (procesos y estándares mejorados en las plantas), su índice de respuesta a los estándares, los empaques (cajas, papel servilleta y otros) y la certificación de insumos (reciclaje o fuentes de origen certificadas). Sebe incorporar progresivamente a más proveedores (como los de juguetes).

- **Estrategia medioambiental: operaciones en restaurantes y franquicias**

Las actividades de la corporación en los restaurantes tienen implicancias ambientales en los procesos de elaboración de alimentos (consumo de energía kilowatt/hora, equipos, iluminación, emisiones y residuos, uso del agua) y en el manejo de desechos (basura) posteriores al consumo de los clientes.

En los procesos de elaboración de alimentos, se debe implementar las mediciones sobre consumo de energía en los restaurantes como política medioambiental y la adquisición y empleo progresivo de equipos no solo modernos, sino también economizadores de energía.

El manejo de desechos en los restaurantes es un proceso de lenta adopción por parte de los clientes, pero puede iniciarse un proceso de educación con los niños una vez realizado su consumo. Se complementa con la labor del personal en los restaurantes (limpieza) y adecuación de equipos para selección en la fuente de origen.

- **Estrategia lugar de trabajo (trabajadores)**

Los trabajadores son importantes para la corporación por ser los prestadores del servicio y estar en contacto directo con el cliente. Es importante diseñar un lugar de trabajo (empleo) de valor para el trabajador tanto en el formato de trabajo de medio tiempo como para el que desarrolle carrera, se trata de un reto para la corporación. Las propuestas están en la estrategia de recursos humanos. Incorporar la cultura McDonald's más fuertemente en los restaurantes expresándola en las condiciones de trabajo como clima laboral, supervisión y equipo, seguridad y salud,

infraestructura y equipamiento para realizar el trabajo es una meta. También es una motivación para la innovación y mejora continua, la capacitación y educación, las oportunidades de carrera y la diversidad.

- **Estrategia de comunidad**

McDonald's tiene un compromiso de retribución con cada comunidad en la que opera y su contribución puede extenderse más allá. En este campo se consideran las actividades de filantropía que la corporación viene desempeñando desde sus inicios.

- **Estrategia de accionistas y franquiciatarios**

La participación de los accionistas y franquiciatarios es vital en el desempeño económico de McDonald's. El crecimiento sostenible de la corporación es el resultado del servicio al cliente que se sostiene en la fortaleza del sistema.

#### 4.3 Presupuesto de Responsabilidad Social Corporativa

**Tabla 38. Presupuesto de Responsabilidad Social Corporativa (en billones de US\$)**

objetivos	Corto plazo (2008)	Mediano plazo (2009)	Largo plazo (2010)
Gastos en responsabilidad social corporativa, institucional, nutrición y bienestar, sostenibilidad, medioambiente, lugar de trabajo, comunidad y accionistas	0,003	0,010	0,028

Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### 5. Plan Funcional de Finanzas y evaluación financiera

El Plan de Finanzas es el último de los planes funcionales y en él se integran las cifras en los estados de resultados y la tendencia histórica de la posición financiera de McDonald's (ver los anexos 10, 11, 12, 13, 14, 15, 16, 17, 18, 19, 20). A partir de él se proyectan las ganancias sin la nueva estrategia y la proyección con la estrategia propuesta. Con esta información se elabora el flujo de fondo incremental, se expone el objetivo de rentabilidad y la evaluación financiera que sustenta la estrategia propuesta.

## 5.1 Objetivos del Plan de Finanzas

**Tabla 39. Objetivos del Plan de Finanzas (en billones de US \$)**

Objetivos	Corto plazo	Mediano plazo	Largo plazo	Indicadores de medición
	2008	2009	2010	
Incrementar	9,060	9,526	10,253	Margen bruto (billones de dólares)
Incrementar	6,496	6,765	7,186	EBITDA (billones de dólares)

Fuente: Elaboración propia sobre la base de McDonald's Corporation, 2016.

## 5.2 Supuestos, datos y políticas principales

**Tabla 40. Supuestos y datos a considerar**

Asuntos a considerar (supuestos)
<ul style="list-style-type: none"> <li>• Para estimar las proyecciones del Estado de pérdida y ganancias se basó en la información de los estados financieros de McDonald's.</li> <li>• El 2007 fue un año atípico porque según información de instituciones y analistas previeron el inicio de la crisis a nivel internacional.</li> <li>• Las normas legales y regulaciones que se aplican en el sector en los años de la proyección se mantienen.</li> <li>• La compañía espera que la tasa efectiva de impuestos para el 2008 (teniendo como referencia que la tasa nominal de impuestos es de 35%) sea entre 30% a 32% (McDonald's Corporation 2007). Para efectos del trabajo se estima que la tasa efectiva de impuestos sea de 30% para el período de la proyección.</li> <li>• Se asume que la tasa rendimiento esperada del accionista es de 10,14% al 31 de diciembre del 2007.</li> <li>• El capital de trabajo es negativo el 31 de diciembre del 2007 (en billones de dólares): -0,917, debido a que existe en el pasivo corriente la deuda a corto plazo que asciende a US\$ 1,991 billones, que es un tramo derivada de la deuda a largo plazo que tienen vencimiento de un año como máximo.</li> <li>• La deuda a corto plazo distorsiona el balance por lo cual se realiza un ajuste con una refinanciación de esta deuda a corto plazo para convertirla a largo plazo y no afectar la liquidez de la corporación.</li> <li>• Para la evaluación del flujo de caja se realiza el ajuste antes señalado. Asimismo, se asume que en los flujos incrementales no existen inversiones en reparaciones de activo fijo ni depreciación y/o amortizaciones que afecten a los flujos esperados.</li> <li>• Se supone que existe solo una inversión inicial del capital de trabajo US\$ 1,075 billones, previo ajuste señalado en los párrafos anteriores.</li> <li>• Se supone que en el primer año se implementan las acciones previstas en los planes operativos cuyo resultado es gradual en el período de tres años y que se culminaran en un horizonte mayor que el considerado en el presente trabajo.</li> <li>• La tasa promedio de la deuda en el 2007 es de 5,09%.</li> <li>• El WACC es de 9,13%.</li> <li>• El horizonte de planeación es de tres años (2008-2010).</li> </ul>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 5.3 Tasa de descuento

La tasa calculada es de 9,13% y del COK es 10,14% para descontar las alternativas y estimar la proyección sin estrategia y con estrategia de McDonald's. Para determinar la tasa WACC de McDonald's, se considera la tasa de retorno del accionista (r) mediante el modelo CAPM y luego se obtiene el costo promedio de la deuda.

### 5.4 Flujo de caja incremental

El Plan de Finanzas tiene un horizonte de tres años. En ese sentido, al evaluar la estrategia propuesta solo son importantes los flujos en efectivo que son el resultado de la decisión de aceptar la estrategia. Estos flujos de efectivo son los llamados flujos de efectivo incrementales y representan los cambios en los flujos de efectivo de la corporación que ocurren como resultado directo de poner en ejecución la estrategia. En este sentido, los flujos de efectivo que no resultan afectados por la ejecución de la estrategia no son relevantes para la elaboración del presupuesto. Con los fondos incrementales del flujo de caja proyectado y teniendo en cuenta un WACC de 9,13% y un COK de 10,14%, se generan, en billones de dólares, un VANE de 0,199, un VANF 0,130, un TIRE 16,92% y un TIRF 15,37%, producto del incremento de los ingresos. En el caso de que se adicione el 3% de ahorro de costo de ventas, se genera, en billones de dólares, un VANE de 1,529, un VANF de 1,529, un TIRE de 66,65% y un TIRF de 65,45%.

**Tabla 41. Flujo de caja incremental proyectado y cálculo del VAN y TIR**

Flujo de caja Billones de US\$	0	2008	2009	2010	Total
<b>Ingresos</b>		<b>0,342</b>	<b>1,064</b>	<b>2,226</b>	<b>3,632</b>
<b>Costo de ventas</b>		<b>0,099</b>	<b>0,307</b>	<b>0,643</b>	<b>1,049</b>
<b>Utilidad bruta</b>		<b>0,243</b>	<b>0,757</b>	<b>1,583</b>	<b>2,583</b>
Presupuesto de marketing		0,010	0,025	0,060	0,095
Presupuesto de operaciones		0,015	0,055	0,100	0,170
Presupuesto de RRHH		0,002	0,004	0,008	0,014
Presupuesto RSC		0,003	0,010	0,028	0,041
<b>Sub total planes operativos</b>		<b>0,030</b>	<b>0,094</b>	<b>0,196</b>	<b>0,320</b>
<b>Utilidad antes de intereses</b>		<b>0,213</b>	<b>0,663</b>	<b>1,387</b>	<b>2,263</b>
Impuesto a la renta		0,064	0,199	0,416	0,679
<b>El Flujo de Caja Libre (FCL)</b>	<b>-1,075</b>	<b>0,149</b>	<b>0,464</b>	<b>0,971</b>	<b>1,584</b>
Gasto de intereses		0,007	0,021	0,045	0,073
EFI		0,002	0,006	0,013	0,022
<b>Flujo de Caja del Accionista (FCA)</b>	<b>-1,075</b>	<b>0,144</b>	<b>0,449</b>	<b>0,940</b>	<b>1,533</b>
<b>Ahorro de costo de ventas neto <math>cv(1-t)</math></b>		<b>0,494</b>	<b>0,526</b>	<b>0,567</b>	<b>1,587</b>

