



**« PLAN ESTRATÉGICO PARA MCDONALD'S PERU: GESTIÓN
DE UNA CADENA DE SUMINISTROS SOSTENIBLE 2008-2010»**

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

**Presentado por
Sr. Edwin Delgado Baca
Sra. Grace Milagros Flores Morante
Srta. Sandra Cecilia Ninahuanca Ortiz**

Asesor: Profesor Alejandro Flores Castro

2016

Dedicamos este trabajo de investigación a mis padres Tomás e Isabel, que fueron mi ejemplo a seguir (Edwin Delgado); mi madre y mi esposo, por su apoyo incondicional (Grace Flores) y a la memoria de mi abuelita Delia y mis padres, quienes son mi fortaleza (Sandra Ninahuanca).

Agradecemos a nuestras familias, a la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico y en especial a nuestro asesor Alejandro Flores por su apoyo incondicional.

Resumen ejecutivo

El trabajo de investigación plantea el desarrollo de un Plan Estratégico para McDonald's Perú, en base al caso de McDonald's Corporation: gestión de una cadena de suministros sostenible.

McDonald's Corporation es una empresa multinacional dedicada a la venta de comida rápida que cuenta con franquiciados y operadores directos. Una de sus franquicias más grande es Operaciones Arcos Dorados (con sede en Argentina) que comprende, entre otras divisiones, en la parte sur de Latinoamérica a la división de McDonald's Perú.

La cadena de suministros global de la corporación tiene una enorme complejidad gerencial y depende de sus proveedores, pues no hay muchas compañías que tengan la capacidad de suministrarle lo que necesita, cuando lo necesita y en la cantidad que lo necesita. Esta limitación requiere de la implementación de estrategias para lo cual es importante la participación de las gerencias locales, iniciativa que debe estar alineada con la visión del Sistema de Suministros Sostenible de la corporación, que promueve la utilización de un enfoque de sistemas. En tal contexto, esta investigación definió como problema la ausencia de una estrategia global que mediante enfoque sistémico incluya iniciativas locales que permitan un crecimiento continuo, entre ellas acciones preventivas para mitigar efectos de contingencias de naturaleza ambiental y social, priorizar metas, conciliar expectativas e involucrar a grupos de interés. Por lo expuesto, se propone desarrollar para McDonald's Perú, un Plan Estratégico con base en el 2007 y proyecciones al 2008-2010, que comprenda soluciones al problema identificado, propuesta que posteriormente puede ser considerada por la Corporación dentro de una perspectiva global, como prototipo factible de réplica en los países donde opera McDonald's.

Para el desarrollo del Plan Estratégico se realizaron los siguientes análisis:

1. **Análisis del entorno externo:** comprende factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales. Se identifican las oportunidades y amenazas, se elabora la matriz EFE y se determina que McDonald's Perú responde adecuadamente a las oportunidades.
2. **Análisis de la industria:** se basó en el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter y los autores Haux y Majluf, que comprende el poder de negociación de proveedores, compradores, amenaza de nuevos competidores, servicios sustitutos y rivalidad entre competidores existentes, concluyendo que el grado de atractividad del sector está más cerca a neutro.

3. **Elaboración de la matriz del perfil competitivo:** comprende a los principales competidores KFC y Bambos, determinándose que McDonald's Perú tiene como competidor más fuerte a KFC.
4. **Análisis interno:** Se efectuó un análisis de la operatividad de las áreas funcionales (Marketing y Ventas, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Tecnología e Información y RSE). Se determinó que su estructura organizacional se ajusta a una organización maquina divisional. En adición, se llevó a cabo una entrevista con el Gerente de Operaciones de McDonald's Perú y una visita guiada al área de cocina, servicios y Automac del local ubicado en la Av. Pershing.
5. **Análisis de la cadena de valor de McDonald's Perú:** elaborada según la lectura *Marketing de servicios: reinterpreta la cadena de valor* (Gustavo Alonso), la cual permitió identificar que los eslabones de apoyo, infraestructura y ambiente y abastecimiento son fuentes de ventaja competitiva que nos permite determinar las estrategias a implementar.
6. **Análisis de la matriz EFI:** muestra las fortalezas y debilidades, según sus áreas funcionales, resultando que McDonald's Perú tiene una posición interna superior al promedio.
7. **Análisis de los recursos y capacidades:** basado en los criterios de Jay B. Barney y William S. Hesterly (valioso, raro, inimitable y organizacional) y los conceptos señalados por Robert M. Grant, se obtiene como resultado que McDonald's Perú tiene dos ventajas competitivas sostenibles: imagen de marca reconocida a nivel global y estricto código de proveedores que asegura la calidad de suministros.
8. **Determinación de la estrategia genérica:** las ventajas competitivas sostenibles nos permitieron determinar que la estrategia genérica más conveniente para McDonald's Perú es la estrategia de liderazgo en costos-mejor valor (tipo 2).
9. **Análisis y propuesta de visión y misión para McDonald's Corporation:** como resultado se propone una nueva visión y misión adecuadamente interrelacionadas que permiten la formulación del plan estratégico.
10. **Determinación del objetivo general y objetivos estratégicos de crecimiento, sostenibilidad, y rentabilidad,** del plan estratégico.
11. **Análisis de la matriz FODA cruzada:** para generar y seleccionar las estrategias factibles de implementación del plan estratégico propuesto para McDonald's Perú.
12. **Análisis de la matriz Peyea:** se determina que las estrategias más adecuadas para McDonald's Perú deben orientarse a un perfil conservador.
13. **Análisis de la matriz de la gran estrategia:** se determina que McDonald's Perú se ubica en el cuadrante IV (crecimiento lento del mercado-posición competitiva fuerte).

14. Alineamiento de estrategias con los objetivos: se tuvo en cuenta las estrategias alternativas sugeridas por la matriz FODA cruzada, la matriz Peyea y la matriz de la gran estrategia. Estas se interrelacionan con los objetivos estratégicos del plan propuesto y se seleccionaron las más favorables.

15. Desarrollo de planes funcionales: comprende el Plan Funcional de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos, Responsabilidad Social Empresarial y Finanzas, los cuales harán posible la puesta en marcha del Plan Estratégico, generando una rentabilidad positiva para McDonald's Perú.

Finalmente, las conclusiones más importantes son: el Plan Estratégico es rentable es coherente con la estrategia genérica de liderazgo en costos-mejor valor (tipo 2) y es factible de réplica. En cuanto a las recomendaciones se resaltan las siguientes: McDonald's Perú deberá implementar el Plan Estratégico propuesto y deberá realizar un seguimiento continuo sobre el logro de los objetivos de cada plan funcional, realizando los ajustes pertinentes.

Índice

Índice de tablas	xi
Índice de gráficos	xiii
Índice de anexos	xiv
Introducción	1
Capítulo I. Identificación del problema	3
1.1 Descripción y perfil estratégico de la empresa.....	3
1.2 Definición del problema.....	4
1.3 Enfoque de la solución prevista	4
1.4 Descripción de la solución prevista.....	5
Capítulo II. Análisis externo	7
1.1 Análisis del entorno general (Pestel).....	7
1.1 Factores políticos	7
1.2 Factores económicos	7
1.3 Factores sociales	9
1.4 Factores tecnológicos.....	9
1.5 Factores ecológicos	10
1.6 Factores legales	12
2. Matriz evaluación de factores externos (EFE)	12
3. Análisis de la industria o sector	13
3.1 Grado de atractividad de la industria o sector.....	14
4. Matriz del perfil competitivo (MPC)	16
5. Conclusiones	17

Capítulo III. Análisis interno	18
1. Análisis de áreas funcionales	18
1.1 Administración y Gerencia	18
1.2 Marketing y Ventas	20
1.3 Operaciones.....	21
1.4 Finanzas	22
1.5 Recursos Humanos.....	22
1.6 Tecnología e información	23
1.7 Responsabilidad Social Empresarial	23
2. Cadena de valor de McDonald's Perú.....	24
3. Matriz evaluación de factores internos (EFI).....	26
4. Análisis de recursos y capacidades (matriz VRIO).....	27
5. Determinación de la ventaja competitiva sostenible	28
6. Determinación de la estrategia genérica.....	29
7. Conclusiones	29
Capítulo IV. Formulación de objetivos	30
1. Análisis y propuesta de visión y misión para McDonald's Perú.....	30
1.1 Análisis y propuesta de visión.....	30
1.2 Análisis y propuesta de misión	31
2. Objetivo general.....	33
3. Objetivos estratégicos	33
Capítulo V. Generación y selección de estrategia.....	34
1. Matriz FODA cruzada.....	34
2. Matriz Peyea	34
3. Matriz de la gran estrategia	35
4. Alineamiento de estrategias con los objetivos	36

5. Descripción de la estrategia seleccionada	38
Capítulo VI. Planes funcionales	39
1. Plan Funcional de Marketing	39
1.1 Objetivos del Plan de Marketing	39
1.2 Actividades del Plan de Marketing	39
1.3 Formulación estratégica de marketing	40
1.4 Estrategias de la mezcla de marketing	41
1.5 Presupuesto de Marketing	43
2. Plan Funcional de Operaciones	44
2.1 Objetivos	44
2.2 Actividades del Plan Operaciones	44
2.3 Presupuesto del Plan de Operaciones	46
3. Plan Funcional de Recursos Humanos	48
3.1 Objetivos del Plan de Recursos Humanos	48
3.2 Actividades del Plan de Recursos Humanos	48
3.3 Perfil y competencias del Especialista en Logística	49
3.4 Estrategias de Administración de Recursos Humanos	49
3.5 Presupuesto del plan de Recursos Humanos	50
4. Plan de Responsabilidad Social Empresarial	52
4.1 Objetivos del Plan de Responsabilidad Social Empresarial	52
4.2 Actividades del Plan de Responsabilidad Social Empresarial	52
4.3 Presupuesto del Plan de Responsabilidad Social Empresarial	54
5. Plan Funcional de Finanzas	55
5.1 Supuestos	55
5.2 Evaluación Financiera	55
5.3 Conclusiones de la Evaluación Financiera	58

Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia.....	59
1. Mapa estratégico (tipo BSC).....	59
Conclusiones y recomendaciones.....	61
1. Conclusiones.....	61
2. Recomendaciones.....	61
Bibliografía.....	62
Anexos.....	64
Nota biográfica.....	77

Índice de tablas

Tabla 1. Análisis político del entorno general	7
Tabla 2. Análisis económico del entorno general	8
Tabla 3. Análisis social del entorno general	9
Tabla 4. Análisis tecnológico del entorno general	10
Tabla 5. Análisis ecológico del entorno general	11
Tabla 6. Análisis legal del entorno general	12
Tabla 7. Matriz evaluación de factores externos EFE.....	13
Tabla 8. Poder de negociación de proveedores	14
Tabla 9. Poder de negociación de compradores	14
Tabla 10. Amenaza de nuevos competidores	15
Tabla 11. Amenaza de servicios sustitutos	15
Tabla 12. Rivalidad entre los competidores existentes	16
Tabla 13. Resumen del atractivo general del sector.....	16
Tabla 14. Matriz del perfil competitivo (MPC)	17
Tabla 15. Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI).....	26
Tabla 16. Análisis de Recursos y Capacidades, Matriz VRIO.....	28
Tabla 17. Visión de McDonald's Corporation	30
Tabla 18. Análisis de la Misión actual y la propuesta para McDonald's Perú.....	32
Tabla 19. Objetivos estratégicos	33
Tabla 20. Matriz de la gran estrategia o estrategia principal	36
Tabla 21. Alineamiento de estrategias con los objetivos	37
Tabla 22. Objetivos del Plan de Marketing.....	39
Tabla 23. Actividades del Plan de Marketing	40
Tabla 24. Presupuesto del Plan de Marketing	43
Tabla 25. Objetivos del Plan de Operaciones	44
Tabla 26. Actividades del Plan de Operaciones	44

Tabla 27. Presupuesto del Plan de Operaciones.....	46
Tabla 28. Objetivos del Plan de Recursos Humanos	48
Tabla 29. Actividades del Plan de Recursos Humanos	48
Tabla 30. Presupuesto del Plan de Recursos Humanos.....	50
Tabla 31. Objetivos del Plan de Responsabilidad Social Empresarial.....	52
Tabla 32. Actividades del Plan de Responsabilidad Social Empresarial	53
Tabla 33. Presupuesto del Plan de Responsabilidad Social Empresarial	54
Tabla 34. Objetivos del Plan de Finanzas	55
Tabla 35. Resumen de los presupuestos de las áreas funcionales	56
Tabla 36. Flujo de caja proyectado con Plan Estratégico	56
Tabla 37. Cuadro comparativo de flujos de caja proyectados (con y sin plan).....	57
Tabla 38. Cálculo del COK.....	57
Tabla 39. Cálculo del VANE.....	57
Tabla 40. Cuadro de Mando Integral o <i>Balance Score Card</i> (BSC).....	60

Índice de gráficos

Gráfico 1. Divisiones de operaciones Arcos Dorados en Latinoamérica.....	1
Gráfico 2. La Cadena de Valor de Servicios de McDonald's Perú.....	25
Gráfico 3. Matriz PEYEA de McDonald's Perú.....	35
Gráfico 4. El Mantra de Marca	41
Gráfico 5. Mezcla de Comunicaciones de Marketing	42
Gráfico 6. Proceso de mejora para la continuidad del suministro mediante la captación del proveedor alternativo.....	45

