



**“PLAN ESTRATÉGICO PARA MC DONALD’S CHINA 2016 -2020”**

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

**Presentado por**

**Srta. Carla Abigaíl Vila Castillo  
Srta. Jennifer Ysla Regalado  
Sr. Daniel Guillermo Bustamante Huamán**

**2016**

Nuestro principal agradecimiento es para Dios por permitirnos ser parte de la prestigiosa Universidad del Pacífico y recibir educación de calidad mediante la excelencia de su plana docente.

A nuestros familiares y amigos por el apoyo constante, la confianza y entusiasmo transmitido en esta etapa de crecimiento profesional.

## **Resumen ejecutivo**

Mc Donald's es una corporación estadounidense líder del mercado de comida rápida, con más de 76 años en el mercado y presencia en más de 100 países con alrededor de 36.525 locales entre propios y franquiciados.

El éxito de Mc Donald's radica en ofrecer una variedad de productos tales como hamburguesas, postres y café, destacando la famosa Big Mac, productos a un precio accesible para todos los mercados donde opera. Esto como consecuencia de su estrategia genérica de Liderazgo de costo tipo 2 y su ventaja competitiva de costo, lo cual le permite ofrecer productos de mejor calidad a precios bajos.

Cuenta con una visión de abastecimiento sostenible para garantizar la calidad de sus productos sin interrupción del suministro, generando beneficios para los empleados, las comunidades y el medio ambiente. Mantiene alianzas con sus proveedores, con quienes establece constante comunicación, compromiso bilateral y vela por los intereses de sus franquiciados dándoles libertad dentro de un marco.

Respecto a su nivel de ventas, crecía constantemente, sin embargo, a partir del año 2013, las ventas vienen decreciendo, principalmente en el mercado norteamericano, su principal mercado, debido a denuncias de los activistas por no ofrecer la información nutricional de los productos, por los aparentes efectos negativos en la salud de los niños, obesidad, entre otros. Frente a ello, la primera medida fue contratar un nuevo CEO, Steve Easterbrook, quien asumió el liderazgo de la empresa en el año 2015, con el objetivo de recuperar el nivel de ventas, el valor de la acción en el mercado y las utilidades.

Actualmente, Mc Donald's ha segmentado sus mercados de acuerdo al potencial de crecimiento: Estados Unidos, grandes mercados internacionales, mercados de mayor crecimiento y mercados fundamentales.

El presente plan estratégico tiene como objetivo recuperar el crecimiento en ventas, la participación de mercado y la confianza de los consumidores, mediante un nuevo concepto de comida rápida desde los productos hasta las instalaciones, con una propuesta de productos saludables y orgánicos, a los precios más bajos disponibles, frente a la competencia, y locales amigables con el medio ambiente y adecuados a las necesidades de los diferentes comensales, inicialmente en China, uno de los mercados de mayor crecimiento.

## Índice

Índice de tablas.....	viii
Índice de gráficos .....	x
Índice de anexos .....	xi
<b>Capítulo I. Situación general de Mc Donald's.....</b>	<b>1</b>
1. Consideraciones generales .....	1
2. Perfil estratégico de Mc Donald's.....	2
3. Principales indicadores de gestión .....	4
4. Diagnóstico .....	5
5. Definición del problema .....	5
6. Enfoque de solución.....	6
<b>Capítulo II. Análisis del sector de comida rápida .....</b>	<b>7</b>
1. Aspectos generales.....	7
2. Análisis PESTEL .....	7
2.1 Factores económicos .....	7
2.2 Factores ecológicos.....	8
2.3 Factores sociales .....	9
2.4 Factores políticos .....	9
2.5 Factores tecnológicos.....	9
2.6 Factores legales.....	10
3. Análisis de la industria.....	10
3.1 Poder de negociación de proveedores .....	11
3.2 Barreras de entrada .....	11
3.3 Barreras de salida.....	12
3.4 Poder de negociación de los consumidores.....	12
3.5 Amenaza de productos sustitutos.....	13
3.6 Rivalidad entre competidores .....	13
3.7 Grado de atracción general de la industria.....	14
4. Evaluación de factores externos (EFE).....	16
5. Matriz de perfil competitivo (MPC) .....	17
6. Conclusiones del análisis del sector de comida rápida .....	18
<b>Capítulo III. Análisis interno .....</b>	<b>19</b>
1. Aspectos generales.....	19

2. Análisis AMOFHIT .....	19
3. Análisis de la cadena de valor.....	22
4. Análisis de recursos y capacidades (VRIO).....	24
5. Determinación de la estrategia genérica y ventaja competitiva .....	26
6. Evaluación de factores internos (EFI).....	26
7. Conclusiones del análisis interno.....	27
<b>Capítulo IV. Estimación de la demanda .....</b>	<b>28</b>
1. Objetivos.....	28
2. Metodología.....	28
3. Selección de mercados.....	29
4. Conclusiones.....	29
<b>Capítulo V. Formulación de objetivos.....</b>	<b>30</b>
1. Consideraciones previas.....	30
2. Bases para misión y visión.....	30
3. Propuesta de misión y visión .....	31
4. Objetivo general.....	32
5. Objetivos específicos .....	32
<b>Capítulo VI. Generación de estrategias .....</b>	<b>33</b>
1. Consideraciones previas.....	33
2. Matriz de FODA cruzado.....	33
3. Matriz PEYEA.....	34
4. Matriz interna externa (IE).....	34
5. Matriz de estrategia principal.....	35
<b>Capítulo VII. Selección de la estrategia .....</b>	<b>36</b>
1. Matriz Alineamiento estratégico.....	36
2. Matriz de estrategias específicas.....	37
3. Descripción de las estrategias seleccionadas .....	37
3.1 Estrategias de crecimiento – intensivas .....	37
3.2 Estrategias competitivas – líder de mercado.....	38
<b>Capítulo VIII. Planes funcionales.....</b>	<b>40</b>
1. Plan de Marketing.....	40
1.1 Objetivo general.....	40

1.2	Objetivos específicos .....	40
1.3	Acciones estratégicas .....	41
1.4	Estrategias de posicionamiento .....	41
1.4.1	Producto físico .....	43
1.4.2	Servicio y entrega .....	43
1.5	<i>Branding</i> emocional.....	44
1.6	Estrategias de segmentación .....	44
1.7	Marketing mix.....	45
1.7.1	Producto.....	46
1.7.2	Precio .....	48
1.7.3	Distribución .....	50
1.7.4	Publicidad y promoción .....	50
1.7.5	Personal.....	52
1.7.6	Ambiente físico (distribución, funcionalidad, ambientación e imagen) .....	52
1.7.7	Proceso.....	52
2.	Plan de operaciones.....	53
2.1	Objetivo general.....	54
2.2	Objetivos específicos .....	54
2.3	Acciones estratégicas .....	55
3.	Plan de responsabilidad social .....	55
3.1	Objetivo general.....	57
3.2	Objetivos específicos .....	57
3.3	Acciones estratégicas .....	58
4.	Plan de recursos humanos .....	61
4.1	Objetivo general.....	61
4.2	Objetivos específicos .....	62
4.3	Acciones estratégicas .....	62
5.	Plan financiero .....	63
5.1	Objetivo general.....	63
5.2	Objetivos específicos .....	64
5.3	Supuestos básicos para el período 2016 -2020 .....	64
5.4	Proyecciones financieras.....	66
5.4.1	Estimación de las ventas .....	66
5.4.2	Análisis de sensibilidad .....	67
5.4.3	Costo de ventas y gastos administrativos y de ventas.....	68

5.4.4 Flujo de caja económico (FCE) y financiero (FCF) para China sin estrategia .....	68
5.4.5 Flujo de caja económico (FCE) y financiero (FCF) para China con estrategia .....	69
5.4.6 Flujo de caja incremental .....	69
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>71</b>
1. Conclusiones .....	71
2. Recomendaciones .....	72
<b>Bibliografía .....</b>	<b>73</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>74</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>95</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Cuadro resumen de factores externos.....	10
Tabla 2.	Matriz de proveedores.....	11
Tabla 3.	Matriz de barreras de entrada.....	12
Tabla 4.	Matriz de barreras de salida.....	12
Tabla 5.	Matriz de poder de negociación de los consumidores.....	12
Tabla 6.	Matriz de amenazas de productos sustitutos.....	13
Tabla 7.	Matriz de rivalidad entre competidores.....	14
Tabla 8.	Grado de atracción general de la industria.....	14
Tabla 9.	Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	16
Tabla 10.	Matriz de perfil competitivo (MPC).....	18
Tabla 11.	Matriz VRIO.....	25
Tabla 12.	Matriz de evaluación de factores internos (EFI).....	27
Tabla 13.	Estimación de la demanda en ventas sin estrategia.....	28
Tabla 14.	Bases para la visión.....	31
Tabla 15.	Bases para la misión.....	31
Tabla 16.	Estrategias resultantes de la Matriz FODA cruzado.....	33
Tabla 17.	Matriz interna externa (IE).....	35
Tabla 18.	Matriz de estrategia principal.....	35
Tabla 19.	Matriz alineamiento estratégico.....	36
Tabla 20.	Matriz de estrategias específicas.....	37
Tabla 21.	Estrategias de crecimiento – intensivas.....	38
Tabla 22.	Posicionamiento de la marca – actual.....	42
Tabla 23.	Posicionamiento de la marca – propuesta.....	42
Tabla 24.	Producto físico.....	43
Tabla 25.	Reposicionamiento en China – Concepto Mc Go.....	44
Tabla 26.	Ciclo de vida de las líneas tradicionales, objetivo y estrategias.....	47
Tabla 27.	Ciclo de vida de las nuevas líneas, objetivo y estrategias.....	47
Tabla 28.	Ticket promedio de las líneas tradicionales.....	48
Tabla 29.	Ticket promedio de las nuevas líneas.....	49
Tabla 30.	Cuadro resumen del Marketing Mix.....	53
Tabla 31.	Identificación y priorización de <i>stakeholders</i> .....	57
Tabla 32.	Impacto en los <i>stakeholders</i> .....	61
Tabla 33.	Presupuesto general.....	63
Tabla 34.	Evolución del ticket promedio.....	64

Tabla 35.	Composición de la cartera de productos.....	65
Tabla 36.	Participación de los costos y gastos operativos y royalty respecto a las ventas con estrategia .....	66
Tabla 37.	Cálculo de las tasas de descuento COK y del WACC.....	66
Tabla 38.	Distribución de las inversiones – CAPEX.....	66
Tabla 39.	Estimación del número de visitas por local de China.....	67
Tabla 40.	Estimación de las ventas en China con estrategia .....	67
Tabla 41.	Análisis de sensibilidad .....	67
Tabla 42.	Estructura de costo de venta y gastos administrativos y de ventas en millones de dólares .....	68
Tabla 43.	Flujo de caja económico y financiero para China sin estrategia .....	68
Tabla 44.	Flujo de caja económico y financiero para China con estrategia .....	69
Tabla 45.	Financiamiento de la inversión inicial.....	69
Tabla 46.	Flujo de caja incremental en millones de dólares.....	70

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Evolución de las ventas .....	4
Gráfico 2.	Evolución del margen bruto y margen neto.....	5
Gráfico 3.	Grado de atracción de la industria .....	15
Gráfico 4.	Cadena de valor .....	24
Gráfico 5.	Grupos de interés de Mc Donald's .....	30
Gráfico 6.	Matriz PEYEA .....	34
Gráfico 7.	Identificación de los <i>stakeholders</i> -Modelo de Atributos y Prominencia (1997)...	57
Gráfico 8.	Organigrama propuesto .....	63

## Índice de anexos

Anexo 1.	Cronología de Mc Donald's .....	75
Anexo 2.	Modelo de negocio de Mc Donald's.....	76
Anexo 3.	Mercado orgánico global: distribución de las ventas al por menor por país al 2013.....	77
Anexo 4.	Los diez países con las mayores áreas de tierras agrícolas orgánicas 2013 .....	77
Anexo 5.	Datos macroeconómicos.....	78
Anexo 6.	Factores del entorno externo, la tendencia y efecto probable en Mc Donald's .....	80
Anexo 7.	Participación de mercado de Mc Donald's y KFC en China.....	81
Anexo 8.	FODA cruzado.....	82
Anexo 9.	Distribución de locales de los principales competidores de comida rápida: Mc Donald's, KFC y Subway.....	83
Anexo 10.	Distribución de locales de los principales competidores de comida rápida en China: Mc Donald's, KFC y Subway (de acuerdo a la clasificación de mercados de Mc Donald's).....	83
Anexo 11.	Flujo de atención al cliente.....	85
Anexo 12.	Comportamiento del costo total unitario y ticket promedio unitario.....	86
Anexo 13.	Estados financieros de Mc Donald's Corporación – Período 2012 – 2015 .....	87
Anexo 14.	Presupuestos 2016 -2020 en millones de dólares .....	88
Anexo 15.	Locales Mc Donald's y KFC por millón de personas.....	90
Anexo 16.	Desarrollo matriz SPACE o PEYEA.....	91
Anexo 17.	Ratios financieros Mc Donald's Corporación – Período 2012 – 2015 .....	92
Anexo 18.	Objetivos de marketing período 2016-2020 .....	92
Anexo 19.	Reducción de la huella de carbono en base a la electricidad.....	93
Anexo 20.	Provincias más pobres de China al 2015 .....	94

## **Capítulo I. Situación general de Mc Donald's**

### **1. Consideraciones generales**

Mc Donald's, es una empresa líder de comida rápida, tiene más de 36.525 locales a nivel mundial, algunos son de su propiedad y más del 80% son restaurantes franquiciados. Mantiene su visión de cadena suministro sostenible y de hacer siempre lo correcto, generando beneficios para todos sus grupos de interés. Sin embargo, actualmente también están orientados a recuperar el crecimiento de sus ventas, ya que en los dos últimos años las ventas han caído (2014-2015).

#### **Mc Donald's**

Mc Donald's se creó por iniciativa de los hermanos Richard y Maurice Mc Donald, quienes en 1937 abrieron el primer restaurante de comida rápida en California (USA) ofreciendo hamburguesas y una carta limitada de otros alimentos.

En 1954 Ray Kroc, un proveedor de máquinas de batidos, se sorprendió por la magnitud de pedidos de los hermanos Mc Donald, por lo cual los visitó y vio una oportunidad de negocio, ofreciéndoles la alternativa de abrir más locales. Un año más tarde los hermanos McDonald le otorgaron a Kroc los derechos exclusivos para la comercialización y explotación del negocio.

En 1967 la cadena abrió sus primeras sucursales fuera de los Estados Unidos, en Canadá. En 1970 se abre el primer restaurante Mc Donald's en Latinoamérica. En el año 1993 se implementó el Mc Café siendo el paso para empezar a diversificar su menú introduciendo opciones para el horario del desayuno.

En el 2000 Mc Donald's poseía tres marcas nuevas: Donatos (cadena de pizzerías); Chipotle Mexican Grill (comida mexicana para consumidores más acomodados) y Boston Market (cadena de pollos), para luego ser vendidas en el año 2006. En el año 2007 Mc Donald's logra registrar un beneficio neto trimestral record en 30 años.

En el 2010 ya tenía presencia en 118 países alrededor del mundo y atendía a 58 millones de clientes al día en un total de 31.000 locales que empleaban a más de 1,5 millones de personas. El mismo año, en China, la empresa Mc Donald's registraba 1100 puntos de venta. En el año 2012 Skinner se retira y es reemplazado por el director de operaciones Don Thompson.

En el año 2013 se inicia el pedido en línea, en el 2014 se abrió el primer local en Vietnam, superando los 35.000 locales a nivel mundial, no obstante, en los últimos 3 años las ventas cayeron, debido al cambio en algunos hábitos de consumo hacia comida más sana, el escándalo de la carne en mal estado en 2014 (afectó notablemente a los resultados en la zona de Asia/Pacífico), la presión de otras marcas de comida rápida como Yum Brands, Taco Bell o Burger King (algunas con una imagen de comida más sana que Mc Donald's) y la guerra del café/desayunos con Dunkin' Donuts y Starbucks, han llevado a una caída notable en las cifras y a un empeoramiento en los ratios.

En el año 2015, Thompson es forzado a renunciar, para luego ser reemplazado por Steve Easterbrook, quien lanzó un plan de renovación/reestructuración con el que espera revertir la caída y volver al crecimiento (ver cronología en el anexo 1).

## **2. Perfil estratégico de Mc Donald's**

A continuación, se explica el modelo de negocio de Mc Donald's (anexo 2)

La propuesta de valor de Mc Donald's consiste en entregar una oferta de comida rápida variada, nutritiva y de calidad, con un servicio personalizado y canales de atención accesibles a los clientes, quienes son personas con características bastante dispersas que tienen preferencia por la comida rápida y de calidad. Sus edades oscilan entre los 4 y 66 años, sin distinción de sexo ni ingresos. De 4 a 14 años tienen una oferta de menú especial que incluye un juguete; entre 15 y 27 años son generalmente estudiantes y personas con salarios reducidos, y entre 27 y 66 años son los padres de familia y trabajadores con nivel adquisitivo medio-alto.

Se busca fundamentar la relación basada en la calidad y bajo costo de los productos, limpieza e higiene, accesibilidad y atención personalizada.

Mc Donald's sostiene el negocio mediante un sistema integrado de recursos y actividades clave, tales como la marca global, los arcos dorados, franquicias y licencias, proveedores certificados, red de tiendas a nivel mundial, rentas y regalías, tecnología y equipos, personal capacitado en almacenamiento, manipulación y elaboración de productos, y algunos locales propios; y entre las actividades clave, tiene alianzas con los proveedores, lo que contempla la selección, seguimiento y recompensa de los mismos, evaluación y supervisión de los franquiciados, capacitación del personal, almacenamiento y control de inventarios, análisis del entorno, control de calidad y seguridad alimentaria, protocolo de ventas y atención al cliente, y gestión del riesgo.

Su canal de distribución es la red de tiendas, entre locales propios y franquiciados, distribuidos en cuatro bloques de mercado: Estados Unidos, grandes mercados internacionales, mercados de mayor crecimiento y mercados fundamentales.

- **Estados Unidos.**
- **Grandes mercados internacionales:** Australia, Canadá, Francia, Alemania y Reino Unido.
- **Mercados de mayor crecimiento:** China, Italia, Corea, Polonia, Rusia, España, Suiza y Países Bajos.
- **Mercados fundamentales:** otros, principalmente países latinoamericanos.

Los ingresos de Mc Donald's provienen de la venta de hamburguesas, batidos, gaseosas, menús, cajitas felices, rentas provenientes de los locales propios y de las regalías de las franquicias; y los costos generados por el negocio se distribuyen en sueldos, salarios y seguros, mantenimiento de maquinaria e instalaciones, capacitaciones, servicios (agua, luz, internet y telefonía), costo de venta (materia prima, mercaderías, etcétera), tributos, créditos bancarios y logística.

Con la finalidad de ser el referente en cadena de suministros sostenible, Mc Donald's trabaja de manera conjunta con su red de contactos entre proveedores, empresas relacionadas, organizaciones no gubernamentales (ONG), la Fundación Ronald Mc Donald's, las industrias farmacéuticas y otros actores de la industria.

### **Visión 2015**

Convertirse en una compañía de hamburguesas moderna y progresiva, entregando al cliente una experiencia contemporánea, y hacer lo que se necesita para ser lo que los clientes esperan para mañana (interpretado a partir de documentos y fuentes secundarias) <sup>1</sup>.

### **Misión 2015**

Ser el lugar favorito de nuestros clientes para comer y beber, estamos dedicados a ser un gran lugar para nuestros trabajadores con presencia fuerte y positiva en la comunidad, entregando una experiencia de clase mundial y valor para nuestros clientes para que se sientan bienvenidos y valorados (Interpretado a partir de documentos y fuentes secundarias).

---

<sup>1</sup> <http://panmore.com/mcdonalds-vision-statement-mission-statement-analysis>

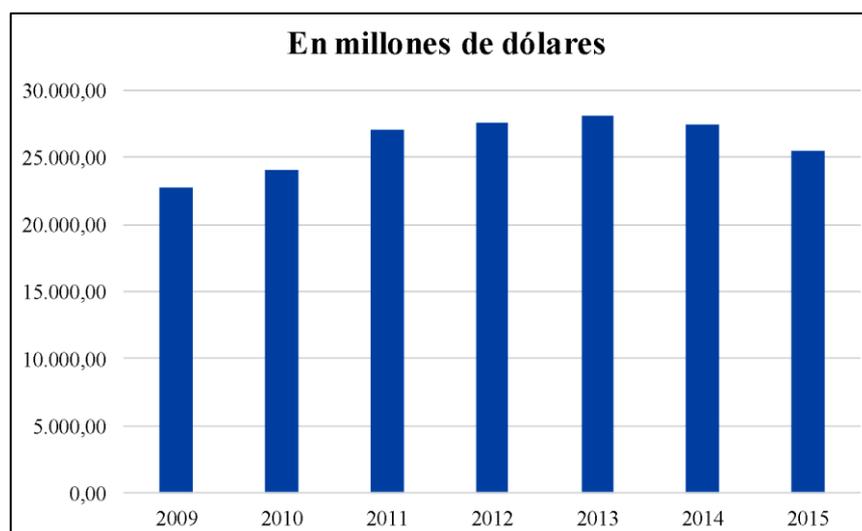
### 3. Principales indicadores de gestión

La cadena de restaurantes Mc Donald's cuenta con alrededor de 36.525 locales a nivel mundial, siendo el 80% franquiciados, con 420.000 empleados.

#### **Análisis de la evolución de las ventas**

La evolución del negocio fue creciente hasta 2013, con algunas variaciones, registrando un crecimiento promedio de 5% del 2009 al 2013; sin embargo, en el 2014 y 2015 las ventas han decrecido -2 y -8%, respectivamente. Dicho comportamiento se debe, básicamente, al cambio de los hábitos de consumo orientado hacia lo saludable, el escándalo de la carne en mal estado en 2014 en China y por la creciente competencia de otras marcas de comida rápida (gráfico 1).

#### **Gráfico 1. Evolución de las ventas**

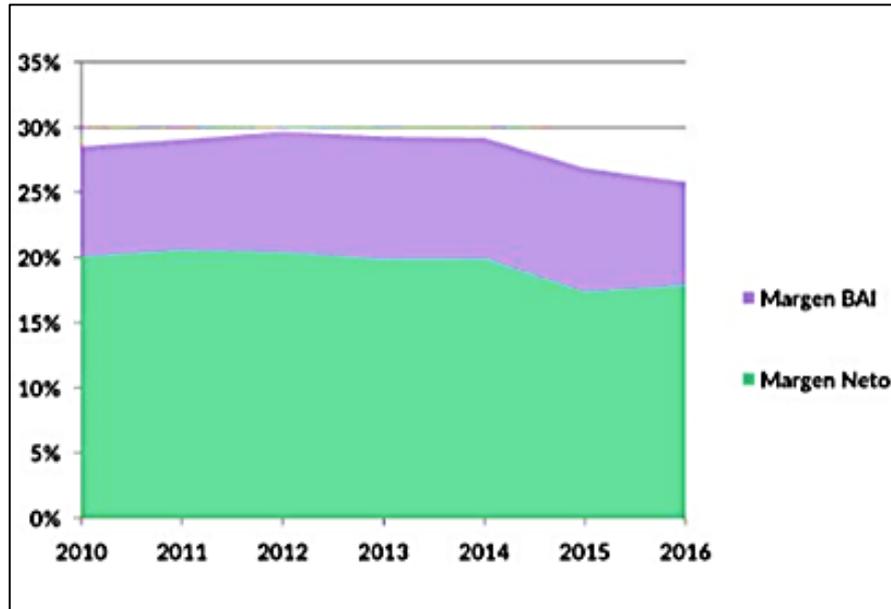


Fuente: Memoria de Mc Donald's Corporación, 2015.

#### **Análisis de los márgenes de beneficios**

Mc Donald's ha registrado durante muchos años buenos márgenes operativos, considerando que pocas empresas de su tamaño son capaces de mantener márgenes netos superiores al 15% de manera tan consistente. Sin embargo, en el 2015 el margen de beneficio antes de impuestos fue inferior al de 2014, con lo que junto con la caída de las ventas supuso un descenso en los beneficios de la empresa por segundo año consecutivo (gráfico 2).

**Gráfico 2. Evolución del margen bruto y margen neto**



Fuente: Análisis de Mc Donald's - [www.blogdelinversor.com/analisis-de-mcdonalds-mcd/](http://www.blogdelinversor.com/analisis-de-mcdonalds-mcd/)

#### **4. Diagnóstico**

En los últimos años, Mc Donald's ha sido atacado con múltiples denuncias relacionadas a la calidad de sus productos, valores nutritivos y propiedades organolépticas (olor, sabor, color y textura), sabotaje de proveedores en algunos mercados, entre otros, que han afectado la confianza en la marca y que, junto a otros factores como la volatilidad de los mercados, la inadecuada gestión gerencial, el desfase frente a la competencia y las nuevas tendencias de consumo alimenticio, con preferencia por productos saludables y orgánicos, y frente a la era digital, han desencadenado una caída en ventas, utilidades y el valor de la acción en el mercado.

#### **5. Definición del problema**

El problema que enfrenta Mc Donald's, es la reducción de sus ventas y participación de mercado, lo cual viene impactando negativamente en la utilidad y valor de la acción, esto, como consecuencia de la competencia agresiva con menores costos, que han sabido aprovechar los eventos que cuestionan la calidad de los productos de Mc Donald's y las nuevas tendencias de hábitos alimenticios orientados al consumo de productos saludables y orgánicos.

## **6. Enfoque de solución**

- Incrementar la participación de mercado en el continente asiático, principalmente en China, debido a su alto potencial de crecimiento en cuanto a población, el gasto en comida rápida, el incremento del ingreso promedio chino y el crecimiento del mercado de productos orgánicos (anexo 3).
- Ampliar la oferta de productos alineada a las nuevas tendencias de consumo alimenticios orientados a productos saludables y orgánicos, considerando que China es uno de los principales países con grandes superficies de cultivos orgánicos a nivel mundial (anexo 4).
- Garantizar la sostenibilidad de la cadena de suministros mediante una mejor gestión de los recursos, que permita la disminución de costos, procesos con menor impacto ambiental y satisfacción del cliente.

## **Capítulo II. Análisis del sector de comida rápida**

### **1. Aspectos generales**

La comida rápida es la comida que puede ser preparada y servida en un tiempo menor que las comidas tradicionales. El mercado de comida rápida tiene sus orígenes en América del Norte, donde mantiene la mayor participación; sin embargo, se espera un mayor crecimiento en mercados no tradicionales, principalmente en Asia, considerando la población, el aumento sostenible del PIB y del ingreso promedio disponible. Basados en la geografía, el mercado está segmentado en: América del Norte, Europa, Asia Pacífico y el resto del mundo.

Existe una tendencia evidente al consumo y la demanda productos saludables y orgánicos, con la finalidad de evitar efectos nocivos en la salud y mantener la belleza y estética. Adicionalmente a ello, se están implementando leyes que controlen el aporte nutricional de los alimentos, el uso de ingredientes menos dañino e impuestos y multas. Esto está impulsando a los grandes jugadores del mercado a incluir en su oferta las verduras naturales, carne libre de hormonas e ingredientes orgánicos para hacer sus productos más atractivos.

Los segmentos de comida rápida se determinan en base a tres categorías: tipo de alimentos, la cadena de suministro y la geografía. El mercado de la comida rápida global tenía un valor de USD 477,1 millones en el 2013 y se proyecta un crecimiento anual de 4,40% hasta el 2019, alcanzando los USD 617,6 en ese mismo año<sup>2</sup>.

### **2. Análisis PESTEL**

En el análisis PESTEL se evalúan factores del entorno externo: político, económico, social, tecnológico, ecológico y legal, considerando la tendencia y el efecto probable en Mc Donald's, para determinar las oportunidades y amenazas que se generan (tabla 1 y anexo 6).

#### **2.1 Factores económicos (anexo 5)**

El entorno económico actual se caracteriza por la incertidumbre y volatilidad de los mercados, esto, debido, principalmente, a tres factores que se han vuelto tendencia: la desaceleración del crecimiento de la economía China, la política monetaria de Estados Unidos y la caída de precios de la energía y materias primas.

---

<sup>2</sup> Informe, titulado "Global Fast Food Market – Industry Analysis, size, share, growth, Trends and Forecast"

La desaceleración del crecimiento de la economía China genera una menor demanda de materia prima y minerales de los países emergentes y en desarrollo, afectando, de esta manera, la balanza comercial y el crecimiento de dichos países, sin embargo, los resultados del 2015 y proyecciones para los siguientes cinco años son favorables. Según el Plan Quinquenal (2016-2020) se plantea mantener un crecimiento medio de, al menos, 6,5% anual en este quinquenio; también contempla reactivar el sector servicios para que este represente el 56% del PBI, 5,5% más que en el 2015 (50,5%), la creación de 50 millones de empleos (10 millones por año) en las zonas urbanas de China y se propone un aumento del ingreso per cápita de, al menos, 6,5% cada año, tomando en cuenta que este fue de 7,4% en el 2015.

La política monetaria de Estados Unidos, cuyo indicador relevante es la tasa de interés de referencia, registró una primera subida en diciembre 2015 y proyecta un incremento gradual en el corto y largo plazo, lo que significaría salida de capitales de otras economías y, por ende, depreciación de sus monedas frente al dólar.

La caída del precio de energía y materia prima se estima que se mantendrá para los siguientes años, impactando los niveles de producción, las exportaciones y el nivel de empleo.

Adicionalmente a ello hay otros factores que agudizan dicha volatilidad, como el reciente Brexit, que ha provocado la caída de todas las bolsas, principalmente las europeas y la depreciación del euro, además de otros impactos que aún no se evidencian. La situación económica actual está intrínsecamente ligada al factor político y social, donde también experimenta inestabilidad, corrupción, malestar social, desempleo, entre otros.

Sin embargo, existe un pronóstico de crecimiento económico favorable a nivel global de 3,2% para el 2016 y 3,5% para el 2017, impulsados, principalmente, por China y Estados Unidos.

## **2.2 Factores ecológicos**

En el ámbito ecológico hay una tendencia clara orientada al desarrollo sostenible y demanda de productos naturales, saludables y nutritivos, también llamados productos orgánicos, los que se obtienen de procesos amigables con el medio ambiente. Los impactos de las actividades humanas se intentan gestionar mediante indicadores de medición como huella ecológica y calentamiento global.

En China, los consumidores están comprando más productos orgánicos y, en la actualidad, el 56% de los consumidores de zonas urbanas afirman haber aumentado su gasto en productos ecológicos. Frente a ello, en el año 2012 entró en vigencia la nueva normativa de certificación orgánica, la

que contempla que todos los productos deben etiquetarse con el sello orgánico de China, el nombre de su organismo de certificación y el código de 17 dígitos registrado en la Administración Nacional de Certificación China (CNCA), de manera que los consumidores puedan seguir la autenticidad de un producto orgánico.

### **2.3 Factores sociales**

Existe un aumento del riesgo de malestar social por el deterioro de la situación económica, principalmente en los países emergentes (Brasil, Rusia, India, China y Sudáfrica - BRICS) por temas como desempleo, inseguridad social, terrorismo, etcétera. En China, el malestar se centraliza por la dispersión de los ingresos, generada por el promedio del ingreso de los altos ejecutivos y la clase obrera.

### **2.4 Factores políticos**

La corrupción e inestabilidad política están presentes a nivel global, sin embargo, los factores más relevantes que impactan los mercados son: la incertidumbre política de EE.UU. y el Brexit en la Unión Europea.