Efectos	Incremento de ingresos sin ahorro del costo de ventas	Incremento de ingresos Incluyendo el ahorro del costo de ventas del 3 %
<b>COK</b>	10,14%	10,14%
<b>TIRF</b>	15,37%	65,45%
<b>VANF (Bill US \$)</b>	0,130	1,436
<b>WACC</b>	9,13%	9,13%
<b>TIRE</b>	16,92%	66,65%
<b>VANE (Bill US \$)</b>	0,199	1,529

WACC		0	1	2	3	Total
9,13%	El Flujo de Caja Libre (FCL)	-1,075	0,149	0,464	0,971	0,510
	Ahorro de costo de ventas	0,000	0,494	0,526	0,567	1,587
	<b>FCL + Ahorro de Costos</b>	<b>-1,075</b>	<b>0,643</b>	<b>0,991</b>	<b>1,538</b>	<b>2,096</b>

COK		0	1	2	3	Total
10,14%	Flujo de Caja del Accionista (FCA)	-1,075	0,144	0,449	0,940	0,459
	Ahorro de costo de ventas	0,000	0,494	0,526	0,567	1,587
	<b>FCA + Ahorro de Costos</b>	<b>-1,075</b>	<b>0,638</b>	<b>0,976</b>	<b>1,506</b>	<b>2,045</b>

AHORRO EN COSTOS	Sin estrategia	0	1	2	3	Total
	Ingresos		23,501	25,068	26,982	75,552
	3 % de ahorro en CV	3%	0,705	0,752	0,809	2,267
	<b>CV(1-t)</b>		<b>0,494</b>	<b>0,526</b>	<b>0,567</b>	<b>1,587</b>

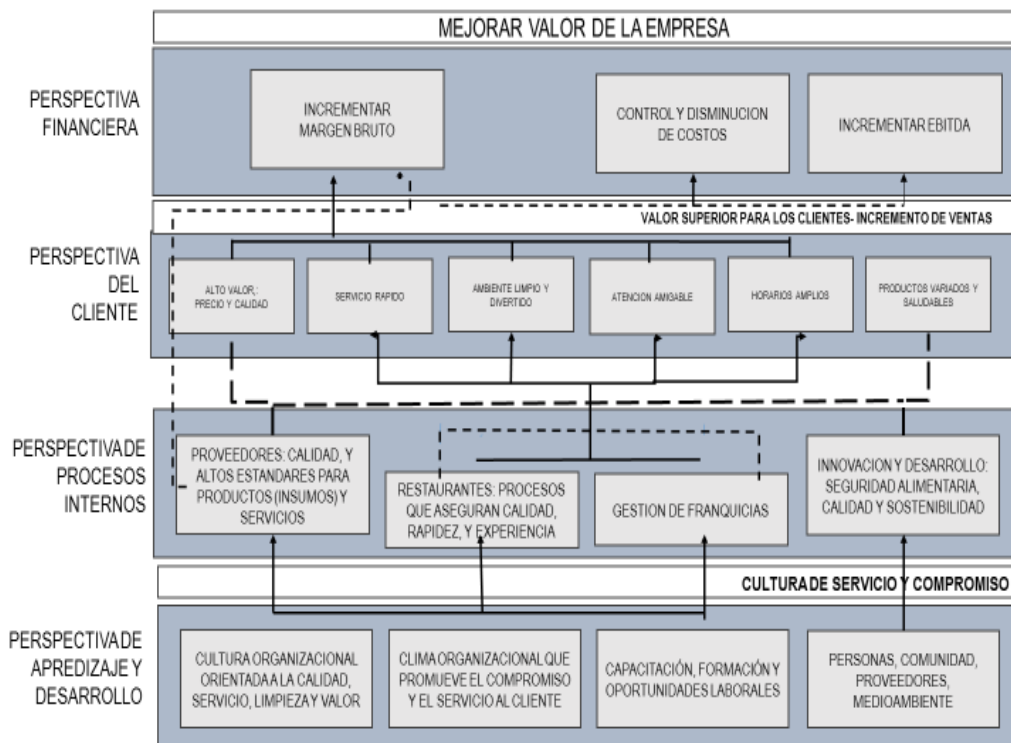
Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia

### 1. Mapa estratégico

- **Perspectiva de aprendizaje y desarrollo:** capacitación, mejora de oportunidades laborales, clima organizacional con una orientación de compromiso corporativo hacia la comunidad y atención a proveedores, medioambiente, personas y clientes.
- **Perspectiva de procesos internos:** objetivos relacionados con operaciones, proveedores de cadena de suministro y restaurantes; gestión de franquicias, aseguramiento de la calidad, eficiencia de la cadena de suministros y en restaurantes: todo orientado a la sostenibilidad.
- **Perspectiva de cliente:** entrega de valor superior al cliente basado en la propuesta de precio/calidad, servicio rápido, ambiente limpio y divertido, atención amable, horarios amplios y productos variados y saludables con información al cliente.
- **Perspectiva financiera:** el aumento de las ventas, el margen bruto, el control y la disminución de costos y el incremento del EBITDA asegurarán la mejora del valor de la empresa.

Gráfico 3. Mapa estratégico



Fuente: elaboración propia sobre la base de Kaplan y Norton 2001

## 2. Cuadro de mando integral

En el cuadro de mando integral (Tabla 40) para cada objetivo se presenta un indicador de efecto/causa, una meta, una iniciativa estratégica y el área responsable de su seguimiento.

**Tabla 42. Cuadro de mando integral**

	Objetivos estratégicos	Indicador	Meta	Iniciativa estratégica	Responsables
Financiero	Incrementar el beneficio de explotación	EBITDA (en billones de dólares)	6,496 (2008), 6,765 (2009) y 7,186 (2010)	Atender en forma progresiva los nuevos estilos de vida y patrones de consumo	Finanzas, Marketing y Operaciones
	Incrementar la utilidad bruta	Margen bruto (en billones de dólares)	9,060 (2008), 9,526 (2009), 10,253 (2010)		
	Control y disminución de costos marcado en gestión de eficiencia	Costo de ventas/ventas netas	Meta: mantener el 62% el costo de ventas respecto a ventas para el período del 2008 al 2010, con un 3% de reducción de costos respecto al 2007	Incrementar el valor de la corporación con ingresos adicionales de productos saludables y línea de productos de acompañamiento (cafeterías)	
	Incrementar las ventas	Porcentaje de incremento de ingresos	4,6% el 2008, 5,1% el 2009 y 7,6% el 2010 en relación al año base 2007, priorizando mercados de mayor potencial de crecimiento		
	Incremento de ingresos por productos saludables	Porcentaje de incremento de ingresos con respecto al nivel de ingresos del 2007 que asciende a US\$ 22,787 billones	2,3% el 2008, 2,5% el 2009 y 3,5% el 2010	Superar la crisis internacional en ciernes	
Clientes/stakeholders	Comunicar al consumidor información nutricional de los productos	Gastos incluidos en Presupuesto de Marketing	US\$ 0,010 billones el 2008, US\$ 0,025 billones el 2009 y US\$ 0,060 billones el 2010.	Transparencia de información al cliente	Marketing, RSC, Operaciones, Recursos Humanos
	Fortalecimiento de la ejecución del Plan de Responsabilidad Social	Gastos incluidos en Presupuesto de Responsabilidad Social	2008: US\$ 0,003 billones, 2009: US\$ 0,010 billones, 2010: US\$ 0,028 billones.	Establecer estrategia de RSC	

	Objetivos estratégicos	Indicador	Meta	Iniciativa estratégica	Responsables
	Mejorar el nivel de atención a los clientes actuales y nuevos mediante calidad, servicio, rapidez, limpieza, horarios.	Encuesta de satisfacción de clientes	Resultados encuesta satisfacción de clientes	Atender de acuerdo a la necesidad de los clientes	
Procesos internos	Aplicar mejora continua, innovación y eficiencia en la cadena de suministros y restaurantes con relación a los actuales y nuevos productos.	Gastos incluidos en el Presupuesto de Operaciones	US\$ 0,015 billones el 2008, US\$ 0,055 billones el 2009 y US\$ 0,100 billones el 2010.	Desarrollo de nuevos procesos y reducción de insumos bajos de azúcar, sodio, calorías y grasas saturadas y desarrollo de nuevos productos saludables	Operaciones
	Optimizar, mejorar, perfeccionar los procesos de aseguramiento de calidad en toda la cadena de suministro para tener un abastecimiento de alto valor y sostenible a través de una intensa mejora continua.	Porcentaje de plantas de procesamiento de carnes auditadas. (calidad y seguridad alimentaria). Porcentaje de material de empaques hechos de componentes reciclados (sostenibilidad)	Meta: 97% el 2008, 98% el 2009 y 99% el 2010 (calidad y seguridad alimentaria). Meta: 30% el 2008, 32% el 2009 y 34% el 2010 (sostenibilidad)	Tener un excelente control y desarrollo de los vigentes y nuevos procesos asegurando la calidad en todo el desarrollo de la cadena de suministros	
	Compromiso de proveedores con buenas prácticas y estándares corporativos.	Porcentaje de proveedores de comida, empaques y equipos que ha firmado el Código de Conducta de la corporación	92 % el 2008, 93% el 2009 y 96% el 2010.	Comprometer a los proveedores en la RSC	
Aprendizaje y desarrollo	Mejorar oportunidad laboral en los restaurantes	Porcentaje de miembros de equipos de gerencia superior a nivel mundial que empezaron como empleados. Porcentaje de gerentes de restaurantes operados por la compañía, que empezaron como empleados	Meta 1: 45% el 2008, 46% el 2009 y 47% el 2010. Meta 2: 69 % el 2008, 70 % el 2009, 71 % el 2010.	Mayor empoderamiento y desarrollo de carrera de los empleados de la corporación	Recursos Humanos
	Satisfacción de los empleados en sus trabajos	Porcentaje de empleados satisfechos que han recibido entrenamiento necesario para hacer bien su trabajo	85% el 2008, 87% el 2009 y 88% el 2010.	Mayor compromiso de los empleados en el cumplimiento de los objetivos de la corporación	

Fuente: Elaboración propia, 2016.