Índice de anexos

Anexo 1. Resumen Cronológico	65
Anexo 2. Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter	66
Anexo 3. Preguntas realizadas al Gerente de Operaciones (McDonald's Perú)	67
Anexo 4. Resumen de visita guiada del programa Puertas Abiertas	69
Anexo 5. Carta sobre comentarios y sugerencias realizadas sobre visita guiada	71
Anexo 6. Matriz FODA cruzada	72
Anexo 7. Matriz PEYEA de McDonald's Perú.....	74
Anexo 8. Flujo de caja incremental.....	75
Anexo 9. Mapa estratégico de McDonald's Perú.....	76

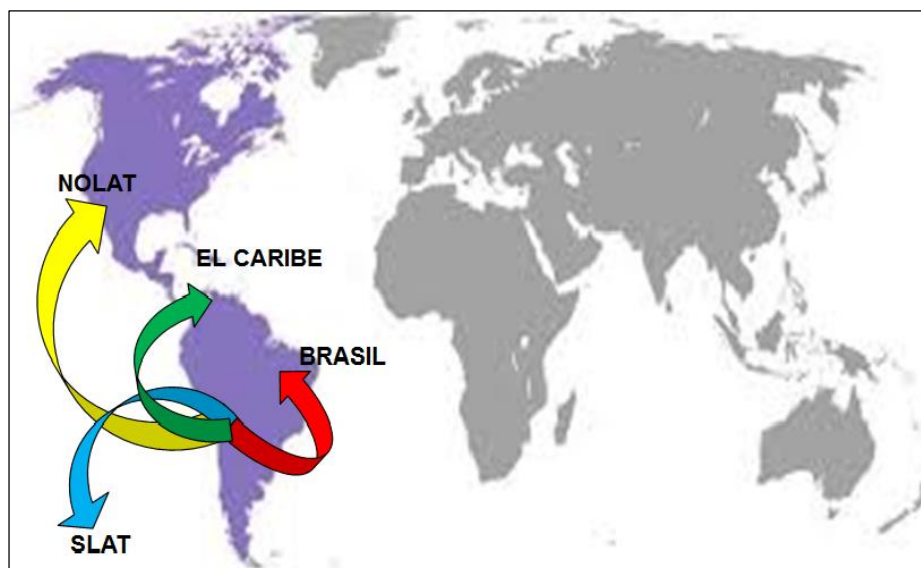
Introducción

McDonald's Corporation es una empresa multinacional dedicada al negocio de restaurantes para el suministro de comidas rápidas, siendo líder a nivel mundial en este rubro.

Al 2007 McDonald's Corporation tiene 31.377 restaurantes (24.500 atienden las 24 horas) en 118 países¹. Opera en las siguientes regiones: Europa, Asia/Pacífico, Medio Oriente y África, EE. UU., Canadá, Latinoamérica y otras. Asimismo, su estructura está conformada por una combinación de propiedad, es decir 78% franquiciados y 22% operados directamente por la corporación.

Una de las franquicias más grande de la corporación es Operaciones Arcos Dorados, cuya sede se ubica en Argentina y está conformada por cuatro divisiones: Brasil (es el país que tiene más restaurantes), SLAT (parte sur de Latinoamérica, representada por Perú, Ecuador, Colombia, Venezuela, Argentina, Uruguay y Chile), NOLAT (parte norte de Latinoamérica, representada por México, Puerto Rico, Panamá y Costa Rica) y el Caribe (Centroamérica representada por Martinica, Guyana y Trinidad y Tobago²). Ver el Gráfico 1.

Gráfico 1. Divisiones de Operaciones Arcos Dorados en Latinoamérica



Fuente: Elaboración propia con base en la entrevista al gerente de Operaciones de McDonald's Perú, 2016.

¹Pág. 24 del Annual Report (2007)

²Entrevista realizada a Henry Tisnado, gerente de Operaciones de McDonald's Perú.

El escenario del plan estratégico se proyecta al período 2008-2010, tomando como base las actividades globales realizadas por dicha corporación hasta el 2007. Se destaca la formación en la empresa de un equipo de trabajo de la cadena de suministros³sostenible con el fin de «desarrollar las estrategias y herramientas necesarias para lograr la visión de abastecimiento de McDonald's» (McDonald's Corporation2007:1).

El detalle cronológico de las actividades más importantes se muestra en el Anexo 1, donde se resalta que en el período 1955-1989 no existen acciones relevantes, solo fue una etapa de expansión del negocio.

³Según los autores Chopra y Meindl, una cadena de suministro está formada por todas aquellas partes involucradas de manera directa o indirecta en la satisfacción de una solicitud de un cliente. Se incluye no solamente al fabricante y al proveedor, sino también a los transportistas, almacenistas, vendedores al detalle e incluso a los mismos clientes.

Capítulo I. Identificación del problema

1.1 Descripción y perfil estratégico de la empresa

McDonald's Corporation se caracteriza por haber desarrollado una estrategia de integración hacia adelante, mediante un control estricto hacia sus franquiciados y tiendas restaurantes propias de la corporación. Estableció acciones descentralizadas sujetas al esquema de «libertad dentro de un marco», por el cual se implementan parámetros estrictos relacionados con los ingredientes de los productos, limpieza de los restaurantes y uso del logo de los Arcos Dorados. Por estar cerca de los clientes, las gerencias locales quedaron en libertad para desarrollar esfuerzos orientados a mejorar su posicionamiento. Un ejemplo de integración hacia adelante de McDonald's Corporation es su participación en Latinoamérica a través de su franquiciado Operaciones Arcos Dorados, el cual gerencia las operaciones de McDonald's Perú.

Un componente del éxito de McDonald's Corporation es su cadena de suministros que forma parte de sus operaciones, las que son descritas como un «taburete de tres patas» integrada por empleados, propietarios/operadores y proveedores. Los tres son esenciales, fuertes y equilibrados⁴.

Por su significativo poder de compra, la cadena de suministros global de McDonald's Corporation tiene una enorme complejidad gerencial y genera una dependencia con sus proveedores e influyendo en los mismos, pues no hay muchas compañías que tengan la capacidad de suministrarle lo que necesita, cuando lo necesita y en la cantidad que lo necesita, condición que requiere de estrategias que aseguren un suministro sostenible, asumiendo tal responsabilidad las gerencias locales de las distintas regiones del mundo, entre ellas la gerencia de McDonald's Perú; acciones que también están alineadas a su visión del Plan de Éxito⁵, donde señala (entre otras) «procurar constantemente formas de añadir valor a la comunidad». Además, en su visión del Sistema de Suministros Sostenible⁶, McDonald's Corporation expresa como uno de sus principios la utilización de un enfoque de sistemas para entender cómo afecta y cómo se ve afectada la cadena de suministros por el mundo, enfoque al que debe contribuir McDonald's Perú.

⁴Pág. 2 de *Gestión de una cadena de suministros sostenible*.

⁵Pág. 6 del *Informe Global de Responsabilidad Corporativa* de McDonald's Corporation.

⁶Pág. 24 de *Gestión de una cadena de suministros sostenible*.

Como parte de la estrategia de McDonald's Corporation se requiere de otros esfuerzos específicos identificados por la corporación, relacionados con respuestas a la priorización de la sostenibilidad de la cadena de suministros frente a otras metas, conciliación de expectativas y prioridades frente a las prácticas locales e involucramiento de proveedores, activistas y sociedad en general en los esfuerzos en la cadena de suministros.

1.2 Definición del problema

Ausencia de una estrategia global que mediante un enfoque sistémico incluya iniciativas locales para fortalecer la sostenibilidad de la cadena de suministros que le permitirá un crecimiento continuo, contemplando acciones preventivas para mitigar efectos de contingencias de naturaleza ambiental y social, priorizar metas, conciliar expectativas e involucrar a grupos de interés⁷.

1.3 Enfoque de la solución prevista

El enfoque toma en cuenta las siguientes consideraciones⁸ corporativas:

- Que en las pautas de la visión del Sistema de Suministro Sostenible señala buscar formas de incrementar la rentabilidad económica, aumentando la eficiencia del uso de los recursos. Así como proteger la salud y el bienestar de los empleados y contribuir al desarrollo de las comunidades en las que ellos operan.
- Que en la visión del Sistema de Suministro Sostenible se expresa prevenir y generar productos rentables, seguros, de alta calidad y sin interrupción.
- Que su visión del Plan de Éxito comprende, como su responsabilidad, procurar constantemente formas de añadir valor a la comunidad.
- Que la corporación indica en sus principios de la visión del Sistema de Suministro Sostenible:
 - Utilizar un enfoque de sistemas para entender cómo afecta y cómo se ve afectada la cadena de suministros por el mundo.
 - Combinar una perspectiva global con respuestas desarrolladas localmente que se ajusten a las necesidades locales y generen resultados en el terreno.

⁷Según María Schwalb y Óscar Malca, existen cinco principales grupos de interés: propietarios, empleados, clientes (incluye proveedores), comunidades locales (incluye al Gobierno) y sociedad en general (incluye al medio ambiente).

⁸Las consideraciones fueron extraídas del *Informe Global de Responsabilidad Corporativa* y de *Gestión de una cadena de suministros sostenible*.

En vista que tales responsabilidades deben ser asumidas por las gerencias locales, se hace necesario desarrollar un plan estratégico para una de ellas a fin que sea comprendido dentro de un enfoque sistémico.

1.4 Descripción de la solución prevista

En base a la definición del problema, el enfoque descrito y el esquema de «libertad dentro de un marco» que guía la descentralización de la complejidad gerencial de McDonald's en la cadena de suministros global, se propone desarrollar para McDonald's Perú un Plan Estratégico con base en el 2007 y proyecciones al 2008-2010, que comprenda soluciones al problema identificado, propuesta que posteriormente puede ser considerada por la Corporación dentro de una perspectiva global, como prototipo factible de réplica en los países donde opera McDonald's.

El Plan Estratégico desarrollará planes funcionales referidos a las áreas de Marketing, Operaciones, Recursos Humanos, Responsabilidad Social Empresarial y Finanzas; con sus correspondientes objetivos, actividades, responsables, indicadores y presupuestos, los cuales integralmente permitirán el logro de los objetivos estratégicos.

Las razones por las cuales se aplicará este Plan Estratégico en Perú son las siguientes:

- Si bien McDonald's Perú no tiene participación significativa en la rentabilidad de Arcos Dorados y el problema de la sostenibilidad de la cadena de suministro varía en intensidad en cada país debido al volumen de ventas y cantidad de proveedores, el Plan Estratégico se ajusta a lineamientos corporativos, considera contingencias que ocurren en distintos países, y sugiere procedimientos homogéneos para mitigar los efectos negativos.
- La corporación promueve iniciativas locales al señalar el concepto guía de «libertad dentro de un marco» como medio para fortalecer la excelencia operativa y su marca en todo el mundo, posibilitando a las gerencia locales, asumir iniciativas en busca de perfeccionar la sostenibilidad de la cadena de suministros, ajustadas a los requerimientos particulares de cada país.
- Las complejidades que influyen el poder de compra de McDonald's y la importancia de un suministro consistente, requiere contratar a múltiples proveedores de cada producto en cada área⁹.

⁹Pág. 4 de Gestión de una cadena de suministros sostenible.

- La corporación señala respecto a la cadena de suministros sostenible que, en su nivel más básico (gerencias locales) se debe brindar consistentemente los productos correctos en los momentos adecuados a largo plazo.
- La corporación como parte de las condiciones del contrato de franquicias, exige a sus franquiciados que se involucren con su comunidad¹⁰.

Es importante precisar que, por tratarse de un Plan Estratégico enfocado solo en McDonald's Perú, no se hace necesario desarrollar un análisis de internacionalización debido a:

- Que McDonald's Corporation mantiene, como estrategia, políticas corporativas globales.
- Todo tema relacionado con la cadena de suministro sostenible que se proponga en cualquier país, necesariamente se ajustará a los criterios señalados por McDonald's Corporation en su visión del Sistema de Suministros Sostenible, principios y pautas, propuestas que deben ser elevadas a la corporación para su aprobación, implementación y difusión.
- «La comunicación masiva y la alta tecnología han creado patrones similares de consumo en diversas culturas del mundo» (David 2013:331).
- McDonald's Corporation opera bajo normas internacionales, maneja la distancia cultural y cuenta con una estructura descentralizada guiada por el concepto de «libertad dentro de un marco».
- McDonald's Corporation cuenta con una Junta de Liderazgo de Suministros que determina el marco necesario para coordinar las actividades clave de gerencia de la cadena de suministros a nivel global y establecer criterios para entregar su *know-how* a sus franquiciados.

¹⁰En la pág. 13 de *El estilo McDonald's: métodos para conectar con el consumidor* se cita que «en el contrato se exige a los franquiciados que se impliquen con su comunidad».

Capítulo II. Análisis externo

1. Análisis del entorno general (Pestel)

El análisis comprenderá al Perú hasta el 2007. Se analizan los factores políticos, económicos, sociales, tecnológicos, ecológicos y legales cuyas variables pueden representar oportunidades y amenazas para McDonald's Perú.