Existe un Índice de Percepción de la Corrupción del sector público con el cual se mide la percepción de corrupción, en el que los países que ocupan los primeros puestos tienen una menor percepción de corrupción (China se ubica el puesto 83 de los 167 publicados en este *ranking*).

### **2.5 Factores tecnológicos**

La innovación tecnológica es tangible en diferentes áreas, en personas naturales y jurídicas, tiene aportes positivos para llegar a todos los mercados, en la calidad de los productos, la reducción de tiempos en los procesos de producción, los canales de comunicación, la comercialización y la distribución, entre otros.

Las generaciones o segmentos según la edad, están directamente relacionadas con los avances tecnológicos, tales como los Baby Boomers, Generación X, Millenials, Generación Z o Genzers.

## 2.6 Factores legales

En el ámbito legal se intenta brindar un marco jurídico flexible y efectivo mediante regulaciones acordes con la realidad actual y garantizar la protección de la propiedad intelectual mediante licencias, marcas comerciales, patentes, secretos comerciales, derechos de autor, entre otros.

Actualmente, en China han desaparecido la mayoría de los impedimentos y restricciones que afectaban a la inversión extranjera en el sector de la franquicia; sin embargo, continúa siendo una actividad bastante regulada y que implica esfuerzos considerables para los franquiciadores, principalmente los temas relativos a las obligaciones de informar a las autoridades y a los franquiciados.

**Tabla 1. Cuadro resumen de factores externos**

FACTORES	OPORTUNIDADES	AMENAZAS
ECONÓMICO	Crecimiento económico global	Inestabilidad económica
	Proyecciones favorables de la economía China	Inflación de Estados Unidos
	Descenso del precio de la energía y materias primas	Impacto del Brexit
	Normalización de Política Monetaria de EE.UU.	Volatilidad en el mercado de acciones a nivel mundial
ECOLÓGICO	Demanda de productos saludables y orgánicos	Huella ecológica
	Sostenibilidad del medio ambiente	Calentamiento global
SOCIAL	Estilos de vida	Malestar social (huelgas)
	Hábitos de compra	Desempleo y disparidad de ingresos
	Tendencia a la valoración de la responsabilidad social	Demografía
POLÍTICO	Democracia y flexibilización de políticas de gobierno	Variedad de tradiciones y culturas
		Inestabilidad política
TECNOLÓGICO	Innovación tecnológica	Corrupción
	Reducción de tiempos de producción	Reducción de mano de obra
	Amplia la red de comunicaciones	Mano de obra especializada
LEGAL	Propiedad intelectual	Regulaciones de las franquicias

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 3. Análisis de la industria

El análisis de la industria de comida rápida se realizará bajo los lineamientos del modelo de las cinco fuerzas de Porter (Fred David 2008:100): proveedores, barreras de entrada y de salida, poder de negociación de los consumidores, amenaza de productos sustitutos y rivalidad entre competidores.

Cada variable recibe una puntuación que determina el grado de atracción de la industria: 1 muy poco atractiva; 2 poco atractiva; 3 neutral; 4 atractiva, y 5 muy atractiva. Luego de la asignación de puntuaciones, se promedian las cifras, resultando el grado de atracción final de la industria.

### 3.1 Poder de negociación de proveedores

El grado de atracción de la industria respecto a los proveedores es neutral, ya que hay muchos proveedores, lo cual garantiza precios bajos; sin embargo, no cuentan con una adecuada capacidad, lo que obliga a la industria a tener varios proveedores de la misma materia prima generándole mayores recursos para poder gestionarlos adecuadamente en cuanto a calidad y cantidad.

Los proveedores se encuentran cerca a los centros de producción, lo que es favorable para la industria, porque garantiza tiempos de entrega oportunos, menores costos de transporte y calidad de la materia prima e insumos, en su mayoría perecibles (tabla 2).

**Tabla 2. Matriz de proveedores**

<b>PROVEEDORES</b>		<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Muchos proveedores	0,10					5
Carencia de sustitutos de la materia prima e insumos	0,15	1				
Cercanía de los proveedores a los centros de producción	0,20				4	
Capacidad instalada de los proveedores	0,20	1				
Diversidad en la calidad de la materia prima	0,10				4	
Costos de materia prima e insumos	0,15					5
Tiempos de entrega adecuados de la materia prima o insumos	0,10					5
<b>Promedio</b>				<b>3,57</b>		
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES</b>		<b>BAJO</b>				
<b>GRADO DE ATRACCIÓN DE LA INDUSTRIA</b>		<b>NEUTRAL</b>				

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 3.2 Barreras de entrada

Las barreras de entrada en el sector de comida rápida son altas, lo que la hace poco atractiva, ya que tiene altos requerimientos de capital, regulaciones y posicionamiento de otras marcas.

Existen variables favorables como lograr economías de escala y no se requiere experiencia ni conocimiento especializado.

Cabe mencionar que, si se desea ingresar como franquiciado, el requerimiento de capital es alto, ya que se tiene que sustentar patrimonio base de un millón de dólares, en promedio, y cuotas de ingreso elevadas (tabla 3).

**Tabla 3. Matriz de barreras de entrada**

<b>BARRERAS DE ENTRADA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Altos requerimientos de capital	1				
Existencia de economías de escala					5
Regulaciones para ingresar a la industria	1				
Variedad de comida rápida		2			
Posicionamiento de marcas existentes	1				
Accesibilidad a los canales de distribución y ventas		2			
Baja inversión en tecnología					5
Experiencia y conocimiento especializado				4	
<b>Promedio</b>		<b>2,63</b>			
<b>GRADO DE ATRACCIÓN DE LA INDUSTRIA</b>	<b>POCO ATRACTIVA</b>				

Fuente: Elaboración propia, 2016

### 3.3 Barreras de salida

El costo para salir de la industria de comida rápida es alto, como consecuencia, básicamente, de los compromisos contractuales con los proveedores, empleados y franquiciados, lo que hace poco atractiva a la industria. Adicionalmente, las regulaciones de cada país determinan el marco en el cual se pueden mover las empresas y estas determinarán las condiciones de salida del mercado.

Respecto a equipos y activos, estos no son relevantes, puesto que son realizables en el corto plazo. Cabe mencionar que como en todo sector existen barreras emocionales frente al declive o cierre de una empresa (tabla 4).

**Tabla 4. Matriz de barreras de salida**

<b>BARRERAS DE SALIDA</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Regulaciones gubernamentales	1				
Compromisos de largo plazo con proveedores y clientes	1				
Contratos laborales y comerciales		2			
Activos realizables				4	
Barreras emocionales		2			
<b>Promedio</b>		<b>2,00</b>			
<b>GRADO DE ATRACCIÓN DE LA INDUSTRIA</b>	<b>POCO ATRACTIVA</b>				

Fuente: Elaboración propia, 2016

### 3.4 Poder de negociación de los consumidores

**Tabla 5. Matriz de poder de negociación de los consumidores**

<b>CONSUMIDORES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Muchos consumidores					5
Diversidad de productos sustitutos	1				
Alta frecuencia de consumo					5
Grado de información sobre los productos y precios		2			
Poder adquisitivo de los clientes				4	
Fidelización a marcas existentes	1				
Tendencia a consumir productos saludables y orgánicos	1				
<b>Promedio</b>		<b>2,71</b>			
<b>PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CONSUMIDORES</b>	<b>ALTO</b>				
<b>GRADO DE ATRACCIÓN DE LA INDUSTRIA</b>	<b>POCO ATRACTIVA</b>				

Fuente: Elaboración propia, 2016.

El poder de negociación de los consumidores es alto y sensible, porque el sector de comida rápida contempla productos perecibles y enfrenta una nueva tendencia de consumo de productos saludables y orgánicos. Adicionalmente, los consumidores están muy bien informados sobre productos y precios, cuentan con poder adquisitivo y decisión de compra, factores que les permiten cambiar de marca con facilidad si es que no encuentran los beneficios funcionales y emocionales que demandan. Por citar un ejemplo, en China, los consumidores están optando por comida rápida local o en su defecto por restaurantes más selectos, ya que la clásica comida rápida occidental ha perdido la preferencia en los últimos años.

### 3.5 Amenaza de productos sustitutos

La existencia de muchos y variados productos sustitutos a precios competitivos, hacen poco atractiva a la industria de comida rápida, ya que el consumidor tiene una amplia oferta y disposición a probarlos; sin embargo, no se garantiza la calidad de los mismos, por lo que hay una alta probabilidad de que el consumidor mantenga sus preferencias, que solo tenga intención de compra o que no lo refieran en su entorno. En China, por ejemplo, valoran mucho las referencias al momento de elegir un producto o servicio. Esta costumbre o práctica es conocida como *Guanxi*<sup>3</sup> (tabla 6).

**Tabla 6. Matriz de amenazas de productos sustitutos**

PRODUCTOS SUSTITUTOS	1	2	3	4	5
Variedad de productos sustitutos	1				
Precios competitivos	1				
Accesibilidad a productos sustitutos	1				
Alta calidad de los productos sustitutos		2			
Disposición de los consumidores a probar productos sustitutos	1				
<b>Promedio</b>	1,20				
<b>GRADO DE ATRACCIÓN DE LA INDUSTRIA</b>	<b>MUY POCO ATRACTIVA</b>				

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 3.6 Rivalidad entre competidores

Respecto a los competidores, la industria de comida rápida resulta muy poco atractiva, ya que son muchos, con capacidad de producción, en conjunto tienen una alta participación de mercado, rentabilidad, precios competitivos y algunos con alta inversión en investigación y desarrollo. Las principales marcas en este sector son: Mc Donald`s (líder), Burger King, Yum Brands (KFC Y Pizza Hut) y Subway (tabla 7).

<sup>3</sup> Palabra china que se traduce como “relaciones” o “conexiones sociales”, abarca todas las relaciones personales que uno cultiva en la vida, ya que en un momento determinado pueden servirle para encontrar trabajo, sellar un acuerdo empresarial o, simplemente, pedir un favor.

**Tabla 7. Matriz de rivalidad entre competidores**

<b>RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Muchos competidores	1				
Capacidad de producción y economías de escala	1				
Alta inversión en investigación y desarrollo		2			
Alta participación de mercado	1				
Precios competitivos		2			
Poca diferenciación del producto					5
Oferta en diversos segmentos				4	
Rentabilidad de los competidores	1				
<b>Promedio</b>	1,70				
<b>GRADO DE ATRACCIÓN DE LA INDUSTRIA</b>	<b>MUY POCO ATRACTIVA</b>				

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 3.7 Grado de atracción general de la industria

De las matrices anteriormente analizadas, se determina que la industria de comida rápida es poco atractiva para ingresar con una nueva marca, debido principalmente, a la amenaza de productos sustitutos y la rivalidad entre competidores. El poder de negociación de los consumidores y las barreras de entrada y de salida, son factores poco atractivos también; sin embargo, se podrían minimizar con un producto adecuado a hábitos de consumo actuales y fuentes de apalancamiento para tener capacidad de competir y lograr economías de escala.

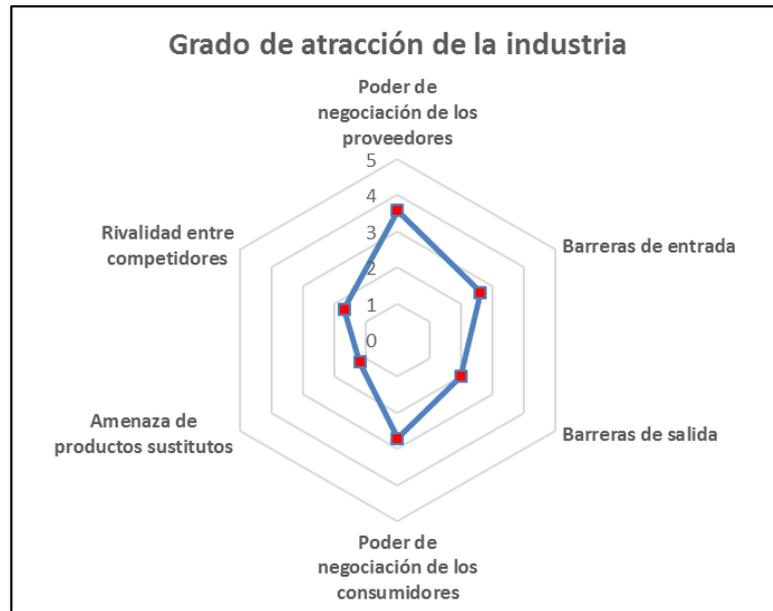
En general, la industria de alimentos y bebidas, es muy sensible porque está relacionada directamente con la salud. Actualmente, existe una tendencia a hábitos de consumo hacia lo saludable, nutritivo y orgánico, lo que obliga a la industria de comida rápida a adaptarse a esta tendencia manteniendo su esencia de comida rápida y accesible, con un precio acorde a la calidad del producto (tabla 8).

**Tabla 8. Grado de atracción general de la industria**

<b>INDUSTRIA GLOBAL</b>	<b>1</b>	<b>2</b>	<b>3</b>	<b>4</b>	<b>5</b>
Poder de negociación de los proveedores			3,57		
Barreras de entrada		2,63			
Barreras de salida		2,00			
Poder de negociación de los consumidores		2,71			
Amenaza de productos sustitutos	1,20				
Rivalidad entre competidores	1,70				
<b>Evaluación global</b>		<b>2,30</b>			
<b>GRADO DE ATRACCIÓN DE LA INDUSTRIA</b>	<b>POCO ATRACTIVA</b>				

Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Gráfico 3. Grado de atracción de la industria**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Uno de los agentes más importantes en la cadena de suministros de la industria son los proveedores, ya que de la calidad de los insumos y productos dependen la gestión y la relación con dichos proveedores, además de los procesos y estándares de calidad que estos manejan, lo que contempla certificaciones, códigos de conducta, prácticas responsables de siembra, riego, crianza, alimentación y matanza de animales, planes de contingencia frente a desastres naturales, pestes, etcétera.

Las barreras de entrada y salida son altas, ya que se requiere mucho capital, cumplir con exigentes regulaciones, enfrentar a marcas posicionadas y se debe cumplir con compromisos contractuales frente a un cierre, con empleados, clientes, proveedores y franquiciados con quienes actualmente se celebran contratos de hasta de 20 años.

En general, la oferta de comida rápida es variada y existen muchos productos sustitutos como pizzas, hamburguesas, pollo, sándwiches, tacos, entre otros, a precios competitivos y tiendas accesibles, lo cual es conocido por los consumidores y les da el poder de negociación.

Un aspecto muy importante es la responsabilidad social empresarial, ya que las empresas deben establecer sus estrategias considerando el impacto en todos los grupos de interés, para garantizar su continuidad y sostenibilidad, disminuyendo de esta manera el riesgo de reputación.

Por lo mencionado, existe una oportunidad de permanecer en la industria con nuevos productos basados en lo natural, nutritivo y saludable como los productos orgánicos, y contar con el capital requerido, ya sea de fuentes propias o financiamiento de terceros, para hacer frente a la competencia y optimizar la rentabilidad con economías de escala.

#### 4. Evaluación de factores externos (EFE)

El objetivo del análisis de factores externos es determinar el nivel de aprovechamiento de las oportunidades existentes y la reducción de los efectos de las amenazas externas de una empresa. Los factores externos que evaluar contienen información económica, social, cultural, demográfica, ambiental, política, legal, tecnológica y competitiva; y las puntuaciones indican la eficacia de las estrategias frente a determinado factor, siendo la puntuación máxima 4 y la mínima 1 (tabla 9).

**Tabla 9. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)**

MATRIZ EFE PARA LA EMPRESA MC DONALD'S				
	FACTORES EXTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
<b>Oportunidades</b>				
1	Pronósticos de crecimiento económico favorable a nivel global, 3.2% para el 2016 y 3.5% para el 2017, impulsados principalmente por China y Estados Unidos.	0.07	3	0.21
2	Según el XXIII Plan Quinquenal económico (2016-2020) de China se plantea mantener un crecimiento medio de 6.5% anual en este quinquenio, se contempla reactivar el sector servicios para que este represente el 56% del PBI, 5,5% más que en el 2015 (50.5%), la creación de 50 millones de empleos en las zonas urbanas de China y un aumento del ingreso per cápita de al menos 6.5% cada año (7.4% en el 2015).	0.07	3	0.21
3	Descenso del precio del petróleo, carbón, gas y otros comodities como cereales, harinas, oleaginosas, etcétera.	0.03	3	0.09
4	Tendencia creciente de la demanda de productos naturales, saludables y orgánicos; y bocadillos (presentaciones de menor tamaño)	0.07	2	0.14
5	Crecimiento del gasto en comida rápida principalmente de EEUU, luego China, Japón, Brasil y la India donde existe mayor población y oportunidades de crecimiento.	0.06	3	0.18
6	Mayor valoración de la Responsabilidad Social para alcanzar mejoras internas alineadas al bienestar de todos los grupos de interés.	0.05	4	0.20
7	Flexibilización de las políticas de gobierno y economía China, actualmente mantiene acuerdos comerciales con otros países, incluyendo EEUU.	0.06	3	0.18
8	La innovación tecnológica contempla avances en actividades científicas, financieras y comerciales, desarrollo de las comunicaciones y optimización de procesos. (El 78.1% de las empresas financian su propia I+D).	0.06	3	0.18
9	Protección de la propiedad intelectual mediante licencias, marcas comerciales, patentes, secretos comerciales, derechos de autor, entre otros.	0.03	4	0.12
10	La globalización permite la apertura de nuevos mercados bajo diferentes modalidades como las franquicias, fusiones, adquisiciones, etcétera.	0.05	4	0.20
<b>Amenazas</b>				
11	Bajos niveles de inflación en EEUU, factor de recesión e inestabilidad de precios (El 2015 cerró en 0,7% & la meta de 2,0% al 2017)	0.04	3	0.12
12	Incertidumbre e inestabilidad política y económica debido al plazo de ejecución del Brexit (2 años). Los primeros impactos fueron la caída del Euro y de las bolsas principalmente europeas.	0.04	3	0.12
13	Alta volatilidad en los mercados de acciones a nivel mundial	0.03	3	0.09
14	Calentamiento global y déficit ecológico, por actividades de deforestación, quema de combustibles fósiles como el carbón y petróleo, son fuente de los desastres naturales y cambios climáticos.	0.04	3	0.12
15	La Organización Internacional de Trabajo prevee un aumento del desempleo mundial al 2017 principalmente en las economías emergentes hasta 200,5 millones de personas, lo que genera mayor malestar social.	0.04	3	0.12
16	Rechazo a los productos por las particularidades de cada país, tradiciones y tendencias culturales.	0.05	3	0.15
17	Corrupción, lavado de activos, financiamiento de partidos políticos para favorecer algunos sectores económicos. China ocupa el lugar 83 entre 167 países en el Índice de la Percepción de la Corrupción del sector público.	0.03	3	0.09
18	Posición de los detractores mediante denuncias y publicidad negativa en los medios de comunicación, resaltando la obesidad y problemas cardíacos que puede generar la comida rápida.	0.06	3	0.18
19	Incremento de competidores y variedad de productos sustitutos en el sector de comida rápida a menores precios. En China los consumidores tienen preferencia por la comida rápida local más barata o por restaurantes más selectos.	0.07	3	0.21
20	Cambio en las leyes que impacten de manera negativa en la industria de comida rápida.	0.05	2	0.10
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>3.01</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Mc Donald's obtiene una puntuación promedio de 3.01, lo cual significa que tiene que gestionar con mayor eficiencia el aprovechamiento de las oportunidades y minimizar las amenazas.

Las oportunidades más relevantes son la tendencia creciente de la demanda de productos naturales, saludables y orgánicos, lo que permitiría ampliar y modificar el menú e incursionar en mercados con mayor potencial como China, Japón, Brasil, India y EE.UU., quienes, a la vez, gastan más dinero en comida rápida; asimismo, reforzar su visión de sostenibilidad, ya que actualmente existe una mayor valoración de la responsabilidad social para lograr el bienestar de todos los grupos de interés.

Dentro de las principales amenazas que enfrenta Mc Donald's están los ataques de sus detractores mediante denuncias y publicidad negativa, lo cual es aprovechada por sus competidores, quienes cuentan con una gran variedad de comida rápida de productos sustitutos, a menores precios.

Adicionalmente, una amenaza importante son las condiciones económicas de EE.UU., su principal mercado, situación generada por los bajos niveles de inflación, principal factor de recesión e inestabilidad de precios y la desaceleración del crecimiento de la economía China, quien, no obstante, continúa siendo un mercado atractivo y con potencial de crecimiento.

## **5. Matriz de perfil competitivo (MPC)**

La matriz del perfil competitivo (MPC) identifica los principales competidores de Mc Donald's y determina su posición en el mercado, comparando sus fortalezas y debilidades. Este análisis comparativo brinda importante información estratégica interna para la toma de decisiones. Los principales competidores de Mc Donald's son Burger King, Yum Brands Inc. (KFC, Pizza Hut) y Subway, empresas que cuentan con una importante participación de mercado a nivel mundial.

La puntuación máxima 4 indica la fortaleza principal, 3 fortaleza menor, 2 debilidad menor y la mínima de 1 debilidad principal (tabla 10).

**Tabla 10. Matriz de perfil competitivo (MPC)**

MATRIZ DE PERFIL COMPETITIVO PARA LA EMPRESA MC DONALD'S									
FACTORES CRITICOS DE ÉXITO	MC DONALD'S			BURGER KING		YUM (KFC Y PIZZA HUT)		SUBWAY	
	Ponderación	Clasificación	Puntuación Ponderada	Clasificación	Puntuación Ponderada	Clasificación	Puntuación Ponderada	Clasificación	Puntuación Ponderada
La marca	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	3	0.21
Diversidad productos	0.06	2	0.12	4	0.24	2	0.12	2	0.12
Competitividad de precios	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12
Accesibilidad	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	4	0.24
Personal capacitado en sus areas funcionales	0.05	2	0.10	2	0.10	2	0.10	2	0.10
Franquicias	0.05	4	0.20	4	0.20	4	0.20	4	0.20
Expansión global	0.07	4	0.28	4	0.28	4	0.28	4	0.28
Cadena de suministros sostenible	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14
Grado de innovación y desarrollo	0.04	3	0.12	3	0.12	2	0.08	2	0.08
Posicionamiento	0.07	4	0.28	4	0.28	3	0.21	4	0.28
Solidez y experiencia administrativa	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12
Economías de escala	0.04	4	0.16	3	0.12	2	0.08	2	0.08
Marketing, publicidad y promoción	0.07	3	0.21	3	0.21	3	0.21	3	0.21
Canales de distribución	0.04	2	0.08	2	0.08	2	0.08	3	0.12
Alianzas con proveedores certificados	0.07	4	0.28	3	0.21	2	0.14	2	0.14
Capacidad de producción	0.06	3	0.18	3	0.18	3	0.18	3	0.18
Participación de cuota de mercado	0.06	4	0.24	3	0.18	3	0.18	2	0.12
Cotización en bolsa	0.04	3	0.12	3	0.12	3	0.12	3	0.12
<b>TOTAL</b>	<b>1.00</b>		<b>3.41</b>		<b>3.23</b>		<b>2.82</b>		<b>2.86</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Mc Donald's obtiene la mayor puntuación comparado con sus principales competidores, con 3,41 respaldado principalmente por el valor de la marca, el posicionamiento, la expansión global y accesibilidad, y la cadena de suministros sostenible, cuyo factor más importante es la alianza con proveedores certificados. Burger King ocupa el segundo lugar por la diversidad de sus productos.

En Estados Unidos Subway tiene el 59% del número total de locales, seguido por Mc Donald's con el 31% y KFC 10%; sin embargo, en China KFC tiene el 65%, del número total de locales, Mc Donald's el 28% y Subway el 7%.

Adicionalmente, es necesario precisar que existen competidores locales quienes se caracterizan por tener la mayor diversidad de productos a menores precios, cuentan con ubicación accesible y con la mayor participación de mercado de comida rápida en China, dado que ofrecen comida tradicional de dicho país; sin embargo, su calidad en la preparación muchas veces ha sido cuestionada por los consumidores siendo poco confiable.

## 6. Conclusiones del análisis del sector de comida rápida

- Los estilos de vida y hábitos de consumo están orientados a lo natural, saludable y orgánico, lo que se convierte en la principal oportunidad para el sector, ya que permite ofrecer nuevos productos y establecer precios de acuerdo a la percepción de valor de los consumidores quienes optan por productos de alta calidad, en búsqueda de beneficios funcionales y emocionales relacionados a la salud y estética. Bajo esta premisa, Mc Donald's tiene una ventaja adicional, ya que mediante su estrategia de liderazgo de costos tipo 2, puede ofrecer

dichos productos saludables al precio más bajo disponible frente a productos semejantes de la competencia.

- El entorno global actual está caracterizado por la incertidumbre y volatilidad de los mercados, sin embargo, las proyecciones a largo plazo son favorables para el crecimiento económico, principalmente en mercados como China y Estados Unidos, impulsado por el sector servicios. En Asia-Pacífico se destaca el tamaño de la población, el aumento constante del PBI y el incremento de los ingresos disponibles de la población como factores claves de dicho crecimiento.

Mc Donald's cuenta con los recursos necesarios para aprovechar las oportunidades de dicho entorno para crecer y mantener su liderazgo, considerando que los mercados de comida rápida más importantes por volumen de gasto al año 2019 serán Estados Unidos, China y Japón, mientras que los países en los que se producirá mayor número de transacciones en comida rápida serán India, China y Estados Unidos.

- En el sector de comida rápida es de vital importancia tener una cadena de suministros sostenible para garantizar la calidad de los productos y el abastecimiento oportuno e ininterrumpido, lo que permitirá cumplir con los requerimientos de los consumidores y minimizar los ataques de la competencia y oferta de productos sustitutos.

Los principales competidores en el sector de comida rápida son Mc Donald's, Burger King, Yum Brands (KFC y Pizza Hut) y Subway, sin embargo, existen competidores más pequeños que, en conjunto, tienen una importante participación con una propuesta variada y adaptada al paladar local.

## **Capítulo III. Análisis Interno**

### **1. Aspectos generales**

En el presente capítulo se analizarán las áreas funcionales de Mc Donald's y se empleará el análisis AMOFHIT para evaluar las áreas funcionales, la cadena de valor para analizar los procesos, la matriz VRIO para determinar la posición competitiva y desempeño frente a otras empresas del sector, y la matriz EFI donde se definen las fortalezas y debilidades para la formulación de estrategias.

### **2. Análisis AMOFHIT**

#### **Administración y gerencia**

Mc Donald's ha tenido el cambio de dos CEO en los últimos 5 años, primero asumió el cargo Thompson en el año 2012, el cual se encargaría de hacer crecer a Mc Donald's, sin embargo, los resultados no fueron los esperados (caída en ventas 2013 y 2014) es por ese motivo que nombran a Steve Easterbrook como nuevo CEO en el 2015, quien tiene la difícil tarea de recobrar el espacio perdido y recuperar al valor de las acciones de Mc Donald's. Para ello tendrá que evaluar sus estrategias y el equipo que lo acompañará para revertir esta situación.

#### **Marketing y ventas**

Actualmente, la empresa está lanzando campañas de marketing y publicidad de forma agresiva, con la tendencia de productos *low cost* como desayunos disponibles durante todo el día y otro tipo de promociones de acuerdo al mercado y hábitos de consumo del cliente.

Mc Donald's cayó en ventas en dos años consecutivos 2014 y 2015, en un 2% y 8%, respectivamente, debido a su desfase respecto a las nuevas tendencias de consumo, canales de venta virtuales, mayor competencia y los ataques de sus detractores (activistas). Solo en EE.UU. la asistencia de clientes en restaurantes cayó en un 4,1% en el 2014, tras una disminución de 1,6% en el 2013, siendo este uno de los mercados donde tiene mayor presencia en número de locales. Esta actividad es una fortaleza relevante para Mc Donald's.

#### **Operaciones y producción**

Mc Donald's cuenta con muchos proveedores locales e internacionales, los cuales mantienen una relación de varios años con la empresa. Estos proveedores siguen los lineamientos de la empresa para conseguir un producto de calidad y que cumpla con las expectativas del consumidor final,

todo este proceso está enmarcado con las políticas que Mc Donald's aplica en su cadena de suministros. Esta actividad es una fortaleza relevante.

El CEO de la empresa presenta un plan para simplificar sus operaciones de la cadena y así poder adaptarse más rápido a sus nuevos rivales en el negocio de la comida rápida, los cuales abarcan sus cuatro bloques o segmentos de mercado: Estados Unidos, grandes mercados internacionales, mercados de mayor crecimiento y mercados fundamentales.

### **Finanzas**

La empresa, al realizar el anuncio de cambio de CEO en el 2015, produjo un efecto positivo para el valor de la acción en el mercado, la cual se apreció en más de 30% desde que Easterbrook asumió la dirección. Cabe resaltar que los números se basan en los ingresos de los locales propios y franquiciados en estos cuatro mercados a nivel mundial. Además de los ingresos provenientes de las regalías y alquiler de los inmuebles (locales) a sus franquiciados.

Los ingresos en los últimos 3 meses del 2015 fueron de USD 6.340 millones, que le dieron un beneficio de USD 1.210 millones, donde la ganancia neta mejoró un 10%. Si bien es cierto, hoy la empresa gana menos dinero que antes, pero da señales que las visitas a sus locales están creciendo, lo que da un indicio positivo para Mc Donald's.

### **Recursos humanos**

Mc Donald's cuenta con una gran variedad de programas de capacitación para la formación de sus trabajadores, impartiendo cursos en más de 20 idiomas, favoreciendo la promoción interna frente a la contratación externa, dando señales de la valoración que realizan a sus empleados. Sin embargo, realiza una formación especializada para un único puesto de trabajo lo que genera una alta rotación de personal, descuidando al personal que labora en sus locales franquiciados.

### **Informática y comunicaciones**

Para Mc Donald's la comunicación debe ser fluida y constante entre sus empleados, proveedores, franquiciados y clientes.

Realizó una campaña de comunicación interna y se aprovechó el lanzamiento de los desayunos Mc Donald's con el objetivo de convertirse en la marca favorita de desayunos para sus empleados donde ellos eran los grandes embajadores dándoles todas las herramientas de formación necesaria para la puesta en marcha.

Ha establecido un índice de desempeño con sus proveedores, en el cual fundamenta su comunicación.

Para la comunicación externa con sus clientes, cuenta con todas las redes sociales activas como el Facebook, Twitter, entre otros aplicativos, para poder estar al tanto de los requerimientos de los clientes.

Mc Donald's busca siempre la mejora de la comunicación a través de sistemas integradores para toda la cadena de suministros y grupos de interés.

### **Tecnología**

La empresa está utilizando la tecnología en todos sus procesos en búsqueda de la integración, así como también la eficiencia en atención al cliente, para poder brindarle una mejor experiencia como acceso a internet, fuente de energía para cargar celulares dentro de sus locales, o que los niños tengan la oportunidad de escoger otras formas de recreación dentro de sus instalaciones.

Mc Donald's se está adecuando a los cambios tecnológicos que están surgiendo en la industria de comida rápida.

### **3. Análisis de la cadena de valor**

Mediante el análisis de la cadena de valor se detallarán las actividades primarias y de apoyo que realiza la empresa, y la manera cómo interactúan entre ellas, para entender como estas generan la ventaja competitiva y reducción de costos para Mc Donald's (gráfico 3).