### **3. Conclusiones**

La herramienta del Balanced Scorecard (Kaplan 1996) abarca el mapa estratégico y el cuadro de mando integral. Contiene los objetivos planteados que permitirán dar seguimiento a la ejecución correcta del plan estratégico, a través de relaciones causales entre los trece objetivos planteados y agrupados en cuatro perspectivas. Asimismo, se podrán tomar decisiones oportunas a cualquier nivel para rectificar acciones ante cualquier desviación con respecto a los planes.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

- En los tres últimos años (al 31 de diciembre del 2007) McDonald's tiene un desempeño bueno y en los próximos años tiene que afrontar una extensión de la crisis originada en los EE. UU. y con elementos que indican la posibilidad de expandirse al resto del mundo.
- McDonald's mantuvo sus productos y servicios muy estables (menú limitado) durante bastante tiempo descuidando su alineamiento a amenazas sociales y medioambientales crecientes y relacionadas con la industria (obesidad, activismo).
- Con relación a la cadena de suministros y el impacto de sus operaciones en el medioambiente, McDonald's se vinculó con sus proveedores y emprendió sus primeras iniciativas que la comprometen hacia el futuro.
- Las iniciativas de responsabilidad social corporativa tuvieron naturaleza reactiva y las acciones emprendidas corporativamente se dieron como esfuerzos aislados en diferentes partes del mundo, pero no como estrategia.
- En el campo de operaciones, el costo de los productos no debería aumentar a pesar de la inflación y se deberá mantener los costos bajos en la medida que esta estrategia permita que los consumidores golpeados por la crisis que participaban en mercados de precios mayores opten por el consumo de comida rápida.

### **2. Recomendaciones**

- Considerando todo lo anterior, es necesario que la corporación se expanda a nuevos países y/o se consolide en países con mercados potenciales de gran tamaño como India, China, entre otros.
- Se debe enriquecer la oferta con la incorporación de alimentos y bebidas saludables a través de un planeamiento de menús que atienda los cambios crecientes del nuevo estilo de vida acorde a las tendencias mundiales de preferencias y consumo de este tipo de alimentos. Debe realizarse de manera progresiva en un lapso de diez años hasta alcanzar un 30% del total de la venta a nivel internacional.

- Reforzar la línea de productos de acompañamiento al servicio central de restaurantes como el McCafé.
- Los proveedores de la cadena de suministros deberán alinearse a los nuevos requerimientos de McDonald's y sus estándares, lo que considera la adopción de nuevas prácticas (sanidad, seguridad, calidad, puntualidad, certificaciones). El trabajo conjunto será necesario para minimizar todo riesgo operativo y también se debe tomar en cuenta la sostenibilidad de la cadena.
- Se deben mejorar los procesos en los restaurantes y adoptar equipos modernos además de nuevas tecnologías de información para asegurar la eficiencia operativa y la experiencia de los clientes en los ambientes de los locales de McDonald's. El respaldo corporativo a los franquiciados será muy importante.
- La mejora en capacitación y clima laboral deberá implementarse como soporte importante para asegurar la calidad, el servicio, la limpieza y el alto valor que distinguen a la corporación.
- Es importante implantar una estrategia de responsabilidad social corporativa para dejar de actuar de forma reactiva a fin de mejorar la imagen de la marca y desarrollar las iniciativas propuestas.

## Bibliografía

- Alonso, G. (2008). Marketing de Servicios: reintrepretando la cadena de valor. *Palermo Business Review*, N°2., 83-96.
- BCRP. (Marzo de 2009). La Crisis Global 2007-2009 y la política monetaria del Banco Central de Reserva del Perú. *Moneda*(139), 11.
- Cera, S. (2015). *Contrato de franquicia internacional en el marco del TLC Colombia-USA Perspectivas jurídicas y económicas*. Bogotá: Universidad del Norte - Ecoe Ediciones.
- Chase Richard, J. R. (2009). *Administración de operaciones - Producción y cadena de suministros*. México DF: McGraw - Hill / Interamericana de Editores.
- David, F. (2013). *Conceptos de Administración Estratégica* (Decimocuarta ed.). Mexico: Pearson Educación .
- EAE. (2011). *El Consumo de Comida Rápida*. Madrid España: EAE BUSINESS SCHOOL.
- Euromonitor. (2005). *The Changing Face of Eatings Habits*. Euromonitor international.
- Euromonitor. (2007). *The Fast Consumer*. Euromonitor International.
- FAO, F. D. (2006). *El bienestar animal y la intensificación de la producción animal*. ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAD PARA L A. Roma: FAO. Obtenido de <http://www.fao.org/3/a-a0158s.pdf>
- FCCC, N. . (2007). *Convención marco sobre cambio climático medidas adoptadas*. Bali. Obtenido de [unfccc.int/resources/docs/2007/cop13/spa/06a01s.pdf](http://unfccc.int/resources/docs/2007/cop13/spa/06a01s.pdf)
- FMI. (2007). *Perspectivas de la economía al día - Julio 2007*. FONDO MONETARIO INTERNACIONAL.
- FMI. (2007). *Perspectivas de la Economía Mundial Globalización y Desigualdad*. Fondo Monetario Internacional.
- Heizer, J., & Render, B. (2009). *Principios de Administración de Operaciones*. México: Pearson Educación.
- Kaplan, R. y. (1996). *Cuadro de Mando Integral (The Balanced Scorecard)*. Barcelona, Cataluña, España: Harvard Business School Press.
- Katz, R. L. (2009). *El Papel de las TIC's en el Desarrollo*. Barcelona, España: Fundación Telefónica. Obtenido de [https://books.google.com.pe/books?id=4JL5qp5RSWYC&pg=PA141&lpg=PA141&dq=desarrollo+de+tics+a%C3%B1o+2007&source=bl&ots=D3bKhtEdmA&sig=1HxR57\\_lkWa-IWLniXeb7H2ax88&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjjoNuXzK3PAhXJGZAKHS4EA4EQ6AEILjAC#v=onepage&q=desarrollo%20de%20tics%2](https://books.google.com.pe/books?id=4JL5qp5RSWYC&pg=PA141&lpg=PA141&dq=desarrollo+de+tics+a%C3%B1o+2007&source=bl&ots=D3bKhtEdmA&sig=1HxR57_lkWa-IWLniXeb7H2ax88&hl=es&sa=X&ved=0ahUKEwjjoNuXzK3PAhXJGZAKHS4EA4EQ6AEILjAC#v=onepage&q=desarrollo%20de%20tics%2)
- Krugman, P. (03 de December de 2007). Innovating Our Way to Financial Crisis. *The New York Times*, pág. 2.
- Lovelock. (2015). *Marketing de Servicios*. Mejjico: Pearson.

- McDonald's. (2004). *Mc Donald's Mundial, Informe de Responsabilidad Corporativa*. Corporativo, Illinois.
- McDonald's. (2006). *Informe global de responsabilidad corporativa 2006 de McDonald's*. Oak Brook, Illinois: McDonald's.
- McDonald's. (2006). *Informe global de responsabilidad corporativa 2006 McDonald's*. Oak Brook, Illinois, USA.
- McDonald's Corp. (2007). *Formulario 8-K CURRENT REPORT PURSUANT*. WASHINGTON, DC 20549: SECURITIES AND EXCHANGE COMMISSION - UNITED STATES.
- OMS. (2008). *Estadísticas sanitarias mundiales 2007*. Organización Mundial de la Salud, Ginebra, Suiza.
- ORGANIZACION DE LAS NACIONES UNIDAS PARA LA AGRICULTURA Y LA ALIMENTACION. (2007). *Buenas practicas para la industria de la carne*. Roma: NNUU. Obtenido de <http://www.fao.org/docrep/010/y5454s/y5454s00.htm>
- Organización Mundial de la Salud - NNUU. (2006). *Estrategia mundial de la OMS sobre regimen alimentario, actividad física y salud: marco para el seguimiento y evaluación de la aplicación*. Ginebra. Obtenido de <http://www.who.int/dietphysicalactivity/M&E-SP-09.pdf>
- Organización Mundial de la Salud. (2007). *El Informe Sobre la Salud en el Mundo 2007 - Un Porvenir mas seguro*. Ginebre - Suiza: OMS.
- Parvez Hossain, M. B. (18 de January de 2007). Obesity and Diabetes in the Developing World — A Growing Challenge. *The New England Journal of Medicine*.
- Porter, M. y. (2006). *Estrategia y sociedad*. Harvard Business Review - America Latina. Harvard Business School Publishing Corporation.
- Raghuram, R. (2005). *Has Financial Development Made The World Riskier?* National Bureau Of Economic Research - NBER. Cambridge: National Bureau of Economic Research - NBER.
- Schlosser, E. (Escritor), & Linklater, R. (Dirección). (2006). *Fast Food Nation* [Película]. Estados Unidos: Fox Searchlight Pictures.
- Spurlock, M. (Productor), & Spurlock, M. (Dirección). (2004). *Super Size Me* [Película]. Estados Unidos.
- UN. (2007). *Convención marco sobre cambio climático*. Bali.
- Upton, D. (1996). *McDonald's Corporation*. Harvard Business School. Harvard Business School.
- USAID - POPULATION REFERENCE BUREAU. (2007). *Cuadro de la población mundial al 2007*. Washington, DC: USAID.
- Von Braun, J. (2007). *La situación alimentaria mundial - Nuevos factores y acciones necesarias*. Washington, DC: Instituto Internacional de Investigación sobre políticas alimentarias.