1.1 Factores políticos

Tabla 1. Análisis político del entorno general

Variables	Tendencia	Efecto en McDonald's Perú	Estado
Inicio de la implementación del Plan Nacional para el Desarrollo Ganadero (2006-2015), liderado por el Ministerio de Agricultura, bajo los principios de que el sector ganadero debe ser competitivo dentro de una economía regional, nacional y global.	Preferencia por la importación de carne de res, motivando a los proveedores locales a mejorar su producción.	Posibilidad de adquirir a futuro, carne de res nacional similar a la importada y acorde a los estándares de calidad requeridos.	Oportunidad
Incentivo del Gobierno para el incremento paulatino de mejora de la infraestructura vial a nivel nacional.	Expectativas favorables de la empresa privada para la expansión de sus negocios a nivel nacional.	Acceso a nuevos proveedores a nivel nacional.	Oportunidad
Estabilidad política.	Contexto atractivo para la inversión nacional y extranjera.	Escenario favorable para inversión en beneficio de un mayor posicionamiento.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Conclusión: las tres variables analizadas constituyen oportunidades para la inversión que pueden ser aprovechadas por McDonald's Perú.

1.2 Factores económicos

El crecimiento de la economía se sustenta en la dinámica de la demanda interna que en el 2007 se incrementó en 11,6% reflejando altas tasas de crecimiento del consumo e inversión privada, optimismo de consumidores y empresarios, mayor ingreso disponible de la población, incremento del empleo, altos precios de las principales materias primas exportadas y expansión

del crédito. La inversión privada creció en 23%, luego de aumentar 20% en el 2006¹¹. A continuación mencionamos las principales variables económicas consideradas en la Tabla 2.

Tabla 2. Análisis económico del entorno general

Variables	Tendencia	Efecto en McDonald's Perú	Estado
Incremento de la producción nacional de carne de res entre enero y julio del 2007 en 1,5% respecto al mismo periodo del año anterior.	Expectativas favorables del gremio ganadero para incrementar su producción.	Expectativas favorables para adquirir carne de producción nacional, ampliando su lista de proveedores alternativos.	Oportunidad
Disminución en la producción nacional de productos agrícolas, entre ellos de verduras, debido a alteraciones climatológicas.	Búsqueda de alternativas a nivel nacional o en el extranjero, con la calidad requerida.	Probables dificultades en el abastecimiento sostenible de la cadena de suministro y altos sobrecostos, en el rubro verduras.	Amenaza
Deflación, con una variación porcentual de menos 0,4% en el período 2005-2006.	Expectativas de recuperación económica, lo cual inspira confianza en los inversionistas.	Expectativas de inversión que favorezca su posicionamiento.	Oportunidad
Incremento del consumo privado en 0,4%, en el período 2006-2007.	Incremento de la rentabilidad de las empresas.	Posibilidad de mayor participación en el mercado.	Oportunidad
Tipo de Cambio: Apreciación de la moneda local (variación porcentual del promedio anual 2006 versus 2007 es 0,146).	Panorama favorable para las importaciones.	Menor inversión para la importación de sus insumos.	Oportunidad
Incremento de PBI de restaurantes y hoteles en 3,2%, en el período 2006-2007.	Mayor dinamismo del consumo privado.	Incremento de sus ventas.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Conclusión: luego del análisis realizado a las variables consideradas, se concluye que solamente la disminución en la producción de los productos agrícolas constituye una amenaza, condición a tener presente por McDonald's Perú.

¹¹Memoria Institucional del Banco Central de Reserva del Perú.

1.3 Factores sociales

Tabla 3. Análisis social del entorno general

Variables	Tendencia	Efecto en McDonald's Perú	Estado
Reducción de la pobreza en un promedio anual del 6,5% (período 2005-2007).	Escenario favorable para invertir en proyectos que promuevan un valor compartido entre comunidades, empresa privada y estado.	Participación coordinada con las comunidades y el estado (ejemplo: gobiernos locales, regionales, etc.) en proyectos de responsabilidad social.	Oportunidad
Incremento de la PEA en 3,8% en el período 2006-2007.	Incremento del poder adquisitivo del consumidor.	Mejor posicionamiento de la empresa.	Oportunidad
Reconocimiento internacional de la gastronomía peruana (en el 2006 Lima fue declarada capital gastronómica de América Latina).	Interés de la población en el consumo diversificado y selectivo de la comida peruana.	Posibilidad para diversificar su línea de productos con fusiones peruanas.	Oportunidad
Criminalidad e inseguridad ciudadana.	Riesgo en la operatividad de los negocios y seguridad personal de los clientes	Mayor implementación de medidas de seguridad con incidencia en su rentabilidad.	Amenaza
Alimentación y salud.	Bajo valor nutritivo que perjudica a la salud de los clientes por su alto contenido en grasas, hidratos de carbono y azúcares.	Deterioro de la imagen de marca.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Conclusión: de las variables sociales consideradas, las de criminalidad e inseguridad ciudadana, alimentación y salud se muestran como amenazas. McDonald's Perú debe tener presente tal condición.

1.4 Factores tecnológicos

El 2007 se caracteriza por la adopción de tecnologías más modernas reflejadas en el significativo crecimiento de la importación de bienes de capital¹², tales como equipos gastronómicos, sistemas de recursos empresariales, entre otros. A continuación mencionamos las principales variables tecnológicas consideradas en la Tabla 4:

¹²Memoria Institucional del Banco Central de Reserva del Perú.

Tabla 4. Análisis tecnológico del entorno general

Variables	Tendencia	Efecto en McDonald's Perú	Estado
El proceso de cría, engorde y comercialización se hace sin criterios técnicos (tamaño, calidad genética, sanidad y alimentación), infraestructura y equipamiento adecuados (centros de sacrificios, frigoríficos, sistemas refrigerados de transporte y almacenamiento y equipos especializados para el corte).	Preferencia por el consumo de la carne de res extranjera.	Posibilidad para adicionar proveedores nacionales en su cadena de suministros, según las exigencias técnicas	Oportunidad
Equipos modernos de automatización.	Inversión de las empresas privadas en equipos modernos para la mejora de sus procesos y atención al cliente.	Necesidad de adquirir nuevos equipos para optimizar tiempos y calidad del servicio.	Oportunidad
Implementación de sistemas tecnológicos (software) para elevar la eficiencia empresarial.	Interés en la compra de nuevos sistemas de gestión empresarial (ERP, CRM, entre otros).	Cambios en el uso del software para mejorar su productividad.	Oportunidad
Uso de Internet para la difusión y recepción de las comunicaciones.	Uso masivo de correos electrónicos, páginas web y redes sociales.	Utilización de estos medios para mejorar la imagen de su marca.	Oportunidad
Incremento de la importación de equipo para la gastronomía (equipos de cocina) en 20,4% del período 2006-2007.	Inversión de las empresas privadas en la compra de equipos de cocina.	Posibilidad de contar con equipamiento eficiente para atender una demanda creciente.	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Conclusión: los factores tecnológicos evaluados se muestran como oportunidades, situación que debe ser considerada por McDonald's Perú.

1.5 Factores ecológicos

El Perú se caracteriza por su variedad de recursos naturales. El Estado promueve la generación de leyes y normas que cautelan su biodiversidad. A continuación mencionamos las principales variables consideradas en la Tabla 5:

Tabla 5. Análisis ecológico del entorno general

VARIABLES	TENDENCIA	Efecto en McDonald's Perú	Estado
Diversidad biológica peruana y conocimientos colectivos de los pueblos indígenas (Ley N° 28216).	Perspectiva de inversión privada en los pueblos indígenas, respetando sus tradiciones y propiedad intelectual.	Posibilidad de realizar programas en beneficios de las comunidades (negocios inclusivos), posicionando su marca.	Oportunidad
Diversidad de productos exóticos como frutas y granos (aguaymanto, camu camu, aguaje, cocona, quinua, entre otros).	Factibilidad de ampliar la línea de menús con estos insumos.	Posibilidad de utilizar estos insumos para ofrecer nuevos menús.	Oportunidad
Promover la conservación, protección, el incremento y el uso sostenible del patrimonio forestal y de la fauna silvestre (Ley N°29763).	Expectativa de inversión privada, protegiendo el patrimonio forestal y fauna silvestre.	Posibilidad de apoyar en programas que permitan la preservación del ecosistema, fortalecimiento de capacidades y ecoturismo, posicionando su marca.	Oportunidad
Incremento de la deforestación nacional en 42,5% del período 2006-2007.	Necesidad de supervisar el cumplimiento de la Ley N°29763 para la protección de los bosques húmedos amazónico del país.	Posibilidad de apoyar programas con el fin de mitigar la deforestación nacional, posicionando su marca.	Oportunidad
Periodicidad de ocurrencia de fenómenos naturales (sismo, huayco, Fenómeno de El Niño, entre otros).	Disminución de la rentabilidad debido a la incidencia de mayores costos para mitigar los efectos negativos de los fenómenos citados.	Posibilidad de paralización del suministro de insumos, con impacto en la sostenibilidad de la cadena de suministros.	Amenaza

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Conclusión: luego del análisis realizado, se resalta que solamente la periodicidad de ocurrencia de fenómenos naturales constituye una amenaza. Esto debe ser considerado por McDonald's Perú.

1.6 Factores legales

Tabla 6. Análisis legal del entorno general

Variables	Tendencia	Efecto en McDonald's Perú	Estado
Respaldo a favor de la Ley de Comercialización de Residuos sólidos (Ley N° 27314 y su Reglamento D.S N° 057-2004-PCM).	Incentivos para el reciclaje de productos en locales comerciales.	Respaldo para acciones concernientes con la preservación del ambiente y posicionamiento de marca.	Oportunidad
Falta de una Ley de Franquicias en el Perú que centralice las normas relacionadas con su implementación.	Mayores costos y tiempo en los trámites requeridos para cumplir con el marco multirregulatorio.	Riesgo de posible copia del <i>know-how</i> y uso de la marca McDonald's, por la falta de la Ley de Franquicias.	Amenaza
Ley de Vigilancia y Control Sanitario de Alimentos y Bebidas (D.S. 007-98-SA).	Incurrencia en mayores costos para cumplir los estándares relacionadas con la salubridad alimentaria.	No afecta a McDonald's debido a que sí cumple con los estándares de salubridad exigidos localmente.	Neutro
Legislación tributaria dictaminada por el Congreso, el MEF y la Sunat.	Cumplimiento de normativas reguladas por el estado.	Su cumplimiento impacta en beneficio de la marca.	Oportunidad
Ley para la Lucha contra la Evasión y la Formalización de la Economía (Ley N° 28194).	Fomento de la formalización empresarial.	Fortalecimiento de la imagen de marca a través del cumplimiento de las normas legales.	Oportunidad
Ley de Promoción de las Inversiones Extranjeras (D. L. 662)	Condiciones favorables para el ingreso de inversionistas extranjeros	Respaldo para su permanencia y expansión a nivel nacional	Oportunidad

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Conclusión: luego del análisis realizado, se determina que solamente la ausencia de una ley de franquicias constituye una amenaza, condición que debe ser contemplada por McDonald's Perú por el riesgo de una posible copia de sus lineamientos y uso de la marca.

2. Matriz evaluación de factores externos (EFE)

Luego de identificar las oportunidades y amenazas en el análisis Pestel, se realiza su evaluación asignándole ponderaciones y calificaciones para obtener los resultados que se muestran en la Tabla 7¹³:

¹³ Fred R. David (2013): pág. 80-83.

Tabla 7. Matriz evaluación de factores externos EFE

	FACTORES EXTERNOS	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
	Oportunidades			
1	Adquisición de carne de res nacional por la implementación del Plan Nacional para el Desarrollo Ganadero en Perú.	0,07	2,00	0,14
2	Progresiva mejora de la infraestructura vial a nivel nacional permitiendo acceso a nuevos proveedores.	0,05	2,00	0,10
3	Estabilidad política favorable para nuevas inversiones.	0,08	3,00	0,24
4	Variación favorable de parámetros macroeconómicos (inflación, consumo, PEA, índice de pobreza y PBI).	0,08	3,00	0,24
5	Diversificación de línea de menú con fusiones peruanas y/o insumos exóticos, por el reconocimiento de la gastronomía peruana.	0,05	3,00	0,15
6	Uso de sistemas tecnológicos modernos.	0,06	3,00	0,18
7	Uso de internet para optimizar las relaciones con los clientes.	0,07	3,00	0,21
8	Desarrollo de programas en beneficio de las comunidades (negocios inclusivos).	0,07	3,00	0,21
9	Respaldo legal para preservar el ecosistema, fortalecer capacidades de las personas y ecoturismo.	0,06	3,00	0,18
10	Normativa que favorece la comercialización de residuos sólidos.	0,04	2,00	0,08
11	Marco legal regulatorio que fomenta la inversión privada.	0,08	3,00	0,24
	Amenazas			
1	Alteraciones climatológicas y fenómenos naturales que afecten la sostenibilidad de la cadena de suministros.	0,08	2,00	0,16
2	Inseguridad ciudadana y criminalidad.	0,06	2,00	0,12
3	Deterioro de la imagen de marca por el bajo valor nutritivo de sus menús.	0,07	2,00	0,14
4	Riesgo de copia del <i>know-how</i> por falta de una Ley de Franquicias que la proteja.	0,08	2,00	0,16
	Total	1,00		2,55

Fuente: Elaboración propia con base en David, 2016.

Leyenda: La ponderación de cada factor oscila entre 0 (no importante) y 1 (muy importante). La calificación asignada es de 1 a 4 puntos para indicar qué tan eficazmente responden las estrategias actuales de la empresa a ese factor, donde: 4 = la respuesta es superior, 3 = la respuesta está por encima del promedio, 2 = la respuesta es promedio y 1 = la respuesta es deficiente. La puntuación ponderada es el resultado de multiplicar los valores de la ponderación con los de calificación, el cual determina cómo las empresas responden a las oportunidades y amenazas.