#### **Actividades primarias**

**Logística de entrada:** Mc Donald's compra sus insumos de proveedores certificados, que cumplan los estándares de calidad y responsabilidad social que solicita la empresa los cuales son medidos por el índice de desempeño de proveedores.

Mc Donald's busca implementar procesos amigables con el medio ambiente en todos los sectores con los que se relaciona, como ganadería, agricultura, pesca y papel, interviniendo desde métodos de crianza, matanza, alimentación, técnicas responsables siembra y riego, entre otros.

**Operaciones.** Mc Donald's cuenta con procesos de evaluación y supervisión estandarizados de la materia prima y del funcionamiento de los locales comerciales propios y franquiciados a nivel mundial, mediante adecuados controles de calidad que van desde el campo hasta la entrega al cliente. Adicionalmente, hace uso eficiente y sostenible de los recursos obtenidos.

**Logística de salida.** Mc Donald's realiza una toma de pedido sin errores, con oportunos tiempos de entrega, al ser principalmente productos perecibles. La distribución se realiza mediante unidades especialmente acondicionadas para asegurar la calidad de los productos.

**Marketing y ventas.** Mc Donald's realiza continuas campañas publicitarias a nivel mundial priorizando la imagen de la marca, utilizando los diferentes canales como por ejemplo las redes sociales. Adicionalmente, realiza actividades promocionales en eventos deportivos y sociales, así como también mediante descuentos a través de cupones físicos y virtuales.

**Atención al cliente.** Mc Donald's realiza continuas mediciones mediante encuestas de satisfacción utilizando canales tradicionales y virtuales. La atención se realiza dentro de sus locales comerciales o quioscos, y vía *delivery*, adecuándose cada día más a lo que el cliente requiere.

### **Actividades de apoyo**

**Infraestructura.** Mc Donald's presenta una estructura organizacional maquilinal, según Mintzberg, donde la parte fundamental es la tecnoestructura mediante la cual los analistas especializados se enfocan en el estudio, planificación y ejecución a través de mecanismos de coordinación como la normalización de procesos, en búsqueda de la eficiencia.

**Recursos humanos.** Apoyado por el liderazgo del CEO de la corporación, con estandarizados programas de reclutamiento y selección a nivel mundial, para sus locales propios y franquiciados. Los mandos de línea media son las personas encargadas de controlar el núcleo de operaciones de la organización y, a su vez, centralizan verticalmente la toma de decisiones.

La corporación cuenta con un programa de capacitación a los franquiciados, para que puedan desempeñar un rol gerencial y calidad de atención en los locales a nivel mundial.

**Tecnología.** Cuenta con instalaciones de investigación y desarrollo ubicados en EE.UU., Europa y Asia, para controlar la calidad de sus productos. También cuenta con sistemas como el *E-Procurement* para tener un mejor control de la cadena de suministros.

**Abastecimiento.** En cuanto al abastecimiento, se realiza de manera adecuada con políticas de control y monitoreo constante, donde la parte fundamental es la información que brinda cada local en el mundo, la cual es procesada por todos los proveedores que pueden ser de la zona como también fuera de ella, para cumplir con los requerimientos de los clientes.

**Gráfico 4. Cadena de valor**



Fuente: Elaboración propia, 2016

#### 4. Análisis de recursos y capacidades (VRIO)

Mediante el análisis de los recursos y capacidades de la empresa se determinará la posición competitiva o de desempeño de Mc Donald's frente a otras empresas del sector. Se están considerando cuatro implicancias competitivas: ventaja competitiva sostenible (VCS); ventaja competitiva temporal (VCT); paridad competitiva (PC), y desventaja competitiva (DC). La matriz VRIO valida estos recursos y capacidades bajo los lineamientos siguientes: valioso, raro, inimitable y organizado (tabla 11).

**Tabla 11. Matriz VRIO**

Matriz VRIO (valioso, raro, inimitable, organización)							Implicancias Competitivas	Fortalezas	Debilidades
Recurso / Capacidad	Tipo	¿Valor?	¿Raro?	¿Inimitable?	¿Organizado?				
<b>Talento</b>									
Experiencia CEO Steve	Intangible	SÍ	SÍ	NO	SÍ	VCT	X		
<b>Recursos</b>									
Marca Global	Intangible	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	VCS	X		
Franquicias y licencias que generan rentas y regalías	Intangible	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	VCS	X		
Personal capacitado en almacenamiento, manipulación y elaboración de productos	Humano	SÍ	NO	NO	SÍ	PC	X		
Red de tiendas a nivel mundial	Tangible	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	VCS	X		
Centro de investigación y desarrollo	Intangible	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	VCS	X		
Alianzas con proveedores certificados	Intangible	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	VCS	X		
Marketing y Publicidad	Intangible	SÍ	NO	NO	SÍ	PC			
Logo: Arcos Dorados	Intangible	SÍ	SÍ	NO	SÍ	VCT	X		
Tecnología y equipos	Tangible	SÍ	NO	NO	SÍ	VCT			
Valor de la acción	Intangible	SÍ	SÍ	NO	SÍ	VCT	X		
Propiedades organolépticas inadecuadas	Tangible	SÍ	NO	NO	NO	DC			X
Consejo Asesor de Seguridad Alimentaria	Humano	SÍ	SÍ	NO	SÍ	VCT	X		
<b>Procesos</b>									
Control de calidad y seguridad alimentaria en los procesos de producción, transporte y almacenamiento.	Intangible	SÍ	NO	SÍ	SÍ	VCT		X	
Selección y seguimiento de los proveedores	Intangible	SÍ	NO	NO	SÍ	PC			X
Elaboración y manipulación de productos	Tangible	SÍ	NO	NO	SÍ	PC			X
Distribución y entrega oportuna	Intangible	SÍ	NO	NO	SÍ	PC			X
Almacenamiento y control de inventarios	Tangible	SÍ	NO	NO	SÍ	PC			X
Protocolo de ventas y atención al cliente	Intangible	SÍ	NO	NO	SÍ	PC			X
Evaluación, supervisión y cooperación con los franquiciados	Intangible	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	VCS	X		
Selección y capacitación de personal	Intangible	SÍ	NO	NO	SÍ	PC			X
Gestión de riesgos	Intangible	SÍ	NO	NO	SÍ	VCT	X		
<b>Responsabilidad Social</b>									
Inserción laboral de los discapacitados	Intangible	NO	NO	NO	SÍ	DC			X
Políticas de protección ambiental	Intangible	SÍ	NO	NO	SÍ	PC	X		
Proveedores locales socialmente responsables	Intangible	SÍ	SÍ	NO	SÍ	VCT	X		
Fundación Ronald Mc Donald's	Intangible	SÍ	SI	NO	SÍ	VCT	X		
Desarrollo de productos alineados a hábitos de consumo y estilos de vida actuales	Intangible	SÍ	NO	NO	NO	DC			X
Compromiso con la nutrición saludable	Intangible	SÍ	NO	NO	SÍ	VCT	X		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Mc Donald's cuenta con recursos y capacidades difíciles de copiar por la competencia, los cuales le generan una ventaja competitiva sostenible, tales como ser una marca global con su red de tiendas en más de 118 países mediante franquicias y licencias, con quienes trabaja de manera conjunta y cooperativa, contar con alianzas con proveedores certificados, un centro de

investigación y desarrollo y una gestión sostenible de su cadena de suministros, lo cual le permite ofrecer productos de alta calidad a los precios más bajos disponibles, con lo cual ha alcanzado el liderazgo en el mercado de comida rápida. Adicionalmente, Mc Donald's está orientado a la gestión sostenible de los impactos de su actividad en todos los grupos de interés con su filosofía de "hacer lo correcto".

En contraposición, carece de algunos recursos que actualmente le generan desventaja competitiva, como las propiedades organolépticas (color, olor, sabor y textura) las cuales se deben mejorar, la inserción de personal discapacitado y una oferta limitada y desfasada frente a los hábitos de consumo y estilos de vida actuales, a los cuales debe orientar sus estrategias para garantizar su continuidad.

Los recursos y capacidades que le generan paridad significa que la competencia también los posee y los que le generan ventaja competitiva temporal no garantizan su continuidad porque son fácilmente de copiar por la competencia como publicidad, capacitación de personal para la elaboración de los procesos de producción, distribución y atención al cliente.

## **5. Determinación de la estrategia genérica y ventaja competitiva**

La estrategia genérica de Mc Donald's es Liderazgo de costos Tipo 2 (Fred R. David 2008:188), ya que ofrece una variedad de productos y servicios al precio más bajo disponible, comparado con productos semejantes de sus competidores, esto, debido a la capacidad que tiene para mantener costos unitarios muy bajos, existen muchos compradores que poseen poder de negociación, y a la competencia que es agresiva en cuanto a precios en el sector de comida rápida.

Algunos factores críticos de éxito con los que Mc Donald's ha logrado el liderazgo de costos y ventaja competitiva son las alianzas con sus proveedores, la gestión sostenible de su cadena de suministros, su sistema de franquicias y economías de escala.

## **6. Evaluación de factores internos (EFI)**

La matriz EFI permitirá identificar las fortalezas y debilidades de Mc Donald's, valorarlas de acuerdo a la tendencia de la industria y determinar la eficiencia de sus fortalezas para minimizar sus debilidades, de tal manera que se identifiquen las oportunidades de mejora y procesos críticos (tabla 12).

**Tabla 12. Matriz de evaluación de factores internos (EFI)**

MATRIZ EFI PARA LA EMPRESA MC DONALD'S				
	FACTORES INTERNOS CLAVE	PONDERACIÓN	CLASIFICACIÓN	PUNTUACIONES PONDERADAS
<b>Fortalezas</b>				
1	Marca global con presencia en más de 100 países, con 76 años de experiencia y líder en el mercado de comida rápida.	0.07	4	0.28
2	Red de tiendas segmentadas en 4 mercados globales: EEUU, grandes mercados internacionales, mercados de alto crecimiento y mercados fundamentales.	0.06	3	0.18
3	Cadena de Suministros sostenible	0.07	4	0.28
4	Capacidad financiera y acceso al crédito, sustentando ingresos por rentas y regalías.	0.04	4	0.16
5	Personal capacitado en almacenamiento, manipulación, elaboración de productos y atención al cliente	0.05	3	0.15
6	Alianza con proveedores certificados e identificados con la organización.	0.07	4	0.28
7	Marketing, publicidad y promoción centrados en la calidad, sabor de la comida, elección del menú, nutrición y experiencia relevante con el cliente.	0.06	3	0.18
8	Consejo Asesor de Seguridad Alimentaria compuesto por técnicos especialistas en seguridad y cadena de suministros de Mc Donald's y los proveedores.	0.04	3	0.12
9	Accesibilidad y ubicación de sus tiendas	0.05	3	0.15
10	Cotizar en bolsa, lo cual le permite acceder a fuentes de financiamiento menos costosas	0.05	3	0.15
<b>Debilidades</b>				
11	Cuestionamiento de sus propiedades organolépticas de sus productos (olor, color, sabor, textura)	0.06	1	0.06
12	Los productos no están orientados a las nuevas tendencias de hábitos alimenticios (saludables, orgánicos y diversidad de tamaños).	0.07	1	0.07
13	Productos e insumos perecibles	0.05	2	0.10
14	Falta de canales de venta digitales que se adecúan a la generación Millenials y Generación Z o Genzers.	0.05	2	0.10
15	Alta rotación de personal debido principalmente por bajos salarios y carencia de una línea de carrera	0.05	1	0.05
16	Muchos proveedores pequeños que demandan mayores recursos para poder gestionarlos	0.05	1	0.05
17	Desfase frente a las nuevas tendencias de consumo de comida saludable, canales de venta virtuales, mayor oferta, entre otros, lo que ha generado la caídas en las ventas en los dos últimos años (-2% en el 2014 y -7% en el 2015) y disminución en la utilidad neta.	0.06	1	0.06
18	Demora en la atención en horas pico y ambientes poco acogedores y amigables con el medio ambiente	0.05	2	0.10
<b>TOTAL</b>		<b>1</b>		<b>2.52</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016

Entre las principales fortalezas de Mc Donald's se encuentra la cadena de suministros sostenible, cuya actividad clave es la relación de alianza con proveedores certificados y ser una marca global con presencia en más de 100 países, y líder en el mercado de comida rápida. Sin embargo, la puntuación de 2,52 indica que hay áreas de mejora y que sus fortalezas no están minimizando eficientemente las debilidades, como la carencia de canales de venta digitales, demora en la atención en horas pico, ambientes poco acogedores, insumos perecibles, productos que carecen de propiedades organolépticas adecuadas y no están alineados a las nuevas tendencias de consumo orientado a lo saludable y orgánico.

## 7. Conclusiones del análisis interno

- Las alianzas con proveedores es un factor crítico de éxito, porque permite ser partícipe de todo el proceso de abastecimiento, donde trabajan de manera conjunta técnicos especializados de Mc Donald's y de los proveedores. A la vez, los proveedores se benefician por los grandes pedidos del líder del mercado y las oportunidades que este les da para que se alineen a sus estándares de calidad, ya que Mc Donald's tiene como filosofía no abandonar a sus proveedores ante alguna eventualidad.
- Los niveles de producción de Mc Donald's le permiten alcanzar economías de escala, es decir, reducir el costo unitario. Adicionalmente, se beneficia de los avances tecnológicos, sus costos indirectos de fabricación se distribuyen en una mayor cantidad de unidades y se beneficia de mejores condiciones al realizar grandes pedidos a sus proveedores. Todo ello le permite mantener su estrategia de liderazgo de costos.

## Capítulo IV. Estimación de la demanda

### 1. Objetivos

Identificar un índice de crecimiento consistente basado en el análisis de diferentes variables económicas que influenciaron en las ventas pasadas y permitan proyectar las ventas de Mc Donald's en un horizonte de 5 años.

### 2. Metodología

Para estimar las ventas en China, sin estrategia, se han considerado tres variables fundamentales que son:

- El ticket promedio.
- El número de locales en China.
- El número de visitas por local en China.

Los 374 locales que Mc Donald's estima abrir en China hasta el 2018, representan el 75% de los 500 locales que proyecta abrir en todos los mercados de mayor crecimiento de acuerdo a la memoria 2015.

El número de visitas se mantiene constante, dado que mantiene solo la cartera de productos tradicionales, y el ticket promedio se incrementa de USD 3,38 a USD 3,41 al 2020<sup>4</sup>.

La proyección de la tasa de crecimiento del mercado de comida rápida en China<sup>5</sup> para los próximos 5 años es 9%. De acuerdo al resultado de las ventas, se estima un crecimiento de 6% en las ventas de los nuevos locales, sin embargo, la participación de mercado Mc Donald's en China, sin estrategia, disminuiría de 13,80% en el 2015 a 10,80% al 2020.

**Tabla 13. Estimación de la demanda en ventas sin estrategia**

CHINA sin estrategia	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Número de locales (A)	1,957	2,074	2,199	2,331	2,331	2331
Número de visitas por local (B)	422,955	422,955	422,955	422,955	422,955	422,955
Ticket promedio ( C )	3.38	3.39	3.40	3.40	3.41	3.41
<b>Ventas USD (A*B*C)</b>	<b>2,800,531,342</b>	<b>2,973,888,939</b>	<b>3,157,977,663</b>	<b>3,353,461,788</b>	<b>3,359,478,028</b>	<b>3,365,505,061</b>
Tasa de crecimiento de las ventas		6%	6%	6%	0.2%	0.2%
<b>% Participación de mercado de Mc Donald's</b>	<b>13.8%</b>	<b>13.4%</b>	<b>13.1%</b>	<b>12.8%</b>	<b>11.7%</b>	<b>10.8%</b>
Mercado de comida rápida en China US\$	20,293,705,377	22,120,138,861	24,110,951,359	26,280,936,981	28,646,221,309	31,224,381,227

Fuente: Elaboración propia, 2016

<sup>4</sup> Informe de TD Ameritrade - agosto 2016.

<sup>5</sup> Euromonitor International – Fast Food in China

### **3. Selección de mercados**

Actualmente en China hay 1,4 locales por un millón de personas, el principal competidor tiene 3,4 locales por un millón de personas, por ello, es viable el crecimiento en número de locales (anexo 15). Con ese fin se han seleccionado las tres ciudades donde se concentra la mayor población de China, por cercanía a los mercados, a los competidores y a los proveedores: Shanghái, Pekín y Cantón.

### **4. Conclusiones**

Existe una gran oportunidad para incrementar el número de locales en China y el número de visitas con nuevas alternativas de alimentos y bebidas acordes con los hábitos de consumo actuales y, en consecuencia, el crecimiento en ventas para los franquiciados e ingresos provenientes de las regalías para Mc Donald's Corporación. Todo ello respaldado por su estrategia de liderazgo de costos tipo 2, que le permite mantener el ticket promedio más bajo disponible frente a productos semejantes de la competencia.

China es uno de los principales países dentro de los mercados de mayor crecimiento en China, sin embargo, Mc Donald's tiene baja presencia con el 28% de locales frente al 65% de su principal competidor.

## Capítulo V. Formulación de objetivos

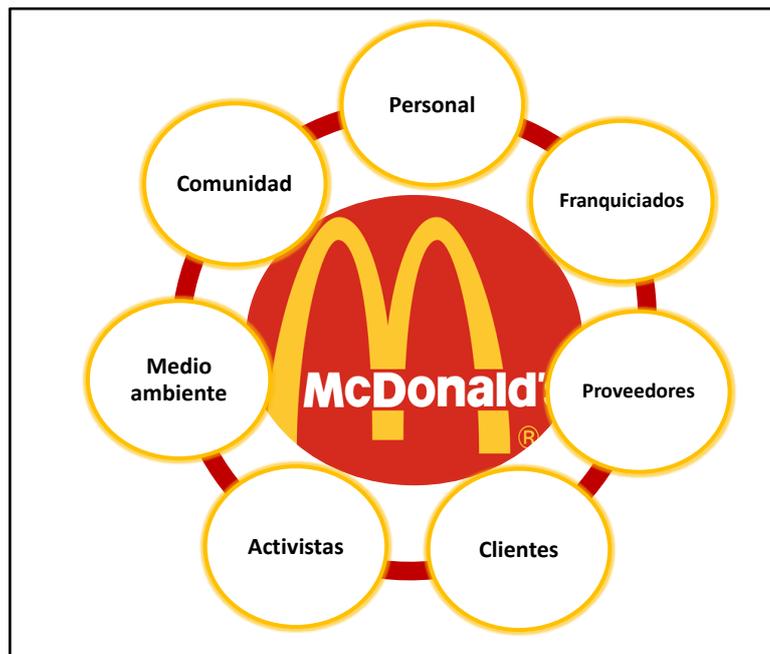
### 1. Consideraciones previas

Se formularán los objetivos en un período de 5 años, enfocados en el incremento de ventas, la participación de mercado y utilidades, alineados a una cadena de suministros sostenible.

#### Grupos de interés (*stakeholders*)

Los objetivos planteados por Mc Donald's contemplan el impacto generado en los grupos de interés, ya que lo que busca es generar valor para todos y definir la importancia de sus roles en el futuro de la empresa. Por ese motivo, mantiene comunicación e interrelación constante con todos ellos mediante códigos, comités, protocolos, visitas, alianzas, entre otros; con el fin de garantizar el respeto, la satisfacción, crecimiento, rentabilidad y sostenibilidad para todos (gráfico 4).

Gráfico 5. Grupos de interés de Mc Donald's



Fuente: Elaboración propia, 2016

### 2. Bases para misión y visión

#### Visión

La declaración de la visión se ha realizado analizando seis componentes: panorama del futuro, marco competitivo, objetivos fundamentales, fuentes de ventaja competitiva, preocupación por el crecimiento y el concepto que tiene la empresa de sí misma (tabla 14).

**Tabla 14. Bases para la visión**

Componentes de propuesta de Visión	Análisis
Panorama del futuro	Liderazgo en la industria de la comida rápida
Marco competitivo	Global
Objetivos fundamentales	Reinvención de productos y procesos, cadena de suministro sostenible, satisfacción del cliente y responder oportunamente a las condiciones económicas y competitivas.
Fuentes de ventaja competitiva	La marca, las franquicias, alianza con proveedores certificados, red de locales a nivel mundial y una oferta de productos saludables y orgánicos.
Preocupación por el crecimiento	Incrementar la rentabilidad y sostenibilidad económica
Concepto que tiene la empresa de sí	Líder en el mercado de comida rápida mediante una nueva experiencia en el servicio, productos de calidad y accesibles.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### Misión

La declaración de la misión se ha realizado analizando seis componentes: cliente, bien o servicio, mercado, tecnología, preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad; y el concepto que tiene la empresa de sí misma (tabla 15)

**Tabla 15. Bases para la misión**

Componentes de propuesta de Misión	Análisis
Cliente	Personas de 4 a 66 años que tienen preferencia por el consumo de comida rápida
Bien o servicio	Comida rápida: hamburguesas, postres, bebidas, ensaladas
Mercado	Global
Tecnología	Canales de venta digitales y equipos ecológicos
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	Incrementar las ventas, la participación de mercado, locales franquiciados y ampliar el menú con productos orgánicos
Concepto que tiene la empresa de sí	Empresa que se anticipa y responde con eficacia a la preferencia de los clientes y las acciones de la competencia, mediante el desarrollo de productos, precios relativamente bajos y moderna infraestructura e instalaciones.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 3. Propuesta de misión y visión

### Visión

Ser la marca líder en la industria de comida rápida a nivel global, brindando una experiencia relevante en el servicio con productos saludables y orgánicos, respaldados por procesos sostenibles y altamente rentables que garanticen la satisfacción y confianza de nuestros clientes.

## **Misión**

Brindar una oferta de comida rápida con alimentos y bebidas saludables y orgánicas, acordes a la preferencia de nuestros clientes, respondiendo con eficacia a las condiciones del mercado y acciones de la competencia, mediante desarrollo de productos, precios relativamente bajos y moderna infraestructura e instalaciones.

## **4. Objetivo general**

Coadyuvar a la continuidad y liderazgo sostenible de la empresa en el sector de comida rápida, durante los próximos 5 años, con proyección en el largo plazo, incrementando la rentabilidad y generando un concepto de comida rápida saludable y orgánica en China, mediante la optimización de procesos y productos soportados por una cadena de suministros sostenible y soluciones tecnológicas dinámicas, en respuesta a las nuevas tendencias de los consumidores para garantizarles una experiencia relevante.

## **5. Objetivos específicos**

- Incrementar el volumen de ventas en China con un crecimiento del 25% en el primer año y 8,30% en el último año.
- Incrementar la participación de mercado en China de 13,80% en el 2015 a 17,57% al 2020 (anexo 7).
- Lograr que el personal se convierta en un grupo humano sólidamente integrado, y totalmente identificado con la cultura organizacional de la empresa, enfocado en el valor compartido y responsabilidad social en beneficio de todos los grupos de interés.
- Alcanzar la sostenibilidad en la cadena de suministros y contribuir con la reducción de costos mediante el abastecimiento oportuno, ininterrumpido y la óptima calidad de los productos.
- Incrementar el EBIT de 3,2% en el 2015 a 12,80% al 2020 respecto de las ventas.

## Capítulo VI. Generación de estrategias

### 1. Consideraciones previas

Los objetivos a largo plazo se han establecido en función al potencial del sector y la empresa, para ello, se han definido las estrategias a implementar y los recursos necesarios, que permitirán aprovechar las oportunidades del mercado y minimizar las amenazas.

### 2. Matriz de FODA cruzado

La matriz FODA permitirá identificar las principales fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas de Mc Donald's dentro del ámbito donde se desarrolla (anexo 8). Mediante el análisis de estas variables se establecerán las estrategias para el cumplimiento de los objetivos formulados (tabla 16).

**Tabla 16. Estrategias resultantes de la matriz FODA cruzado**

Estrategias (FO) Crecimiento		
F1,F2,F4,F9,F10, O1,O2,O5, O7,O10	Incrementar el número de locales franquiciados en China (mercado de alto crecimiento con baja presencia) hasta alcanzar los 2465 locales al 2020 (134 con estrategia) principalmente en Canton, Shangai y Pekín.	IE1
F3,F4,F5,F6,F8,F10, O3,O4,O6	Desarrollar productos: oferta de alimentos y bebidas saludables y orgánicas (Línea Mc Fresh y línea Mc Premium).	IE2
F4,F7,F10, O1,O2,O7,O8,O9	Invertir en publicidad y promoción: publicidad informativa y de refuerzo para las nuevas líneas y de recordación para las líneas tradicionales; y promociones comerciales al consumidor con el refuerzo de las relaciones públicas (eventos y patrocinios).	IE3
Estrategias (DO) Mejora		
D1,D2,D3,O4,O5	Co crear productos: Adecuar la oferta a las preferencias y particularidades de los consumidores permitiéndoles personalizar su pedido.	IE4
D5,D8,O2,O6,O8	Implementar una línea de carrera y potenciar el plan de capacitación para el personal (clientes internos) con la finalidad de motivarlos para que satisfagan adecuadamente las necesidades de los clientes externos.	IE5
D4,D7,D8,O8,O9	Implementar soluciones tecnológicas (paneles electrónicos de pedidos y aplicación móvil) con la finalidad de reducir los tiempos de atención y garantizar la comodidad de los clientes.	IE6
D4,D7,D8,O1,O2,	Rediseñar las instalaciones en China (Concepto Mc Go)	IE7
D4,D7,D8,O3,O8	Reducir costos mediante la automatización de procesos operativos en tiendas por la adquisición de nuevos equipos.	IE8
D1,D2,D3,D7,O4, O5,O6	Incrementar el margen de ganancia para los franquiciados mediante una nueva composición de la cartera de productos.	IE9
D3,D6,O1,O2,O5, O6,O7,O10	Fortalecer las alianzas con los proveedores certificados de insumos orgánicos en China para asegurar la calidad de los insumos y abastecimiento oportuno e ininterrumpido.	IE10
Estrategias (FA) Adaptación		
F3,F4,F5,F6,F8, A4,A8,A10	Implementar un plan para la disminución del impacto ambiental.	IE11
F4, F7,F9,A6,A8,A9	Implementar encuestas virtuales para medir la satisfacción de los clientes mediante la aplicación móvil.	IE12
F1,F4,F5,F9,A4, A5,A6,A8,A9	Implementar un plan de servicio a la comunidad (campañas, programas sociales, etcétera).	IE13
Estrategias (DA) Cierre		
D7,A1,A3,A6,A8,A9	Vender los activos de la empresa	IE14
D6,D7,A5, A7,A10	Conciliar los contratos con proveedores y franquiciados	IE15

Fuente: Elaboración propia, 2016.

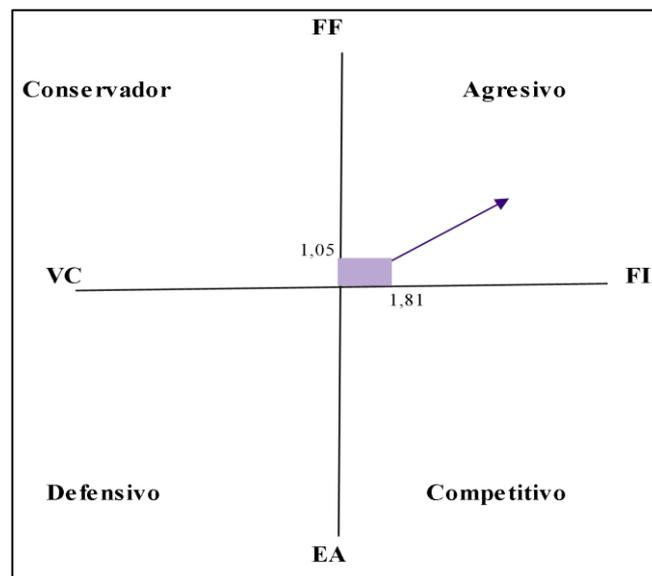
### 3. Matriz PEYEA

La matriz de la posición estratégica y la evaluación de la acción (PEYEA), es un instrumento que permite determinar el tipo de estrategia que se debe implementar en una organización, mediante el análisis de los atributos de los cuadrantes: fortaleza financiera (FF), fortaleza de la industria (FI), estabilidad ambiental (EA) y ventaja competitiva (VC); (Fred David 2008:225) (anexo 16). La elaboración de la matriz indica que Mc Donald's tiene un perfil agresivo, por lo cual las estrategias adecuadas serían penetración y desarrollo de mercado; y desarrollo de productos (gráfico 5 y tabla 21).

Coordenadas del vector direccional: eje x:  $VC + FI = 1,81$

Coordenadas del vector direccional: eje y:  $EE + FF = 1,05$

**Gráfico 6. Matriz PEYEA**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 4. Matriz interna externa (IE)

La matriz interna considera los resultados de las Matrices EFE y EFI para determinar el tipo de estrategia a implementar (tabla 17). Mc Donald's tiene una puntuación de 3,01 en la matriz EFE y 2,52 en la matriz EFI, las cuales indican que la estrategia es crecer y construir.

**Tabla 17. Matriz interna externa (IE)**

		Puntuaciones ponderadas totales EFI		
		Fuerte 3 a 4	Promedio 2 a 2.99	Débil 1 a 1.99
Puntuaciones ponderadas totales EFE	Alta 3 a 4	I	II EFE: 3.01 EFI: 2.52	III
	Media 2 a 2.99	IV	V	VI
	Baja 1 a 1.99	VII	VIII	IX

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 5. Matriz de estrategia principal

Luego de analizar las matrices anteriores, se concluye que Mc Donald's se sitúa en el cuadrante I, ya que se encuentra en una excelente posición estratégica en los mercados actuales lo cual permitiría la penetración mercado (Mercado Asiático - China), así como el desarrollo de productos, las cuales serán las principales estrategias a desarrollar en este plan estratégico (tabla 18).

**Tabla 18. Matriz de estrategia principal**

		Crecimiento rápido de mercado		
Posición competitiva débil	Cuadrante II	Cuadrante I	Posición competitiva fuerte	
	Cuadrante III	Cuadrante IV		
		Crecimiento lento de mercado		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Capítulo VII. Selección de la estrategia

### 1. Matriz Alineamiento estratégico

La matriz de alineamiento estratégico cruza los objetivos con las iniciativas estratégicas, con la finalidad de hallar el número de coincidencias y el nivel de alineamiento entre ambos. A mayor número de coincidencias, mayor es la viabilidad de las iniciativas para el cumplimiento de los objetivos (tabla 19).