## **Anexos**

## **Anexo 1. Algunos hitos importantes en la historia de McDonald's**

1940: La primera McDonald's.

1954: La máquina de *milkshake* (batido de leche).

1955: Ray Kroc abre su restaurante en franquicia en Illinois.

1956: Catorce restaurantes McDonald's.

1961: Los hermanos McDonald venden sus derechos.

1965: McDonald's se vuelve pública.

1968: Introducción de la Big Mac y lanzamiento en la red televisiva.

1970: 1.600 restaurantes.

1980: 6.000 restaurantes de McDonald's.

1990: Récord de ventas.

1994: Abren restaurante en Kuwait.

2001: Hace frente a una demanda de acción de clase por hacer publicidad de sus papas fritas y croquetas de papas como si fueran opciones vegetarianas, a pesar de que su saborizante incluye carne de vacuno.

2001: Abren cincuenta nuevos restaurantes en México. McDonald's anuncia su intención de invertir US\$ 67 millones en Filipinas para el 2005.

2002: 47 después:

- 30.000 restaurantes.
- 2.000 nuevos restaurantes.
- Red mundial.
- McDonald's es una marca reconocida.

2002: McDonald's se disculpa por no enumerar el saborizante carne de vacuno como uno de los ingredientes en sus croquetas de papas y en sus papas fritas y ofrece a donar US\$ 10 millones a grupos vegetarianos.

2003: Publica su primera pérdida trimestral en más de cuarenta años. Resuelven reducir el gasto en un 33% y la apertura de nuevas tiendas se reducen de 1.000 el año anterior, a 360.

2005: El beneficio neto aumenta un 14% (a US\$ 2,6 mil millones) con ventas anuales récord de US\$20,46 millones.

2005: Chipotle Mexican Grill Inc., en la que McDonald's tiene una participación del 92%, da inicio a una oferta pública con la Comisión de Bolsa y Valores.

2006: Se establecen planes para abrir 125 restaurantes al año en China.

2007: Se actualiza el envase de McDonald's.

## Anexo 2. Cambios en estilos de vida

Área	Temas	Productos y servicios afectados
Comida	Soluciones de comida para los consumidores presionados por el tiempo.	Platos preparados, comida rápida, aperitivos dulces y salados, comida para llevar.
Economía del tiempo	El tiempo dedicado a las tareas se ha reducido gracias a los aparatos de ahorro tiempo y productos desechables.	Aparatos de lavandería, microondas, aspiradoras, productos de papel desechables.
Compras	Uso de ventanilla única, compras por impulso, comercio electrónico personalizado.	Hipermercados, tiendas de conveniencia, Internet, máquinas expendedoras.
Tecnología	Convergencia, la multitarea y la complejidad simplificadas a través de la personalización.	Los teléfonos móviles, ordenadores, reproductores de MP3, dispositivos.
Bienestar	La salud, la belleza y la longevidad. La vía más rápida y fácil.	Vitaminas, minerales y suplementos nutricionales, alimentos funcionales, tiendas de salud, servicios de belleza.
Viajes	Búsqueda de rutas más cortas, días de descanso y fiesta más frecuentes.	Coches más rápidos, servicios de viajes, descansos cortos. Empaques desechables.

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Euromonitor International, 2016.



### Anexo 3. Principales efectos ambientales de los distintos sistemas de producción

	ESPECIES RUMIANTES (GANADO VACUNO, OVINO, ETC.)		ESPECIES MONOGÁSTRICAS (GANADO PORCINO, AVÍCOLA)	
	Pastoreo extensivo <sup>2</sup>	Sistemas intensivos <sup>3</sup>	Sistemas tradicionales <sup>4</sup>	Sistemas industriales
<b>EMISIONES DE GASES DE EFECTO INVERNADERO</b>				
Emisiones de CO <sub>2</sub> producidas por el uso de la tierra y el cambio del uso de la tierra para el pastoreo y la producción de cultivos para la alimentación animal	---	-	ns	--
Emisiones de CO <sub>2</sub> producidas por el uso de energía e insumos	ns	--	ns	--
Retención de carbono en pastizales	++	ns	ns	ns
Emisiones de metano causadas por la digestión	---	--	ns	ns
Oxido nítrico generado por el estiércol	-	---	ns	--
<b>DEGRADACIÓN DE LA TIERRA</b>				
Ocupación del hábitat natural	---	ns	ns	--
Pastoreo excesivo (cambio de la vegetación, compactación del suelo)	---	ns	ns	ns
Producción de forrajes intensiva (erosión del suelo)	ns	--	ns	--
Abonado del suelo	+	+	+	++
<b>AGOTAMIENTO DEL AGUA Y CONTAMINACIÓN</b>				
Alteración del ciclo del agua	--	-	ns	ns
Contaminación por nutrientes, patógenos y residuos de medicamentos	ns	--	ns	---
<b>BIODIVERSIDAD</b>				
Destrucción del hábitat a causa de la producción de cultivos para la alimentación animal y de los residuos de los animales	---	-	ns	---
Contaminación del hábitat a causa de la producción de cultivos para la alimentación animal y de los residuos de los animales	ns	--	ns	---
Pérdida de la diversidad genética de los animales domésticos	ns	--	ns	---
Mantenimiento ecosistémico	++	ns	ns	ns

<sup>1</sup> Relaciones observadas en prácticas de manejo frecuentes.  
<sup>2</sup> Los sistemas de pastoreo extensivo para rumiantes se basan principalmente en los pastizales naturales en entornos marginales.  
<sup>3</sup> Los sistemas intensivos para rumiantes se suelen basar en pastizales mejorados (mediante el regadío, los fertilizantes, la mejora de las variedades y los plaguicidas), con una alimentación complementaria o en establos con cereales y ensilado.  
<sup>4</sup> Algunos de los sistemas tradicionales para las especies monogástricas son los sistemas agropecuarios o los sistemas en pequeña escala que utilizan desperdicios.  
 Nota: ns = no significativo.  
 Fuente: FAO.

Fuente: Organización de las Naciones Unidas Para la Agricultura y la Alimentación, 2007.

**Anexo 4. Ranking mundial del valor de las marcas de empresas globales y en Norteamérica (2007)**

<b>BRANDZ RANKING</b>			
#	Brand	Brand Value (\$m)	Brand Value Change (%)
1	Google	66,434	77%
2	GE (General Electric)	61,880	11%
3	Microsoft	54,951	-11%
4	Coca Cola (*)	44,134	7%
5	China Mobile	41,214	5%
6	Marlboro	39,166	2%
7	Wal-Mart	36,880	-2%
8	Citi	33,706	9%
9	IBM	33,572	-7%
10	Toyota	33,427	11%
11	McDonald's	33,138	14%
12	Nokia	31,670	19%
13	Bank of America	28,767	2%
14	BMW	25,751	8%
15	HP	24,987	27%
16	Apple	24,728	55%
17	UPS	24,580	13%
18	Wells Fargo	24,284	N.A.
19	American Express	23,113	23%
20	Louis Vuitton	22,686	16%

<b>BRANDZ Top 100 Brand Ranking</b>					
<b>North America</b>					
#	Brand	Parent	Brand Value (\$m)	Brand Contribution	Brand Momentum
1	Google	Google Inc	66,434	3	10
2	GE (General Electric)	General Electric Co	61,880	2	6.5
3	Microsoft	Microsoft Corp	54,951	3	6
4	Coca Cola (*)	The Coca-Cola Co	44,134	4	5
5	Marlboro	Altria Group Inc	39,166	3	6
6	Wal-Mart	Wal-Mart Stores Inc	36,880	2	7.5
7	Citi	Citigroup Inc	33,706	2	4
8	IBM	IBM Corporation	33,572	2	5
9	McDonald's	McDonald's Corp	33,138	3	5.5
10	Bank of America	Bank Of America Corp	28,767	2	5.5