Conclusión: La calificación obtenida de 2,55 indica que McDonald's Perú supera al promedio, respondiendo adecuadamente a las oportunidades y minimizando los efectos adversos de las amenazas.

3. Análisis de la industria o sector

Para este análisis se tomó en cuenta el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter (ver el Anexo 2) y el de Hax y Majluf, que permite entender la estructura y grado de atractividad del sector de comida rápida donde McDonald's Perú tiene participación.

3.1 Grado de atractividad de la industria o sector

A continuación se detallan los factores comprendidos en cada fuerza competitiva y su correspondiente ponderación. El criterio relacionado con el nivel porcentual del peso asignado responde al impacto del factor en la industria. Asimismo, la atractividad de cada factor se ajusta a los siguientes criterios de evaluación: 1 = Muy poco atractivo, 2 = Poco atractivo, 3 = Neutro, 4 = Atractivo, 5 = Muy atractivo.

- **Poder de negociación de proveedores**

Tabla 8. Poder de negociación de proveedores

Nº	Factores	Peso		1	2	3	4	5		Valor
1	Número de proveedores importantes	35%	Escasos		2				Muchos	0,70
2	Impacto de los proveedores en la calidad del servicio	25%	Alta		2				Baja	0,50
3	Importancia del sector para los beneficios de los proveedores	15%	Pequeña				4		Grande	0,60
4	Disponibilidad de sustitutos para los insumos de los proveedores	10%	Baja		2				Alta	0,20
5	Costo por cambio de los insumos de los proveedores	15%	Alto	1					Bajo	0,15
		100%								2,15

Fuente: Elaboración propia con base en Hax, Majluf y Porter, 2016.

Conclusión: el puntaje obtenido de 2,15 representa que el grado de atractividad es bajo (poco atractivo) para el sector principalmente porque se requiere de insumos de alta calidad (exigencia de estándares de calidad requeridos por el sector) y su disponibilidad es mínima, factores que hacen que el costo de cambio de proveedores sea alto.

- **Poder de negociación de compradores**

Tabla 9. Poder de negociación de compradores

Nº	Factores	Peso		1	2	3	4	5		Valor
1	Número de compradores	35%	Escasos				4		Muchos	1,40
2	Disponibilidad de sustitutos para los servicios del sector	30%	Alta	1					Baja	0,30
3	Ahorro en la compra	20%	Baja				4		Alta	0,80
4	Costo de cambio del comprador	15%	Bajo	1					Alto	0,15
		100%								2,65

Fuente: Elaboración propia con base en Hax, Majluf y Porter, 2016.

Conclusión: el puntaje obtenido de 2,65 representa que el grado de atractividad es ligeramente bajo (tiende a neutro) para el sector, principalmente porque el volumen de compra individual no es significativo, complementado por la alta disponibilidad de sustitutos y bajo costo de cambio del comprador.

- **Amenaza de nuevos competidores**

Tabla 10. Amenaza de nuevos competidores

Nº	Factores	Peso		1	2	3	4	5		Valor
1	Requerimientos de inversión	30%	Bajos					5	Altos	1,50
2	Economías de escala	30%	Pequeñas					5	Grandes	1,50
3	Identificación de la marca	20%	Baja				4		Alta	0,80
4	Acceso a insumos	10%	Amplio			3			Restringido	0,30
5	Efecto de la experiencia	10%	Sin importancia				4		Muy importante	0,40
		100%								4,50

Fuente: Elaboración propia con base en Hax, Majluf y Porter, 2016.

Conclusión: el puntaje obtenido de 4,50 demuestra que el grado de atractividad tiende a alto (muy atractivo) debido al volumen de inversión que implica economías de escala, posicionamiento de marca y experiencia requerida.

- **Amenaza de servicios sustitutos**

Tabla 11. Amenaza de servicios sustitutos

Nº	Factores	Peso		1	2	3	4	5		Valor
1	Disponibilidad de sustitutos cercanos	40%	Importante	1					Escasa	0,40
2	Costos de cambio del cliente	30%	Bajos		2				Altos	0,60
3	Rentabilidad de los servicios sustitutos	20%	Altas				4		Bajas	0,80
4	Calidad del sustituto	10%	Alto				4		Bajo	0,40
		100%								2,20

Fuente: Elaboración propia con base en Hax, Majluf y Porter, 2016.

Conclusión: el puntaje obtenido de 2,20 representa que el grado de atractividad es bajo (poco atractivo) para el sector debido a la gran disponibilidad de sustitutos cercanos, baja rentabilidad, calidad y costo de cambio.

- **Rivalidad entre los competidores existentes**

Tabla 12. Rivalidad entre los competidores existentes

Nº	Factores	Peso		1	2	3	4	5		Valor
1	Número de competidores igualmente equilibrados	40%	Importante				4		Bajo	1,60
2	Crecimiento relativo de la industria	30%	Lento		2				Rápido	0,60
3	Costo fijo o de almacenamiento	10%	Alto		2				Bajo	0,20
4	Características del producto	20%	Genérico				4		Especial	0,80
		100%								3,20

Fuente: Elaboración propia con base en Hax, Majluf y Porter, 2016.

Conclusión: el puntaje obtenido de 3,20 representa que el grado de atractividad está más cerca a neutro para el sector, debido a que los competidores existentes están igualmente equilibrados; por tanto, la rivalidad no es intensa y el crecimiento del sector es lento.

- **Conclusiones del grado de atracción del sector**

Tabla 13. Resumen del atractivo general del sector

Peso	Factores	1	2	3	4	5	Valor
20%	Poder de negociación de los proveedores		2,15				0,43
10%	Poder de negociación de los compradores		2,65				0,27
25%	Amenaza de nuevos competidores				4,50		1,13
15%	Amenaza de servicios sustitutos		2,20				0,33
30%	Rivalidad entre los competidores existentes			3,20			0,96
100%	Puntaje						3,11

Fuente: Elaboración propia con base en Hax, Majluf y Porter, 2016.

El puntaje general obtenido es 3,11 lo cual representa que el grado de atractividad del sector en Perú está más cerca a neutro debido a que, de todos los factores considerados, solo la amenaza de nuevos competidores es alta.

4. Matriz del perfil competitivo (MPC)

En la Tabla 14 se ha procedido a formular la matriz de perfil competitivo, donde se incluye a dos principales competidores de McDonald's Perú: KFC y Bembos, los cuales fueron seleccionados en función a la cantidad de locales durante el período 1996-1999¹⁴.

¹⁴ En el *Análisis prospectivo del sector de comida rápida en Lima: 2014-2030*, en el Cuadro 2.5, se indica la evolución de locales de comida rápida por marca en el período 1996-2012 (su fuente es Apoyo Opinión y Mercado S.A.).

Tabla 14. Matriz del perfil competitivo (MPC)

Factores críticos para el éxito	Ponderación	MCDONALD'S		KFC		BEMBOS	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuaciones Ponderadas	Calificación	Puntuaciones Ponderadas
Participación de mercado	0,08	1	0,08	3	0,24	2	0,16
Publicidad	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16
Lealtad del cliente	0,10	2	0,20	4	0,40	3	0,30
Dedicación de los empleados	0,10	3	0,30	4	0,40	2	0,20
Sostenibilidad del suministro	0,10	1	0,10	3	0,30	2	0,20
Posición Financiera	0,08	4	0,32	3	0,24	2	0,16
Calidad de los Productos	0,10	3	0,30	4	0,40	2	0,20
Expansión a nivel nacional	0,05	1	0,05	3	0,15	2	0,10
Tecnología en equipamiento	0,05	3	0,15	2	0,10	1	0,05
Servicio al Cliente	0,10	3	0,30	4	0,40	2	0,20
Precio Competitivo	0,08	3	0,24	4	0,32	2	0,16
Cantidad de restaurantes	0,08	1	0,08	4	0,32	3	0,24
Total	1,00		2,36		3,59		2,13

Legenda: Los valores de calificación son los siguientes: 1 = debilidad importante, 2 = debilidad menor, 3 = fortaleza menor, 4 = fortaleza importante.

Fuente: Elaboración propia 2016. Basada en David, 2013

El nivel de las ponderaciones otorgadas a los factores críticos señalados en la Tabla 14, obedecen al grado de importancia para el éxito en la industria. Entre los factores críticos más importantes se ha considerado la sostenibilidad del suministro. Como resultado del análisis realizado, se concluye que en cuanto a la posición estratégica relativa, KFC resulta ser el competidor más fuerte con una puntuación ponderada de 3,59, McDonald's Perú se ubica en segundo lugar con 2,36 y finalmente Bembos está en el tercer lugar con 2,13.

5. Conclusiones

McDonald's Perú responde favorablemente a las oportunidades y minimiza los efectos adversos de las amenazas, actuando en un sector donde el grado de atractividad está más cerca a Neutro, por lo que debe mejorar su posición estratégica mediante la implementación del plan propuesto.

Capítulo III. Análisis interno

A fin de desarrollar el Plan Estratégico en Perú, se efectuó un análisis de la operatividad de las áreas funcionales (Marketing y Ventas, Operaciones, Finanzas, Recursos Humanos, Tecnología e Información y RSE). En adición, se llevó a cabo una entrevista con su Gerente de Operaciones y Gerente General Interino (ver el Anexo 3), así también se realizó una visita guiada al área de cocina, servicios y Automac del local ubicado en la Av. Pershing, dirigida por su gerente de turno (ver el Anexo 4).

1. Análisis de áreas funcionales

McDonald's Perú realiza sus actividades a través de la franquicia Operaciones Arcos Dorados, la cual es la más grande de la corporación y es liderada por su Executive Chairman of the Board (ECB) Woods Staton¹⁵. Su casa matriz está localizada en Argentina.

Operaciones Arcos Dorados está conformada por cuatro divisiones: Brasil (país que tiene más restaurantes), SLAT (parte sur de Latinoamérica de Arcos Dorados, integrada por Perú, Ecuador, Colombia, Venezuela, Argentina, Uruguay y Chile), NOLAT (parte norte de Latinoamérica de Arcos Dorados, integrada por México, Puerto Rico, Panamá y Costa Rica) y El Caribe (Centroamérica, integrada por Martinica, Guyana y Trinidad y Tobago).

Al 2007 Operaciones Arcos Dorados administra aproximadamente 1.700 restaurantes (de los cuales en el Perú, veinte se ubican en Lima y uno en Trujillo); asimismo cuenta con subfranquiados en otros países de la región.

1.1 Administración y Gerencia

Operaciones Arcos Dorados reporta a McDonald's Corporation y sus actividades se sujetan a los lineamientos y supervisión establecidos en el contrato de franquicia que comprende a la gestión de McDonald's Perú. Asimismo, al contar con una estructura altamente descentralizada, la corporación establece que los gerentes de todos los niveles, en la medida de lo posible, brinden soporte a los que atienden a los clientes: gerentes de restaurantes y

¹⁵ Información obtenida de la entrevista a Henry Tisnado, gerente de Operaciones de McDonald's Perú y de la página web de Operaciones Arcos Dorados (<http://www.arcosdorados.com/>).

propietarios/operadores. Esta descentralización es guiada por el concepto de «libertad dentro de un marco».

Para el análisis de la estructura organizacional de McDonald's Perú, se tomó como base la lectura de *Deducción de las configuraciones* en la que cita: «Pero primero tenemos que conocer los atributos que las constituyen [...]. Comenzamos por las personas y las partes de las organizaciones, luego examinamos los mecanismos básicos por medio de los cuales coordinan su trabajo, a continuación veremos varios elementos de la estructura y cómo son influidos por el contexto (esto último dentro del espíritu de la investigación tradicional y analítica) y acabaremos deduciendo las configuraciones» (Mintzberg 1991:112).

En tal sentido, McDonald's Perú se ajusta a la configuración de una organización maquina divisional, al reunir características tales como dirección asumida por una burocracia centralizada, trabajo especializado y rutinario, elaboración de menús ajustado a lineamientos emitidos y controlados desde el exterior por la corporación y Arcos Dorados, servicio en serie, procesos de trabajo preestablecidos o normalizados, previa coordinación de operaciones, sistema cerrado cuyas actividades son controladas también desde el interior, unidades operativas (restaurantes) descentralizadas geográficamente, alta rotación de personal, fuerte distinción formal entre el núcleo de operaciones con línea media y staff y núcleo de operaciones aislado de influencias externas. Cabe resaltar que la información importante se envía a Arcos Dorados y esta se la brinda a la corporación para que se formule una estrategia integrada; posteriormente, una vez aprobada, es enviada a los niveles inferiores para convertirlas en programas elaborados y planes de acción.

Las cinco partes fundamentales de la organización son:

- **El ápice estratégico:** integrado por funcionarios de McDonald's Corporation, Arcos Dorados y el gerente general de McDonald's Perú. El área dicta lineamientos para mejorar el rendimiento de la organización, ejerce presión, soluciona en última instancia las anomalías e interviene en las actividades de la línea media para asegurarse que allí se alcance la coordinación. Tiene poder considerable y ejerce supervisión directa.
- **La línea media o estructura administrativa:** constituida por las gerencias de Recursos Humanos, Marketing, Operaciones, Tecnología e Información, Finanzas y Responsabilidad Social Empresarial. Es el área encargada de lograr la coordinación y regulación de las operaciones, hace frente a las anomalías que surgen en el núcleo de operaciones mediante

supervisión directa, trabaja con analistas del staff para incorporar normas y elabora los planes de acción. Ejerce autoridad entre el ápice estratégico y núcleo operativo.