**Tabla 19. Matriz alineamiento estratégico**

	Iniciativas estratégicas	Objetivos Generales y Estratégicos					Nº de coincidencias	
		OG	O1	O2	O3	O4		O5
<b>Crecimiento</b>								
<b>IE1</b>	Incrementar el número de locales franquiciados en China (mercado de alto crecimiento con baja presencia) hasta alcanzar los 2465 locales al 2020 (134 con estrategia) principalmente en Canton, Shangai y Pekín.	X	X	X			X	4
<b>IE2</b>	Desarrollar productos: oferta de alimentos y bebidas saludables y orgánicas (Línea Mc Fresh y Línea Mc Premium).	X	X	X		X	X	5
<b>IE3</b>	Invertir en publicidad y promoción: publicidad informativa y de refuerzo para las nuevas líneas y de recordación para las líneas tradicionales; y promociones comerciales al consumidor con el refuerzo de las Relaciones Públicas (eventos y patrocinios).	X	X	X	X		X	5
<b>Mejora</b>								
<b>IE4</b>	Co crear productos: Adecuar la oferta a las preferencias y particularidades de los consumidores permitiéndoles personalizar su pedido.	X	X	X		X	X	5
<b>IE5</b>	Implementar una línea de carrera y potenciar el plan de capacitación para el personal (clientes internos) con la finalidad de motivarlos para que satisfagan adecuadamente las necesidades de los clientes externos.	X	X	X	X		X	5
<b>IE6</b>	Implementar soluciones tecnológicas (paneles electrónicos de pedidos y aplicación móvil) con la finalidad de reducir los tiempos de atención y garantizar la comodidad de los clientes.	X	X	X	X		X	5
<b>IE7</b>	Rediseñar las instalaciones en China (Concepto Mc Go)	X	X	X	X	X	X	6
<b>IE8</b>	Reducir los costos mediante la automatización de procesos operativos en tiendas por la adquisición de nuevos equipos.	X			X		X	3
<b>IE9</b>	Incrementar el margen de ganancia para los franquiciados en China mediante una nueva composición de la cartera de productos.	X	X	X	X	X	X	6
<b>IE10</b>	Fortalecer las alianzas con los proveedores certificados de insumos orgánicos en China para asegurar la calidad de los insumos y abastecimiento oportuno e ininterrumpido.	X	X	X		X	X	5
<b>Adaptación</b>								
<b>IE11</b>	Implementar un plan para la disminución del impacto ambiental.	X	X		X	X	X	5
<b>IE12</b>	Implementar encuestas virtuales para medir la satisfacción de los clientes mediante la aplicación móvil.	X	X	X	X	X	X	6
<b>IE13</b>	Implementar un plan de servicio a la comunidad (campañas, programas sociales, etcétera).	X			X	X		3
<b>Cierre</b>								
<b>IE14</b>	Vender los activos de la empresa						X	1
<b>IE15</b>	Conciliar los contratos con proveedores y franquiciados					X		1

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 2. Matriz de estrategias específicas

La matriz de estrategias específicas toma las iniciativas más alineadas a los objetivos y las cruza con el resultado de las matrices FODA, PEYEA, IE y EP, para implementar en el corto plazo las iniciativas con mayor puntaje (tabla 20).

**Tabla 20. Matriz de estrategias específicas**

ESTRATEGIAS ESPECIFICAS		FODA	PEYEA	IE	EP	TOTAL
<b>Crecimiento</b>						
IE1	Incrementar el número de locales franquiciados en China (mercado de alto crecimiento con baja presencia) hasta alcanzar los 2465 locales al 2020 (134 con estrategia) principalmente en Canton, Shanghai y Pekín.	X	X	X	X	4
IE2	Desarrollar productos: oferta de alimentos y bebidas saludables y orgánicas (Línea Mc Fresh y línea Mc Premium).	X	X	X	X	4
IE3	Invertir en publicidad y promoción: publicidad informativa y de refuerzo para las nuevas líneas y de recordación para las líneas tradicionales; y promociones comerciales al consumidor con el refuerzo de las Relaciones Públicas (eventos y patrocinios).	X	X	X	X	4
<b>Mejora</b>						
IE4	Co crear productos: Adecuar la oferta a las preferencias y particularidades de los consumidores permitiéndoles personalizar su pedido.	X	X	X	X	4
IE5	Implementar una línea de carrera y potenciar el plan de capacitación para el personal (clientes internos) con la finalidad de motivarlos para que satisfagan adecuadamente las necesidades de los clientes externos.	X	X	X	X	4
IE6	Implementar soluciones tecnológicas (paneles electrónicos de pedidos y aplicación móvil) con la finalidad de reducir los tiempos de atención y garantizar la comodidad de los clientes.	X	X	X	X	4
IE7	Rediseñar las instalaciones en China (Concepto Mc Go)	X	X	X	X	4
IE9	Incrementar el margen de ganancia para los franquiciados en China mediante una nueva composición de la cartera de productos.	X	X	X	X	4
IE10	Fortalecer las alianzas con los proveedores certificados de insumos orgánicos en China para asegurar la calidad de los insumos y abastecimiento oportuno e ininterrumpido.	X	X	X	X	4
<b>Adaptación</b>						
IE11	Implementar un plan para la disminución del impacto ambiental.	X				1
IE12	Implementar encuestas virtuales para medir la satisfacción de los clientes mediante la aplicación móvil.	X				1

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 3. Descripción de las estrategias seleccionadas

Bajo los lineamientos de la estrategia genérica de Liderazgo de Costos Tipo 2, se desarrollarán las siguientes estrategias:

### 3.1 Estrategias de crecimiento – intensivas

Según el modelo estratégico de la matriz-producto mercado creado por Ansoff, las estrategias adecuadas para el crecimiento de Mc Donald's son: penetración de mercado y desarrollo de productos, clasificadas como estrategias intensivas (Fred R. David 2013:177); (tabla 21).

#### Penetración de mercado

La estrategia de penetración de mercado tiene como objetivo incrementar la participación de mercado de 13,80% en el 2015 a 17,57% al 2020 en China mediante el aumento del número de locales (1.957 al 2015 y 2.465 al 2020).

## Desarrollo de producto

Implementar dos nuevas líneas de productos: Mc Fresh y Mc Premium.

- **Mc Fresh**

Las nuevas tendencias de consumo están orientadas hacia productos saludables y orgánicos, por lo cual se ofrecerá una variedad de vegetales, cereales y aliños para que los consumidores puedan personalizar las ensaladas de acuerdo a sus preferencias y acompañarlas con bebidas como té verde y leche de soya (productos locales de alto consumo en China). Adicionalmente, podrán disfrutar de una barra de frutas, miel y yogur.

- **Mc Premium**

El consumidor chino ha desarrollado gustos más selectos, su ingreso promedio se ha elevado y relacionan el precio con la calidad del producto, por lo que sus preferencias culinarias están orientadas hacia lo más exclusivo. Bajo esta premisa se ofrecerá variedades de carne (roja y blanca) orgánica.

**Tabla 21. Estrategias de crecimiento – intensivas**

<b>Penetración de Mercado</b>	Incrementar la participación de mercado en China mediante el crecimiento del número de locales y visitas.
<b>Desarrollo de productos</b>	Incrementar las ventas mediante el desarrollo de productos que contengan ingredientes saludables y orgánicos.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 3.2 Estrategias competitivas – líder de mercado (Philip Kotler y Gary Armstrong 2012:538)

#### Ampliación de la demanda total

Se busca ampliar la demanda de comida rápida en China, unos de los mercados de mayor crecimiento, con una mezcla de productos tradicionales y productos orgánicos, puestos a disposición de diversos consumidores, quienes podrán personalizar sus pedidos y descubrir que en Mc Donald's pueden satisfacer sus necesidades funcionales y emocionales a los precios más bajos disponibles frente a la competencia.

### **Protección de la participación de mercado**

Mc Donald's busca proteger el negocio con la innovación de productos, rediseño de sus instalaciones y canales de venta digitales. Se ampliará una línea de productos orgánicos y las instalaciones se distribuirán en cuatro ambientes con paneles digitales para pedidos, abastecimiento de energía mediante paneles solares, tratamiento de residuos con tachos inteligentes, y mobiliario de madera y aluminio, todo acompañado de tonos verdes y los tradicionales arcos dorados. Adicionalmente, se implementará una aplicación móvil.

### **Extensión de la participación de mercado**

McDonald's incrementará su participación de mercado en China de 13,80% en el 2015 hasta llegar a 17,57% al 2020, como resultado del crecimiento del volumen de ventas (tabla 39).

Bajo esta premisa, la Corporación McDonald's percibirá mayores ingresos provenientes de las regalías, manteniendo inclusive la tasa actual de regalías del 12%.

## **Capítulo VIII. Planes funcionales**

De acuerdo con Fred R. David, en su libro Administración Estratégica 2013, al desarrollar el modelo analítico para la formulación de estrategias se concluye que las estrategias óptimas para alcanzar los objetivos planteados son: penetración de mercado y desarrollo de producto, resultantes de la evaluación de las matrices PEYEA, matriz interna externa y matriz de la estrategia principal.

### **1. Plan de marketing**

El presente plan de Marketing tiene como finalidad respaldar el desarrollo de productos alineados a las nuevas tendencias de consumo hacia lo saludable y orgánico, y el incremento de locales en China con la finalidad de alcanzar el crecimiento en ventas y participación de mercado proyectados al 2020.

Se formularán objetivos a corto y largo plazo, y se propondrá el uso de diferentes herramientas y acciones alineadas con las estrategias.

#### **1.1 Objetivo general**

Crear valor para el cliente y administrar el crecimiento rentable en ventas y participación de mercado, mediante estrategias y acciones estratégicas aplicadas en el corto y largo plazo, de acuerdo a las oportunidades de mercado identificadas.

#### **1.2 Objetivos específicos**

##### **Corto plazo**

- Incrementar el volumen de ventas en China, con un crecimiento de 25% en el primer año, mediante el incremento del número de visitas como consecuencia de la nueva composición de la cartera de productos (introducción de las líneas Mc Fresh y Mc Premium), la inversión en publicidad y promoción, rediseño de instalaciones e incremento del número de locales en China (157 locales en el primer año en Shanghái, Cantón y Pekín).
- Incrementar la participación de mercado en China a 15,82% en el primer año.
- Incrementar el número de visitas en China a 444.103 durante el primer año.

## **Largo plazo**

- Incrementar el volumen de ventas en China, con un crecimiento de 8,30% en el último año. Cabe mencionar que se incrementará el número de locales durante los 3 primeros años, por lo que a partir del 2019 el crecimiento en ventas se estabiliza en un promedio de 8% como resultado de la estrategia implementada.
- Incrementar la participación de mercado en China de 13,80% en el 2015 a 17,57% al 2020.
- Incrementar el número de visitas en China a 539.810 al 2020.  
(anexo 18)

### **1.3 Acciones estratégicas**

- Implementar una encuesta virtual mediante la aplicación móvil, para medir la satisfacción del cliente.
- Desarrollar el concepto Mc Go para las tiendas, consistente en brindar una oferta variada de productos (Mc Café, línea blanca, línea roja, Mc Fresh y Mc Premium), canales de venta digitales (aplicación móvil y panel electrónico para pedidos) y diferenciar varios ambientes en las instalaciones: familias con niños, grupo de amigos, personas solas y un área para estudiantes y ejecutivos, con un enfoque ecológico, saludable, ordenado y moderno.
- Lanzar campañas publicitarias masivas en televisión, prensa, internet, publicidad subterránea y publicidad de boca en boca mediante medios gratuitos como algunas redes sociales y marketing viral.
- Recomponer la cartera de productos, iniciando con 80% de líneas tradicionales (Mc Café, línea blanca y línea roja) y 20% de las nuevas líneas (Mc Fresh y Mc Premium) hasta llegar a 51% de líneas tradicionales y 49% de nuevas líneas al 2020.

### **1.4 Estrategias de posicionamiento**

El posicionamiento de la marca exige desarrollar: el marco de referencia, reconocer puntos óptimos de paridad y diferenciación y crear un mantra de la marca (Kotler Keller 2012:282).

Mc Donald's, actualmente, está posicionada como el líder del mercado global de comida rápida con sus líneas tradicionales; sin embargo, debe tomar acciones para adaptarse a las nuevas tendencias de consumo, por lo cual inicialmente se implementarán nuevas líneas en China para crear un concepto de comida rápida saludable y orgánica, y mantener el posicionamiento alcanzado (tablas 22 y 23).

**Tabla 22. Posicionamiento de la marca-actual**

<b>MC DONALD'S</b>	
<b>MARCO DE REFERENCIA</b>	
Conocimiento del consumidor	Bueno
Calidad del producto	Bueno
Disponibilidad	Bueno
Personal de ventas	Bueno
<b>PUNTOS DE PARIDAD Y DIFERENCIACION</b>	
Paridad	Comida rápida occidental de calidad a buen precio
Diferencia	Líder del mercado global de comida rápida
<b>MANTRA DE LA MARCA</b>	Comida, amigos y diversión

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Bajo esta premisa, Mc Donald's busca el reposicionamiento mediante una propuesta de valor "Más por lo mismo" con sus nuevas líneas (Mc Fresh y Mc Premium): comida rápida saludable y orgánica con los precios más bajos disponibles frente a productos semejantes de la competencia. Adicionalmente, les brinda la opción de personalizar los pedidos con todas las líneas, ambientes limpios y modernos y mayor accesibilidad mediante canales de venta digitales.

**Tabla 23. Posicionamiento de la marca - propuesta**

<b>MC DONALD'S - MC GO</b>	
<b>MARCO DE REFERENCIA</b>	
Conocimiento del consumidor	Excelente
Calidad del producto	Excelente
Disponibilidad	Excelente
Personal de ventas	Excelente
<b>PUNTOS DE PARIDAD Y DIFERENCIACION</b>	
Paridad	Comida rápida occidental de calidad a buen precio
Diferencia	Líder global de comida rápida saludable y orgánica a precios justos y excelente servicio
<b>MANTRA DE LA MARCA</b>	Come y vive una experiencia relevante con familia y amigos...VAMOS juntos por un mundo mejor

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Según el estudio Marketing en Acción de W. Chan Kim y Renée Mauborgne, la innovación de valor se logra mediante tres plataformas: el producto físico, el servicio y la entrega. (Kotler Keller 2012:278).

### 1.4.1 Producto físico

Tabla 24. Producto físico

PRODUCTO FÍSICO	Marco de referencia	Beneficio		Razones para creer
		Funcional	Emocional	
<b>Tradicional</b>	Burger King, Yum Brands Inc. (KFC, Pizza Hut) y Subway. En China principalmente son Yum Brands Inc. (KFC, Pizza Hut) y competidores locales como Dico's, Cnhls, Ajisen Ramen, entre otros.	Satisfacer la necesidad fisiológica de alimentarse con comida de calidad.	La conveniencia para el consumidor que busca compartir una experiencia de comida rápida con familiares y amigos, accesible para todos, en un local acogedor con el prestigio de los arcos dorados y la conexión "Im lovin it".	Los atributos como el sabor, la calidad, el tiempo de espera, buena ubicación y accesibilidad; y atención personalizada, han respaldado la propuesta de valor de Mc Donald's con lo cual ha alcanzado el liderazgo en el sector de comida rápida. En su esfuerzo por comunicar la calidad de sus productos Mc Donald's ha implementado el programa "Puertas Abiertas" que consiste en permitirle a los clientes un recorrido por la cocina y puedan participar del proceso de producción.
<b>Nuevas líneas</b>	Burger King, Yum Brands Inc. (KFC, Pizza Hut) y Subway. En China principalmente son Yum Brands Inc. (KFC, Pizza Hut) y competidores locales como Dico's, Cnhls, Ajisen Ramen, entre otros.	Satisfacer la necesidad fisiológica de alimentarse con comida saludable.	Conservar la salud y belleza a los consumidores, con los precios más bajos disponibles frente a productos semejantes de la competencia.	Mc Donald's busca cambiar el enfoque de comida rápida hacia "comida rápida saludable al precio más bajo disponible", con productos elaborados con insumos orgánicos de calidad, mediante procesos de producción respetuosos con el medio ambiente. Todo ello centrado en las necesidades del consumidor actual para crear un vínculo emocional orientado a conservar la salud y estética; e interacción digital.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 1.4.2 Servicio y entrega

- Por medio de la imagen:** Mc Donald's es reconocida a nivel mundial por sus arcos dorados y su tradicional combinación de colores amarillo y rojo con lo cual alcanzó el liderazgo en el mercado de comida rápida. Adicionalmente, cuenta con Ronald Mc Donald's, imagen de los servicios infantiles que ofrece en algunos países, y de la fundación al servicio de niños con enfermedades, a quienes les brinda hospedaje y alimentación porque tienen que trasladarse fuera de su ciudad para acceder al tratamiento médico.

En China se ofrecerá una nueva propuesta mediante el rediseño de sus instalaciones (Concepto Mc Go) con un enfoque ecológico y amigable con el medio ambiente, y la implementación de soluciones tecnológicas para brindar un servicio rápido, flexible y personalizado.

- Por medio del canal:** Mc Donald's, a través de su sistema de franquicias, ha logrado una amplia cobertura a nivel mundial, sin embargo, a nivel local como en China (mercado de mayor crecimiento) posee solo el 28% del número de locales; KFC, su principal competidor en dicho mercado, tiene el 65% (anexos 9 y 10). Por ello, en los próximos 5 años se abrirán 508 locales más en China.

- **Por medio de los servicios:** a través de la confiabilidad, ya que con las nuevas soluciones tecnológicas (aplicación móvil y panel electrónico para pedidos) se le permitirá al cliente personalizar y pagar su pedido, garantizándole la entrega oportuna y correcta. Adicionalmente, se mantendrá informado sobre la empresa, productos y servicios, ingresar reclamos y/o sugerencias y evaluar los productos y servicios.
- **Por medio de los empleados:** se aplicará el marketing interno para comprometer al personal, brindarles un óptimo ambiente de trabajo, capacitaciones constantes, una línea de carrera y un sistema remuneraciones y reconocimiento adecuados para garantizar un clima laboral óptimo y una experiencia relevante al cliente desde el primer contacto con Mc Donald's.

**Tabla 25. Reposicionamiento en China – Concepto Mc Go**

REPOSICIONAMIENTO CHINA	CONSUMIDOR META	BENEFICIOS CLAVE	PRECIO	PROPUESTA DE VALOR
MC DONALD'S GO - "MC GO"	Consumidores con preferencia por la comida rápida saludable	Cuidado de la salud y estética, flexibilidad para armar el pedido y entrega rápida y confiable	Se mantiene para las líneas tradicionales y el 50% más de estas para las líneas nuevas	Comida rápida saludable y orgánica a los precios más bajos disponibles frente a productos semejantes de la competencia, con la opción de personalizar el pedido, ambientes a tu medida, modernos y amigables con el medio ambiente; y mayor accesibilidad mediante canales de venta digitales.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 1.5 Branding emocional

El objetivo es reforzar el vínculo emocional de los consumidores con Mc Donald's, tener mayor participación de recuerdo y de preferencia, a través del Marketing en relaciones públicas mediante eventos, patrocinios, actividades de servicio público y medios de identidad. Adicionalmente, se mantendrá el programa "Puertas Abiertas" para explicar de la manera más honesta y acertada lo que busca la marca.

Se busca la lealtad de los consumidores mediante el desarrollo de productos y rediseño de instalaciones de acuerdo a sus preferencias, transmitiendo la historia, conceptos de la marca, el compromiso y la pasión de la empresa por satisfacer sus necesidades, y que se perciban por todos los sentidos a través de texturas, aromas, sabores, variedad, facilidades y servicios.

### 1.6 Estrategias de segmentación

El mercado de Mc Donald's es de consumo, por lo cual se aplicará la combinación de diferentes variables de segmentación en base a las características, comportamiento y preferencias de consumo.

Cabe resaltar que según Philip Kotler y Gary Armstrong (Marketing, 2012) los mercados internacionales se pueden segmentar por factores políticos, legales, económicos y culturales, llamada también segmentación entre mercados o segmentación de mercados cruzados. Bajo esta premisa, Mc Donald's segmenta su mercado en cuatro bloques: Estados Unidos, grandes mercados internacionales, mercados de mayor crecimiento y mercados fundamentales, básicamente por factores económicos.

### **Geográfica**

Mc Donald's tiene presencia global, con más de 35.000 locales en más de 118 países, entre los cuales se encuentra China. Al 2015 había 1.957 locales en dicho país, y se proyecta crecer hasta 2.465 en un período de 5 años en Cantón, Shanghai y Pekín (2.331 sin estrategia).

### **Psicográfica**

Dirigido a la población activa de clase trabajadora, empleados, ejecutivos, media y alta, que acuden a Mc Donald's en familia, amigos o solos, con la finalidad de encontrar variedad de comida en un solo lugar a precios relativamente bajos y rápido tiempo de atención.

### **Demográfica**

Dirigido a personas de 4 a 66 años de edad (jóvenes, familias y otros), de origen nacional y extranjero, quienes buscan una propuesta de comida rápida de calidad, saludable y un excelente servicio, sin distinción de sexo ni ingresos.

Cabe mencionar que Mc Donald's está adecuando sus instalaciones y canales de venta a las preferencias de las generaciones Y (Millennials) y Z (nativos digitales) para quienes la tecnología es vital y valoran mucho la sostenibilidad ambiental y ecológica.

### **Conductual**

Dirigido a consumidores habituales, potenciales y no consumidores, quienes buscan productos de calidad, saludables, orgánicos, variedad de sabores y la posibilidad fusionar sabores en un solo lugar, complementado con comodidad, rapidez y una experiencia de servicio relevante.

## **1.7 Marketing mix**

El Marketing mix se aplicará de acuerdo al ciclo de vida de los productos, con la finalidad de establecer los objetivos y estrategias adecuadas (tabla 30).

### **1.7.1 Producto**

Según Philip Kotler y Gary Armstrong (Marketing, 2012:226), los productos de Mc Donald's se pueden clasificar como productos de consumo, subtipo de conveniencia, ya que se pueden adquirir con frecuencia, de manera inmediata y con un mínimo esfuerzo de comparación y compra. Cabe mencionar que, como parte de la propuesta de valor, se agregarán servicios complementarios al producto fundamental (Marketing a través de servicios – Christopher Lovelock y Jochen Wirtz).

La cartera de productos contiene cinco líneas, las cuales son consistentes entre sí debido a que son productos de consumo que tienen los mismos canales de distribución. En China se han implementado las líneas Mc Premium y Mc Fresh, es decir, se ha realizado un estiramiento de la línea de productos, según Philip Kotler y Gary Armstrong (Marketing, 2012).

#### **Producto real**

**Línea tradicional blanca:** sándwiches de pollo, pescado, pato y otros productos marinos.

**Línea tradicional roja:** hamburguesas de carne.

**Línea Mc Fresh:** variedad de vegetales y cereales, aliños, té verde, leche de soya, frutas, miel y yogur, y orgánicos certificados.

**Línea Mc Premium:** variedades de carne orgánica certificada.

**Mc Café:** es una extensión de la marca mediante productos como café, batidos, jugos y postres.

**Vida útil:** entre 1 y dos días.

#### **Producto aumentado**

Servicios de anticipo de pedidos vía digital mediante una aplicación móvil para descargar en celulares, tablets, etcétera, y paneles electrónicos que permitirán visualizar los productos con su información nutricional, realizar el pedido, pagar la orden con tarjetas de crédito, débito, efectivo (solo en los paneles electrónicos) y/o con puntos del programa de lealtad Mc Go.

**Empaque:** envases de papel fibra de madera de fuente reciclada certificada que garantiza el manejo forestal responsable (cartones, tasas, bolsas, servilletas y revestimiento de bandejas), con la información nutricional del producto. Los diseños son en color rojo que simboliza la pasión, energía y el dominio de la marca; y el arco dorado (amarillo) que simboliza el bienestar y la alegría.

En adelante, se detallan los productos por líneas, ciclo de vida, objetivos y estrategias aplicadas:

**Tabla 26. Ciclo de vida de las líneas tradicionales, objetivo y estrategias**

PRODUCTO	TRADICIONALES		
	MC CAFÉ	ROJA	BLANCA
CICLO DE VIDA	Crecimiento		Madurez
OBJETIVO	Incrementar al máximo la participación de mercado		Incrementar las utilidades y defender participación de mercado
BCG	Interrogante		Vaca lechera
ESTRATEGIAS	Extensión de marca		Ofrecer productos tradicionales de comida rápida
	Se busca aprovechar el posicionamiento de la marca en el sector de comida rápida con una oferta de café, batidos, jugos y postres. Adicionalmente en los días festivos de China se ofrecerán los dulces tradicionales chinos que corresponda.		Son los productos tradicionales con los cuales Mc Donald´s ha alcanzado el liderazgo en el mercado de comida rápida.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Tabla 27. Ciclo de vida de las nuevas líneas, objetivo y estrategias**

PRODUCTO	LÍNEAS NUEVAS	
	MC FRESH	MC PREMIUM
CICLO DE VIDA	Introducción	
OBJETIVO	Prueba del producto y satisfacer los nuevos hábitos de consumo hacia lo orgánico y saludable.	
BCG	Interrogante	
ESTRATEGIAS	Posicionamiento Más por lo mismo: Productos orgánicos de alta calidad a precios justos	
	Las tendencias de consumo actuales están orientadas hacia lo saludable y orgánico y adicionalmente a ello el consumidor chino tiene disposición a pagar más por más calidad, ya que ha desarrollado gustos más selectos, su ingreso promedio se ha incrementado y relacionan el precio con la calidad del producto, sin embargo la capacidad de Mc Donald's le permite brindar los precios más bajos disponibles frente a productos semejantes de la competencia. Bajo esta premisa Mc Donald´s lanzará las dos nuevas líneas para satisfacer esta nueva demanda a precios justos.	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 1.7.2 Precio

Según Philip Kotler y Gary Armstrong (Marketing, 2012:293) los precios se deben fijar con un límite máximo para generar demanda de acuerdo al valor para el cliente, y un límite mínimo en base a los costos que permita generar utilidades. De acuerdo con ello, las estrategias de fijación de precios se realizarán por tipo de producto o líneas y el ciclo de vida de los mismos, considerando diversos factores como: la demanda, la tendencia del mercado y precio de la competencia. Cabe mencionar que las estrategias principales aplicadas no son excluyentes entre sí, ya que todas las líneas están orientadas a la estrategia genérica tipo 2: liderazgo de costos – mejor valor (Fred R. David 2008:188) y a dar un buen valor para el cliente.

### Objetivos en la fijación de precios

- Incrementar las ventas y maximizar la rentabilidad de Mc Donald's China.
- Reforzar la penetración de mercado en China.

**Supuesto:** Se realizarán los cálculos considerando el ticket promedio de consumo como precio.

### Líneas tradicionales

Para establecer los precios promedios de las líneas tradicionales, se ha considerado el gasto promedio global (ticket promedio) por visita del cliente a una tienda Mc Donald's. Históricamente, este gasto promedio ha aumentado a un ritmo del 3-4% por año. En 2015, fue USD 3,38 y se proyecta llegar a USD 3,42 a finales de 2020<sup>6</sup>.

Bajo esta premisa, se infiere un crecimiento anual de 0,18% hasta el 2020, con el cual se ha estimado el ticket promedio para las líneas tradicionales en China. Ticket promedio de líneas tradicionales: USD 3,39 al 2016 y USD 3,41 al 2020 (tabla 28).

**Tabla 28. Ticket promedio de las líneas tradicionales**

Ticket promedio por local - USD	2016	2017	2018	2019	2020
Líneas tradicionales	3,39	3,40	3,40	3,41	3,41

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### Tradicional roja y blanca

- **Estrategia general:** fijación de precios basado en el valor para el cliente: por el buen valor. Productos tradicionales de calidad al precio más bajo disponible frente a productos semejantes de la competencia.

<sup>6</sup> Informe de TD Ameritrade - Trefis - Análisis de Mc Donald's - agosto 2016.

- **Estrategia por tipo de producto o líneas:** precio de producto colectivo.  
Mezcla de varios productos a un precio reducido, comúnmente llamados combos.

### Mc Café

- **Estrategia general:** principalmente, fijación de precios basado en la competencia.  
Se toma como referencia a Starbucks, su principal competidor.
- **Estrategia por tipo de producto o líneas:** fijación por línea de productos.  
Se fijará de acuerdo al tipo de café dentro de la línea.

### Líneas nuevas

El ticket promedio para las nuevas líneas compuestas por insumos orgánicos certificados se ha calculado considerando un 50% adicional al ticket promedio de las líneas tradicionales, basado en fuentes secundarias sobre el incremento promedio de un producto orgánico sobre un tradicional, y la disposición de los consumidores a pagar un poco más por productos saludables y los beneficios emocionales que les significa (tabla 29).

**Tabla 29. Ticket promedio de las nuevas líneas**

<b>Ticket promedio por local - USD</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Líneas tradicionales</b>	3,39	3,40	3,40	3,41	3,41
<b>Líneas nuevas</b>	5,08	5,09	5,10	5,11	5,12

Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Mc Fresh y Mc Premium:** productos orgánicos y de calidad superior.

- **Estrategia general:** fijación de precios por el buen valor al cliente – por el buen valor.  
Los productos orgánicos son muy valorados por los consumidores a nivel global, por su aporte en el bienestar, la salud y la estética. Adicionalmente, Mc Donald's mantendrá los precios más bajos disponibles frente a productos semejantes de la competencia.
- **Estrategia por tipo de producto o líneas:** precio para penetrar el mercado.  
El ingreso promedio del consumidor chino se ha incrementado y está dispuesto a pagar más por un producto y servicio de calidad, por lo que prefieren acudir a un restaurante exclusivo o, si desean comida rápida, prefieren la comida rápida local.  
Bajo esta premisa, con las nuevas líneas se pretende satisfacer la necesidad fisiológica y emocional, manteniendo los precios más bajos disponibles frente a productos semejantes de la competencia.

Cabe mencionar que en todas las líneas se aplicarán **precios de productos colectivos** y estrategias de ajuste de precios: **fijaciones psicológicas y promocionales**, las cuales se detallan en las estrategias de publicidad y promoción.

### **1.7.3 Distribución**

La estrategia de distribución que se desarrollará, será la estrategia exclusiva, debido a que implica que a nivel minorista se utilice un único intermediario siendo apropiado para llevar el control del nivel de servicio y resultados del desarrollo de los nuevos productos de Mc Donald's.

Así mismo, Mc Donald's cuenta con un sistema de mercadotecnia vertical por contrato mediante franquicias (SMV contractual) (Dirección de Marketing, 2012:432) dado que se caracteriza por la relación establecida por medio de un contrato que compromete a los participantes del canal al cumplimiento de determinadas obligaciones y derechos, lo que da origen a las franquicias, generando la integración de sus programas de producción y distribución dentro de un marco contractual, para obtener un mayor impacto sobre las ventas, tanto para el franquiciado como para Mc Donald's.

Según Kotler, existen dentro de esta categoría algunas formas de franquicia que son más innovadoras como la franquicia minorista patrocinada por una empresa de servicios, donde una empresa de servicios organiza un sistema integral para poder hacer llegar sus productos de una forma eficaz a los consumidores, siendo el caso de Mc Donald's.

Se utilizará la estrategia *pull* (estrategia hacia el consumidor final) con el apoyo de la promoción y la publicidad que se detallan en adelante.

### **1.7.4 Publicidad y promoción**

Según Kotler y Keller, Dirección de Marketing 2012, mediante la publicidad se busca ofrecer una *razón* para comprar los productos y mediante la promoción un *incentivo*. Bajo esta premisa se aplicará la siguiente estrategia:

#### **Estrategia de tracción o *Pull***

Se promocionarán directamente las líneas de productos tradicionales y nuevas hacia el consumidor final, mediante campañas publicitarias televisivas, radio, prensa, internet, paneles

virtuales en edificios y publicidad subterránea y Facebook (medios pagados) y publicidad de boca en boca mediante medios gratuitos (medios ganados) como otras redes sociales y marketing viral (Kotler and Keller, 2012:549).

Cabe resaltar que, para el mercado chino, la publicidad de boca en boca (*Guanxi*)<sup>7</sup> la calidad, promoción en tienda y el servicio, son los factores más importantes para tomar la decisión de compra.

- **Publicidad informativa y de refuerzo**

El objetivo es dar a conocer los nuevos productos o nuevas características de los productos existentes e instalaciones mediante televisión, prensa y folletería, publicidad subterránea, paneles virtuales en edificios, internet, redes sociales, y de refuerzo, para convencer a los consumidores que tomaron la elección correcta.

- **Publicidad de recordación**

Para estimular un mayor consumo de los productos tradicionales.