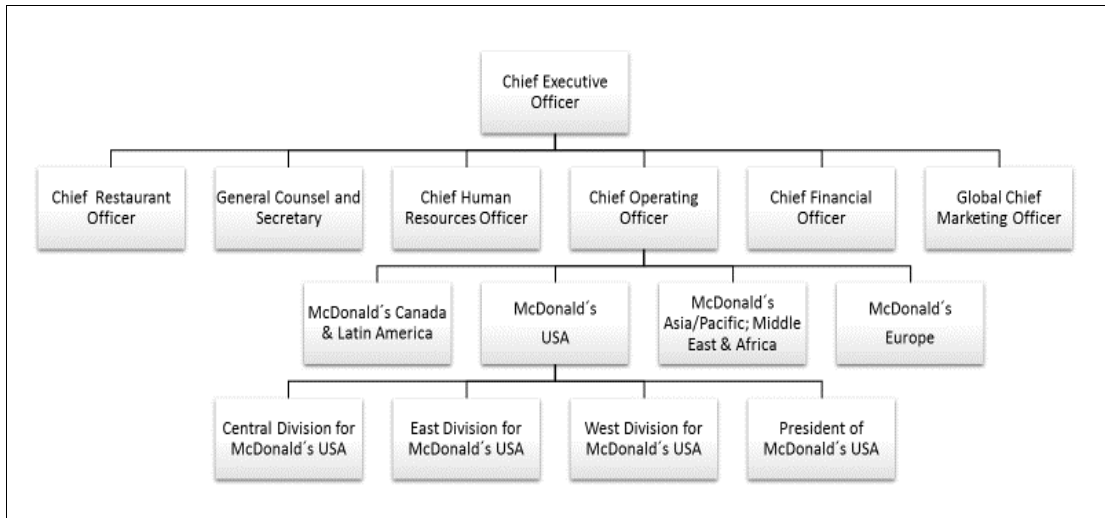
Fuente: Millward Brown Optimor, 2007.

**Anexo 5: Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

<b>VARIABLES</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
<b>OPORTUNIDADES</b>			
Regulación de franquicias	0,07	3	0,21
Estilos de vida	0,08	2	0,16
Crecimiento de la población mundial	0,05	3	0,15
Innovación en tecnología	0,07	3	0,21
Desarrollo de TIC	0,06	3	0,18
Cuidado de la salud	0,06	2	0,12
<b>AMENAZAS</b>			
Protección y control sanitario	0,07	3	0,21
Marco regulatorio internacional	0,05	3	0,15
<b>VARIABLES</b>	<b>Ponderación</b>	<b>Calificación</b>	<b>Puntuación ponderada</b>
Mercado financiero de EE. UU.	0,06	3	0,18
Inflación mundial	0,06	3	0,18
Recesión a nivel mundial,	0,07	3	0,21
Activismo contra corporaciones mundiales	0,06	2	0,12
Biocombustibles	0,05	2	0,10
Industria de la carne	0,06	2	0,12
Sobrepeso y obesidad	0,06	2	0,12
Conservación del medio ambiente	0,07	2	0,14
<b>TOTALES</b>	<b>1,00</b>		<b>2,56</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de Fred R. David, 2016.

## Anexo 6. Recursos Humanos: estructura organizacional de McDonald's al 2007



Fuente: Elaboración propia sobre la base de McDonald's Corporation y Fred R. David, 2016.

## Anexo 7: Matriz de factores internos (EFI)

Ítem	Factores internos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
	<b>FORTALEZAS</b>			
1	Posición económica y financiera	0,07	4	0,28
2	Portafolio inmobiliario	0,05	4	0,20
3	Capacitación de personal	0,04	2	0,08
4	Sistema de información (planeamiento y control corporativos) integrado y accesible	0,03	3	0,09
5	Sistema y procesos estandarizados en gestión de personas	0,03	3	0,09
6	Gestión de calidad en la cadena de suministros con altos estándares y auditorías al proveedor	0,06	2	0,12
7	Gestión de calidad en operaciones y servicios mediante procesos estandarizados de producción y atención al cliente mediante programa de mejora de operaciones en los restaurantes de McDonald's (ROIP)	0,06	3	0,18
8	Procesos estandarizados de atención de pedidos estandarizados y en el trabajo en restaurantes que optimizan calidad, servicio, limpieza y valor	0,07	3	0,21
	Red de proveedores calificados que garantizan abastecimiento y estándares de insumos	0,07	4	0,28
9	Marca reconocida mundialmente soportada con esfuerzo de marketing corporativo y mezcla de marketing	0,07	4	0,28
10	Crecimiento de ventas sostenido a nivel mundial	0,06	4	0,24
12	Publicidad	0,06	4	0,24
	<b>DEBILIDADES</b>			<b>2,29</b>
13	Gestión de litigios con franquiciados, licenciatarios, proveedores, trabajadores y públicos)	0,02	2	0,04
14	Rotación de personal	0,02	2	0,04
15	I&D con proveedores para innovación y mejora de procesos de insumos y equipos	0,05	2	0,10
16	I&D en restaurantes para innovación enfocados en productos y servicios	0,04	2	0,08
17	Variedad de menús	0,04	2	0,08
18	Menú de comida poco saludable (factor de obesidad)	0,04	1	0,04
19	Responsabilidad social corporativa en proceso de ampliar cobertura a temas ambientales, sostenibilidad, alimentación saludable, estilos de vida activos y mejorar la comunicación con el público y corporación,	0,04	1	0,04
20	Riesgos operativos con proveedores (calidad, sanidad, puntualidad),	0,02	2	0,04
	<b>Total</b>	<b>1</b>		<b>2,93</b>

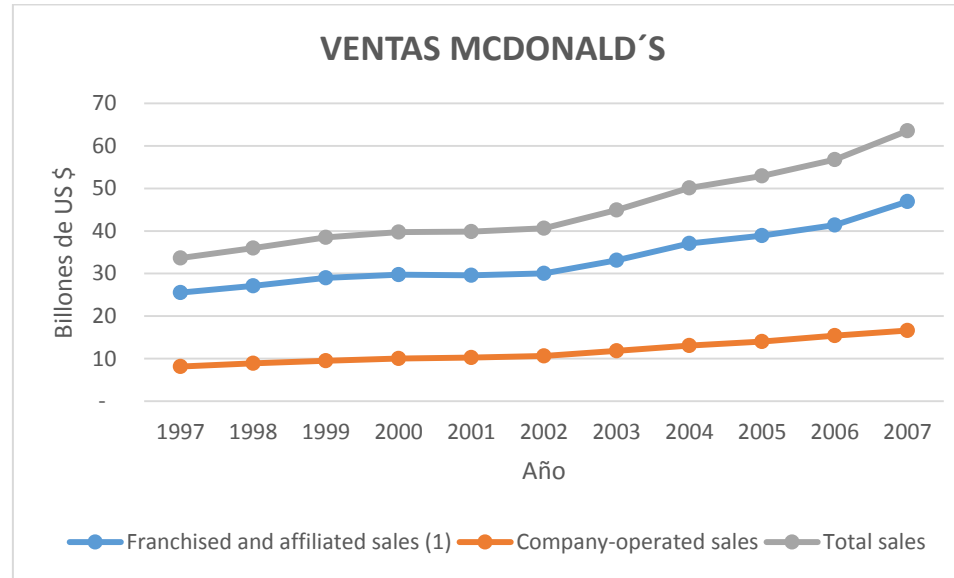
**Anexo 8: Matriz FODA**

<div style="text-align: center;"> <p><b>FACTORES INTERNOS</b></p> <p><b>FACTORES EXTERNOS</b></p> </div>		FORTALEZAS (EFI)		DEBILIDADES (EFI)	
		F1	Posición económica y financiera	D1	Gestión de litigios con franquiciados, licenciatarios, proveedores, trabajadores y públicos)
		F2	Portafolio inmobiliario	D2	Rotación de personal.
		F3	Capacitación de personal	D3	I&D con proveedores para innovación y mejora de procesos de insumos y equipos.
		F4	Sistema de información (planeamiento y control corporativos) integrado y accesible.	D4	I&D en restaurantes para innovación enfocados en productos y servicios.
		F5	Sistema y procesos estandarizados en gestión de personas.	D5	Variedad de menús.
		F6	Gestión de calidad en la cadena de suministros con altos estándares y auditorías al proveedor.	D6	Menú de comida poco saludable – factor de obesidad.
		F7	Gestión de calidad en operaciones y servicios mediante procesos estandarizados de producción y atención al cliente mediante programa de mejora de operaciones en los restaurantes de McDonald's (ROIP).	D7	Responsabilidad social corporativa en proceso de ampliar cobertura a temas ambientales, sostenibilidad, alimentación saludable, estilos de vida activos y mejorar la comunicación con el público y personal de toda la corporación.
		F8	Procesos estandarizados de atención de pedidos estandarizados y en el trabajo en restaurantes que optimizan calidad, servicio, limpieza y valor.	D8	Riesgos operativos con proveedores (calidad, sanidad, puntualidad).
		F9	Red de proveedores calificados que garantizan abastecimiento y estándares de insumos.		
		F10	Marca reconocida mundialmente soportada con esfuerzo de marketing corporativo y mezcla de marketing.		
		F11	Crecimiento de ventas sostenido a nivel mundial		
		F12	Posicionamiento está basado en productos de calidad a precios bajos.		
		F13	Publicidad		
OPORTUNIDADES (EFE)		ESTRATEGIAS FO		ESTRATEGIAS DO	
O1	Regulación de Franquicias	Penetración de mercados y desarrollo de productos (O1, O2, O6, F10, F11, F12, F13)		Desarrollar línea de alimentos estandar consumibles en todo horario. (O2, D3, D5)	
O2	Estilos de vida	Adecuar productos a nuevos estilos de vida manteniendo rentabilidad del negocio en un plazo de 10 años (O2, O3, O6, F11, F12, F13).		Enfoque publicitario de menus adaptados a cambios en estilos de vida. (O2, O3, D5, D7)	
O3	Crecimiento de la población mundial	Mejorar eficiencia de procesos incorporando nuevas tecnologías. (O4, O5, F5, F6, F7, F8)		Renovar equipos y sistematizar procesos para innovar productos y servicios. (O4, D5, D6)	
O4	Innovación en tecnología	Mejorar servicios a clientes con desarrollo tecnologico usando TICS. (O5, F4, F6, F7, F8)			
O5	Desarrollo de TIC's				
O6	Cuidado de la salud				
AMENAZAS (EFE)		ESTRATEGIAS FA		ESTRATEGIAS DA	
A1	Protección y control sanitario.	Implementar un plan que permita afrontar la crisis económica financiera en carnes manteniendo el crecimiento sostenido de la empresa. (A3, A4, A5, F1, F4, F8, F11, F12, F13)		Minimizar fallas de calidad sanitarias en el sistema McDonald's. (A1, A2, D8)	
A2	Marco regulatorio internacional	Ampliar medidas de control sanitario en procesos de elaboración de alimentos de restaurantes. (A1, F6, F7)		Fortalecer cultura corporativa con intervenciones de RSC (A2, A6, A7, A8, A9, A10, D1, D7)	
A3	Mercado financiero de Estados Unidos.	Ampliar oferta de productos con línea saludable (A2, A6, A8, F5, F6)		Fortalecer relación con trabajador como factor de éxito del Sistema McDonald's (A2, D7)	
A4	Inflación mundial	Comunicar al consumidor información nutricional (A2, A8, A9, F5, F13)			
A5	Recesión a nivel mundial.	Fortalecer la implementación de un plan de responsabilidad social. (A6, A7, A8, A9, A10, F6, F7, F13)			
A6	Activismo contra corporaciones mundiales.				
A7	Biocombustibles				
A8	Industria de la carne				
A9	Sobrepeso y obesidad				
A10	Conservación del medio ambiente.				