- **La tecnoestructura:** constituida por analistas de planificación y control. Tiene poder informal, planifica, normaliza y controla el trabajo del núcleo operativo.
- **El núcleo de operaciones:** constituida por el gerente de Negocios de cada restaurante, el asistente del gerente, los gerentes de turno y el staff de servicio. En este nivel se realizan las tareas en serie para elaborar menús en base a procesos estandarizados, se ejecutan tareas simples y repetitivas que requieren mínima habilidad y preparación, se encargan de la limpieza del local y la atención al cliente.
- **Staff de apoyo:** brindan asesoría legal y servicios generales.

1.2 Marketing y Ventas

McDonald's Perú ofrece a sus clientes una experiencia agradable a través de promociones, avisos publicitarios, medios de comunicación, Internet, etc.; asimismo, entrega sus servicios a través de veintidós restaurantes y puntos de venta de postres ubicados en los centros comerciales y supermercados.

Entre los principales servicios que ofrece están Counter, McCafé, Automac, CDP (centros de postres), entre otros. La venta de postres es el rubro que representa aproximadamente el 35% de sus ingresos (helados)¹⁶.

Como parte de su menú encontramos los siguientes: sándwiches de pollo, sándwiches de carne de res, pollo crujiente, papas y complementos, bebidas, postres y cajita feliz.

Cabe resaltar que McDonald's Perú, de acuerdo a los lineamientos de la franquicia, no cuenta con autonomía en un gran número de decisiones (como por ejemplo fijar precios y elaborar nuevos menús), por lo cual toda iniciativa debe ser aprobada por Arcos Dorados y, según su alcance, por la corporación. Entre sus innovaciones aprobadas están los menús con sabores peruanos como el helado con crema de aguaymanto y la hamburguesa con salsa de lomo saltado.

McDonald's Perú ha implementado la campaña Puertas Abiertas, la cual consiste en invitar al público en general a realizar visitas guiadas a sus cocinas para apreciar el proceso de la

¹⁶ Información obtenida de la entrevista a Henry Tisnado, gerente de Operaciones de McDonald's Perú,

elaboración de sus productos. Con el fin de estar enterado de lo que desean sus clientes, McDonald's realiza constantemente encuestas de satisfacción a través de Internet.

1.3 Operaciones

Al 2007 McDonald's Perú cuenta con veintiún restaurantes (uno ubicado en la ciudad de Trujillo y veinte localizados en Lima. Los locales de Miraflores y el aeropuerto funcionan las 24 horas del día).

Cada nuevo proceso relacionado con la operatividad es propuesto a un equipo multidisciplinario local y luego derivado al equipo multidisciplinario de la división de Operaciones Arcos Dorados, quien lo analiza, observa y luego lo eleva a la corporación para la decisión final.

Se tiene mucho cuidado en la selección de los proveedores por su interés en la venta de comida segura. Al 2007 entre los principales proveedores están Panificadora Bimbo del Perú S. A. (pan), Productos Country Home (verduras), Avinka (pollo y nuggets) y Productos Alimenticios Tresa (salsas y cremas). Todos ellos han cumplido con el código de proveedores, las auditorías, las certificaciones y los estándares que establece la corporación. No hay proveedores alternativos para casos de contingencias.

Con respecto al insumo relacionado con las papas, pese a existir variedad de producción nacional de buena calidad, McDonald's Perú las importa de Canadá y EE. UU. Asimismo, en relación a la carne, el problema es similar al de las papas: se requiere un poder de abastecimiento en base a ciertos volúmenes, calidad¹⁷ y presentación en cortes según sus especificaciones. En este caso, lo provee la empresa Fridosa y se importan de Bolivia (en un mayor porcentaje), Argentina y Chile.

En cuanto al transporte de los alimentos y almacenamiento de sus insumos, se realiza en camiones que tienen tres divisiones para conservar los alimentos (productos secos, refrigerados y congelados). Cada uno tiene determinada temperatura según el tipo de producto, lo cual permite su máxima preservación. En casos especiales que se terminen algunos insumos en los restaurantes, estos son transferidos de otros.

¹⁷ Información obtenida de la entrevista a Henry Tisnado, gerente de Operaciones de McDonald's Perú, donde explica que la carne de res debe ser natural al 100%, es decir que no contenga aditivos ni saborizantes, entre otros.

McDonald's Perú promueve internamente un proceso de mejora continua evaluado mediante indicadores financieros.

Finalmente, durante la visita guiada de Puertas Abiertas, se observaron ciertas deficiencias que se pusieron en conocimiento en forma escrita y reservada al gerente de turno encargado de guiar la visita (ver el Anexo 5).

1.4 Finanzas

McDonald's llega a Perú el 18 de octubre de 1996 a través de la corporación. Al año siguiente, la operatividad es asumida por la franquicia Operaciones Arcos Dorados. Su inicio en Perú fue muy difícil, contaban solo con cuatro restaurantes en donde incluso registraron pérdidas que fueron cubiertas por Operaciones Arcos Dorados.

McDonald's Perú cuenta con un gerente financiero como parte del equipo profesional multidisciplinario (quienes conforman la línea media). A su vez, dicho gerente reporta los estados financieros a la división regional para su consolidación. No se tuvo acceso a los estados financieros locales por ser información confidencial.

1.5 Recursos Humanos

El área de Recursos Humanos de McDonald's Perú está dirigido por su gerente, quien reporta al director general y al gerente de división de Arcos Dorados.

Esta área se caracteriza por captar talentos y promover la línea de carrera de sus colaboradores. Buscan que el negocio se enriquezca a través de la capacitación constante, donde una persona esté preparada para desempeñarse en varias áreas (cocina, caja, entre otros). Previa evaluación de su desempeño, son ascendidos. Se trabaja mucho con la motivación del personal, el clima laboral, los eventos deportivos, etc. para minimizar la rotación de personal (que es alta), pues en su mayoría los colaboradores son estudiantes universitarios que asumen temporalmente las funciones¹⁸. Su interés por el buen clima laboral los ha llevado a participar por varios años en la evaluación llevada a cabo por la firma Great Place to Work: las mejores empresas para trabajar.

¹⁸ Información obtenida de la entrevista a Henry Tisnado, gerente de Operaciones de McDonald's Perú y de la página web de Operaciones Arcos Dorados (<http://www.arcosdorados.com/>).

1.6 Tecnología e información

Los sistemas de información de McDonald's Perú no son sofisticados, han ido mejorando paulatinamente. Para el 2007 han migrado del uso de hojas de cálculo Excel a un sistema administrativo computarizado.

Los equipos que procesan sus alimentos son modernos y automatizados; por ejemplo, sus restaurantes fueron los pioneros en adquirir el termómetro denominado Testo (proveniente de Francia) para medir la temperatura del aceite.

1.7 Responsabilidad Social Empresarial

Durante la entrevista¹⁹ tomamos conocimiento de lo siguiente:

- **Aspectos sociales:** respecto a las prácticas de responsabilidad social se destaca que, en el 2005 McDonald's Perú promovió un proyecto en la ciudad del Cusco llamado Qorichacra, que impulsó el negocio inclusivo con las comunidades nativas para la producción de lechuga. Su inicio fue muy difícil por la implementación de estándares de calidad, pero se convirtieron en proveedores de McDonald's Perú y posteriormente de terceros, lo cual generó trabajo y desarrollo comunitario. Con miras a una nutrición saludable, McDonald's Perú trabaja para balancear el menú mediante la incorporación de ensaladas, la reducción del nivel de sodio y el porcentaje de potasio en las papas y nuggets, y la incorporación de productos más saludables (fruta o yogurt) en la cajita feliz. En el 2007 se realiza el evento del McDía Feliz (generalmente se lleva a cabo en noviembre de cada año). Su finalidad es que la venta de un día de todas las Big Mac se destinen a Aniquem (Asociación de Ayuda al Niño Quemado). Entre otras colaboraciones, se puede mencionar que, luego del terremoto del 2007 ocurrido en Ica, McDonald's Perú estuvo presente en la base de la Fuerza Aérea colaborando gratuitamente con comida y bebidas para todo el equipo de voluntariado. Asimismo, McDonald's Perú auspicia eventos deportivos, olimpiadas, entre otros.
- **Aspectos ambientales:** una de las prácticas que realiza McDonald's Perú es la donación del aceite ya utilizado de sus restaurantes, el cual es reciclado por una empresa certificada para uso industrial. Con respecto a los residuos sólidos o de comida, utilizan ratios de

¹⁹ Información obtenida de la entrevista a Henry Tisnado, gerente de Operaciones de McDonald's Perú y de la página web de Operaciones Arcos Dorados (<http://www.arcosdorados.com/>).

transacciones para evitar mermas o desperdicios, los cuales son mínimos debido a que se elaboran menús en cantidades ajustadas a tales ratios y en el momento en que probablemente sean requeridos, según tendencia del consumo. La comida debe estar fresca, caliente y recién hecha.

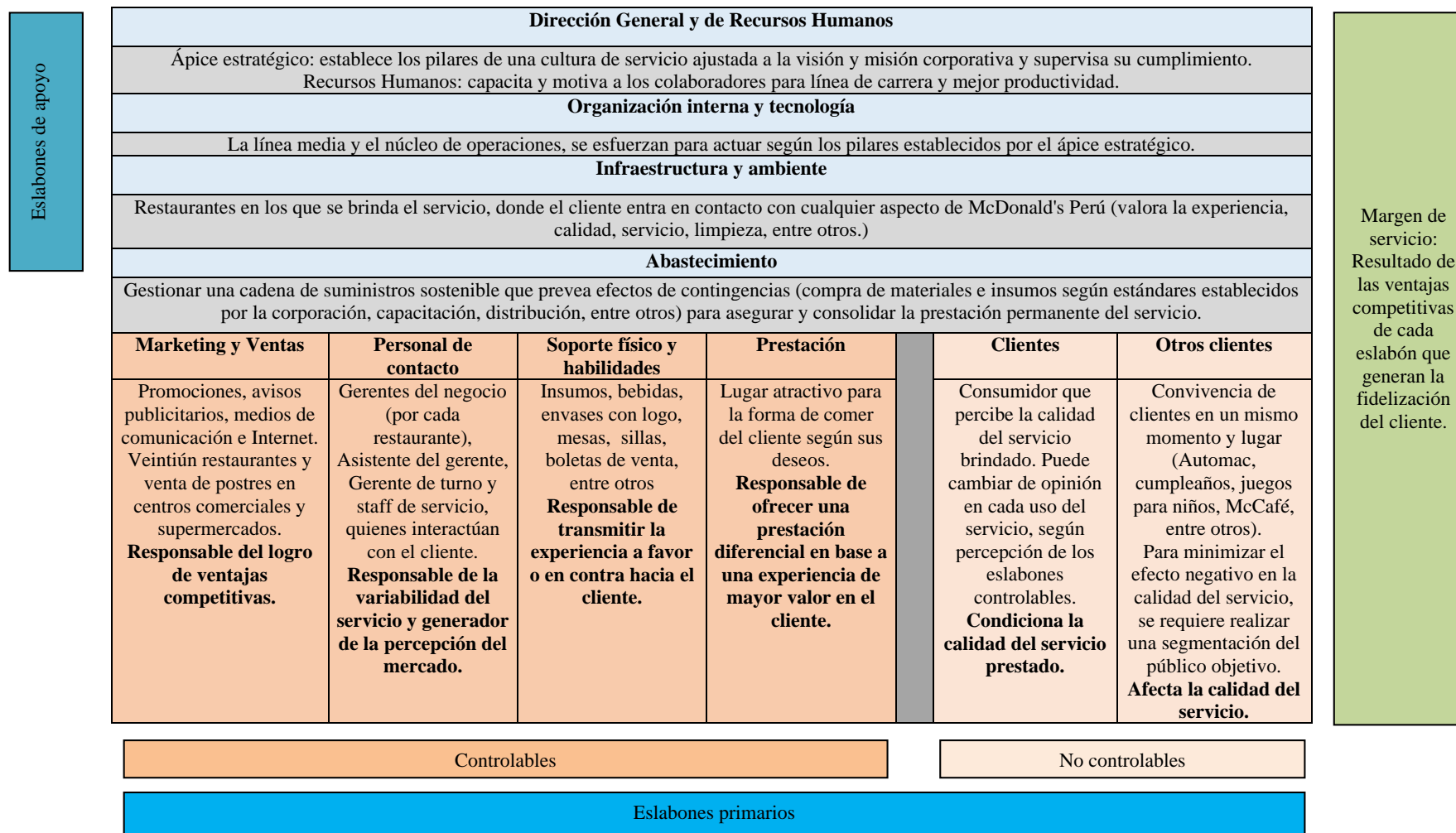
2. Cadena de valor de McDonald's Perú

Con base en la información obtenida y la revisión de lecturas²⁰ se ha formulado la cadena de valor de McDonald's Perú resaltando que en una empresa de servicios es importante la relación entre la motivación y productividad de los empleados con la satisfacción del cliente; por tanto, como resultado de las relaciones causales entre ambas variables, se logra un impacto en la rentabilidad empresarial. Adicionalmente, se tomó como base la lectura de *Marketing de servicios: reinterpretando la cadena de valor*²¹: «Toda organización puede analizarse en virtud de la contribución de valor que genera cada una de sus actividades principales, así como el que emerge de las interrelaciones entre ellas» (Alonso 2008:86).

²⁰Conclusiones a partir de la lectura de *Employee satisfaction and customer satisfaction: testing the service-profit chain in a Chinese securities firm* (Yingzi Xu y Robert Goedegebuure) y *People, service and trust: is there a public sector service value chain?* (Ralph Heintzman y Brian Marson).