- **Promoción de ventas**

Herramientas de promoción al consumidor:

- Programa de lealtad Mc Go por el consumo frecuente de los productos de las líneas Mc Fresh y Mc Premium principalmente.
- Muestras de los productos.

Herramienta de promoción comercial:

- Precio con descuentos: el producto del día para las líneas tradicionales

- **Marketing directo interactivo**

- Marketing móvil**

Creación de una aplicación para visualizar los productos de todas las líneas, propiedades nutricionales, precios, promociones, puntos del programa de lealtad Mc Go, encuestas, libro de reclamaciones y ubicación de locales.

En el caso de servicios, el marketing considera tres elementos adicionales en el marketing mix (Alejandro B. Lerma Kirchner y Enrique Márquez Castro 2010:419)

---

<sup>7</sup> Palabra china que se traduce como "relaciones" o "conexiones sociales", abarca todas las relaciones personales que se cultivan en la vida, ya que en un momento determinado pueden servir para encontrar trabajo, sellar un acuerdo empresarial o, simplemente pedir un favor.

### **1.7.5 Personal**

Se aplicará el marketing interno para comprometer al personal, brindarles un óptimo ambiente de trabajo, capacitaciones constantes, una línea de carrera y un sistema remuneraciones y reconocimiento adecuados para garantizar un clima laboral óptimo y una experiencia relevante al cliente desde el primer contacto con Mc Donald's. Cabe mencionar que, adicionalmente, se implementará un ambiente para el descanso, relajación y entretenimiento del personal dentro de las instalaciones de los locales. Las acciones estratégicas se detallarán en el plan de recursos humanos.

### **1.7.6 Ambiente físico (distribución, funcionalidad, ambientación e imagen)**

En China se ofrecerá una nueva propuesta mediante el rediseño de sus instalaciones (concepto Mc Go) distribuidas en 4 ambientes (familias con niños, grupo de amigos, personas solas y un área para estudiantes y ejecutivos) con un enfoque ecológico y amigable con el medio ambiente, y la implementación de soluciones tecnológicas para brindar un servicio rápido, flexible y personalizado.

Mc Donald's es reconocida a nivel mundial por sus arcos dorados y su tradicional combinación de colores amarillo y rojo con lo cual alcanzó el liderazgo en el mercado de comida rápida, los cuales se mantendrán en los envases, sin embargo, en las instalaciones predominarán los arcos dorados, el verde y color natural de la madera y aluminio.

### **1.7.7 Proceso**

A través de la confiabilidad, ya que con las nuevas soluciones tecnológicas (aplicación móvil y panel electrónico para pedidos) se le permitirá al cliente personalizar y pagar su pedido, garantizándole la entrega oportuna y correcta. Adicionalmente, se mantendrá informado sobre la empresa, productos y servicios, ingresar reclamos y/o sugerencias y evaluar los productos y servicios. Todo ello le brindará información importante a la empresa para una óptima gestión de inventarios, desarrollo de nuevos productos, diseño de promociones y mejoras en el servicio en general.

Además, frente a alguna contingencia como como fallas técnicas de los equipos, *software*, entre otros, se habilitarán las cajas (formato tradicional) para evitar la interrupción de la atención.

**Tabla 30. Cuadro resumen del Marketing Mix**

MARKETING MIX	LÍNEAS NUEVAS		TRADICIONALES	
	MC FRESH	MC PREMIUM	MC CAFÉ	ROJA BLANCA
Ciclo de vida	Introducción		Crecimiento	Madurez
Objetivo	Prueba del producto y satisfacer los nuevos hábitos de consumo hacia lo orgánico y saludable		Incrementar al máximo la participación de mercado	Incrementar las utilidades y defender participación de mercado
BCG	Interrogante		Interrogante	Vaca lechera
<b>ESTRATEGIAS DEL MARKETING MIX</b>				
Producto	Productos orgánicos y de calidad superior		Extensión de marca	Ofrecer productos tradicionales de comida rápida
Precio				
Estrategias generales	Fijación de precio basado en el valor para el cliente: por el buen valor		Fijación basada en la competencia	Fijación de precios basado en el valor para el cliente: por el buen valor
Estrategias por tipo de producto o líneas	Nuevos productos: Precio penetrar en el mercado		Mezcla de productos: Fijación de línea de productos	Mezcla de productos: Precio de producto colectivo
	Mezcla de productos: Precio de producto colectivo			
Estrategia de ajustes de precios	Fijación de precios psicológica y promocionales			
<b>Distribución</b>				
Organización del canal	SMV contractual por franquicia de minorista patrocinado por una compañía de servicio			
Publicidad	Informativa y de refuerzo		Recordación	
Promoción de ventas	Programa de lealtad		Descuentos: el producto del día	
Otras actividades promocionales	Marketing directo interactivo - Marketing móvil			

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 2. Plan de operaciones

En el presente plan de operaciones, previamente a los objetivos y acciones estratégicas, se justificará la elección del mercado chino:

La elección de la localización del negocio se debe realizar considerando factores como productividad laboral, costos, cercanía a los mercados, proveedores y competidores, riesgo político, valores y cultura (Barry Render y Jay Heizer 2014:332). En el caso de Mc Donald's, se decide crecer en el mercado de China, principalmente por los siguientes factores:

- Cercanía a los mercados:** como empresa de servicios, Mc Donald's prioriza la cercanía a los clientes, es por ello que se crecerá en Shanghái, Pekín y Cantón. Shanghái es capital económica de China, por su crecimiento financiero y turístico, es la sede de numerosas multinacionales y tiene la mayor población, seguida por Pekín, capital política, considerada el corazón cultural, político y social de China. Cantón es la tercera ciudad más grande de China y la más importante del sur de China, conocida como ciudad global o la capital del tercer mundo, porque tiene el mayor número de residentes extranjeros e inmigrantes. Se podría considerar que es la capital gastronómica de China, porque la comida cantonesa es una de las cocinas regionales más famosas, lo que genera que tenga muchos visitantes.

- **Cercanía a los competidores:** entre los mercados de mayor crecimiento, Mc Donald's y sus principales competidores tienen mayor cobertura en China, con un total de 7.004 locales, de los cuales el 65% son de Yum Brands Inc., 28% de Mc Donald's y 7% de Subway, por ello, se mantendrá la estrategia de localización por agrupamiento en China, creciendo en número de locales.
- **Cercanía a los proveedores:** para garantizar una cadena de suministros sostenible, es muy importante la cercanía a los proveedores. Shanghái tiene una ubicación estratégica en la costa este de China, es el principal puerto del mundo por volumen de mercancía, cuenta con un sistema de transporte completo (puerto, ferrocarriles, aeropuertos, carreteras, autobuses y metro).

Cantón es la ciudad más importante del sur de China, con una posición estratégica por su cercanía a Hong Kong, otro de los puertos más importantes de China. Se conecta internamente y con ciudades vecinas por transporte aéreo, terrestre y fluvial por el río Perla.

Pekín está conectado por carretera o autopista con todo el resto de China, tiene líneas de ferrocarril a Cantón y Shanghái, así como líneas internacionales y un aeropuerto internacional.

## 2.1 Objetivo general

Generar una cadena de suministros eficiente, sostenible y transparente con un enfoque social, ambiental y económico, para garantizar la continuidad del negocio y mantener la ventaja competitiva del mismo.

## 2.2 Objetivos específicos

### Corto plazo

- Mejorar los tiempos de atención en los locales mediante la implementación de soluciones tecnológicas hasta alcanzar un promedio de 7 minutos (anexo 11).
- Reducir el costo total unitario a 80% de la cartera total de productos (línea tradicional y línea nueva) (anexo 12).
- Ampliar la cobertura de locales (157) en el primer año en Shanghai, Pekin y Cantón.
- Garantizar el abastecimiento oportuno de productos de calidad y orgánicos, además del aprovisionamiento ininterrumpido de los mismos.

## **Largo plazo**

- Lograr una atención promedio de 5 minutos por persona, mediante la continua implementación de mejoras y soluciones tecnológicas (anexo11).
- Reducir el costo total unitario a 75% de la cartera total de productos (línea tradicional y línea nueva) (anexo12).
- Ampliar la cobertura de locales hasta 2.465 al 2020 bajo el concepto Mc Go.

## **2.3 Acciones estratégicas**

- Establecer alianzas estratégicas con los principales proveedores locales, certificados, de insumos orgánicos (vegetales, frutas y carnes) comprometiéndolos con los objetivos y código de conducta para proveedores de la organización.
- Reforzar mecanismos de control como visitas, auditorías, reuniones y prueba de los insumos, y replicar las buenas prácticas globales de innovación, mejora continua y reconocimientos.
- Implementar paneles digitales en la cual el cliente podrá visualizar los productos y propiedades nutricionales, realizar el pedido, personalizarlo y pagar. Adicionalmente, retroalimentará a la tienda para tener un mejor control de los inventarios y establecer promociones de ventas.
- Implementar una aplicación móvil para teléfonos celulares Android e IOS, la cual le permitirá al cliente visualizar los productos y propiedades nutricionales, realizar el pedido, personalizarlo y pagar de manera anticipada en un menor tiempo de atención. Adicionalmente, podrán calificar el producto y servicio, e ingresar reclamos y/o sugerencias.
- Instalar paneles solares para proveerse de electricidad, y tachos inteligentes que procesan los residuos sólidos.

## **3. Plan de responsabilidad social**

La ética es un saber para actuar de un modo racional en el conjunto de la vida, exige un riguroso análisis de la realidad e impulsa a reflexionar sobre factores sociales, emocionales, culturales, etcétera, que afectan la conducta de las personas (Responsabilidad Social Empresarial, 2012:18).

La responsabilidad es la voluntad de asumir las consecuencias e impactos de dicha conducta y la capacidad para aprender y guiarla de un modo correcto, haciendo uso responsable de nuestra libertad (Responsabilidad Social Empresarial, 2012:25).

Ambos conceptos son los fundamentos de la responsabilidad social empresarial (RSE), la cual se define como la capacidad y voluntad de alcanzar el desarrollo sustentable y humano, que busca mejorar las relaciones con los grupos de interés y reducir el impacto ambiental. Esto se puede lograr de manera sostenida mediante cuatro valores claves: transparencia, comunicación, coherencia y rendición de cuentas (Responsabilidad Social Empresarial, 2012:24).

Bajo esta premisa, Mc Donald's busca ser un referente en RSE en el sector de comida rápida, fomentando la confianza, transparencia y la responsabilidad de las personas y la organización en la vida de otras personas, guiados por principios como el respeto, libertad de expresión, integridad, entre otros, para lograr la felicidad de ellos mismos, de los grupos de interés y la comunidad.

### **Análisis de *stakeholders***

Para la formulación de objetivos del capítulo V se identificaron y presentaron los *stakeholders* de Md Donald's, los cuales se van a analizar para el desarrollo del presente plan de acuerdo con la teoría de vínculos de John Dewey (1927) y de Herbert Blumer (1946), James Grunig y Todd Hunt (1984) y al modelo de atributos y prominencia de Ronald Mitchell, Bradley Agle y Donna Wood (1997).

La teoría de vínculos sostiene que las organizaciones están vinculadas con sus *stakeholders* por medio de los recursos aportados en ella, y sobre la base de intereses y metas compartidos. Existen cuatro tipos de vínculos con estas características: posibilitadores, funcionales, normativos y difusos.

El modelo de atributos y prominencia explica que los *stakeholders* son actores internos, o externos, que afectan o son afectados por los objetivos o resultados de una organización, los cuales pueden poseer tres atributos claves: poder, legitimidad y urgencia; los cuales determinarán su prominencia, es decir, el grado de prioridad que la organización le otorga a sus intereses.

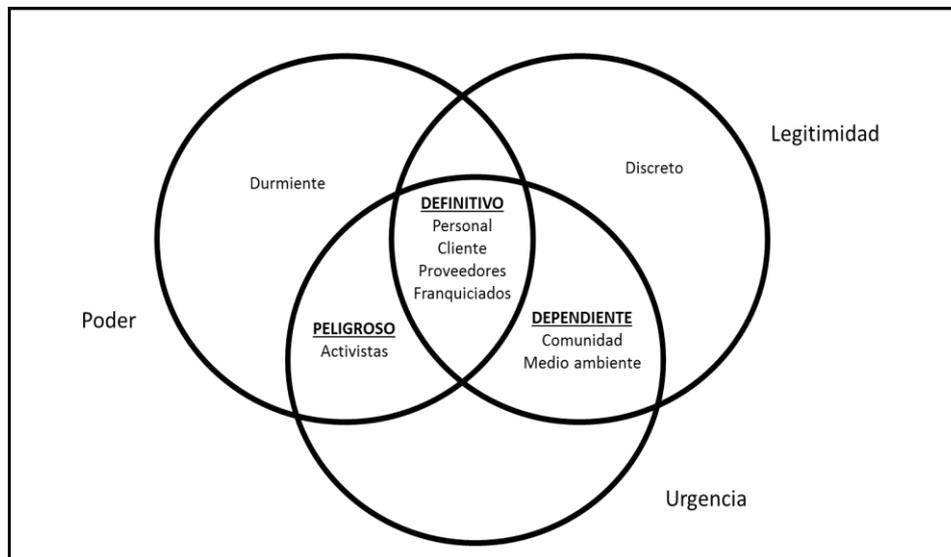
Bajo estos conceptos y modelos, se han identificado y priorizado los *stakeholders* de Mc Donald's para determinar los objetivos y acciones estratégicas del presente plan.

**Tabla 31. Identificación y priorización de *stakeholders***

STAKEHOLDERS	VÍNCULO	ATRIBUTOS			PROMINENCIA	INTERSECCIÓN
Personal	Funcional	Legitimidad	Poder	Urgencia	Definitivo	Definitivo
Comunidad	Funcional	Legitimidad		Urgencia	Expectante	Dependiente
Clientes	Funcional	Legitimidad	Poder	Urgencia	Definitivo	Definitivo
Medio ambiente	Posibilitador	Legitimidad		Urgencia	Definitivo	Dependiente
Proveedores	Funcional	Legitimidad	Poder	Urgencia	Expectante	Definitivo
Activistas	Difuso		Poder	Urgencia	Expectante	Peligroso
Franquiados	Funcional	Legitimidad	Poder	Urgencia	Definitivo	Definitivo

Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Gráfico 7. Identificación de los *stakeholders*-modelo de atributos y prominencia (1997)**



Fuente: Modelo de Atributos y Prominencia de Ronald Mitchell, Bradley Agle y Donna Wood (1997).

### 3.1 Objetivo general

Garantizar la sostenibilidad mediante el uso eficiente de los recursos, la transparencia en sus procesos y establecer una relación constructiva con un enfoque preventivo con los grupos de interés como soporte de la ventaja competitiva y posicionamiento a largo plazo.

### 3.2 Objetivos específicos

- Reducir el impacto ambiental mediante el menor consumo de energía de 10.000 kWh a 7.000 kWh por local y la huella de carbono de 8,10 toneladas de CO<sub>2</sub> a 5,67 toneladas de CO<sub>2</sub> por

local, alineados a las políticas de gobierno, respeto al cuidado del medioambiente establecidas en el Plan Quinquenal de China (2016-2020) (anexo 19).

- Fortalecer la reputación corporativa <sup>8</sup>de Mc Donald's como un referente de responsabilidad social empresarial en el sector de comida rápida comprometida con el desarrollo sostenible, la calidad de sus productos y eficiencia en sus operaciones, para satisfacer las necesidades, gustos y preferencias de sus clientes internos y externos.
- Conciliar los intereses de la empresa con los valores y necesidades de la sociedad, mediante una adecuada comunicación y participación de los grupos de interés, de acuerdo a las definiciones, principios y materias fundamentales de la guía ISO 26000<sup>9</sup> (Manual de la Empresa Responsable 2008:194).
- Fortalecer la lealtad del personal actual, atraer personas más calificadas y garantizar su compromiso y disposición para colaborar en los momentos difíciles, basados en la corresponsabilidad<sup>10</sup>.

### **3.3 Acciones estratégicas**

Las acciones estratégicas se han desarrollado bajos lineamientos del Global Reporting Initiative (Aldo Olcese, Miguel Rodríguez y Juan Alfaro, 2008:274).

#### **Personal**

- Auditar el cumplimiento de las condiciones laborales especificadas en los contratos sobre la base de la Ley del Trabajo de la República Popular de China.
- Asegurar la contratación de personal discapacitado (1,5% de la planilla) de acuerdo a la Ley del Trabajo de la República Popular de China.
- Implementar un plan de formación virtual en la intranet con cursos y exámenes, semestrales, que incluyan temas como responsabilidad social, salud ocupacional, seguridad y prevención de riesgos laborales, el código de ética, entre otros.
- Implementar una red social interna, Mc Connection, en la cual se compartirán las oportunidades laborales en China y en la corporación, cambios locales y globales, reconocimientos, campañas sociales, entre otros.

---

<sup>8</sup> La reputación corporativa se genera en el interior de la misma, basada en resultados verificables empíricamente, con efectos duraderos que generen valor. La imagen se construye fuera de la empresa en base a percepciones y expectativas asociadas a la oferta (Aldo Olcese, Miguel Rodríguez y Juan Alfaro, 2008:178)

<sup>9</sup> El ISO 26000 es una guía que proporciona recomendaciones en materia de responsabilidad social para organizaciones del sector público y privado de todo tipo.

<sup>10</sup> Concepción postaylorista que considera que los trabajadores no son complemento de las máquinas, sino personas con capacidad de juicio, creatividad y responsabilidad, por razones de eficiencia, eficacia y por la exigencia moral de respetar la dignidad de los individuos.

- Priorizar la contratación de personal dentro de la misma comunidad y ubicarlos cerca a su domicilio o centro de estudios para garantizar la calidad de vida, la productividad y la puntualidad.

### **Comunidad**

- Establecer un plan de servicio a la comunidad para concientizar y enseñar el cuidado del medioambiente, permitiéndole a cada empleado participar una vez al año de programas sociales y campañas como ayuda a damnificados de desastres naturales, reforestación, cultivos de pastos, cuidado del medioambiente, entre otros, manteniendo su remuneración.
- Replicar el programa Mc Día Feliz, el cual consistirá en donar el 40% de las ventas de ese día a la fundación Children's Hope International<sup>11</sup>.
- Implementar centros médicos móviles en las zonas más pobres de China (Guangxi, Yunnan, Guizhou) para diagnósticos preventivos, nutrición, servicios de pediatría, entre otros, con frecuencia trimestral (anexo 20).

### **Clientes**

- Evaluar periódicamente el grado de satisfacción del cliente mediante encuestas virtuales en la aplicación móvil, lo que permitirá reducir el número de reclamaciones y de disconformidades.
- Brindar la información nutricional de los productos en los envases, paneles virtuales, aplicación móvil, página web y redes sociales. Adicionalmente, se incluye una calculadora del nivel de calorías que se consumen con cada producto.
- Diversificar la oferta mediante la introducción de las líneas Mc Fresh y Mc Premium, elaborados con carne, frutas, verduras y lácteos bajos en grasa, de producción sostenible, orgánica y certificada por la Administración de Certificación y Acreditación de la República Popular China (GB/T 19630 Productos orgánicos).

### **Medioambiente**

- Implementar un plan de eficiencia energética para garantizar el ahorro en consumo de energía, papel y optimizar el tratamiento de residuos, de acuerdo al ISO 14001<sup>12</sup>.  
Las tiendas contarán con paneles solares para proveerse de electricidad y tachos inteligentes que procesan los residuos sólidos.

---

<sup>11</sup> Children's Hope International es una organización sin fines de lucro, enfocada en la adopción y ayuda humanitaria comprometida con la misión de dar hogares, salud y esperanza a los niños necesitados de China, Rusia, Etiopía, India, Guatemala, Colombia, Vietnam, Bulgaria y otros.

<sup>12</sup> El ISO 14001 es la norma internacional de sistemas de gestión ambiental (SGA), que ayuda a su organización a identificar, priorizar y gestionar los riesgos ambientales, como parte de sus prácticas de negocios habituales.

- Fomentar campañas sociales semestrales de cuidado del agua, salud y áreas verdes, mediante los paneles electrónicos, aplicación móvil y redes sociales, buscando la participación de los clientes.
- Utilizar envases de papel de fibra de madera de fuente reciclada certificada que garanticen manejo forestal responsable (cartones, tasas, bolsas, servilletas y revestimiento de bandejas).

### **Proveedores**

- Desarrollar un programa de apoyo económico para los proveedores con el fin de implementar un sistema de riego por goteo. El programa consiste en desembolsar USD 7.300.000 en el período 2016-2020 para los proveedores, con la finalidad de garantizar la calidad de los productos.
- Aplicar criterios para la selección y evaluación de los proveedores, y registrar el resultado de tales actividades incluyendo la supervisión del rendimiento de los productos de acuerdo a la norma ISO 9001 2015<sup>13</sup>.
- Capacitación y auditoría semestral a los proveedores, para garantizar que cumplan con el código de conducta para proveedores y prácticas sostenibles (técnicas de crianza, alimentación, transporte y matanza de animales, siembra, cosecha, embalaje, entre otros).

### **Activistas**

- Difundir el plan de responsabilidad social mediante redes sociales, página web, aplicación móvil y canal de YouTube.
- Reuniones trimestrales con los activistas para difundir las implementaciones y resultados alcanzados sobre sus sugerencias; así también, proponer en conjunto mejoras en las áreas de interés de los activistas.

### **Franquiciados**

- Cumplir con los requisitos esenciales para franquiciar de acuerdo a la regulación vigente del Ministerio de Comercio de China y el organismo representante de China en la industria de franquicias (China Chain Store & Franchise Association - CCFA).
- Garantizar contratos justos alineados con el código de ética y mantener la filosofía de la corporación: libertad dentro de un marco<sup>14</sup>.

---

<sup>13</sup> La norma ISO 9001 2015 es el estándar internacional de carácter certificable que regula los sistemas de gestión de calidad.

<sup>14</sup> Filosofía de Mc Donald's Corporación que consiste en que la corporación brinda los lineamientos generales para los franquiciados; sin embargo, cada gerente de local tiene la libertad de gestionar sus recursos.

**Tabla 32. Impacto en los *stakeholders***

<b>STAKEHOLDERS</b>	<b>IMPACTO</b>
<b>Colaboradores</b>	Igualdad de condiciones laborales Integración a la sociedad de personas discapacitadas Colaboradores capacitados Aumento de empleo local
<b>Comunidad</b>	Mejores condiciones de vida Concientización y cuidado del medioambiente
<b>Clientes</b>	Clientes informados y satisfechos Brindar productos saludables, orgánicos y de calidad
<b>Medioambiente</b>	Actividades de cuidado del medioambiente acorde al Plan de Eficiencia Energética
<b>Proveedores</b>	Apoyo a los proveedores para realizar prácticas sostenibles Capacitación y seguimiento continuo acorde al Código Conducta del Proveedor
<b>Activistas</b>	Participación activa, difusión y mejora del plan de responsabilidad social
<b>Franquiciados</b>	Lograr el incremento de valor para el franquiciado

Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### **4. Plan de recursos humanos**

El presente plan busca alinear los objetivos de recursos humanos con los objetivos de la empresa, por lo que toda información incluida servirá como pauta para todo el personal de China.

De acuerdo con Snell-Bohlander, las organizaciones exitosas son aquellas capaces de reunir a diferentes tipos de personas para lograr un propósito común, por lo que será necesario identificar, reclutar y seleccionar a las personas para desempeñar los diferentes puestos de trabajo y que cuenten con capacitación, motivación, evaluación y reconocimientos.

##### **4.1 Objetivo general**

Involucrar, comprometer y motivar al personal de todas las áreas y niveles de la empresa para lograr un clima laboral óptimo de integración y clara identidad organizacional que compartan la visión, misión, objetivos y planes de la empresa.

## **4.2 Objetivos específicos**

### **Corto plazo**

- Garantizar la permanencia del personal por un plazo mínimo de 3 meses.
- Disminuir el índice de ausentismo a 4,17%
- Alcanzar el nivel de satisfacción del personal al 80% (nivel óptimo).

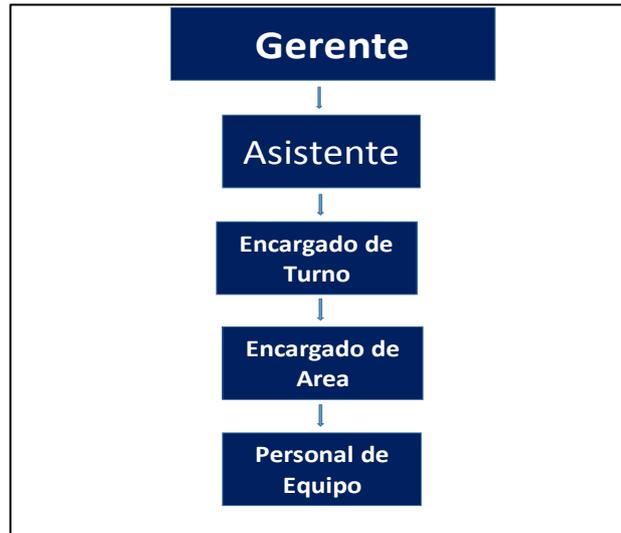
### **A largo plazo**

- Disminuir la rotación del personal al 30% al 2020 (Promedio actual: 40%).
- Disminuir el índice de ausentismo a 2,08% al 2020.
- Mantener el nivel de satisfacción del personal al 80% al 2020 (nivel óptimo).

## **4.3 Acciones estratégicas**

- Implementar plan de capacitación integral enfocado en desarrollar los conocimientos y habilidades para la gestión operativa del negocio y calidad en atención al cliente.
- Capacitación en temas de liderazgo para los gerentes de tienda y, adicionalmente, para los franquiciados se deberán ofrecer cursos para el manejo adecuado de las empresas, alineados a los objetivos globales de la organización.
- Convenios con centros de estudios de idiomas y otras carreras, con descuentos para el personal.
- Implementar un tiempo y espacio para el descanso, relajación y entretenimiento del personal, dentro de las instalaciones de los locales.
- Desarrollar una línea de carrera para el personal, con la finalidad de erradicar el estancamiento laboral o brindarle la posibilidad de ascender a nuevos puestos, que es la principal causa de renuncia de los trabajadores.
- Realizar una evaluación anual del clima laboral, de manera que permita saber la satisfacción y puntos de mejora con el personal.
- Implementar acceso a la intranet global (usuario y clave) mediante la aplicación para realizar sugerencias y/o denuncias en caso de malas prácticas laborales.

**Gráfico 8. Organigrama propuesto**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Se presenta el presupuesto general, el cual alimentará al flujo económico (tabla 32); asimismo, en el anexo 14 se presenta el detalle por cada presupuesto.

**Tabla 33. Presupuesto general**

PRESUPUESTO TOTAL ANUAL (Millones de dólares)	2016	2017	2018	2019	2020
Marketing	85	185	304	391	480
Recursos Humanos	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
Responsabilidad Social	5,3	6,2	6,7	6,8	7,4
Operaciones	110	123	138	0	0
<b>TOTAL</b>	<b>200,48</b>	<b>314,80</b>	<b>448,91</b>	<b>397,71</b>	<b>487,55</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 5. Plan financiero

El plan financiero se ha realizado en base al análisis de los estados financieros de Mc Donald's Corporación, tomando una muestra del año 2012 al 2015, sobre estos resultados se han considerado algunos supuestos financieros con los cuales se han realizado las proyecciones hasta el año 2020, enfocados en los franquiciados del mercado de China.

### 5.1 Objetivo general

Incrementar el valor para el franquiciado y, en consecuencia, para Mc Donald's Corporación y todos sus *stakeholders*, con el uso de las técnicas de evaluación VAN y TIR cubriendo el costo de oportunidad.

## 5.2 Objetivos específicos

### Corto plazo

- Incrementar el ROE de 1 a 4% en el primer año.
- Mantener el nivel de apalancamiento (razón de deuda) de 0,11.
- Mantener el período promedio de cobro y período promedio de pago similar a la corporación.
- Incrementar el EBIT de 3,2 a 8,1% respecto a las ventas.
- Gestionar el financiamiento para el desarrollo del nuevo concepto Mc Go por USD400 millones.

### Largo plazo

- Incrementar el ROE a 8% al 2020.
- Reducir el nivel de apalancamiento (razón de deuda) a 0,04 al 2020.
- Mantener el período promedio de cobro y período promedio de pago de la corporación.
- Incrementar el EBIT a 12,80% al 2020 como porcentaje de las ventas.

## 5.3 Supuestos básicos para el período 2016 -2020

Para estimar las ventas se consideraron las siguientes variables:

- El ticket promedio en consumo de comida rápida en el año 2015 fue de USD 3,38 y se proyecta llegar a USD 3,41 al 2020<sup>15</sup> (tabla 33).  
El número de locales y el número de visitas.

**Tabla 34. Evolución del ticket promedio**

<b>Ticket promedio</b>	<b>2016</b>	<b>2017</b>	<b>2018</b>	<b>2019</b>	<b>2020</b>
<b>Líneas tradicionales</b>	3,39	3,40	3,40	3,41	3,41
<b>Líneas nuevas</b>	5,08	5,09	5,10	5,11	5,12
<b>Ticket promedio de la cartera total</b>	3,73	3,8	3,89	4,00	4,12

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- La composición de la cartera de productos con estrategia en el primer año es de 80% líneas tradicionales y 20% nuevas líneas, llegando al 2020 con 59% líneas tradicionales y 41% nuevas líneas (tabla 34).

<sup>15</sup> Informe de TD Ameritrade - Trefis - Análisis de Mc Donald's - agosto 2016.

**Tabla 35. Composición de la cartera de productos**

Composición de la cartera	2016	2017	2018	2019	2020
Líneas tradicionales	80%	76%	71%	65%	59%
Nuevas líneas	20%	24%	29%	35%	41%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- Para calcular la tasa de crecimiento de mercado de comida rápida en China de 9% anual se ha considerado 6%<sup>16</sup> más 3% de inflación.
- Para calcular el costo de oportunidad del accionista o franquiciado (COK) se ha considerado la beta no apalancado del sector de restaurantes, el riesgo país de China y la prima de riesgo de mercado de Estados Unidos<sup>17</sup>, además de la tasa libre de riesgo de Estados Unidos (Bono del tesoro a 10 años)<sup>18</sup>. La metodología utilizada es el CAPM, obteniendo un COK de 7,34% (tabla 36).
- Para estimar el WACC se ha considerado la estructura de capital de la corporación Mc Donald's: 80% patrimonio y 20% deuda (tabla 36 y anexo 13).
- Se ha considerado que la corporación prestará a los franquiciados USD 400 millones para cubrir la inversión inicial del nuevo proyecto por USD 391 millones (Concepto Mc Go) con una tasa anual de 3,10%, equivalente al costo de la deuda de la corporación (Kd) (tabla 36).
- Los costos y gastos operativos representan el 80% de las ventas año 2016 y el 75% en el año 2020, como consecuencia de la recomposición de la cartera de productos (tabla 35).
- El *royalty* (regalías) de los franquiciados de Mc Donald's China representan el 12% de las ventas (tabla 35).
- Las inversiones se realizarán hasta el año 2018 para evaluar los resultados del proyecto en los años 2019 y 2020 (tabla 37).
- Actualmente en China todos los locales son franquiciados.

<sup>16</sup> Euromonitor International – Fast Food in China.

<sup>17</sup> Damodaran S&P 500 (1928-2014).

<sup>18</sup> Banco Central de Reserva del Perú - T-Bond 10 años.