Fuente: Elaboración propia 2016



**Anexo 10. Total de ventas de McDonald's (en billones de dólares)**

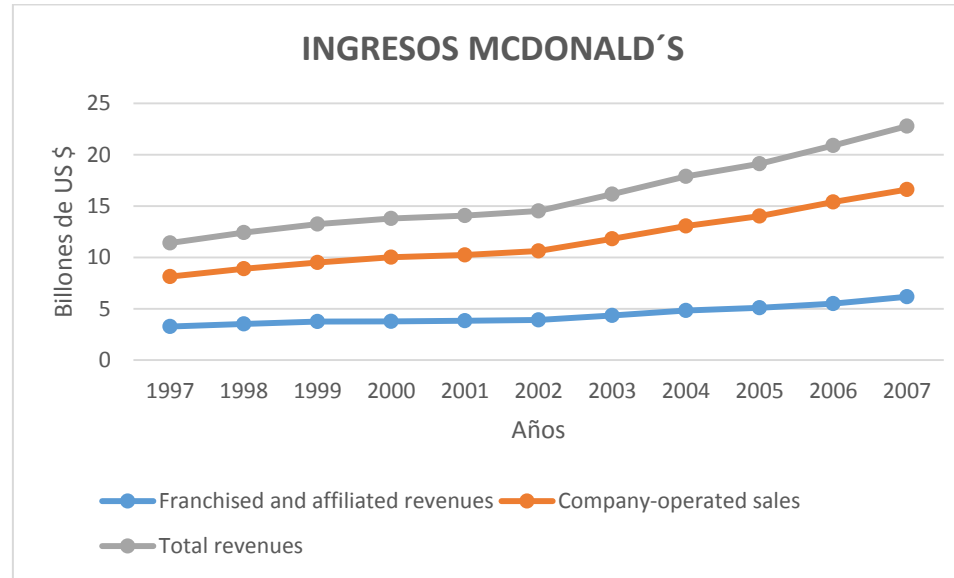


AÑO	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Tasa media anual de crecimiento
Franchised and affiliated sales (1)	25,502	27,084	28,979	29,714	29,590	30,022	33,129	37,052	38,913	41,380	46,943	6,29%
Company-operated sales	8,136	8,895	9,504	10,018	10,245	10,622	11,810	13,055	14,018	15,402	16,611	7,40%
Total sales	33,638	35,979	38,483	39,732	39,835	40,644	44,939	50,107	52,931	56,782	63,554	6,57%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de McDonald's Corporation, 2016.



**Anexo 11. Total de ingresos de McDonald's (en billones de dólares)**



AÑO	1997	1998	1999	2000	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Tasa media anual de crecimiento
Franchised and affiliated revenues	3,273	3,526	3,747	3,776	3,829	3,905	4,344	4,834	5,099	5,493	6,176	6,6%
Company-operated sales	8,136	8,895	9,504	10,018	10,245	10,622	11,810	13,055	14,018	15,402	16,611	7,4%
Total revenues	11,409	12,421	13,251	13,794	14,074	14,527	16,154	17,889	19,117	20,895	22,787	7,2%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de McDonald's Corporation, 2016

## Anexo 12. Proyección de ingresos de McDonald's

INGRESOS (Billones de US\$)	Actual (1)	Tasa media anual incremental (1997- 2007)	Proyectado			Incremento con respecto al año anterior			Tasa media anual de crecimiento
	2007		2008	2009	2010	2008/2007	2009/2008	2010/2009	
<b>Ingresos con estrategia</b>									
Company operated sales	16,611	6,6%	17,358	18,226	19,593	4,5%	5%	7,5%	5,7%
Franchised and affiliated revenues	6,176	7,4%	6,485	6,841	7,389	5%	5,5%	8%	6,2%
<b>Total revenues con estrategia</b>	<b>22,787</b>	<b>7,2%</b>	<b>23,843</b>	<b>25,068</b>	<b>26,982</b>	<b>4,6%</b>	<b>5,1%</b>	<b>7,6%</b>	<b>5,8%</b>
<b>Ingresos sin estrategia</b>									
Company operated sales	16,611	6,6%	17,109	17,452	17,975	3%	2%	3%	2,7%
Franchised and affiliated revenues	6,176	7,4%	6,392	6,552	6,781	3,5%	2,5%	3,5%	3,2%
<b>Total revenues sin estrategia</b>	<b>22,787</b>	<b>7,2%</b>	<b>23,501</b>	<b>24,003</b>	<b>24,756</b>	<b>3,1%</b>	<b>2,1%</b>	<b>3,1%</b>	<b>2,8%</b>
<b>Ingresos incrementales</b>						Total			
Company operated sales			0,249	0,775	1,618	2,642			
Franchised and affiliated revenues			0,093	0,290	0,607	0,990			
<b>Total revenues incremental</b>			<b>0,342</b>	<b>1,064</b>	<b>2,226</b>	<b>3,632</b>			

Fuente: Elaboración propia sobre la base de McDonald's Corporation, 2016.

**Anexo 13. Estado de ganancia y pérdidas histórico y actual (2005-2007)**

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS (Billones de US\$)	Histórico				Actual	
	2005		2006		2007	
	US\$	%	US\$	%	US\$	%
REVENUES						
Sales by Company-operated restaurants	14,018	73%	15,402	74%	16,611	73%
Revenues from franchised and affiliated restaurants	5,099	27%	5,493	26%	6,176	27%
<b>Total Revenues</b>	<b>19,117</b>	<b>100%</b>	<b>20,895</b>	<b>100%</b>	<b>22,787</b>	<b>100%</b>
OPERATING COSTS AND EXPENSES						
Company-operated restaurant expenses	11,919	62%	12,905	62%	13,742	60%
Food & paper	4,760	25%	5,112	24%	5,487	24%
Payroll & employee benefits	3,663	19%	3,991	19%	4,332	19%
Occupancy & other operating expenses	3,496	18%	3,802	18%	3,923	17%
Franchised restaurants—occupancy expenses	1,021	5%	1,058	5%	1,140	5%
Costos de ventas	12,940	68%	13,963	67%	14,881	65%
Utilidad bruta	6,177	44%	6,932	45%	7,906	35%
Selling, general & administrative expenses	2,118	11%	2,296	11%	2,367	10%
Impairment and other charges (credits), net	-0,028	0%	0,134	1%	1,670	7%
Other operating (income) expense, net	0,103	1%	0,069	0%	-0,011	0%
<b>Total gastos operativos</b>	<b>2,193</b>	<b>11%</b>	<b>2,499</b>	<b>12%</b>	<b>4,026</b>	<b>18%</b>
<b>Utilidad de operación</b>	<b>3,984</b>	<b>28%</b>	<b>4,433</b>	<b>29%</b>	<b>3,879</b>	<b>17%</b>
Interest expense	0,356	3%	0,402	3%	0,410	2%
Nonoperating income, net	-0,032	0%	-0,123	-1%	-0,103	0%
Income from continuing operations	-				0	
	0,324	2%	0,279	2%	0,307	1%
<b>Ingresos antes de impuestos</b>	<b>3,660</b>	<b>19%</b>	<b>4,154</b>	<b>20%</b>	<b>3,572</b>	<b>16%</b>
Provisión para impuestos sobre la renta	1,082	6%	1,288	6%	1,237	5%
Ingresos por operaciones continuas	2,578	13%	2,866	14%	2,335	10%
Ingresos de operaciones discontinuadas	0,024	0%	0,678	3%	0,060	0%
<b>Net income</b>	<b>2,602</b>	<b>14%</b>	<b>3,544</b>	<b>17%</b>	<b>2,395</b>	<b>11%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>5,236</b>		<b>5,747</b>		<b>5,175</b>	
<b>EBIT</b>	<b>4,016</b>		<b>4,556</b>		<b>3,982</b>	

Fuente: Elaboración propia sobre la base de McDonald's Corporation, 2016.