²¹ Profesor de la Facultad de Ciencias Económicas de la Universidad de Palermo. Fundador y director general de Time to Market.

Gráfico 2. La cadena de valor de servicios de McDonald's Perú



Nota: La cadena de valor se remite al 2007. Fuente: Elaboración propia con base en Alonso, 2016.

Conclusión: es importante destacar que si bien la interacción de los eslabones de apoyo con los eslabones primarios, generan un margen de servicio, la función de la Dirección General y de Recursos Humanos, así como la función de Abastecimiento, son fuentes de ventajas competitivas.

3. Matriz evaluación de factores internos (EFI)

Tabla 15. Matriz evaluación de factores internos (EFI)

	FACTORES INTERNOS	Pond.	Calif.	Punt. ponderada
	Fortalezas			
1	Gestión operativa basada en lineamientos corporativos globales	0,07	4,00	0,28
2	Imagen de marca reconocida a nivel global	0,08	4,00	0,32
3	Promueve la responsabilidad social	0,07	4,00	0,28
4	Actividades operativas guiadas por el concepto de libertad dentro de un marco	0,05	3,00	0,15
5	Venta de postres representa el 35% de sus ingresos aproximadamente	0,05	3,00	0,15
6	La campaña Puertas Abiertas ofrece al público visitas guiadas a sus cocinas para apreciar los procesos, la calidad de sus menús y servicios	0,04	3,00	0,12
7	Transporte y almacenamiento de insumos acorde con lineamientos técnicos	0,05	3,00	0,15
8	Capacita a los colaboradores para línea de carrera y mejor productividad	0,05	3,00	0,15
9	Utiliza equipos modernos y automatizados	0,04	3,00	0,12
10	Estricto código de proveedores que asegura la calidad del suministro	0,05	3,00	0,15
11	Respaldo financiero por Arcos Dorados	0,06	4,00	0,24
	Debilidades			
1	Falta de política para prever contingencias de carácter ambiental y social que afecten la sostenibilidad de la cadena de suministros	0,06	2,00	0,12
2	Falta de política para involucrar a proveedores, comunidad y otros interesados en los esfuerzos de sostenibilidad de la cadena de suministros	0,06	2,00	0,12
3	Altos costos por el cambio de proveedores	0,04	2,00	0,08
4	Poca difusión sobre el valor nutritivo del menú	0,04	2,00	0,08
5	Alta rotación de personal de servicio en los restaurantes	0,04	2,00	0,08
6	Pocos puntos de venta de McDonald's en Perú	0,05	1,00	0,05
7	Desabastecimiento eventual de insumos en restaurantes	0,02	2,00	0,04
8	Limpieza deficiente dentro de las instalaciones	0,04	2,00	0,08
9	En el área de cocina: manipulación de la carne refrigerada sin uso de guantes	0,04	2,00	0,08
	Total	1,00		2,84

Leyenda: la ponderación oscila entre 0 (no importante) y 1 (muy importante), según la relevancia para alcanzar el éxito en el sector. La calificación oscila en: 4 = Fortaleza principal, 3 = Fortaleza menor, 2 = Debilidad menor, 1 = Debilidad principal. La puntuación ponderada es el resultado de multiplicar los valores de la ponderación con los de calificación, el cual determina cómo las empresas responden a las fortalezas y debilidades.

Fuente: Elaboración propia con base en David, 2016.

Como conclusión, se establece que el resultado obtenido de 2,84 demuestra que McDonald's Perú tiene una posición interna superior al promedio, lo cual significa que sus fortalezas superan a sus debilidades.

4. Análisis de recursos y capacidades (matriz VRIO)

Según Jay B. Barney y William S. Hesterly, la matriz VRIO se desarrolla a través de cuatro preguntas fundamentales, las cuales califican si el recurso o la capacidad de la empresa serían potencialmente competitivos. Las preguntas se orientan a los atributos de valioso, raro, inimitable y organizacional. Dependiendo de las respuestas, se obtendrán los siguientes resultados: desventaja competitiva, paridad competitiva, ventaja competitiva temporal y ventaja competitiva sostenible.

También se contempló lo señalado por Robert M. Grant en su libro *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*, en el que se menciona que: «Por recursos entendemos los activos productivos de la empresa, las capacidades que aluden a lo que la empresa puede hacer. Los recursos por sí solos no generan ventaja competitiva: deben trabajar de forma conjunta para crear una *capacidad organizativa*» (Grant 2006:179). Asimismo, el principal interés de la empresa, está en identificar aquellos recursos (tangibles, intangibles y humanos) y las capacidades que tengan el potencial para establecer una ventaja competitiva sostenible.

Con tales consideraciones y de acuerdo a la cadena de valor de McDonald's Perú, se estructuró la matriz VRIO que se detalla en la Tabla 16.

Tabla 16. Análisis de recursos y capacidades (matriz VRIO)

RECURSOS Y CAPACIDADES	V	R	I	O	IMPLICANCIA COMPETITIVA
Gestión operativa basada en lineamientos corporativos globales	Sí	Sí	No	Sí	VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL
Imagen de marca reconocida a nivel global	Sí	Sí	Sí	Sí	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE
Promueve la responsabilidad social	Sí	Sí	No	Sí	VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL
Actividades operativas guiadas por el concepto de libertad dentro de un marco	Sí	Sí	No	Sí	VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL
Venta de postres representa el 35% de sus ingresos aproximadamente	Sí	No	No	Sí	PARIDAD COMPETITIVA
Campaña “Puertas Abiertas”, ofrece al público visitas guiadas a sus cocinas para apreciar los procesos, la calidad de sus menús y servicios	Sí	Sí	No	Sí	VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL
Transporte y almacenamiento de insumos acorde con lineamientos técnicos	Sí	Sí	No	Sí	VENTAJA COMPETITIVA TEMPORAL
Capacita a los colaboradores para línea de carrera y mejor productividad	Sí	No	No	Sí	PARIDAD COMPETITIVA
Utiliza equipos modernos y automatizados	Sí	No	No	Sí	PARIDAD COMPETITIVA
Estricto código de proveedores que asegura la calidad del suministro	Sí	Sí	Sí	Sí	VENTAJA COMPETITIVA SOSTENIBLE
Respaldo financiero por Arcos Dorados	Sí	No	No	Sí	PARIDAD COMPETITIVA

Leyenda: V= Valioso; R= Raro; I= Inimitable; O= Aprovechable para la organización; VCS= Ventaja competitiva sostenible; VCT= Ventaja competitiva temporal; PC= Paridad competitiva; DC= Desventaja competitiva.

Fuente: Elaboración propia con base en Barney y Hesterly, 2016.

Es necesario resaltar que los criterios indicados como implicancia competitiva, obedecen al mayor o menor impacto en beneficio de la organización frente a la competencia. Se identifica además su naturaleza temporal, sostenible o de paridad, según sea el caso.

5. Determinación de la ventaja competitiva sostenible

Del análisis realizado en la matriz VRIO, se determinó que McDonald’s Perú tiene dos ventajas competitivas sostenibles: imagen de marca reconocida a nivel global y estricto código de proveedores que asegura la calidad del suministro.

6. Determinación de la estrategia genérica

Las ventajas competitivas sostenibles nos permitieron determinar que la estrategia genérica más conveniente para McDonald's Perú es la estrategia de liderazgo en costos-mejor valor (Costos tipo 2), debido a que presta servicios a un mercado amplio de consumidores, al mejor valor-precio, tomando como parámetro el precio de productos similares de la competencia (David 2013).

7. Conclusiones

- Según la cadena de valor, la interacción de los eslabones de apoyo con los eslabones primarios, son fuentes de ventajas competitivas que generan un margen de servicio.
- Según la matriz EFI, McDonald's Perú tiene una posición interna razonable (superior al promedio) en la que sus fortalezas superan a sus debilidades, las cuales deben ser el sustento para elaborar estrategias.
- Del análisis realizado en la matriz VRIO, se determinó que McDonald's Perú tiene dos ventajas competitivas sostenibles: imagen de marca reconocida a nivel global y estricto código de proveedores que asegura la calidad del suministro.
- Asimismo, se define que la estrategia genérica es la de liderazgo en costos - mejor valor (Costos tipo 2).

Capítulo IV. Formulación de objetivos

1. Análisis y propuesta de visión y misión para McDonald's Perú

Considerando que McDonald's Perú opera bajo la franquicia de Operaciones Arcos Dorados, cuyas condiciones contractuales se rigen bajo los estándares de McDonald's Corporation (que condicionan el manejo operativo de los restaurantes a nivel mundial), se ha estimado conveniente realizar el análisis correspondiente a la visión y misión tomando como base su *Informe Global de Responsabilidad Corporativa 2006*, en el que McDonald's Corporation declara la misión y visión e identifica la coherencia entre ellas; asimismo, evaluar si se expresa con claridad en qué quiere convertirse dicha corporación a futuro y cuál es su negocio actual. A partir de ello se determinarán los objetivos estratégicos, relacionados con el Plan Estratégico propuesto.

1.1 Análisis y propuesta de visión

Tabla 17. Visión de McDonald's Corporation

	Actual		Propuesta
	Visión de plan de éxito	Nuestra responsabilidad	
Personas	Nuestros empleados, bien entrenados, ofrecen con orgullo un servicio rápido cordial y preciso con una sonrisa que alegría a nuestros clientes.	Tenemos la responsabilidad de mantener un entorno de trabajo donde todos se sientan valorados y aceptados, de brindar formación y otras oportunidades de crecimiento personal y profesional a nuestros empleados, y de promover la satisfacción en el trabajo.	«Ser líder mundial en su industria, con un sistema de suministro sostenible y rentable, que brinde a las personas productos de calidad, apoye activamente a empleados, proveedores, propietarios/operadores y comunidad, preservando la biodiversidad, el ambiente y su cadena de valor».
Productos	Servimos la comida y bebidas que la gente prefiere disfrutar a menudo.	Tenemos la responsabilidad de brindar a nuestros clientes una variedad de opciones de productos de calidad en los que ellos confían, y de trabajar con proveedores que operen de manera ética y cumplan con nuestros estándares de responsabilidad social.	
Lugar	Nuestros restaurantes y <i>drive-through</i> estarán limpios, se destacarán y serán atractivos para los clientes de hoy y de mañana.	Tenemos la responsabilidad de integrar a nuestro trabajo diario consideraciones del medio ambiente y de procurar constantemente formas de añadir valor a la comunidad.	
Precio	Seremos el proveedor más eficiente para poder brindar el mejor valor a la mayor cantidad posible de personas.	Tenemos la responsabilidad de mantener nuestros valores y elevados estándares al ofrecer alimentos que sean asequibles para un amplio rango de clientes.	
Promoción	Toda nuestra publicidad y las comunicaciones serán pertinentes para nuestros clientes y consistentes con nuestra marca.	Tenemos la responsabilidad de mantener y desarrollar la confianza de nuestras partes interesadas al garantizar esfuerzos sinceros y adecuados de publicidad y comunicación.	

Fuente: Elaboración propia con base en McDonald's Corporación, 2016.

El autor Fred R. David señala en *Conceptos de administración estratégica* que «una declaración de visión debe responder esta pregunta fundamental: ¿en qué queremos convertirnos?» (David 2013:45). Asimismo, que «la declaración de visión debe establecerse en primer lugar y tomando en cuenta estas características: tiene que ser breve constando, de preferencia, de un solo enunciado» (David 2013:45).

En consideración a lo señalado y luego de analizar el contenido de la visión de plan de éxito corporativo, se concluye lo siguiente:

- No refleja el estado futuro posible en el que desea convertirse como corporación.
- No es breve, es extensa y generalizada.
- No consta de un solo enunciado.
- No crea un vínculo emocional específico con los grupos responsables de cada área señalada.
- No es motivadora como para canalizar esfuerzos organizacionales mancomunados hacia el logro de la visión de plan de éxito.
- En la responsabilidad de la visión de plan de éxito relacionada con productos, no señala como compromiso la preservación de la sostenibilidad de la cadena de suministros frente a contingencias, elemento clave para brindar consistentemente variedad de opciones de menús de calidad.

Frente a ello, se propone la visión siguiente: «Ser una organización líder en la industria que, en esfuerzo interno mancomunado, brinde permanentemente a sus clientes una experiencia agradable a través de menús de calidad, que valore la cultura de cada país y contribuya al cuidado del medio ambiente y al desarrollo de la comunidad».

1.2 Análisis y propuesta de misión

El autor Fred R. David en su libro *Conceptos de administración estratégica* señala: «Es importante que incluya las nueve características, así como los siguientes nueve componentes» (David 2013:51-52). Estos criterios son considerados para el análisis de la misión actual de McDonald's Corporation así como en la propuesta.

McDonald's Corporation declara como misión la siguiente: «La misión de McDonald's es ser el lugar y la forma de comer favoritos de nuestros clientes, con gente inspirada que deleite a cada cliente con una calidad de servicio, limpieza y valor inigualable en todo momento».