**Tabla 36. Participación de los costos y gastos operativos y *royalty* respecto a las ventas con estrategia**

MC GO	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Ventas	2,800,531,342	3,499,650,059	4,048,008,867	4,697,220,573	5,065,316,994	5,485,133,441
Costos y gastos operativos	2,374,031,209	2,795,181,446	3,192,469,523	3,652,621,519	3,877,502,421	4,126,134,771
<i>Royalty</i> (regalías)	336,063,761	419,958,007	485,761,064	563,666,469	607,838,039	658,216,013
Margen en USD	90,436,372	284,510,606	369,778,279	480,932,586	579,976,533	700,782,658
<b>En porcentaje de las ventas</b>						
Costos y gastos operativos	85%	80%	79%	78%	77%	75%
<i>Royalty</i> (regalías)	12%	12%	12%	12%	12%	12%
Margen	3%	8%	9%	10%	11%	13%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Tabla 37. Cálculo de las tasas de descuento COK y del WACC**

TASAS DE DESCUENTO	%
Rf USA	1,31%
Riesgo país China	0,93%
Beta no apalancado USA	0,63
Relación D/E	0,240
Beta apalancado	0,825
Prima de riesgo de mercado USA	6,18%
<b>COK</b>	<b>7,34%</b>
Deuda al 2015 (D)	25.706
Valor de mercado de las acciones al 2015 (E)	107.002
D+ E	132.708
w% deuda	19,37%
w% equity	80,63%
Costo deuda USD (Kd)	3,08%
Impuesto a la renta	-31%
<b>WACC</b>	<b>6,70%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Tabla 38. Distribución de las inversiones - CAPEX**

OPERACIONES	Inversión inicial	2016	2017	2018	2019	2020
CAPEX	391	110	123	138	-	-

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 5.4 Proyecciones financieras

### 5.4.1 Estimación de las ventas

Para estimar las ventas se han considerado: el ticket promedio, el número de locales en China y el número de visitas por local. Cabe precisar que la composición de la cartera de productos afecta al ticket promedio.

Para inferir las 422.955 visitas por local en el año 2015, se han considerado variables conocidas tales como las ventas totales de Mc Donald's en China en el 2015, el número de locales de Mc Donald's en China al mismo año y la evolución del ticket promedio (tablas 38 y 39).

**Tabla 39. Estimación del número de visitas por local de China**

CHINA sin estrategia	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Número de locales (A)	1,957	2,074	2,199	2,331	2,331	2331
<b>Número de visitas por local (B)=(D/A*C)</b>	<b>422,955</b>	<b>422,955</b>	<b>422,955</b>	<b>422,955</b>	<b>422,955</b>	<b>422,955</b>
Ticket promedio (C)	3.38	3.39	3.40	3.40	3.41	3.41
<b>Ventas USD (A*B*C)=D</b>	<b>2,800,531,342</b>	<b>2,973,888,939</b>	<b>3,157,977,663</b>	<b>3,353,461,788</b>	<b>3,359,478,028</b>	<b>3,365,505,061</b>
Tasa de crecimiento de las ventas		6%		6%	0.2%	0.2%
<b>% Participación de mercado de Mc Donald's</b>	<b>13.8%</b>	<b>13.4%</b>	<b>13.1%</b>	<b>12.8%</b>	<b>11.7%</b>	<b>10.8%</b>
Mercado de comida rápida en China US\$	20,293,705,377	22,120,138,861	24,110,951,359	26,280,936,981	28,646,221,309	31,224,381,227

Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Tabla 40. Estimación de las ventas en China con estrategia**

CHINA	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
Número de locales franquiciados				1957	2114	2283	2465	2465	2465
Costo Total Unitario promedio				2.87	2.98	3.00	3.03	3.06	3.10
Factor de ajuste por el número de locales franquiciados				0.65					
Número de visitas por local franquiciado	730,400	721,000	675,700	422,955.00	444,103	466,308	489,623	514,104	539,810
Ticket promedio				3.38	3.73	3.80	3.89	4.00	4.12
<b>Ventas en USD</b>				<b>2,800,531,342</b>	<b>3,499,650,059</b>	<b>4,048,008,867</b>	<b>4,697,220,573</b>	<b>5,065,316,994</b>	<b>5,485,133,441</b>
% Participación de mercado	15.10%			13.80%	15.82%	16.79%	17.87%	17.68%	17.57%
Mercado de comida rápida				20,293,705,377	22,120,138,861	24,110,951,359	26,280,936,981	28,646,221,309	31,224,381,227

Fuente: Elaboración propia, 2016

#### 5.4.2 Análisis de sensibilidad

Para realizar el análisis de sensibilidad se están considerando las siguientes variables, cuyas cifras alineadas al flujo de caja económico del proyecto son:

- Incremento del ticket promedio de las nuevas líneas de productos: **50%**.
- Tasa de crecimiento de visitas por tienda en China: **5%**.
- VANE: **USD 210 millones**.

(Tabla 40)

**Tabla 41. Análisis de sensibilidad**

Tasa de crecimiento de visitas en %	Incremento del ticket promedio en %											
	210	45,00%	46,00%	47,00%	48,00%	49,00%	50%	51%	52%	53%	54%	55%
0%	-69	-45	-21	3	27	51	75	99	123	147	171	171
1%	-43	-18	7	31	56	81	106	131	156	180	205	205
2%	-16	9	35	61	86	112	138	163	189	215	240	240
3%	11	38	64	91	117	144	170	197	223	250	276	276
4%	40	67	94	122	149	176	204	231	258	286	313	313
5%	69	97	125	153	182	210	238	266	294	323	351	351
6%	98	127	157	186	215	244	273	302	331	361	390	390
7%	129	159	189	219	249	279	309	339	369	399	430	430
8%	160	191	222	253	284	315	346	377	408	439	470	470
9%	192	224	256	288	320	352	384	416	448	480	512	512
10%	225	258	291	324	357	390	423	456	489	522	555	555

Fuente: Elaboración propia, 2016.

La variable más sensible es la tasa de crecimiento de visitas del proyecto como porcentaje, ya que con una reducción de la demanda en 1% el VAN caería a USD 176 millones, sin embargo, si el ticket promedio cae 1% el VAN resultaría USD 182 millones. Si el ticket promedio de los nuevos productos disminuyera de 50 a 45% (-5%) el proyecto aún sería viable, ya que el VAN resultaría USD 69 millones.

### 5.4.3 Costo de ventas y gastos administrativos y de ventas

La composición del costo de ventas y gastos administrativos responde a la estructura de costos de la corporación y se compone de:

- **Costo de ventas:** insumos y mano de obra directa (MOD).
- **Gastos administrativos:** planilla y gastos en recursos humanos.
- **Gasto de ventas:** publicidad y promoción.
- **Gastos de responsabilidad social.**

(Tabla 41)

**Tabla 42. Estructura de costo de venta y gastos administrativos y de ventas en millones de dólares**

AÑO	2015	2016	2017	2018	2019	2020
A/B		58,36%	63%	65%	65%	64%
Costos de venta y gastos administrativos y de ventas (A)		307	561	870	1.101	1.357
Ventas (B)		526	890	1.344	1.706	2.120
Costo de ventas		210,30	356,01	537,50	682,34	847,85
Utilidad bruta		315,46	534,02	806,26	1.023,50	1.271,78
Gastos administrativos		6,22	13,32	21,38	21,38	21,38
Responsabilidad social		5,3	6,2	6,7	6,8	7,4
Gastos de venta		85	185	304	391	480
<b>Estructura de costos</b>	<b>% Participación respecto a las ventas</b>					
Costo de ventas		40%	40%	40%	40%	40%
Gastos administrativos		1,2%	2,4%	2,5%	1,9%	1,6%
Responsabilidad social		1,0%	0,7%	0,5%	0,4%	0,4%
Gastos de venta		16%	20,0%	21,8%	22,2%	22,1%
A/B		58,36%	63%	65%	65%	64%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 5.4.4 Flujo de caja económico (FCE) y financiero (FCF) para China sin estrategia

**Tabla 43. Flujo de caja económico y financiero para China sin estrategia**

AÑOS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
EBIT		129	148	168	180	192
Impuesto		-40	-46	-52	-56	-59
+ Depreciación anual		91	96	102	-	-
CAPEX		-235	-249	-264	-	-
Cambio capital de trabajo		-8	-7	-8	-1	-1
<b>FCE</b>		<b>-</b>	<b>-63</b>	<b>-58</b>	<b>-53</b>	<b>124</b>
Deuda a corto plazo						
Deuda a largo plazo		-	-	-	-	-
Recompra de acciones y dividendos		-0	-0	0	-0	-
<b>FCF</b>		<b>-63</b>	<b>-58</b>	<b>-53</b>	<b>124</b>	<b>132</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### 5.4.5 Flujo de caja económico (FCE) y financiero (FCF) para China con estrategia

Tabla 44. Flujo de caja económico y financiero para China con estrategia

AÑOS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
EBIT		285	370	481	580	701
Impuesto		-87,94	-114,30	-148,66	-179,27	-216,62
+ Depreciación anual		133	144	155	-	-
CAPEX		-344	-372	-402	-	-
Cambio capital de trabajo		-33	-23	-27	-17	-20
<b>FCE</b>	<b>-</b>	<b>-48</b>	<b>5</b>	<b>58</b>	<b>383</b>	<b>464</b>
Escudo tributario del interés		-	-	-	4,17	2,08
Deuda a largo plazo	400	12	13	13	-219	-219
Gastos financieros		-	-	-	-13	-7
<b>FCF</b>		<b>-36</b>	<b>17</b>	<b>71</b>	<b>155</b>	<b>240</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### 5.4.6 Flujo de caja incremental

El flujo de caja económico se ha realizado considerando la inversión inicial de USD 391 millones para la implementación del nuevo concepto Mc Go en los locales existentes (1957) e inversiones en los tres primeros años para implementar los nuevos locales, la cual se financiará con un préstamo de la corporación (tabla 37).

El flujo económico incremental o del proyecto arroja una TIRE de 19%, VANE USD 210 millones y VANF USD 291 millones, por lo que resulta viable implementar la estrategia seleccionada y se logrará alcanzar los objetivos planteados (tabla 45).

En el flujo de caja financiero se considera el préstamo de la corporación por USD 400 millones con la misma tasa de interés anual que el costo de la deuda de la corporación ( $K_d$ ) de 3,10%, con un período de gracia total de 3 años con amortizaciones constantes (tabla 44).

Tabla 45. Financiamiento de la inversión inicial

AÑO	0	1	2	3	4	5
Saldo	400	412.3	425.0	438.1	219.0	0.0
Amortización					219.0	219.0
Interés					13.48	6.74
Cuota	-	-	-	-	233	226

Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Tabla 46. Flujo de caja incremental en millones de dólares**

AÑOS	2015	2016	2017	2018	2019	2020
EBIT	-	156	222	313	400	509
Impuesto		-48	-69	-97	-124	-157
+ Depreciación anual		42	48	53	-	-
CAPEX	-391	-110	-123	-138	-	-
Capital de trabajo	-	-26	-16	-20	-17	-19
<b>FCE</b>	<b>-391</b>	<b>15</b>	<b>62</b>	<b>112</b>	<b>260</b>	<b>332</b>
Escudo tributario del interés		-	-	-	4	2
Deuda a largo plazo	400	12	13	13	-219	-219
Gastos financieros		0	0	-0	-13	-7
<b>FCF</b>	<b>9</b>	<b>27</b>	<b>75</b>	<b>125</b>	<b>31</b>	<b>108</b>

<b>WACC</b>	6,7%
<b>VANE</b>	210
<b>TIRE</b>	19%

<b>COK</b>	7,3%
<b>VANF</b>	291

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Conclusiones y recomendaciones

### 1. Conclusiones

- Mc Donald's es el líder de mercado de comida rápida; sin embargo, se ha ido rezagando con su oferta de productos y servicios, por lo que es el momento adecuado para innovar, ya que cuenta con las fortalezas y recursos necesarios para aprovechar las oportunidades de mercado y garantizar su liderazgo en el sector, gestionando de manera sostenible el impacto de su actividad para beneficiar a todos sus grupos de interés.
- En el sector de servicios es de vital importancia la capacitación del personal, por lo que Mc Donald's destina un presupuesto para capacitaciones constantes, con la finalidad de garantizar una experiencia relevante a sus clientes, quienes no solo van a satisfacer su necesidad de alimentación, sino que recibirán un servicio de alta calidad, lo cual se complementa con el acceso canales de atención digitales, pedidos sin errores, posibilidad de personalizar sus pedidos e, inclusive, combinar los productos de ambas líneas, en un lugar agradable y moderno, adecuado a sus necesidades del momento como estudiar o trabajar, conversar con grupos de amigos, compartir en familia o disfrutar de una comida solo, pero siempre entretenido.
- El mercado de China para Mc Donald's es atractivo por su alto potencial de crecimiento en cuanto a población, el gasto en comida rápida, incremento de ingreso y las proyecciones económicas favorables, por lo cual será necesario gestionar mejoras para revertir la percepción del público respecto a la calidad de los productos debido al reciente escándalo de seguridad alimentaria y, a la vez, poder adaptarse a las nuevas tendencias de consumo.
- En el análisis de sensibilidad se visualizan los diferentes escenarios con las variaciones de la relación de la tasa de crecimiento del número de visitas y el incremento del ticket promedio, con lo cual se evidencia que la variable más sensible es el crecimiento del número de visitas, ya que si el ticket promedio cae 5% y el crecimiento de visitas se mantiene en 5% el VANE resulta USD69 millones, sin embargo, si las visitas caen 5% y el ticket promedio se mantiene el VANE resulta USD51 millones.
- Las estrategias seleccionadas y planes funcionales desarrollados en el presente plan estratégico permiten cumplir con los objetivos planteados y garantizar la viabilidad del proyecto e incrementar el valor para el franquiciado, ya que resulta un VANE: USD 210 millones y TIRE de 19%. En consecuencia, también se genera valor para Mc Donald's Corporación y los grupos de interés, por lo cual se concluye que el proyecto debe llevarse a cabo.

## 2. Recomendaciones

- Evaluar un nuevo proyecto enfocado en una línea mini, es decir, una extensión de las líneas tradicionales, en presentaciones pequeñas con un ajuste de precio por la forma del producto; para satisfacer la búsqueda actual de bocadillo muy ligero o antojo ( entre comidas ) de menor precio que el resto de opciones ofrecidas, debido a que existe un segmento del público que busca menor consumo de calorías y la posibilidad de probar varios productos o consumir algo extra a la hora de comer (artículo: plataforma ProQuest).
- Reforzar y actualizar constantemente el Concepto Mc Go en búsqueda del nivel óptimo (locales cada vez más amigables con el medio ambiente), inicialmente en China y replicando progresivamente a nivel mundial, ya que todas las personas y empresas tienen la responsabilidad de velar por la sostenibilidad del planeta. Adicionalmente, se sugiere que Mc Donald's comparta tales iniciativas y buenas prácticas con sus proveedores, de tal manera que ellos alcancen los mismos estándares de sostenibilidad.
- Mantener altos niveles de innovación en base a la investigación y desarrollo de soluciones tecnológicas que permitan enfrentar con éxito las variables de un entorno cambiante que requieren satisfacer las necesidades de las últimas generaciones, Millennial y Zengers, quienes interactúan constantemente con la tecnología, la cual proporciona herramientas de comunicación valiosa, masiva y eficaz para las personas y negocios a nivel mundial.

## Bibliografía

David Fred (2010) *Conceptos de Administración Estratégica*. 11.<sup>a</sup> Ed. México: Pearson Educación.

Kotler, Philip y Armstrong, Gary (2012) *Marketing*. 14.<sup>a</sup> Ed. México: Pearson Educación.

Kotler, Philip y Keller (2012) *Dirección de Marketing*. 14.<sup>a</sup> Ed. México: Pearson Educación.

Lerma Kirchner, Alejandro B. y Márquez Castro, Enrique (2010) *Marketing de Servicios*. 6.a Ed. México: Pearson Educación.

Snell, Scott y George Bohlander (2013) *Administración de Recursos Humanos*. 16.<sup>a</sup> Ed. México: Cengage Learning.

Emmanuel Raufflet, José-Félix Lozano Aguilar, Ernesto Barrera Duque, Consuelo García de la Torre (2012) *Responsabilidad Social Empresarial*. 1.<sup>a</sup> Ed. México: Pearson Educación.

Aldo Olcese, Miguel Angel Rodríguez, Juan Alfaro (2008). *Manual de la Empresa Responsable y Sostenible*. 1.<sup>a</sup> Ed. España: McGraw-Hill/Interamericana De España S.A.U.

María Jesús Muñoz Torres, Marta de la Cuesta Gonzalez, Juana María Rivera Lirio (2010). *Gestión de la RSC* 1.<sup>a</sup> Ed. España: NetBiblo S.L.

Mc Donald's Corporación (2015) *Memoria de Mc Donald's Corporación*. Estados Unidos: Mc Donald's Corporación.

Render, Barry y Heizer, Jay (2014). *Administración de Operaciones*. 9.<sup>a</sup> Ed. México: Pearson Educación.

Banco Mundial (2016). Datos macroeconómicos. [En línea]. Fecha: 07.06.2016. Disponible en: [www.bancomundial.org](http://www.bancomundial.org)

Euromonitor International (2016). Fast Food in China. [En línea]. Fecha: 05-2016. Disponible en: [www.euromonitor.com](http://www.euromonitor.com)

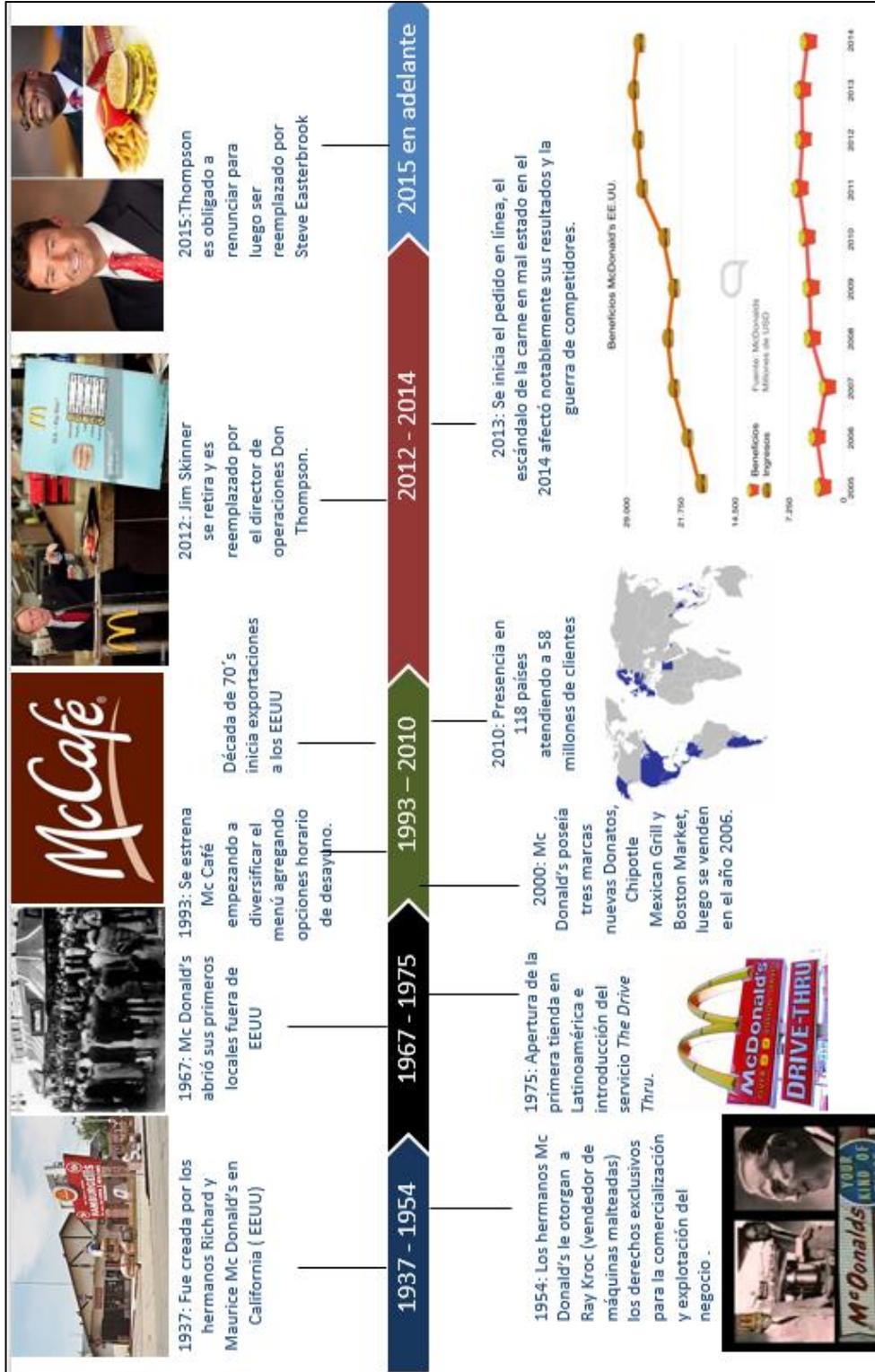
TD Ameritrade (2016). Trefis - Análisis de Mc Donald's. [En línea]. Fecha: 29.11.2016. Disponible en: [www.tdameritrade.com](http://www.tdameritrade.com)

Gobierno de la República Popular de China (2016). Economía Nacional y Desarrollo Social de la República Popular de China (Plan Quinquenal de China 2016 -2020). [En línea]. Fecha: 17.03.2016. Disponible en: [www.gov.cn](http://www.gov.cn)

Transparency Market Research (2014). Global Fast Food Market-Industry Analysis, size, share, growth, trends and Forecast 2013-2019. Estados Unidos: Transparency Market Research.

## **Anexos**

# Anexo 1. Cronología de Mc Donald's



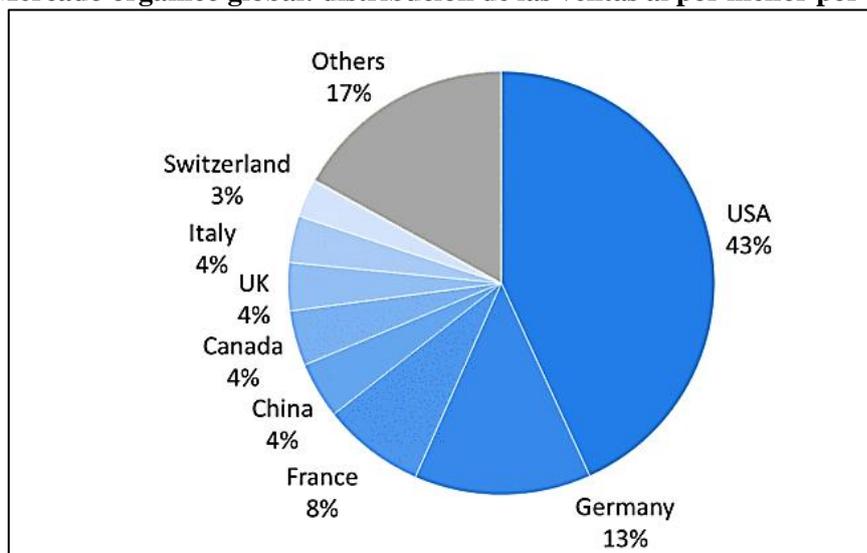
Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 2. Modelo de negocio de Mc Donald's

Red de contactos 	Actividades clave 	Propuesta de valor 	Relación con los clientes 	Segmento de clientes 
<p>Proveedores Empresas relacionadas ONG</p> <p>Fundación Ronald Mc Donald's Industrias farmacéuticas Otros actores de la industria</p>	<p>Alianzas con los proveedores Evaluación y supervisión de los franquiciados Protocolo de ventas y atención al cliente</p> <p>Capacitación del personal Almacenamiento y control de inventarios Control de calidad y seguridad alimentaria Gestión del riesgo</p>	<p>Oferta de comida rápida variada, nutritiva y de calidad, con un servicio personalizado y canales de atención accesibles.</p>	<p>Calidad y bajo costo de los productos Limpieza e higiene</p> <p>Accesibilidad Atención personalizada</p>	<p>Personas de 4 a 66 años de edad sin distinción de sexo ni ingresos.</p> <p>4 - 14 años: menú especial más juguete (cajita feliz) 15- 27 años: estudiantes y personas con salarios reducidos. 27 - 66 años: padres de familia y trabajadores con nivel adquisitivo medio-alto.</p>
	<p><b>Recursos clave</b> </p> <p>Marca global Arcos dorados Franquicias y licencias Proveedores certificados Red de tiendas a nivel mundial Rentas y regalías Tecnología y equipos Personal capacitado Locales propios</p>		<p><b>Canales de distribución</b> </p> <p>Puntos de venta propios y franquiciados, distribuidos en 4 bloques: Estados Unidos Grandes mercados internacionales Mercados de mayor crecimiento Mercados fundamentales</p>	
<p><b>Estructura de costos</b> </p> <p>Sueldos, salarios y seguros Mantenimientos de maquinaria e instalaciones Capacitaciones Servicios (agua, luz, internet y telefonía) Costos de venta Tributos Créditos bancarios Logística</p>		<p><b>Flujo de ingresos</b> </p> <p>Venta de hamburguesas, helados, gaseosas, menús, cajitas felices. Regalías y rentas provenientes de franquicias y locales propios, respectivamente. Operador de restaurantes</p>		

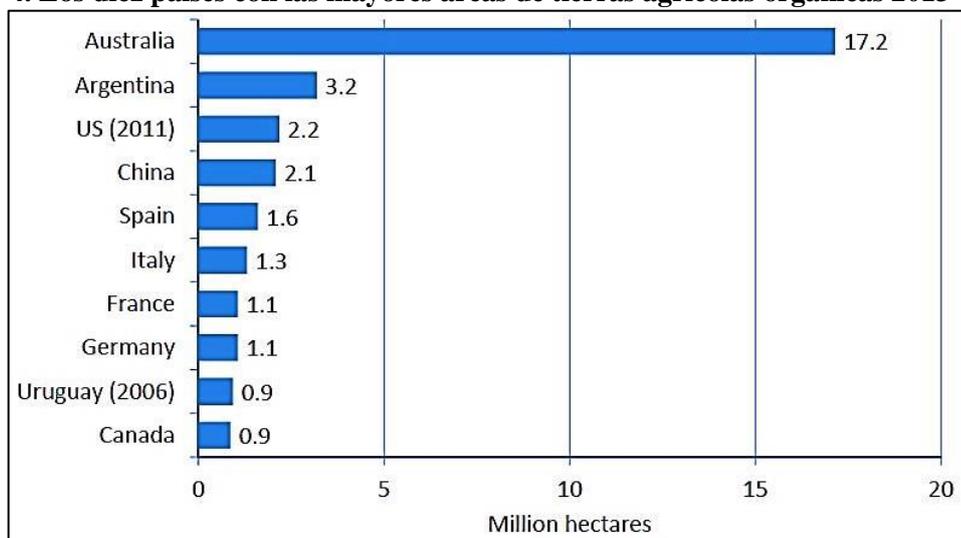
Fuente: Elaboración propia, 2016

**Anexo 3. Mercado orgánico global: distribución de las ventas al por menor por país al 2013**



Fuente: FIBL-AMI-OrganicDataNetwork Survey 2015

**Anexo 4. Los diez países con las mayores áreas de tierras agrícolas orgánicas 2013**



Fuente: FIBL-IFOAM Survey 2015

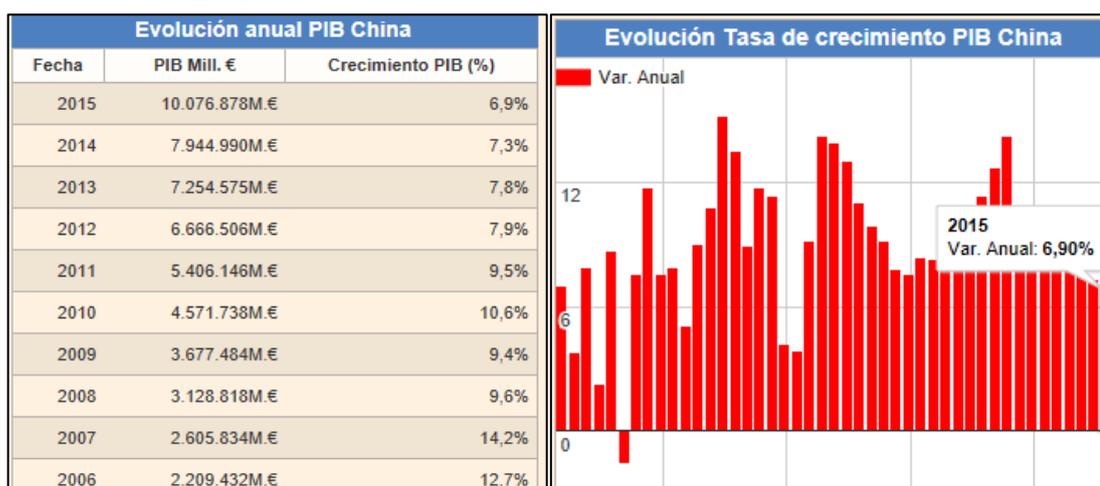
## Anexo 5. Datos macroeconómicos

### Proyecciones de PBI global

	Proyecciones		
	2015	2016	2017
<b>Producto mundial</b>	<b>3,1</b>	<b>3,2</b>	<b>3,5</b>
<b>Economías avanzadas</b>	<b>1,9</b>	<b>1,9</b>	<b>2,0</b>
Estados Unidos	2,4	2,4	2,5
Zona del euro	1,6	1,5	1,6
Alemania	1,5	1,5	1,6
Francia	1,1	1,1	1,3
Italia	0,8	1,0	1,1
España	3,2	2,6	2,3
Japón	0,5	0,5	-0,1
Reino Unido	2,2	1,9	2,2
Canadá	1,2	1,5	1,9
Otras economías avanzadas 2/	2,0	2,1	2,4
<b>Economías de mercados emergentes y en desarrollo</b>	<b>4,0</b>	<b>4,1</b>	<b>4,6</b>
Comunidad de Estados Independientes	-2,8	-1,1	1,3
Rusia	-3,7	-1,8	0,8
Excluida Rusia	-0,6	0,9	2,3
<b>Economías emergentes y en desarrollo de Asia</b>	<b>6,6</b>	<b>6,4</b>	<b>6,3</b>
China	6,9	6,5	6,2
India 3/	7,3	7,5	7,5
ASEAN-5 4/	4,7	4,8	5,1
<b>Economías emergentes y en desarrollo de Europa</b>	<b>3,5</b>	<b>3,5</b>	<b>3,3</b>
América Latina y el Caribe	-0,1	-0,5	1,5
Brasil	-3,8	-3,8	0,0
México	2,5	2,4	2,6
Oriente Medio, África del Norte, Afganistán y Pakistán	2,5	3,1	3,5
Arabia Saudita	3,4	1,2	1,9
<b>África subsahariana</b>	<b>3,4</b>	<b>3,0</b>	<b>4,0</b>
Nigeria	2,7	2,3	3,5
Sudáfrica	1,3	0,6	1,2
Países en desarrollo de bajo ingreso	4,5	4,7	5,5

Fuente: FMI, Perspectivas de Economía Mundial (Informe WEO) abril de 2016

### Evolución anual del PBI – China (en millones de euros)



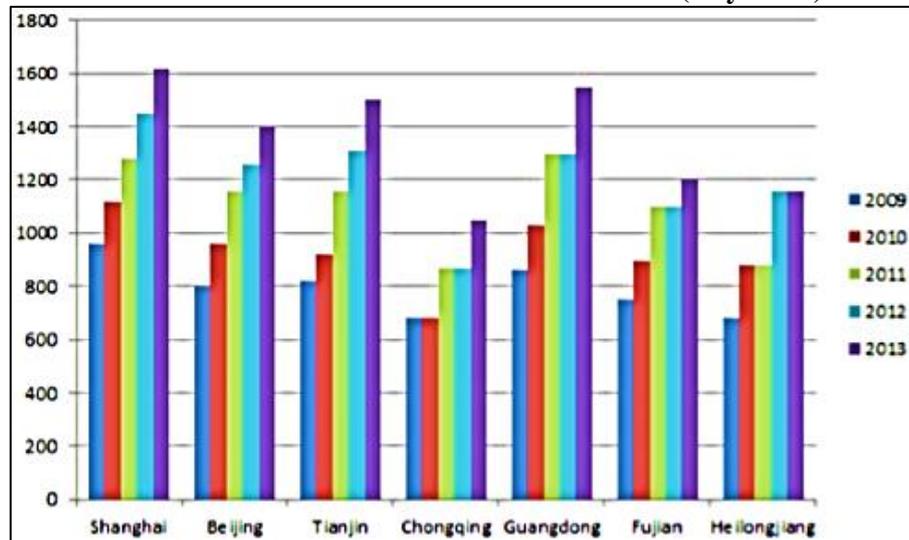
Fuente: Datosmacro.com

### IPC China actual e histórico

IPC CN últimos meses		IPC CN últimos años	
período	inflación	período	inflación
noviembre 2016	2,638 %	noviembre 2016	2,638 %
octubre 2016	2,536 %	noviembre 2015	1,501 %
septiembre 2016	2,283 %	noviembre 2014	1,430 %
agosto 2016	1,660 %	noviembre 2013	2,952 %
julio 2016	2,090 %	noviembre 2012	2,104 %
junio 2016	2,242 %	noviembre 2011	4,274 %
mayo 2016	2,345 %	noviembre 2010	5,092 %
abril 2016	2,679 %	noviembre 2009	0,495 %
marzo 2016	2,616 %	noviembre 2008	2,478 %
febrero 2016	2,493 %	noviembre 2007	7,001 %

Fuente: Datosmacro.com

### Niveles de salarios mínimos en China al 2013 (en yuanes)



Fuente: Ministerio de Recursos Humanos y Seguridad Social (MOHRSS).