**Anexo 14. Estado de ganancia y pérdidas proyectado con la estrategia propuesta (2008-2010)**

ESTADO DE GANANCIAS Y PÉRDIDAS  (Billones de US\$)	Proyectado con estrategia					
	2008		2009		2010	
	US\$	%	US\$	%	US\$	%
<b>REVENUES</b>						
Sales by Company-operated restaurants	17,358	73%	18,226	73%	19,593	73%
Revenues from franchised and affiliated restaurants	6,485	27%	6,841	27%	7,389	27%
<b>Total Revenues</b>	<b>23,843</b>	<b>100%</b>	<b>25,068</b>	<b>100%</b>	<b>26,982</b>	<b>100%</b>
<b>OPERATING COSTS AND EXPENSES</b>						
<b>Company-operated restaurant expenses</b>	13,591	57%	14,289	57%	15,380	57%
Food & paper	5,246	22%	5,515	22%	5,936	22%
Payroll & employee benefits	4,530	19%	4,763	19%	5,127	19%
Occupancy & other operating expenses	3,815	16%	4,011	16%	4,317	16%
<b>Franchised restaurants—occupancy expenses</b>	1,192	5%	1,253	5%	1,349	5%
<b>Costos de ventas</b>	<b>14,783</b>	<b>62%</b>	<b>15,542</b>	<b>62%</b>	<b>16,729</b>	<b>62%</b>
	14,783		15,542		16,729	
<b>Utilidad bruta</b>	<b>9,060</b>	<b>38%</b>	<b>9,526</b>	<b>38%</b>	<b>10,253</b>	<b>38%</b>
Selling, general & administrative expenses	2,384	10%	2,507	10%	2,698	10%
Impairment and other charges (credits), net	1,192	5%	1,253	5%	1,349	5%
Other operating (income) expense, net	0,238	1%	0,251	1%	0,270	1%
<b>Total gastos operativos</b>	3,815	16%	4,011	16%	4,317	16%
<b>Utilidad de operación</b>	<b>5,246</b>	<b>22%</b>	<b>5,515</b>	<b>22%</b>	<b>5,936</b>	<b>22%</b>
Interest expense	0,477	2%	0,501	2%	0,540	2%
Nonoperating income, net	0,000	0%	0,000	0%	0,000	0%
Income from continuing operations						
	0,477	2%	0,501	0%	0,540	2%
<b>Ingresos antes de impuestos</b>	<b>4,769</b>	<b>20%</b>	<b>5,014</b>	<b>20%</b>	<b>5,396</b>	<b>20%</b>
Provisión para impuestos sobre la renta	1,431	6%	1,504	6%	1,619	6%
Ingresos por operaciones continuas	3,338	14%	3,510	14%	3,778	14%
Ingresos de operaciones discontinuadas	0,100	0%	0,100	0%	0,100	0%
<b>Net income</b>	<b>3,438</b>	<b>14%</b>	<b>3,610</b>	<b>14%</b>	<b>3,878</b>	<b>14%</b>
<b>EBITDA</b>	<b>6,496</b>		<b>6,765</b>		<b>7,186</b>	
<b>EBIT</b>	<b>5,246</b>		<b>5,515</b>		<b>5,936</b>	

Fuente: Elaboración propia sobre la base de McDonald's Corporation, 2016.

**Anexo15. Balance de McDonald's al 31 de diciembre de cada año (en billones de dólares)**

<b>ACTIVOS</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
Efectivo y equivalentes	4,261	2,128	1,981
Cuentas por cobrar	0,794	0,807	1,054
Inventarios	0,144	0,112	0,125
Gastos pagados por anticipado	0,640	0,319	0,422
Otros activos corrientes	0,380	1,826	
<b>Total activos corrientes</b>	<b>6,219</b>	<b>5,192</b>	<b>3,582</b>
Terrenos y mejoras	4,481		4,837
Edificios y mejoras	20,030		22,270
Maquinaria, muebles y equipos	4,398		4,558
Otras propiedades	0,576		0,540
Propiedades y equipos al costo	29,485	29,720	32,205
Depreciación y amortización acumulada	-9,909	-10,280	-11,220
Propiedades y equipos neta	19,576	19,440	20,985
Inversiones y anticipos a filiales		1,035	1,156
Goodwill, neto	1,924	2,074	2,301
Otros activos intangibles			
Otros activos a largo plazo	2,272	1,233	1,367
<b>Total Activos a Largo plazo</b>	<b>23,772</b>	<b>23,782</b>	<b>25,809</b>
<b>Activo total</b>	<b>29,992</b>	<b>28,974</b>	<b>29,391</b>
<b>PASIVO Y CAPITAL DE LOS ACCIONISTAS</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>
<b>PASIVO</b>			
Cuentas por pagar	0,678	0,669	0,624
Impuesto Corriente por pagar			0,248
Gastos acumulados	1,317	1,460	1,635
Documentos por pagar	0,544		1,127
Deudas a corto plazo	0,659		0,865
Porción actual de la deuda a largo plazo	1,202	0,018	1,991
Otros tipos de responsabilidad	0,911	0,806	
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>4,108</b>	<b>2,952</b>	<b>4,499</b>
Parte no corriente de la deuda a a largo plazo	8,934	8,390	7,310
Pasivos de largo plazo por impuestos diferidos	0,949	1,076	0,961
Otros pasivos no corrientes	0,852	1,098	1,342
<b>Total pasivos a largo plazo</b>	<b>10,735</b>	<b>10,564</b>	<b>9,613</b>
<b>Pasivo total</b>	<b>14,842</b>	<b>13,516</b>	<b>14,111</b>
<b>CAPITAL</b>			
Ganancias retenidas	23,520	25,846	26,462
Pago adicional en el capital	2,720	3,445	4,227
Auto cartera	-10,370	-13,552	-16,762
Acciones preferentes			
Devengados	-0,733	-0,297	1,337
Otros	0,012	0,017	0,017
<b>Total capital de los accionistas</b>	<b>15,149</b>	<b>15,458</b>	<b>15,280</b>
<b>Total Pasivo y Capital de los accionistas</b>	<b>29,992</b>	<b>28,974</b>	<b>29,391</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de McDonald's Corporation, 2016.

## Anexo16. Cálculo del WACC

		December 31		december 31		december 31		december 31		december 31		december 31	
	<u>Matury</u>	Tasa de interés		Deuda		% participación		Escudo fiscal		Costo neto		Cálculo Wacc	
<i>En billones de dólares</i>	datos	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006	2007	2006
Fixed -original issue		5,5%	4,9%	3,497	2,367	14%	10%	-2%	-2%	3,58%	3,19%	0,51%	0,32%
Fixed - converted via exchange agreements		5,3%	4,5%	-0,455	-0,808	-2%	-3%	-2%	-2%	3,45%	2,93%	-0,06%	-0,10%
Floating		4,8%	5,1%	0,160	0,151	1%	1%	-2%	-2%	3,12%	3,32%	0,02%	0,02%
Total U,S, Dollars	2008-2037			3,202	1,710					0,00%	0,00%		
Fixed		2,7%	3,2%	0,121	0,447	0%	2%	-1%	-1%	1,76%	2,08%	0,01%	0,04%
Floating		4,8%	3,6%	2,093	2,342	9%	10%	-2%	-1%	3,12%	2,34%	0,27%	0,23%
Total Euro	2008-2013			2,215	2,789					0,00%	0,00%		
Fixed		6,0%	6,0%	1,079	1,067	4%	4%	-2%	-2%	3,90%	3,90%	0,17%	0,17%
Floating		6,5%	5,5%	0,689	0,785	3%	3%	-2%	-2%	4,23%	3,58%	0,12%	0,12%
Total British Pounds Sterling	2008-2032			1,768	1,853					0,00%	0,00%		
Total Japanese Yen fiexd	2010-2000	2,2%	2,2%	0,585	0,549	2%	2%	-1%	-1%	1,43%	1,43%	0,03%	0,03%
Field		3,4%	4,0%	0,497	0,351	2%	1%	-1%	-1%	2,21%	2,60%	0,04%	0,04%
Floating		5,7%	5,1%	0,946	1,044	4%	4%	-2%	-2%	3,71%	3,32%	0,14%	0,15%
Total other currencies	2008 - 2014			1,444	1,396					0,00%	0,00%		
Debt Obligationsbefore fair value adjustments				9,215	8,298					0,00%	0,00%		
Fair value adjustments				0,085	0,108	0%	0%	0%	0%	0,00%	0,00%	0,00%	0,00%
<b>Total debit obligations</b>				<b>9,301</b>	<b>8,407</b>	<b>38%</b>	<b>35%</b>					<b>1,25%</b>	<b>1,02%</b>
<b>Total shareholders' equity</b>				<b>15,279</b>	<b>15,458</b>	<b>62%</b>	<b>65%</b>			<b>10,14%</b>	<b>10,14%</b>	<b>6,30%</b>	<b>6,57%</b>
<b>Total general</b>				<b>24,581</b>	<b>23,865</b>	<b>100%</b>	<b>100%</b>					<b>7,55%</b>	<b>7,58%</b>

Fuente: Elaboración propia sobre la base de McDonald's Corporation, 2016.