A continuación se muestra en la Tabla 18 la comparación objetiva de la misión actual de McDonald's Corporation y la propuesta formulada:

Tabla 18. Análisis de la misión actual y propuesta para McDonald's Perú

Componentes		Misión actual	Misión propuesta
1	Clientes	No identifica quiénes son sus clientes	Niños, jóvenes y adultos
2	Productos y servicios	No identifica cuáles son sus principales servicios	Servicio permanente de variedad de comidas rápidas de calidad y saludables
3	Mercados	No indica en dónde compite la empresa	A nivel global
4	Tecnología	No lo menciona si está actualizada	Equipos modernos
5	Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	No menciona su compromiso con el crecimiento	Asegurar un crecimiento sostenible basado en precios asequibles
6	Filosofía	Ser el lugar y la forma de comer favoritos de nuestros clientes, deleitándoles con un valor inigualable en todo momento	Promover acciones que generen valor compartido en términos económicos, sociales y ambientales.
7	Autoconcepto	Menciona como competencia distintiva: un valor inigualable en todo momento.	Ser reconocida globalmente por la calidad de sus productos, buscando la excelencia en la satisfacción de nuestros clientes
8	Preocupación por su imagen pública	No lo menciona	Preocupación por promover programas de responsabilidad social
9	Preocupación por los empleados	No lo menciona	Talento humano motivado

Fuente: Elaboración propia con base en David, 2016.

Cabe resaltar que, siendo su eje principal el «taburete de tres patas» (empleados, proveedores y propietarios/operadores), no expresa claramente su aporte, así como de los accionistas, clientes y otros grupos de interés.

Con base en el análisis efectuado, se propone la misión siguiente: «Somos una organización reconocida a nivel global que busca la excelencia al ofrecer permanentemente servicios a niños, jóvenes y adultos a través de una variedad de comida rápida de calidad y saludable, elaborada con equipos modernos, que asegura un crecimiento sostenible basado en precios asequibles; con un talento humano motivado y que promueve acciones que generen valor compartido en términos económicos, sociales y ambientales».

2. Objetivo general

Incrementar la rentabilidad de McDonald's Perú, asegurando la sostenibilidad del suministro ante posibles contingencias de naturaleza social y ambiental, priorizando metas, conciliando expectativas e involucrando a los grupos de interés, generando un valor compartido en términos económicos, sociales y ambientales.

3. Objetivos estratégicos

Tabla 19. Objetivos estratégicos

Objetivos estratégicos	Cronograma			Indicador	
	2008	2009	2010		
a. Objetivos de crecimiento					
O1	Alcanzar un incremento sostenible de los ingresos totales.	5%	5%	5%	(Ventas del año actual - Ventas del año anterior) / Ventas del año anterior.
b. Objetivos de sostenibilidad					
O2	Aumentar la fidelización de los clientes.	5%	5%	5%	Variación porcentual de la encuesta de satisfacción al cliente respecto al año anterior.
O3	Mejorar el clima organizacional.	60%	65%	70%	Resultado de las encuestas de satisfacción de los colaboradores.
c. Objetivo de rentabilidad					
O4	Asegurar un EBITDA positivo.	17%	17%	18%	Porcentaje del EBITDA con respecto a las ventas.

Fuente: Elaboración propia 2016.

Capítulo V. Generación y selección de estrategia

La generación y selección de la estrategia se obtuvo luego de realizar los análisis de las matrices FODA cruzada, Peyea y de la gran estrategia, detalladas a continuación.

1. Matriz FODA cruzada

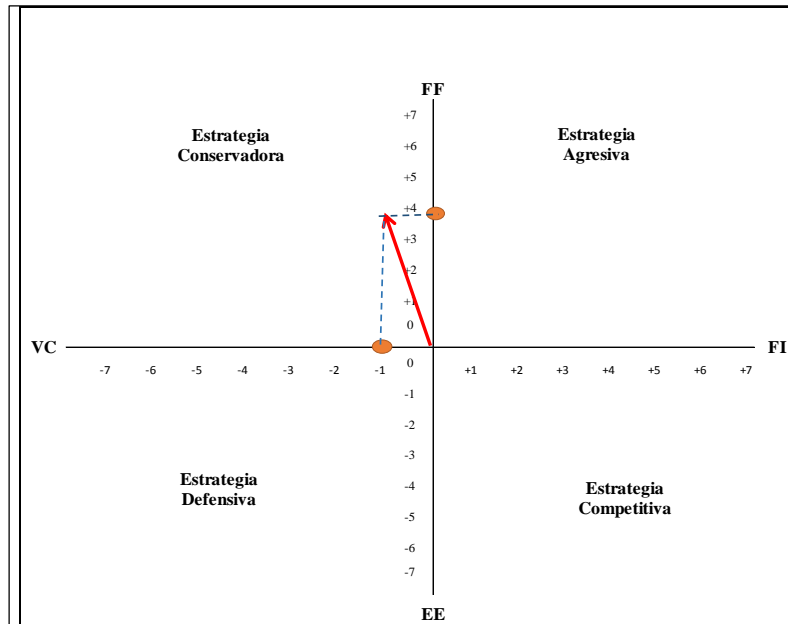
Para elaborar esta matriz se tomó en cuenta todos los factores obtenidos en el análisis de las matrices EFE y EFI, que se muestran en el Anexo 6, permitiéndonos tener un punto de partida para generar, seleccionar y analizar estrategias factibles de ser implementadas por McDonald's Perú.

Conclusión: como resultado del análisis efectuado se determinaron nueve estrategias alternativas que pueden ser consideradas por McDonald's Perú: cuatro FO, tres DO, una FA y una DA. Según su pertinencia serán consideradas en los planes funcionales.

2. Matriz Peyea

Para identificar las estrategias más adecuadas para McDonald's Perú se procedió a elaborar la matriz de posición estratégica y evaluación de la acción (Peyea), la cual determina las estrategias más adecuadas que podrían implementarse (conservadora, agresiva, defensiva o competitiva) como resultado del valor numérico asignado a las variables seleccionadas en cada una de las dimensiones internas y externas (fuerza financiera, ventaja competitiva, estabilidad del entorno y fuerza de la industria), y a las puntuaciones promedio obtenidas de acuerdo al Anexo 7. Los resultados del Anexo señalado anteriormente, se muestran en un sistema de coordenadas, según el Gráfico 3:

Gráfico 3. Matriz Peyea de McDonald's Perú



Fuente: Elaboración propia con base en David, 2016.

El Gráfico 3 muestra que las estrategias más adecuadas para McDonald's Perú deben orientarse a un perfil conservador (penetración de mercado, desarrollo de mercado, desarrollo de producto, diversificación relacionada), por haber logrado solidez financiera dentro de una industria con un crecimiento bajo pero sostenido y contar con pocas ventajas competitivas sostenibles.

3. Matriz de la gran estrategia

Esta matriz es otra herramienta para formular estrategias alternativas, se basa en dos dimensiones de valoración: la posición competitiva y el crecimiento de mercado. Consta de cuatro cuadrantes y en cada uno de ellos, se indican en orden de relevancia las estrategias pertinentes.

Por tanto, luego del análisis correspondiente, McDonald's Perú se ubica en el cuadrante IV (ver la Tabla 20). En tal sentido, las estrategias más convenientes serían diversificación relacionada, diversificación no relacionada y alianzas estratégicas.

Es importante mencionar que la selección del cuadrante señalado es porque McDonald's Perú se ajusta a una posición competitiva fuerte (ventajas competitivas, fortaleza financiera, calidad del servicio, control sobre sus proveedores, entre otros) y un crecimiento lento del mercado donde desarrolla sus operaciones.

Tabla 20. Matriz de la gran estrategia o estrategia principal

	CRECIMIENTO RÁPIDO DEL MERCADO		
POSICIÓN COMPETITIVA DÉBIL	Cuadrante II 1. Desarrollo de mercado 2. Penetración de mercado 3. Desarrollo de producto 4. Integración horizontal 5. Desinversión 6. Liquidación	Cuadrante I 1. Desarrollo de mercado 2. Penetración de mercado 3. Desarrollo de producto 4. Integración hacia adelante 5. Integración hacia atrás 6. Integración horizontal 7. Diversificación relacionada	POSICIÓN COMPETITIVA FUERTE
	Cuadrante III 1. Recorte de gastos 2. Diversificación relacionada 3. Diversificación no relacionada 4. Desinversión 5. Liquidación	Cuadrante IV 1. Diversificación relacionada 2. Diversificación no relacionada 3. Alianzas estratégicas	
	CRECIMIENTO LENTO DEL MERCADO		

Fuente: Elaboración propia con base en David, 2016.

4. Alineamiento de estrategias con los objetivos

Para llevar a cabo la alineación se tuvo en cuenta las estrategias alternativas sugeridas por la matriz FODA cruzada, las estrategias de perfil conservador de la matriz Peyea y estrategias ubicadas en el cuadrante IV de la matriz de la gran estrategia en un contexto de crecimiento lento de mercado y posición competitiva fuerte. Estas se interrelacionaron con los objetivos estratégicos del Plan propuesto, de acuerdo a la Tabla 21:

Tabla 21. Alineamiento de estrategias con los objetivos

Matrices / Objetivos estratégicos	Estrategias sugeridas	Objetivos estratégicos				Total estrategias	
		Crecimiento	Sostenibilidad	Rentabilidad		Favorables	Desfavorables
		O1	O2	O3	O4		
Matriz FODA cruzada	Desarrollo de mercado: abrir un nuevo restaurante al año.	✓	✗	✗	✗	1	3
	Posicionamiento de marca: realizar una reunión anual con grupos de interés para informar los beneficios del Plan Estratégico.	✓	✓	✓	✓	4	0
	Posicionamiento de marca: contratar dos especialistas en logística para fortalecer las actividades de suministro.	✓	✗	✗	✓	2	2
	Posicionamiento de marca: promover un negocio inclusivo al menos cada tres años.	✓	✓	✗	✓	3	1
	Posicionamiento de marca: captar un proveedor alternativo anual, según normativa interna, para asegurar la sostenibilidad de la cadena de suministros.	✓	✓	✗	✓	3	1
	Posicionamiento de marca: realizar una campaña de promoción para difundir externamente e internamente el Plan Estratégico.	✓	✓	✓	✓	4	0
	Diversificación relacionada: ampliar el contenido de la carta de menú, utilizando al menos un insumo exótico, propio de cada región.	✓	✓	✗	✓	3	1
	Posicionamiento de marca: promover la fidelización del cliente resaltando la calidad del servicio.	✓	✓	✗	✓	3	1
	Posicionamiento de marca: difundir creativamente una vez al año el contenido nutritivo del menú.	✓	✓	✗	✓	3	1
Matriz Peyea (perfil conservador)	Penetración de mercado.	✗	✗	✗	✓	1	3
	Desarrollo de mercado.	✓	✗	✗	✗	1	3
	Desarrollo de producto.	✗	✗	✗	✗	0	4
	Diversificación relacionada.	✓	✓	✗	✓	3	1
Matriz de la gran estrategia (cuadrante IV)	Diversificación relacionada.	✓	✓	✗	✓	3	1
	Diversificación no relacionada.	✗	✗	✗	✗	0	4
	Alianzas estratégicas.	✓	✓	✓	✓	4	0
Crecimiento	O1 Alcanzar un incremento sostenible de los ingresos totales.						
Sostenibilidad	O2 Aumentar la fidelización de los clientes.						
	O3 Mejorar el clima organizacional.						
Rentabilidad	O4 Incremento del EBITDA.						

Fuente: Elaboración propia, 2016.

5. Descripción de la estrategia seleccionada

De la evaluación del alineamiento realizado se seleccionan aquellas estrategias que tienen mayor interrelación favorable. Se opta por aquellas que tienen dos o más resultados favorables con los objetivos estratégicos y que a su vez permitirán lograr el objetivo general. A continuación se detallan estas estrategias:

- Posicionamiento de marca.
- Diversificación relacionada.
- Alianzas Estratégicas.

Capítulo VI. Planes funcionales

Los planes funcionales guardan coherencia con el alineamiento y se orientan hacia el logro de los objetivos estratégicos y estrategias seleccionadas.

1. Plan Funcional de Marketing

Comprende los lineamientos rectores que deben ser contemplados en los planes funcionales de las otras áreas.

1.1 Objetivos del Plan de Marketing

Para desarrollar los objetivos se tuvo como base el concepto de *Marketing de relaciones*²², mencionado por los autores Kotler y Keller, que se detalla en la Tabla 22:

Tabla 22. Objetivos del Plan de Marketing

Objetivos del Plan de Marketing		Cronograma			Indicador
		Año 2008	Año 2009	Año 2010	
OBM1	Incremento de la participación de mercado.	0.3%	0.3%	0.3%	Aumento del porcentaje de participación de McDonald's Perú con respecto al año anterior ²³
OBM2	Incremento de las ventas anuales.	5%	5%	5%	Porcentaje de incremento de las ventas respecto al año anterior.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

1.2 Actividades del Plan de Marketing

Para lograr los objetivos establecidos, se determinaron las principales actividades, según se señala en la Tabla 23.

²²El objetivo del marketing de relaciones es la construcción de relaciones satisfactorias y a largo plazo con los elementos clave relacionados con la empresa con el fin de capturar y retener sus negocios. Los cuatro elementos clave que lo componen son: clientes, empleados, socios de marketing (canales, proveedores, distribuidores, intermediarios y agencias) y los miembros de la comunidad financiera (accionistas, inversores, analistas).

²³La cuota de participación en el mercado *Fast Food* Perú, de McDonald's en el año 2007 fue de 1.7%, según *Euromonitor International* (2016). "Brand Shares (Global - Historical Owner) Foodservice Value RSP - % Breakdown."