### Renta disponible per cápita en China al 2016



Fuente: www.tradingeconomics.com / National Bureau of Statistics of China

## Anexo 6. Factores del entorno externo, la tendencia y efecto probable en Mc Donald's

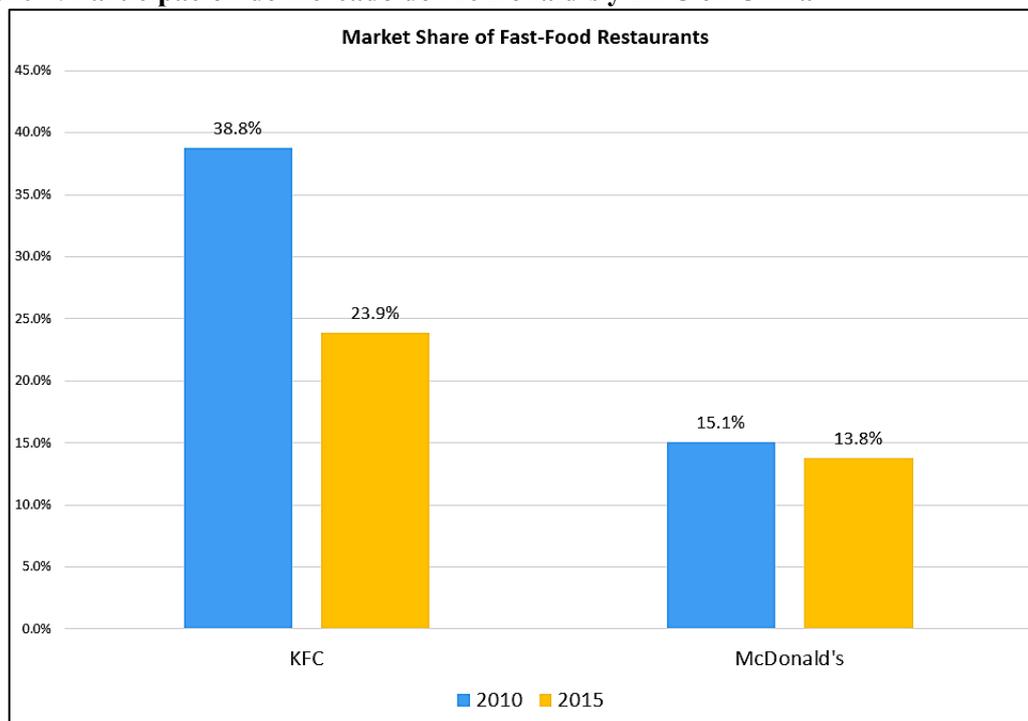
ECONÓMICO	Tendencia	Cambio en la relación cliente/proveedor	Efecto probable en Mc Donald's	+ o -
<b>Inestabilidad económica mundial</b>	La economía mundial se viene recuperando lentamente, aún existe volatilidad excesiva en los mercados y el temor a una recesión mundial.	Sí	Inestabilidad económica que limita la inversión	-
<b>Crecimiento económico global</b>	Pronóstico de crecimiento global para el 2016 3,2 y 3,5% para el 2017 impulsados principalmente por China y EE.UU.	Sí	Incentiva la inversión	+
<b>Inflación de EE.UU.</b>	El 2015 cerró en 0,7% & la meta de 2,0% al 2017	Sí	Factor de recesión económica e inestabilidad de precios	-
<b>Proyecciones favorables economía China</b>	Proyección de crecimiento economía China de 6,5% medio anual, reactivación del sector de servicios para que represente el 56% del PBI	Sí	Mercado con alto potencial de crecimiento	+
<b>Descenso del precio de la energía y materias primas</b>	Descenso del precio del petróleo, carbón, gas y otros commodities como cereales, harinas, oleaginosas, etc.	Sí	Reducción de costos de la empresa	+
<b>Impacto del Brexit</b>	Caída del euro y de las bolsas principalmente europeas.	Sí	Impacto negativo en la participación de dichos mercados	-
<b>Normalización política monetaria de Estados Unidos</b>	Incremento gradual de la tasa de interés de referencia de Estados Unidos en el largo plazo (diciembre 2008 - 0,25% - diciembre 2015 subió a 0,50%)	Sí	Atrae la inversión	+
<b>Fortalecimiento del dólar</b>	Fortalecimiento del dólar frente a otras monedas como el euro y el yen	Sí	Facturación en dólares	+
<b>Volatilidad de mercados</b>	Alta volatilidad en el mercado de acciones a nivel mundial	Sí	Incertidumbre sobre la tendencia del valor de la acción	-
<b>Incremento de Impuestos EE.UU.</b>	Incremento de impuesto a la renta en Estados Unidos y otra jurisdicciones extranjeras	Sí	Reducción de la rentabilidad	-
ECOLÓGICO	Tendencia	Cambio en la relación cliente/proveedor	Efecto probable en Mc Donald's	+ o -
<b>Huella ecológica</b>	"Déficit Ecológico" Cada habitante necesita 2,9 hectáreas de tierra para mantener su estilo de vida, pero ahora se dispone de solo 1,6 hectáreas	Sí	Impacto negativo porque afecta la producción saludable y sostenible	-
<b>Demanda de productos saludables y orgánicos</b>	Tendencia creciente de la demanda de productos naturales, saludables y orgánicos.	Sí	Impacto positivo porque es una oportunidad para incrementar participación de mercado	+
<b>Sostenibilidad del medioambiente</b>	Esfuerzos para garantizar la sostenibilidad del medio ambiente como la reducción de la población sin acceso a agua potable y saneamiento básico	Sí	Impacto positivo en la mejora de sus procesos y calidad de sus productos	+
<b>Calentamiento global</b>	Calentamiento global y déficit ecológico por actividades de deforestación, quema de combustibles, otros.	Sí	Impacto negativo principalmente en sus proveedores	-
SOCIAL	Tendencia	Cambio en la relación cliente/proveedor	Efecto probable en Mc Donald's	+ o -
<b>Malestar social (huelgas)</b>	Existe un aumento del riesgo de malestar social por el deterioro de la situación económica principalmente en los países emergentes	Sí	Deterioro del clima laboral, falta de compromiso e identificación con la cultura empresarial.	-
<b>Desempleo y disparidad de ingresos</b>	La OIT proyecta un aumento del desempleo mundial al 2017 principalmente en las economías emergentes y en desarrollo. Se espera que aumente hasta 200,5 millones de personas.	Sí	Incremento del nivel de ventas por el menor poder adquisitivo de la población.	-
<b>Demografía</b>	Desaceleración del crecimiento de la población mundial, sin embargo se estiman 1,000 millones de personas más en los próximos 15 años. Actual 7,300 millones.	Sí	Reducción del público objetivo por edad	-
<b>Estilos de vida</b>	Tendencia creciente de la demanda de productos naturales y orgánicos en búsqueda de la salud y estética.	Sí	Diversificación de sus productos	+
<b>Hábitos de compra</b>	La tendencia mundial es gastar más dinero en comida rápida en EEUU y le siguen China, Japón, Brasil y la India donde existe mayor población y oportunidad de crecimiento.	Sí	Mayor demanda	+
<b>Tendencia a la valoración de la responsabilidad social</b>	Mayor valoración de la responsabilidad social para alcanzar mejoras internas alineadas al bienestar de todos los grupos de interés	Sí	Orientado al consumo sostenible: uso eficiente de los recursos, mejora de control de proveedores, competitividad económica e innovación tecnológica hacia sus diversos grupos de interés.	+
<b>Variedad de tradiciones y culturas</b>	Particularidades de cada país que posee tradiciones y tendencias culturales diversas que las empresas necesitan adaptarse para ser competitivas.	Sí	Barreras de entrada para el ingreso a nuevos mercados con sus propias creencias y culturas	-

Fuente: Elaboración propia, 2016.

POLÍTICO	Tendencia	Cambio en la relación cliente/proveedor	Efecto probable en Mc Donald's	+ 0 -
Democracia	Flexibilización de las políticas de gobierno y economía China, actualmente mantiene acuerdos comerciales con otros países, incluyendo EE.UU.	Sí	Fortalece la estabilidad de las empresa.	+
Flexibilización políticas Gobierno China	Adaptación de reformas para equilibrar el crecimiento a favor del consumo y los servicios.	Sí	Mayor demanda	+
Inestabilidad política	Incertidumbre política en EE.UU. por el cambio de gobierno y consecuencias del Brexit en la Unión Europea.	Sí	Barreras de crecimiento en sus principales mercados con impactos internos como menor productividad y eficiencia, problemas con la cadena de suministros y reducción de personal.	-
Corrupción	Lavado de activos, financiamiento de partidos políticos para favorecer algunos sectores económicos	Sí	Pérdida de credibilidad y confianza de sus proveedores, empleados, clientes. Afectaría a la marca y al valor del mercado de la acción.	-
TECNOLÓGICO	Tendencia	Cambio en la relación cliente/proveedor	Efecto probable en Mc Donald's	+ 0 -
Innovación tecnológica	Actividades científicas, tecnológicas, financieras y comerciales, desarrollo de las comunicaciones y optimización de procesos.	Sí	Implementar nuevos o mejorados productos, servicios, procesos, técnicas de gerencias, entre otros.	+
Reducción de tiempos de producción	La tecnología reduce los tiempos en todos los procesos de producción y comercialización. (El 78,1% de las empresas financian su propia I+D).	Sí	Reducción de costos, reprocesos, mermas e incremento de la disponibilidad de productos	+
Reducción de mano de obra	Las máquinas y equipos están reemplazando la mano de obra	Sí	Puede perder la calidad en la atención reduciendo los ingresos a la empresa y dañar la imagen de la misma	-
Mano de obra especializada	Al innovar en maquinaria y equipos está creciendo la demanda de mano de obra especializada, en su mayoría técnicos	Sí	Incremento del gasto en capacitación, despidos para contratar nuevo personal especializado.	-
LEGAL	Tendencia	Cambio en la relación cliente/proveedor	Efecto probable en Mc Donald's	+ 0 -
Franquicias en China	Actividad bastante regulada en China y que implica considerables esfuerzos por parte de los franquiciadores	Sí	Imposibilidad de seguir creciendo en el mercado chino	-
Propiedad intelectual (PI)	Protección de la PI mediante licencias, marcas comerciales, patentes, secretos comerciales, derechos de autor, entre otros.	Sí	Garantiza la protección y continuidad de la marca	+

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 7. Participación de mercado de Mc Donald's y KFC en China



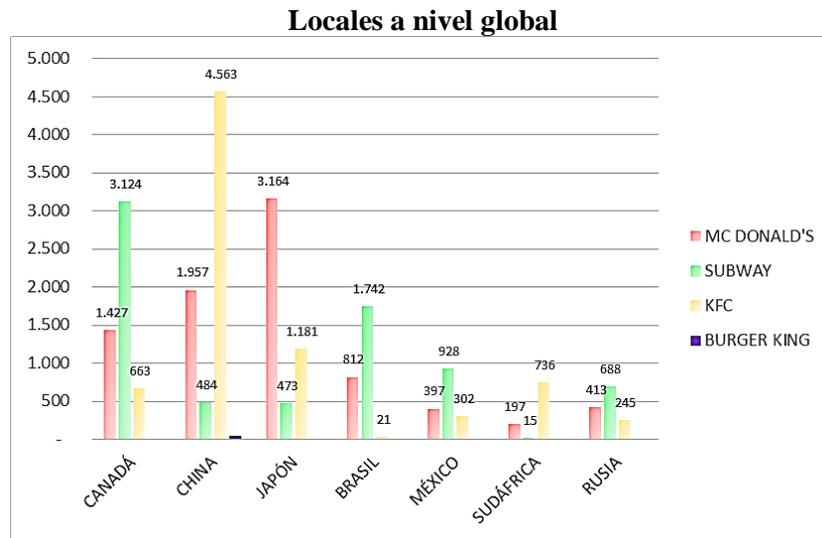
Fuente: Fuente: Euromonitor. (La Gran Época)

Anexo 8. FODA Cruzado

		Tipo	Código	Descripción	Tipo	Código	Descripción	
		Oportunidades	O1	Pronósticos de crecimiento económico favorable a nivel global, 3.2% para el 2016 y 3.5% para el 2017, impulsados principalmente por China y Estados Unidos.	Amenazas	A1	Bajos niveles de inflación en EEUU, factor de recesión e inestabilidad de precios (El 2015 cerró en 0,7% & la meta de 2,0% al 2017)	
			O2	Según el XXIII Plan Quinquenal económico (2016-2010) de China se plantea mantener un crecimiento medio de 6.5% anual en este quinquenio, se contempla reactivar el sector servicios para que este represente el 56% del PBI, 5,5% más que en el 2015 (50.5%), la creación de 50 millones de empleos en las zonas urbanas de China y un aumento del ingreso per cápita de al menos 6.5% cada año (7.4% en el 2015).		A2	Incertidumbre e inestabilidad política y económica debido al plazo de ejecución del Brexit (2 años). Los primeros impactos fueron la caída del Euro y de las bolsas principalmente europeas.	
			O3	Descenso del precio del petróleo, carbón, gas y otros commodities como cereales, harinas, oleaginosas, etcétera.		A3	Alta volatilidad en los mercados de acciones a nivel mundial	
			O4	Tendencia creciente de la demanda de productos naturales, saludables y orgánicos; y bocadillos (presentaciones de menor tamaño).		A4	Calentamiento global y déficit ecológico, por actividades de deforestación, quema de combustibles fósiles como el carbón y petróleo, son fuente de los desastres naturales y cambios climáticos.	
			O5	Crecimiento del gasto en comida rápida principalmente de EEUU, luego China, Japón, Brasil y la India donde existe mayor población y oportunidades de crecimiento.		A5	La Organización Internacional de Trabajo prevee un aumento del desempleo mundial al 2017 principalmente en las economías emergentes hasta 200,5 millones de personas, lo que genera mayor malestar social.	
			O6	Mayor valoración de la Responsabilidad Social para alcanzar mejoras internas alineadas al bienestar de todos los grupos de interés.		A6	Rechazo a los productos por las particularidades, tradiciones y tendencias culturales de cada país.	
			O7	Flexibilización de las políticas de gobierno y economía China, actualmente mantiene acuerdos comerciales con otros países, incluyendo EEUU.		A7	Corrupción, lavado de activos, financiamiento de partidos políticos para favorecer algunos sectores económicos. China ocupa el lugar 83 entre 167 países en el Índice de la Percepción de la Corrupción del sector público.	
			O8	La innovación tecnológica contempla avances en actividades científicas, financieras y comerciales, desarrollo de las comunicaciones y optimización de procesos. (El 78.1% de las empresas financian su propia I+D).		A8	Posición de los detractores mediante denuncias y publicidad negativa en los medios de comunicación resaltando la obesidad y problemas cardíacos que puede generar la comida rápida.	
			O9	Protección de la propiedad intelectual mediante licencias, marcas comerciales, patentes, secretos comerciales, derechos de autor, entre otros.		A9	Incremento de competidores y variedad de productos sustitutos en el sector de comida rápida a menores precios. En China los consumidores tienen preferencia por la comida rápida local más barata o por restaurantes más selectos.	
			O10	La globalización permite la apertura de nuevos mercados bajo diferentes modalidades como las franquicias, fusiones, adquisiciones, etcétera.		A10	Cambio en las leyes que impacten de manera negativa en la industria de comida rápida.	
Tipo	Código	Descripción	Estrategias (FO) Crecimiento		Estrategias (FA) Adaptación			
Fortalezas	F1	Marca global con presencia en más de 100 países, con 76 años de experiencia y líder en el mercado de comida rápida.	F1,F2,F4,F9,F10,O1,O2,O5,O7,O10	Incrementar el número de locales franquiciados en China (mercado de alto crecimiento con baja presencia) hasta alcanzar los 2465 locales al 2020 (134 estrategia) principalmente en Canton, Shangai y Pekin.	IE1	F3,F4,F5,F6,F8,A4,A8,A10	Implementar un plan para la disminución del impacto ambiental.	IE11
	F2	Red de tiendas segmentadas en 4 mercados globales: EEUU, grandes mercados internacionales, mercados de alto crecimiento y mercados fundamentales.	F3,F4,F5,F6,F8,F10,O3,O4,O6	Desarrollar productos: oferta de alimentos y bebidas saludables y orgánicas (Línea Mc Fresh y línea Mc Premium).	IE2	F4,F7,F9,A6,A8,A9	Implementar encuestas virtuales para medir la satisfacción de los clientes mediante la aplicación móvil.	IE12
	F3	Cadena de Suministros sostenible	F4,F7,F10,O1,O2,O7,O8,O9	Invertir en publicidad y promoción: publicidad informativa y de refuerzo para las nuevas líneas y de recordación para las líneas tradicionales; y promociones comerciales al consumidor con el refuerzo de las Relaciones Públicas (eventos y patrocinios).	IE3	F1,F4,F5,F9,A4,A5,A6,A8,A9	Implementar un plan de servicio a la comunidad (campañas, programas sociales, etcétera).	IE13
	F4	Capacidad financiera y acceso al crédito, sustentando ingresos por rentas y regalías.						
	F5	Personal capacitado en almacenamiento, manipulación, elaboración de productos y atención al cliente						
	F6	Alianza con proveedores certificados e identificados con la organización.						
	F7	Marketing, publicidad y promoción centrados en la calidad, sabor de la comida, elección del menú, nutrición y experiencia relevante con el cliente.						
	F8	Consejo Asesor de Seguridad Alimentaria compuesto por técnicos especialistas en seguridad y cadena de suministros de Mc Donald's y los proveedores.						
	F9	Accesibilidad y ubicación de sus tiendas						
	F10	Cotizar en bolsa, lo cual le permite acceder a fuentes de financiamiento menos costosas						
Tipo	Código	Descripción	Estrategias (DO) Mejora		Estrategias (DA) Cierre			
Debilidades	D1	Cuestionamiento de sus propiedades organolépticas de sus productos (olor, color, sabor, textura)	D1,D2,D3,O4,O5	Co crear productos: Adecuar la oferta a las preferencias y particularidades de los consumidores permitiéndoles personalizar su pedido.	IE4	D7,A1,A3,A6,A8,A9	Vender los activos de la empresa	IE14
	D2	Los productos no están orientados a las nuevas tendencias de hábitos alimenticios (saludables, orgánicos y diversidad de tamaños).	D5,D8,O2,O6,O8	Implementar una línea de carrera y potenciar el plan de capacitación para el personal (clientes internos) con la finalidad de motivarlos para que satisfagan adecuadamente las necesidades de los clientes externos.	IE5	D6,D7,A5,A7,A10	Conciliar los contratos con proveedores y franquiciados	IE15
	D3	Productos e insumos perecibles	D4,D7,D8,O8,O9	Implementar soluciones tecnológicas (paneles electrónicos de pedidos y aplicación móvil) con la finalidad de reducir los tiempos de atención y garantizar la comodidad de los clientes.	IE6			
	D4	Falta de canales de venta digitales que se adecúen a los Millenials y Generación Z o Genzers.	D4,D7,D8,O1,O2,O4,O6,O8,O10	Rediseñar las instalaciones en China (Concepto Mc Go)	IE7			
	D5	Alta rotación de personal debido principalmente por bajos salarios y carencia de una línea de carrera	D4,D7,D8,O3,O8	Reducir costos mediante la automatización de procesos operativos en tiendas por la adquisición de nuevos equipos.	IE8			
	D6	Muchos proveedores pequeños que demandan mayores recursos para poder gestionarlos	D1,D2,D3,D7,O4,O5,O6	Incrementar el margen de ganancia para los franquiciados mediante una nueva composición de la cartera de productos.	IE9			
	D7	Desfase frente a las nuevas tendencias de consumo de comida saludable y orgánica, canales de venta virtuales, mayor oferta, entre otros, han generado la caídas en las ventas en los dos últimos años (-2% en el 2014 y -7% en el 2015) y disminución en la utilidad neta.	D3,D6,O1,O2,O5,O6,O7,O10	Fortalecer las alianzas con los proveedores certificados de insumos orgánicos en China para asegurar la calidad de los insumos y abastecimiento oportuno e ininterrumpido.	IE10			
	D8	Demora en la atención en horas pico y ambientes poco acogedores						

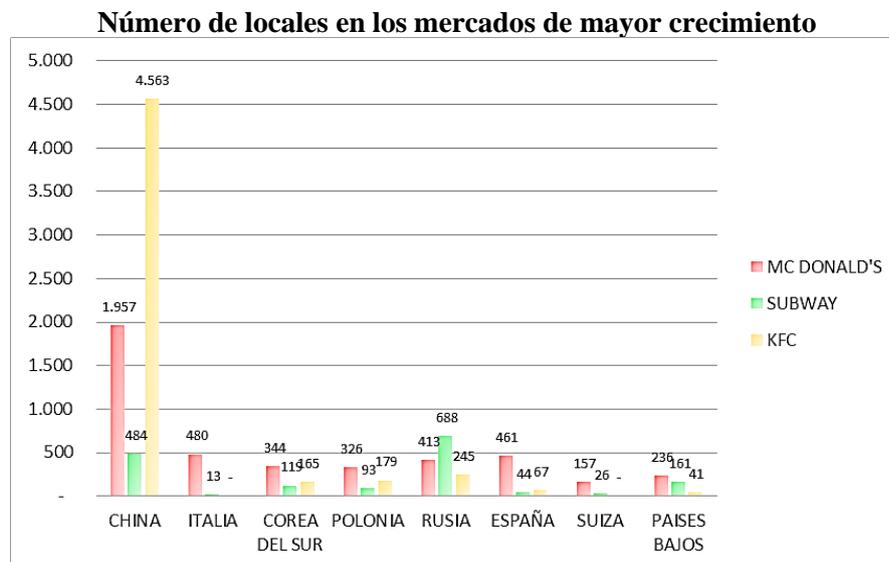
Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Anexo 9. Distribución de locales de los principales competidores de comida rápida: Mc Donald's, KFC, Subway y Burger King**



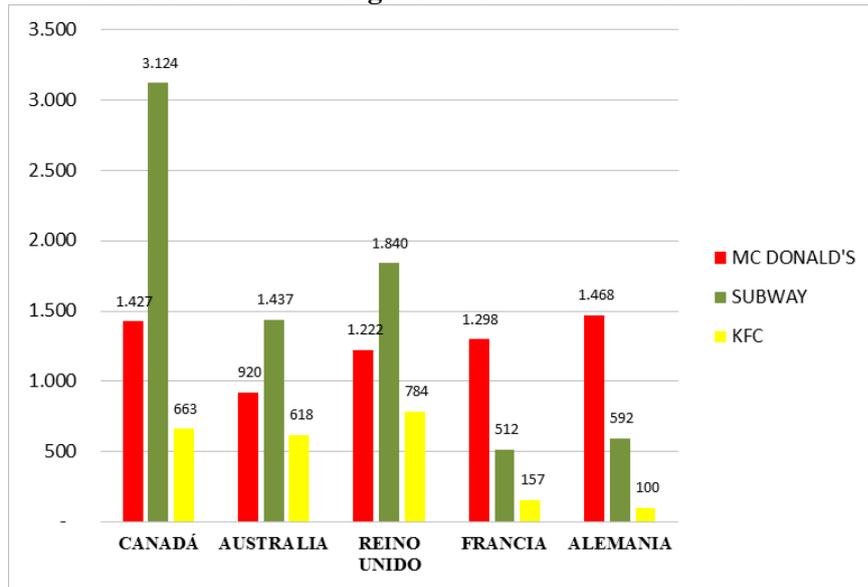
Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Anexo 10. Distribución de locales de los principales competidores de comida rápida en China: Mc Donald's, KFC y Subway (De acuerdo a la clasificación de mercados de Mc Donald's)**



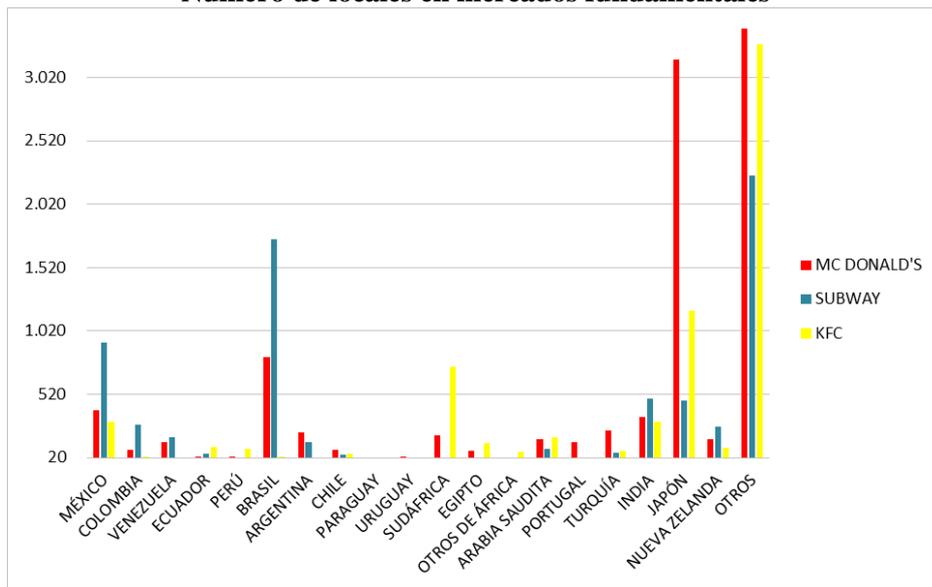
Fuente: Elaboración propia, 2016

### Número de locales en grandes mercados internacionales



Fuente: Elaboración propia, 2016.

### Número de locales en mercados fundamentales

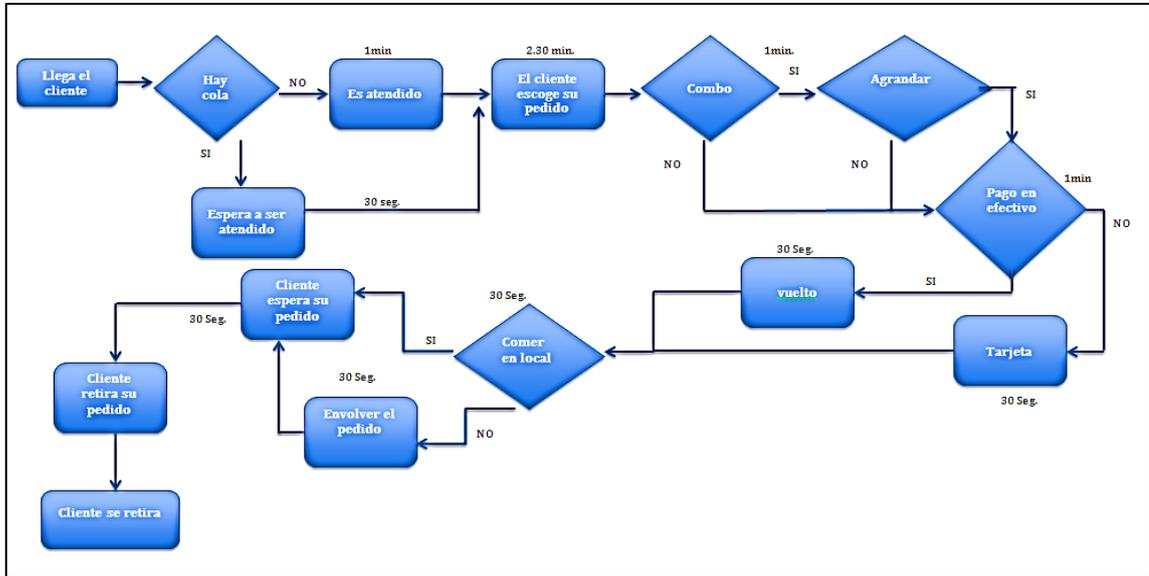


Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 11. Flujo de atención al cliente

### Actual

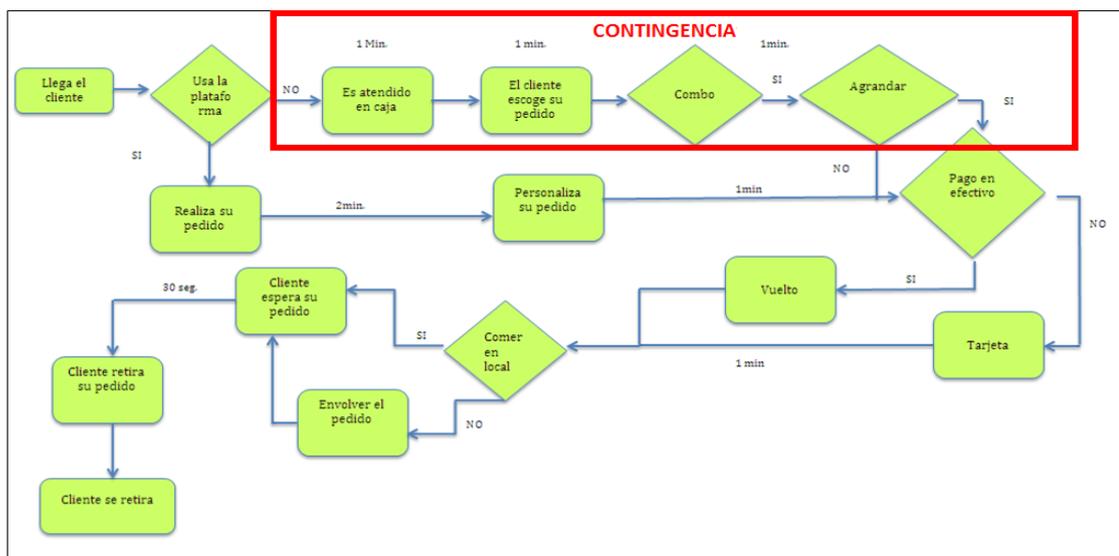
Actualmente, el tiempo de atención de Mc Donald's oscila entre 7 y 10 minutos por cliente, desde la toma de la orden hasta la entrega de la misma, en el formato tradicional de atención en las cajas.