En el presente anexo se ha calculado el WACC tomando en consideración el aporte del capital propio según los estados financieros y estimándose dicho valor en 7,55%. Por otro lado, siendo más exigentes en la estimación del WACC de 9,13%, se ha procedido en el próximo anexo considerar el valor de mercado del aporte del capital propio

**Anexo 17. Cálculo del WACC considerando el aporte de capital a valor de mercado**

<b>Calculo del WACC</b>	<b>2007</b>
# de acciones	1.211.800
Precio de acciones (en US \$)	44,31
Valor de mercado de capital (billones US \$)	53,694
Deuda a CP (billones US \$)	1,126
Porción de la deuda LP (billones US \$)	0,865
Deuda a LP (billones US \$)	7,310
Deuda (billones US \$)	9,301
Valor de securities (billones US \$)	62,995
Tasa de impuestos USA	35%
Tasa de descuento - Rd	5.09%
1-tasa de impuestos (1-t)(35 %)	65.00%
% de la deuda a LP	14.76%
	0.49%
Rs	10.14%
% del capital social	85.24%
	8.64%
<b>WACC</b>	<b>9.13%</b>

Nota: En billones de dólares.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Finalmente tomamos el WACC de 9,13% por ser el más exigente en el rendimiento esperado por el accionista.

## Anexo 18. Análisis de ratios financieros de McDonald's

Liquidez	Concepto	Sin corrección		
		2005	2006	2007
Liquidez corriente (veces)	Activo corriente Pasivo Corriente	1,51	1,76	0,80
Prueba ácida (veces)	Activo corriente - Inventario Pasivo corriente	1,48	1,72	0,77
Capital de trabajo (B de USD)	Activo corriente - Pasivo corriente	2,112	2,240	-0,917
Liquidez	Concepto	Corregido		
		2005	2006	2007
Liquidez corriente (veces)	Activo corriente Pasivo Corriente	2,14	1,77	1,43
Prueba ácida (veces)	Activo corriente - Inventario Pasivo corriente	2,09	1,73	1,38
Capital de trabajo (B de USD)	Activo corriente - Pasivo corriente	3,314	2,258	1,075
Gestión		2005	2006	2007
Periodo promedio de inventario (días)	Inventario promedio x 360 Costo de ventas	4	3	3
Rotación de caja y bancos (días)	Caja bancos x 360 Ventas	80	37	31
Rotación del activo fijo (veces)	Ventas Activo Fijo	0,98	1,07	1,09
Solvencia		2005	2006	2007
Razón de deuda (veces)	Pasivo total Capital contable	0,98	0,87	0,92
Endeudamiento (veces)	Pasivo total Activo total	0,49	0,47	0,48
Razón de pasivos a largo plazo (veces)	Pasivo a largo plazo Capital contable	0,71	0,68	0,63
Razón de pasivo corriente (veces)	Pasivo corriente Pasivo total	0,28	0,22	0,32
Rentabilidad		2005	2006	2007
Margen bruto %	Utilidad bruta Ventas	32%	33%	35%
Margen operativo %	Utilidad operativa ventas	21%	21%	21%
Margen neto %	Utilidad neta ventas	14%	17%	17%
ROE %	Utilidad neta Patrimonio neto	17%	23%	16%
ROA &	Utilidad neta Total activo	9%	12%	8%
EBITDA (billones de dólares)	Utilidad antes de intereses, impuestos, depreciación y amortización	4,016	4,556	4,556

Fuente: Elaboración propia, 2016.



**Anexo 19. Proyección de incremento de locales por tipo de administración y zonas geográficas (2008-2010)**

AÑO	Número de locales históricos				Número de locales proyectados			Tasa anual promedio	
	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Histórica	Proyectado
<b>Restaurants at December 31</b>	<b>2004</b>	<b>2005</b>	<b>2006</b>	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>	<b>(2004-2007)</b>	<b>(2008 - 2010)</b>
Operated by franchisees	18.216	18.324	18.685	20.505	21.328	22.180	22.764	4.02%	3.55%
Operated by the Company	4.101	8.173	8.166	6.906	6.502	6.262	6.399	18.97%	-2.51%
Operated by affiliates	8.179	4.269	4.195	3.966	4.137	4.036	3.574	-21.44%	-3.41%
Systemwide restaurants	30.496	30.766	31.046	31.377	31.967	32.478	32.737	0.95%	1.42%
AÑO	Número de locales históricos				Número de locales proyectados			Tasa anual promedio	
Restaurants at December 31	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	Histórica	Proyectado
U.S.	13.673	13.727	13.774	13.862	13.918	13.980	14.027	0.46%	0.40%
Europe	6.287	6.352	6.403	6.480	6.628	6.785	6.969	1.01%	2.45%
APMEA	7.567	7.692	7.822	7.938	8.255	8.488	8.424	1.61%	2.00%
Other Countries & Corporate	2.969	2.995	3.047	3.097	3.166	3.225	3.317	1.42%	2.31%
Total	30.496	30.766	31.046	31.377	31.967	32.478	32.737	0.95%	1.42%

Fuente: Elaboración propia sobre la base de McDonald's Corporation, 2016.

**Anexo 20. Proyección de participación e incremento de las ventas y modalidades por tipo de zonas geográficas (2005-2007)**

Ingresos por regiones	Cantidad			Participación			Incremento	
	Billones de dólares			%			%	
	2005	2006	2007	2005	2006	2007	2006/2005	2007/2006
<b>Ventas operadas por la compañía</b>								
EE. UU.	4,098	4,410	4,682	21%	21%	21%	7,6%	6,2%
Europa	5,465	5,885	6,817	29%	28%	30%	7,7%	15,8%
APMEA	2,453	2,674	3,134	13%	13%	14%	9%	17,2%
Otros países y corporativo	2,002	2,433	1,978	10%	12%	9%	21,5%	-18,7%
<b>Total</b>	14,018	15,402	16,611	73%	74%	73%	9,9%	7,8%
<b>Ingresos de franquiciados y afiliados</b>								
EE. UU.	2,857	3,054	3,224	15%	15%	14%	6,9%	5,6%
Europa	1,607	1,753	2,109	8%	8%	9%	9,1%	20,3%
APMEA	0,362	0,379	0,465	2%	2%	2%	4,7%	22,7%
Otros países y corporativo	0,273	0,307	0,378	1%	1%	2%	12,5%	23,1%
<b>Total</b>	5,099	5,493	6,176	27%	26%	27%	7,7%	12,4%
<b>Total de ingresos</b>								
EE. UU.	6,955	7,464	7,906	36%	36%	35%	7,3%	5,9%
Europa	7,072	7,638	8,926	37%	37%	39%	8%	16,9%
APMEA	2,815	3,053	3,599	15%	15%	16%	8,5%	17,9%
Otros países y corporativo	2,275	2,740	2,356	12%	13%	10%	20,4%	-14%
<b>Total</b>	19,117	20,895	22,787	100%	100%	100%	9,3%	9,1%

Nota: cifras en billones de dólares.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## **Nota biográfica**

### **Carlos Eusebio Córdova Jiménez**

Economista por la Universidad de Lima. Ha completado estudios de especialización en Contabilidad y Finanzas en ESAN, el Diplomado en Especialización en Gestión Pública en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, el Programa de Especialización en Proyectos de Inversión Pública por la Universidad del Pacífico y la Especialización en Presupuesto Público en la Universidad Nacional Mayor de San Marcos.

Cuenta con más treinta años de experiencia en el cargo de gerente de Administración, Finanzas y de Proyectos de Inversión en el sector privado y público en los rubros de calzado, construcción, agrícola, textil, telecomunicaciones, deportivo, editorial, programas sociales, vivienda, pesca, entre otros.

### **Laura María del Carmen Huamán Pulgar**

Licenciada en Administración por la Universidad del Pacífico. Ha cursado el Diplomado en Reingeniería e Innovación de Procesos y el Diplomado en Gerencia para el Desarrollo Local en ESAN. Ha estudiado en la Escuela Superior de Comercio de París la especialidad de Control de Gestión.

Se ha desempeñado profesionalmente en empresas del sector privado y en gestión académica. Actualmente es consultora en diseño organizacional y ejerce la docencia en este campo. Es coautora del libro *Metodologías para implantar la estrategia: diseño organizacional de la empresa*.

### **Ricardo Jesús Gustavo Isaac Ramos Cabrera**

Licenciado en Economía de la Universidad de Lima y MBA de la Universidad de Quebec y Montreal (Canadá). Ha cursado el Diplomado en Gestión de Proyectos Inmobiliarios de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y es coach ontológico certificado por Newfield Network.

Cuenta con más de treinta años de trayectoria en el sector bancario en las áreas de operaciones, créditos bancarios y la gestión de riesgos de créditos. Asimismo, se ha desempeñado en el sector inmobiliario y la construcción a través de la gerencia financiera y administrativa de una empresa constructora. Actualmente es socio de Head Capital S. A. C., empresa dedicada a la consultoría financiera y bancaria.