Fuente: Elaboración propia, 2016.

### Propuesta

La propuesta consiste en implementar paneles electrónicos en los cuales el cliente podrá ver el menú, personalizar su orden y pagar con tarjetas de crédito, débito o en efectivo. Adicionalmente, se habilitarán las cajas (formato tradicional) en caso se presente alguna contingencia como fallas técnicas de los equipos, *software*, entre otros. Con este nuevo proceso se espera que el tiempo de atención se reduzca de 2 a 3 minutos por cliente.

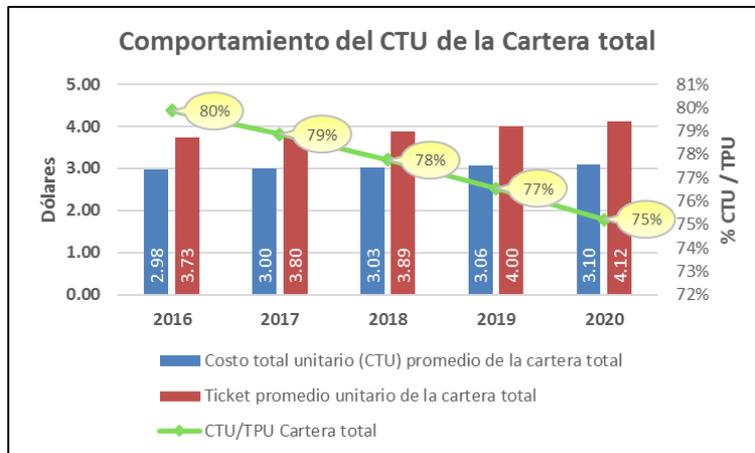
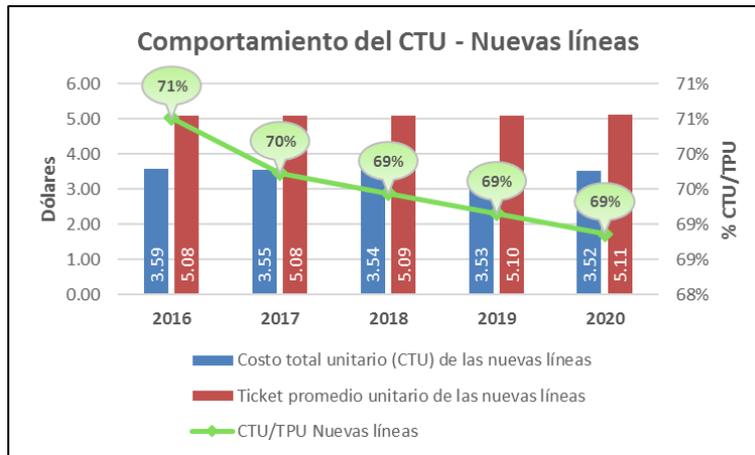
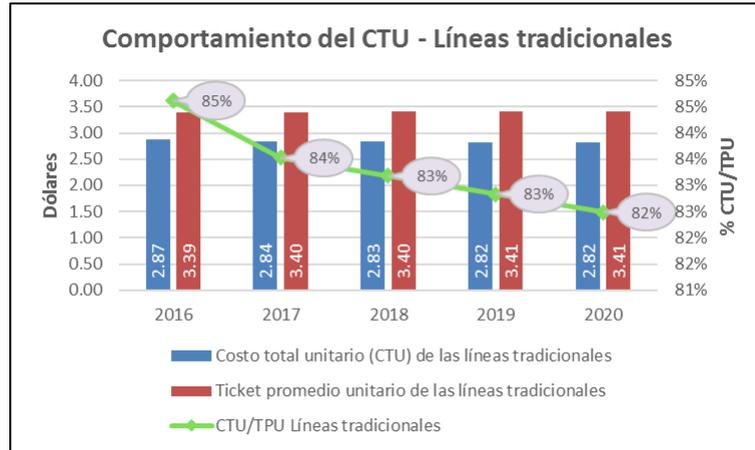


Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 12. Comportamiento del costo total unitario y ticket promedio unitario

Año	2015	2016	2017	2018	2019	2020
	0	1	2	3	4	5
<b>CHINA SIN ESTRATEGIA</b>						
Costo total unitario de las líneas tradicionales (a)		2,87	2,84	2,83	2,82	2,82
Ticket promedio unitario de las líneas tradicionales (b)		3,39	3,40	3,40	3,41	3,41
a/b		85%	84%	83%	83%	82%
<b>CHINA CON ESTRATEGIA</b>						
Costo total unitario promedio de la cartera total (c)		2,98	3,00	3,03	3,06	3,10
Ticket promedio unitario de la cartera total (d)		3,73	3,80	3,89	4,00	4,12
c/d		80%	79%	78%	77%	75%

Fuente: Elaboración propia, 2016.



## Anexo 13. Estados financieros de Mc Donald's Corporación – período 2012 - 2015

### Balance general

El problema principal en el año 2015 ha sido la reducción de las ventas en 7%, y del margen operativo a 28%, obteniendo una ganancia de USD 4.529 millones, 5% menos que el año anterior. Por lo tanto, nuestro proyecto Mc Donald's China busca mejorar estos indicadores (millones de dólares).

Años	2015	2014	2013	2012
<b>Total de activos corrientes</b>	<b>9643</b>	<b>4185,5</b>	<b>5050,1</b>	<b>4922,1</b>
Efectivo e inversiones a corto plazo	7685,5	2077,9	2798,7	2336,1
Efectivo	-	-	-	-
Efectivo y equivalentes de efectivo	7685,5	2077,9	2798,7	2336,1
Inversiones a corto plazo	-	-	-	-
Cuentas por cobrar, Neto	1298,7	1214,4	1319,8	1375,3
Cuentas por cobrar - Comercio, Neto	1298,7	1214,4	1319,8	1375,3
Inventarios, Neto	100,1	110	123,7	121,7
Pagos anticipados	499,2	562,2	763,6	946,5
Otros activos corrientes, Neto	59,5	221	44,3	142,5
<b>Total activo</b>	<b>37938,7</b>	<b>34227,4</b>	<b>36626,3</b>	<b>35386,5</b>
Inmuebles, mobiliario y equipo (neto)	23117,6	24557,5	25747,3	24677,2
Inmuebles, mobiliario y equipo (bruto)	37692,4	39126,1	40355,6	38491,1
Depreciación acumulada, Total	-14574,8	-14568,6	-14608,3	-13813,9
Crédito mercantil	2516,3	2735,3	2872,7	2804
Intangibles, Neto	-	-	-	-
Inversiones permanentes	792,7	1004,5	1209,1	1380,5
Documentos a cobrar a largo plazo	-	-	-	-
Otros activos permanentes, Total	1869,1	1744,6	1747,1	1602,7
Otros activos, Total	-	-	-	-
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>2950,4</b>	<b>2747,9</b>	<b>3170</b>	<b>3403,1</b>
Cuentas por pagar	874,7	860,1	1086	1141,9
Cuentas por pagar /Obligaciones	-	-	-	-
Inversiones a corto plazo	1583,9	1382,9	1432,8	1581,5
Documentos por pagar/Deuda a corto plazo	-	-	-	-
Deudas con entidades de crédito y obligaciones u otros valores negociables	-	-	-	-
Otras cuentas por pagar, Total	491,8	504,9	651,2	679,7
<b>Total Pasivo</b>	<b>30850,8</b>	<b>21374</b>	<b>20616,6</b>	<b>20092,9</b>
Deuda a largo plazo, Total	24122,1	14935,7	14129,8	13632,5
Deuda a largo plazo	24122,1	14935,7	14129,8	13632,5
Obligaciones por contratos de arrendamiento financiero	-	-	-	-
<b>Total del pasivo</b>	<b>24122,1</b>	<b>14935,7</b>	<b>14129,8</b>	<b>13632,5</b>
Impuesto a las ganancias diferido	1704,3	1624,5	1647,7	1531,1
Participación no controladora	-	-	-	-
Otros pasivos, Total	2074	2065,9	1669,1	1526,2
<b>Capital Contable</b>	<b>7087,9</b>	<b>12853,4</b>	<b>16009,7</b>	<b>15293,6</b>
Acciones preferidas rescatable	-	-	-	-
Crédito mercantil	-	-	-	-
Acciones comunes Total	16,6	16,6	16,6	16,6
Prima en venta de acciones	6533,4	6239,1	5994,1	5778,9
Resultado de ejercicios anteriores	44594,5	43294,5	41751,2	39278
Acciones en tesorería - Acciones Comunes	-41176,8	-35177,1	-32179,8	-30576,3
ESOP Acciones a empleados	-	-	-	-
Ganancia (pérdida) no realizada	-	-	-	-
Otras participaciones, Total	-2879,8	-1519,7	427,6	796,4
<b>Total Pasivo y Capital Contable</b>	<b>37938,7</b>	<b>34227,4</b>	<b>36626,3</b>	<b>35386,5</b>
Total de Acciones Comunes en circulación	906,8	962,9	990,4	1002,7

Fuente: Elaboración propia, 2016.

**Estado de ganancias y pérdidas (millones de dólares)**

Años	2015	2014	2013	2012
<b>Ingresos totales</b>	<b>25413</b>	<b>27441,3</b>	<b>28105,7</b>	<b>27567</b>
Ingresos	25413	27441,3	28105,7	27567
Otros ingresos de explotación	-	-	-	-
<b>Consumos y otros gastos externos</b>	<b>15623,8</b>	<b>16985,6</b>	<b>17203</b>	<b>16750,7</b>
<b>Beneficio bruto</b>	<b>9789,2</b>	<b>10455,7</b>	<b>10902,7</b>	<b>10816,3</b>
Total gastos de explotación	18267,5	19492,1	19341,4	18962,4
Gastos de personal	2473,2	2511,4	2407,4	2439
Investigación y desarrollo	-	-	-	-
Amortizaciones	-	-	-	-
Gastos financieros (ingresos) -				
Neto de Operaciones	107,9	-14,6	-100	-127,3
Gastos extraordinarios (ingresos)	62,6	9,7	-169	-100
Otros gastos de explotación	-	-	-	-
<b>Resultado de explotación - EBIT</b>	<b>7145,5</b>	<b>7949,2</b>	<b>8764,3</b>	<b>8604,6</b>
Ingresos financieros	-573,3	-570,5	-514,9	-497,6
Enajenación de instrumentos	-	-	-	-
Otros - Neto	-16,5	-6,7	-44,9	-28
Resultado ordinario antes de impuestos	6555,7	7372	8204,5	8079
Impuesto sobre beneficios	2026,4	2614,2	2618,6	2614,2
procedente de las operaciones continuadas	4529,3	4757,8	5585,9	5464,8
Resultado atribuido a intereses minoritarios	-	-	-	-
Activos en controladas	-	-	-	-
Ajuste US PCGA (GAAP)	-	-	-	-
Resultado procedente de las operaciones continuadas	4529,3	4757,8	5585,9	5464,8
Resultado operaciones interrumpidas	-	-	-	-
Resultado atribuido al grupo	4529,3	4757,8	5585,9	5464,8
Total ajustes al ingreso	-	-	-	-
operaciones continuadas (neto de minoritarios)	4529,3	4757,8	5585,9	5464,8
Ajuste del resultado	-	-	-	-
<b>Resultado del ejercicio</b>	<b>4529,3</b>	<b>4757,8</b>	<b>5585,9</b>	<b>5464,8</b>
Resultado promedio ponderado por acción	944,6	986,3	1006	1020,2
Beneficio por acción del periodo	4,79	4,82	5,55	5,36
Dividendo por acción	3,44	3,28	3,12	2,87
UPA - Utilidades por acción	4,84	4,83	5,44	5,29
Precio	118			
Valor de las acciones	107.002			

Fuente: Memoria 2015 de Mc Donald's

**Anexo 14. Presupuestos 2016 -2020 (millones de dólares)**

**Marketing**

MARKETING	2016	2017	2018	2019	2020
Televisión nacional	22	56	57	118	162
Radio nacional	2	6	11	12	14
Paneles subterráneos	18	34	67	87	90
Paneles virtuales en edificios	38	80	153	157	198
Prensa y folletería	2	5	8	8	8
Facebook USD 15 por día	0	0	0	0	0
Muestras de los nuevos productos	2	5	8	8	8
<b>TOTAL</b>	<b>85</b>	<b>185</b>	<b>304</b>	<b>391</b>	<b>480</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Detalle anual del presupuesto de marketing

2016	USD POR SPOT DE 40' / DIA	FRECUENCIA DIARIA	USD POR PANEL / MES	NÚMERO DE PANELES	MENSUAL	ANUAL
Televisión nacional	10,000	6			1,800,000	21,600,000
Radio nacional	1,000	6			180,000	2,160,000
Paneles subterráneos			3,500	433	1,514,348	18,172,179
Paneles virtuales en edificios			8,000	400	3,200,000	38,400,000
Prensa y folletería					195,700	2,348,400
Facebook USD 15 por día					450	5,400
Muestras de los nuevos productos					195,700	2,348,400
<b>Subtotal</b>						<b>85,034,379</b>
2017	USD POR SPOT DE 40' / DIA	FRECUENCIA DIARIA	US\$ POR PANEL / MES	NÚMERO DE PANELES	MENSUAL	ANUAL
Televisión nacional	10,300	15			4,635,000	55,620,000
Radio nacional	1,030	15			463,500	5,562,000
Paneles subterráneos			3,605	795	2,867,404	34,408,848
Paneles virtuales en edificios			8,240	806	6,645,218	79,742,610
Prensa y folletería					418,798	5,025,576
Facebook USD 15 por día					450	5,400
Muestras de los nuevos productos					418,798	5,025,576
<b>Subtotal</b>						<b>185,390,010</b>
2018	USD POR SPOT DE 40' / DIA	FRECUENCIA DIARIA	US\$ POR PANEL / MES	NÚMERO DE PANELES	MENSUAL	ANUAL
Televisión nacional	10,609	15			4,748,420	56,981,037
Radio nacional	1,061	30			954,810	11,457,720
Paneles subterráneos			3,713	1,500	5,569,725	66,836,700
Paneles virtuales en edificios			8,487	1,500	12,730,800	152,769,600
Prensa y folletería					672,190	8,066,284
Facebook USD 15 por día					450	5,400
Muestras de los nuevos productos					672,190	8,066,284
<b>Subtotal</b>						<b>304,183,026</b>
2019	USD POR SPOT DE 40' / DIA	FRECUENCIA DIARIA	US\$ POR PANEL / MES	NÚMERO DE PANELES	MENSUAL	ANUAL
Televisión nacional	10,927	30			9,834,543	118,014,516
Radio nacional	1,093	30			983,454	11,801,452
Paneles subterráneos			3,825	1,906	7,288,058	87,456,702
Paneles virtuales en edificios			8,742	1,500	13,112,724	157,352,688
Prensa y folletería					672,190	8,066,284
Facebook USD 15 por día					450	5,400
Muestras de los nuevos productos					672,190	8,066,284
<b>Subtotal</b>						<b>390,763,326</b>
2020	USD POR SPOT DE 40' / DIA	FRECUENCIA DIARIA	US\$ POR PANEL / MES	NÚMERO DE PANELES	MENSUAL	ANUAL
Televisión nacional	11,255	40			13,506,106	162,073,269
Radio nacional	1,126	35			1,181,784	14,181,411
Paneles subterráneos			3,939	1,906	7,506,700	90,080,403
Paneles virtuales en edificios			9,004	1,828	16,460,358	197,524,299
Prensa y folletería					672,190	8,066,284
Facebook USD 15 por día					450	5,400
Muestras de los nuevos productos					672,190	8,066,284
<b>Subtotal</b>						<b>479,997,350</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### Operaciones

OPERACIONES	Inversión inicial	2016	2017	2018	2019	2020
CAPEX	391	110	123	138	-	-

PRESUPUESTO PARA IMPLEMENTAR CONCEPTO MC GO EN LOCALES EXISTENTES	2016	2017	2018	2019	2020
Local y mobiliario	1,5	1,5	1,5		
Paneles solares	0,2	0,2	0,2		
Tachos recicladores	0,1	0,1	0,2		
Panel electrónico inteligente	0,2	0,2	0,1		
Número de locales	117	124	132		
<b>TOTAL</b>	<b>2,00</b>	<b>2,00</b>	<b>2,00</b>		

PRESUPUESTO POR LOCAL NUEVO CON ESTRATEGIA	2016	2017	2018	2019	2020
Local y mobiliario	1,7	1,7	1,7		
Paneles solares	0,2	0,2	0,2		
Tachos recicladores	0,1	0,1	0,1		
Panel electrónico inteligente	0,2	0,2	0,2		
Número de locales	157	169	182		
<b>TOTAL</b>	<b>2,20</b>	<b>2,20</b>	<b>2,20</b>		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### Responsabilidad social

RESPONSABILIDAD SOCIAL	2016	2017	2018	2019	2020
Centros médicos móviles	4	4	4	4	5
Plan de Eficiencia Energética	0,1	0,3	0,4	0,5	0,5
Programa de apoyo a proveedores	0,1	0,3	0,4	0,4	0,2
Programa sistema de siego por goteo	1	1,5	1,6	1,6	1,6
Capacitación en reciclaje y reutilización de residuos sólidos	0,1	0,1	0,3	0,3	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>5,3</b>	<b>6,2</b>	<b>6,7</b>	<b>6,8</b>	<b>7,4</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### Recursos humanos

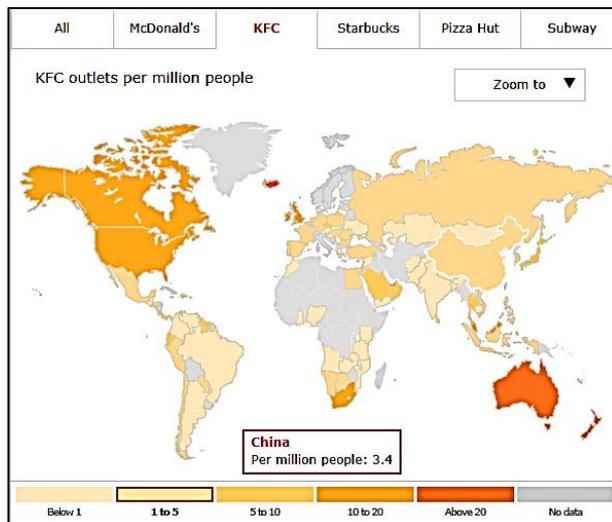
RECURSOS HUMANOS	2016	2017	2018	2019	2020
Capacitaciones	0,15	0,15	0,15	0,15	0,15
<b>TOTAL</b>	<b>0,15</b>	<b>0,15</b>	<b>0,15</b>	<b>0,15</b>	<b>0,15</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### Anexo 15. Locales Mc Donald's y KFC por millón de personas



Fuente: <http://www.economist.com/fastfood>



Fuente: <http://www.economist.com/fastfood>

## Anexo 16. Desarrollo matriz SPACE o PEYEA

<b>FORTALEZA FINANCIERA</b>																
1	El rendimiento sobre los activos en el 2015 fue de 12% , 2% menor comparado con el 2014, debido a la disminución de los activos (locales propios).	3														
2	El rendimiento sobre el patrimonio en el 2015 fue 64% y en el 2014 de 37%	6														
3	Cuenta con capacidad de pago suficiente para cumplir con sus obligaciones en el corto plazo (Líquidez: 3.27)	6														
4	La utilidad neta en el 2015 fue de USD 4.529 MM 5% menor al año anterior, debido a la caída en ventas como consecuencia del desfase frente a las nuevas tendencias de consumo, canales de venta virtuales, mayor competencia y ataques de sus detractores.	2														
		<b>17</b>														
<b>FORTALEZA DE LA INDUSTRIA</b>																
1	Alto número de proveedores, pero sin capacidad instalada adecuada	3														
2	Tiempo de entrega adecuado de la materia prima e insumos	5														
3	Muchos competidores	2														
4	Diversidad de segmentos	5														
5	Crecimiento de la industria, se estima 4,40% anual hasta el 2019	4														
6	Diferenciación del producto y amenaza de productos sustitutos	1														
7	Barreras de entrada y de salida	2														
		<b>22</b>														
<b>ESTABILIDAD AMBIENTAL</b>																
1	Pronósticos de crecimiento económico global favorable, 3,2% para el 2016 y 3,5% para el 2017	-3														
2	Según el XXIII Plan Quinquenal económico (2016-2010) de China se plantea mantener un crecimiento medio de 6,5% anual en este quinquenio, se contempla reactivar el sector servicios para que este represente el 56% del PBI, 5,5% más que en el 2015 (50,5%), la creación de 50 millones de empleos en las zonas urbanas de China y un aumento del ingreso per cápita de al menos 6,5% cada año (7,4% en el 2015).	-4														
3	La Organización Internacional de Trabajo prevee un aumento de desempleo mundial para 2017 principalmente en las economías emergentes, hasta 200,5 millones de personas.	-2														
4	Crecimiento del gasto en comida rápida a nivel mundial principalmente en EE.UU., China, Japón e India.	-3														
5	Innovación tecnológica	-4														
		<b>-16</b>														
<b>VENTAJA COMPETITIVA</b>																
1	Marca global con presencia en más de 100 países y líder en el mercado de comida rápida	-1														
2	Alianzas con proveedores certificados	-1														
3	Control sobre los proveedores mediante el índice de desempeño	-2														
4	Participación de mercado	-1														
5	Red de tiendas a nivel mundial	-2														
6	Capacidad financiera y acceso al crédito sustentando ingresos por rentas y regalías provenientes de las franquicias y licencias.	-1														
		<b>-8</b>														
<table border="1"> <thead> <tr> <th><b>CONCLUSION</b></th> <th><b>Promedios</b></th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td><b>EA</b></td> <td>-3,2</td> </tr> <tr> <td><b>VC</b></td> <td>-1,33</td> </tr> <tr> <td><b>FI</b></td> <td>3,14</td> </tr> <tr> <td><b>FF</b></td> <td>4,25</td> </tr> <tr> <td><b>Eje x</b></td> <td><b>1,81</b></td> </tr> <tr> <td><b>Eje y</b></td> <td><b>1,05</b></td> </tr> </tbody> </table>			<b>CONCLUSION</b>	<b>Promedios</b>	<b>EA</b>	-3,2	<b>VC</b>	-1,33	<b>FI</b>	3,14	<b>FF</b>	4,25	<b>Eje x</b>	<b>1,81</b>	<b>Eje y</b>	<b>1,05</b>
<b>CONCLUSION</b>	<b>Promedios</b>															
<b>EA</b>	-3,2															
<b>VC</b>	-1,33															
<b>FI</b>	3,14															
<b>FF</b>	4,25															
<b>Eje x</b>	<b>1,81</b>															
<b>Eje y</b>	<b>1,05</b>															

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 17. Ratios financieros Mc Donald's Corporación – Período 2012 – 2015

	2015	2014	2013	2012
<b>Ratio de Liquidez</b>				
Ratio de liquidez	3.27	1.52	1.59	1.45
Prueba Acida	3.23	1.48	1.55	1.41
Margen de Seguridad	2.27	0.52	0.59	0.45
<b>Ratio de Gestión</b>				
Periodo Promedio de Cobranza	18.65	16.15	17.14	18.21
Rotación de inventarios	2.34	2.36	2.62	2.65
Periodo Promedio de Pago	20.43	18.48	23.04	24.88
Ciclo de Liquidez	0.56	0.03	-3.28	-4.02
<b>Ratio de Solvencia</b>				
Razon de deuda	0.81	0.62	0.56	0.57
Apalancamiento	3.40	1.16	0.88	0.89
Cobertura de los intereses	11.20	12.46	13.74	13.49
<b>Ratio de Rentabilidad</b>				
Margen Bruto	39%	38%	39%	39%
Margen Operativo	28%	29%	31%	31%
Margen Neto	18%	17%	20%	20%
ROE	64%	37%	35%	36%
ROA	12%	14%	15%	15%

Cuenta con un adecuado nivel de liquidez dado que la prueba ácida mejora de 1.41 a 3.23

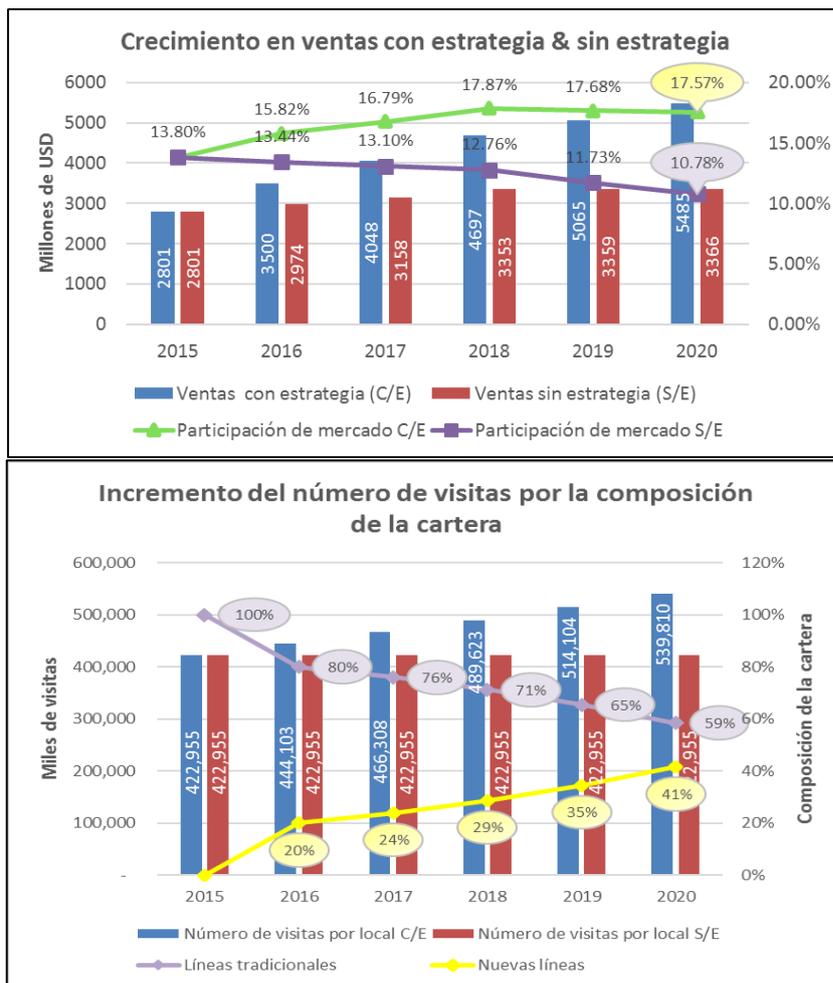
La empresa viene pagando más al contado, la conversión de efectivo se mantiene sin cambios para lo cual se puede apreciar que Mc Donalds viene trabajando con dinero de terceros, por ello su ciclo de caja es negativo

El apalancamiento aumenta debido a que la razón patrimonial se reduce

El patrimonio se redujo por la recompra de acciones con la intención de incrementar el ROE

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 18. Objetivos de marketing Período 2016 – 2020



Fuente: Elaboración propia, 2016.

## Anexo 19. Reducción de la huella de carbono en base al consumo de electricidad

### Huella de carbono actual

¿Cuántas personas viven en tu casa?

Electricidad:  kWh

Gas natural:  kWh

Gasóleo:  litros

Carbón:  toneladas

GLP:  litros

Propano:  litros

Pellets de madera:  toneladas

**Calcular la huella de la vivienda**

**Huella total de Vivienda = 8.10 toneladas de CO<sub>2</sub>** **Compensar ahora**

8.10 toneladas: 10000 kWh de electricidad en Shanghai Municipality [eliminar](#)

Fuente: calculator.carbonfootprint.com, 2016.

### Huella de carbono meta

¿Cuántas personas viven en tu casa?

Electricidad:  kWh

Gas natural:  kWh

Gasóleo:  litros

Carbón:  toneladas

GLP:  litros

Propano:  litros

Pellets de madera:  toneladas

**Calcular la huella de la vivienda**

**Huella total de Vivienda = 5.67 toneladas de CO<sub>2</sub>** **Compensar ahora**

5.67 toneladas: 7000 kWh de electricidad en Shanghai Municipality [eliminar](#)

Fuente: calculator.carbonfootprint.com, 2016.

## Anexo 20. Provincias más pobres de China al 2015

Provincia	PIB per cápita				Datos de referencia		
	Posición	CNY	Nominal (US\$)	PPP (Int\$)	Porcentaje del PIB per cápita nacional	PIB total (en millones de CNY)	Población a mitad de año
<b>China Continental</b>		49,992	8,027	14,175	100	68,550,580	1,371,220
Hainan	18	40,818	6,554	11,574	83	370,276	9,072
Hebei	19	40,255	6,463	11,414	82	2,980,611	74,043
Xinjiang	20	40,034	6,428	11,351	81	932,480	23,292
Heilongjiang	21	39,352	6,318	11,158	80	1,508,367	38,330
Henan	22	39,131	6,283	11,095	79	3,701,025	94,580
Sichuan	23	36,836	5,914	10,445	75	3,010,310	81,721
Jiangxi	24	36,724	5,896	10,413	74	1,672,378	45,539
Anhui	25	35,997	5,779	10,207	73	2,200,560	61,133
Guangxi	26	35,190	5,650	9,978	71	1,680,312	47,750
Shanxi	27	35,018	5,622	9,929	71	1,280,258	36,560
Tibet	28	31,999	5,138	9,073	65	102,639	3,208
Guizhou	29	29,847	4,792	8,463	60	1,050,256	35,188
Yunnan	30	29,015	4,658	8,227	59	1,371,788	47,279
Gansu	31	26,165	4,201	7,419	53	679,032	25,952

Fuente: Fondo Monetario Internacional (FMI), 2015.

## **Nota biográfica**

### **Jennifer Ysla Regalado**

Nació en la ciudad de Huánuco en el año 1983. Licenciada en Administración de Turismo de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Tiene experiencia profesional en empresas del sector financiero mediante el manejo de cartera persona natural, evaluación crediticia, gestión de mora y manejo de activos y pasivos e instrumentos de ahorro e inversión. Actualmente se desempeña como subgerente adjunto de Asesoría Financiera Enalta de la División de Gestión de Patrimonios en el Banco de Crédito del Perú.

### **Daniel Guillermo Bustamante Huamán**

Nació en la ciudad de Lima en el año 1983. Licenciado en Economía en la Universidad Ricardo Palma. Experiencia laboral en el sector financiero especializado en asesoría financiera a empresas, así como en la administración de cartera de clientes. Actualmente se desempeña como subgerente adjunto en el área de Banca de Negocios en el Banco de Crédito del Perú.

### **Carla Abigaíl Vila Castillo**

Nació en la ciudad de Huancayo en el año 1984. Licenciada en Administración de Empresas en la Universidad Continental- Huancayo. Experiencia laboral en el sector financiero especializado en asesoría financiera a empresas, así como en la administración de cartera de clientes. Actualmente se desempeña como subgerente adjunto en el área de Banca de Negocios en el Banco de Crédito del Perú.