Tabla 23. Actividades del Plan de Marketing

Objetivos del Plan de Marketing		Actividades principales	Responsables
OBM1	Incremento de la participación de mercado.	Ampliar el contenido de la carta de menú, utilizando al menos un insumo exótico, propio de cada región.	Gerente de Marketing / Gerente de Operaciones
		Difundir una vez al año el contenido nutritivo del menú.	Gerente de Marketing
OBM2	Incremento de las ventas anuales.	Realizar una campaña de promoción para difundir el suministro permanente de menú.	Gerente de Marketing
		Promover la fidelización del cliente resaltando la calidad del servicio.	Gerente de Marketing

Fuente: Elaboración propia, 2016.

1.3 Formulación estratégica de marketing

- **Segmentación**

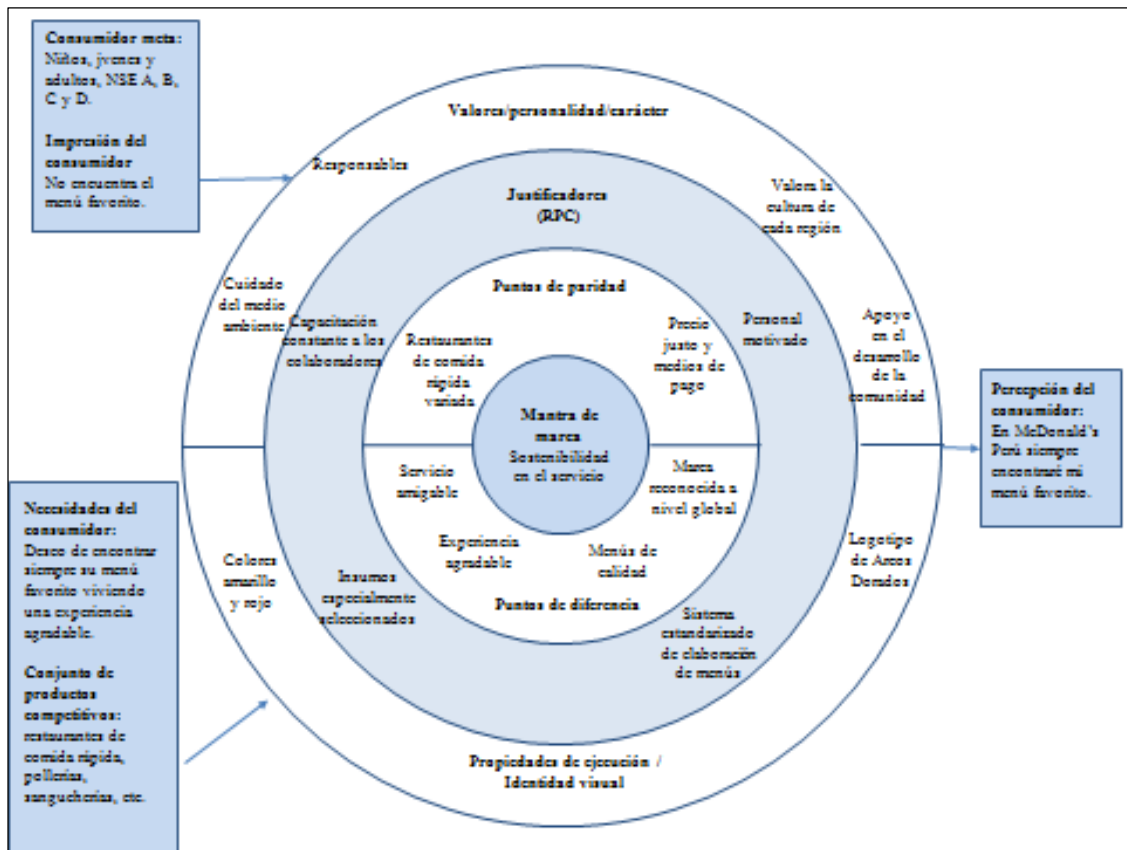
Considerando que «un segmento de mercado consiste de un grupo de clientes que comparten un conjunto similar de necesidades y deseos.» (Kotler y Keller 2012:214), McDonald's Perú cuenta con la siguiente segmentación:

- Geográfica: ubicación en Lima y Trujillo.
- Demográfica: edad: niños, jóvenes y adultos; género: masculino y femenino; nivel socioeconómico: A, B, C y D.
- Mercado meta: representado por niños, jóvenes y adultos de nivel socioeconómico A, B, C y D.

- **Posicionamiento**

Considerando que «el posicionamiento se define como la acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que estas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta» (Kotler y Keller 2012:276), se ha diseñado el mantra de marca, que detalla una vista panorámica del fortalecimiento del posicionamiento a lograr por McDonald's Perú como resultado de la implementación del Plan Estratégico, de acuerdo al Gráfico 4:

Gráfico 4. El mantra de marca

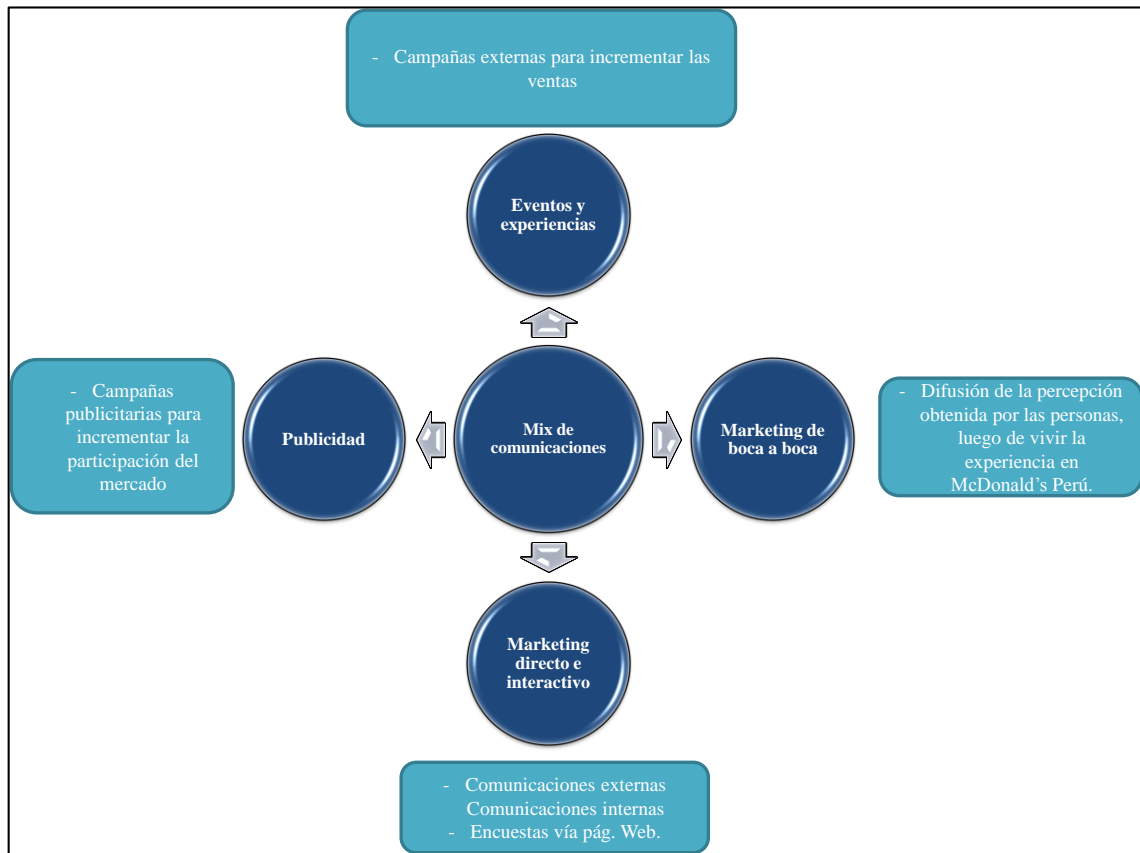


Fuente: Elaboración propia con base en Kotler y Keller, 2016.

1.4 Estrategias de la mezcla de marketing

- **Producto/servicio:** el servicio de McDonald's Perú se fortalecerá con la implementación del Plan Estratégico, que asegurará la satisfacción del cliente ofreciendo adicionalmente menús con insumos exóticos, propios de cada localidad.
- **Precio:** McDonald's Perú se caracteriza por tener una estrategia de precios competitivos. Vende una experiencia de servicio agradable al cliente, la cual será fortalecida por la implementación del Plan Estratégico.
- **Plaza:** los servicios de McDonald's son brindados a través de sus veintiún restaurantes. El Plan Estratégico permitirá ampliar el servicios en los nuevos puntos de ventas que se aperturen.
- **Promoción:** se utilizará la mezcla de comunicaciones de marketing para informar tanto interna como externamente los beneficios del Plan Estratégico, según lo señalado en el Gráfico 5.

Gráfico 5. Mezcla de comunicaciones de marketing



Fuente: Elaboración propia con base en Kotler y Keller, 2016.

- **Personas:** mediante comunicaciones internas dirigidas a los colaboradores, se les motivará a ser copartícipes en la implementación del Plan Estratégico, y mediante comunicaciones externas, se mantendrá informados a los clientes respecto a la permanente disponibilidad de menús.
- **Proactividad:** se buscará la iniciativa de los colaboradores en pro del Plan Estratégico. La evidencia física (reuniones, campañas y comunicaciones internas y externas) será la información sobre resultados concretos y la evidencia periférica la oportunidad de fortalecer la imagen de marca como consecuencia de la eficiencia en el servicio.
- **Procesos:** se buscará la colaboración interna de las diferentes áreas comprometidas para lograr una eficiente ejecución de las actividades que comprende la implementación del Plan Estratégico, según detalle de la Tabla 23.

1.5 Presupuesto de Marketing

Tabla 24. Presupuesto del Plan de Marketing

Nro.	Actividades		Expresado en Nuevos soles S/.				
			Precio Unitario	Cantidad al año	2008	2009	2010
	Subtotal OBM1				18.300	3.300	3.300
OBM1	1	Ampliar el contenido de la carta de menú, utilizando al menos un insumo exótico, propio de cada región.	-	1	-	-	-
	1.1	Realizar un estudio de mercado para identificar el insumo exótico favorito del cliente potencial	15.000	1	15.000		
	1.2	Efectuar promociones para introducir el nuevo menú con el insumo exótico seleccionado		1			
	1.2.1	Página web (diseño)	600	1	600	600	600
	1.2.2	Afiches publicitarios (2 por los 21 restaurantes)	25	42	1.050	1.050	1.050
	2	Difundir una vez al año el contenido nutritivo del menú.		1			
	2.1	Página web (diseño)	600	1	600	600	600
	2.2	Afiches publicitarios (2 por los 21 restaurantes)	25	42	1.050	1.050	1.050
		Subtotal OBM2				241.650	241.650
OBM2	1	Realizar una campaña de promoción para difundir el suministro permanente de menú.	-	1	-	-	-
	1.1	Página web (diseño)	600	1	600	600	600
	1.2	Afiches publicitarios (2 por los 21 restaurantes)	25	42	1.050	1.050	1.050
	2	Promover la fidelización del cliente resaltando la calidad del servicio.	-	1	-	-	-
	2.1	Avisos publicitarios en medios de difusión masiva (prensa escrita)	40.000	6	240.000	240.000	240.000
Total Presupuesto del Plan de Marketing					259.950	244.950	244.950

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2. Plan Funcional de Operaciones

Comprende criterios para mejorar el proceso productivo de McDonald's Perú generando un mayor margen favorable en el servicio.

2.1 Objetivos

En concordancia con los objetivos estratégicos del Plan y alineado con los objetivos de Marketing se presentan los objetivos de Operaciones indicados en la Tabla 25:

Tabla 25. Objetivos del Plan de Operaciones

Objetivos del Plan de Operaciones		Cronograma			Indicador
		2008	2009	2010	
OBO1	Garantizar la continuidad del proceso de suministros.	1%	1%	1%	Porcentaje de ventas aseguradas por la no reducción de visitas ²⁴ .
OBO2	Promover alianzas estratégicas para mejorar la eficiencia operativa.	2	2	2	Cantidad de convenios formalizados.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

2.2 Actividades del Plan Operaciones

Para lograr los objetivos establecidos se determinaron las actividades y los responsables, según se señala en la Tabla 26:

Tabla 26. Actividades del Plan de Operaciones

Objetivos de Plan de Operaciones		Actividades	Responsables
OBO1	Garantizar la continuidad del proceso de suministros.	1. Captar un proveedor alternativo anual, según normativa interna, para asegurar la sostenibilidad de la cadena de suministros.	Gerente de Operaciones
		2. Determinar cuota de participación de proveedores alternativos en las compras de McDonald's Perú.	Gerente de Operaciones
		3. Capacitar al personal del área de Operaciones para la elaboración del menú con insumo exótico propio de cada región.	Gerente de Operaciones y Gerente de Recursos Humanos
		4. Proponer requisitos para contratar dos especialistas en logística.	Gerente de Operaciones
OBO2	Promover alianzas estratégicas para mejorar la eficiencia operativa.	1. Involucrar a los proveedores actuales para la suscripción de convenios de mutuo beneficio.	Gerente de Operaciones
		2. Promover la implementación de negocios inclusivos.	Gerente de Operaciones y de RSE

Fuente: Elaboración propia, 2016.

²⁴En la entrevista realizada al Gerente de Operaciones de McDonald's Perú, manifestó que de presentarse una interrupción del suministro, el número de visitas en los restaurantes disminuía entre el 1% al 3%. El número de visitas es resultado de dividir el total de ingresos entre el valor del ticket promedio.

Los objetivos descritos en la Tabla 25 permitirán garantizar la continuidad de la cadena de suministros que señala que en su nivel más básico debe brindar consistentemente los productos correctos en los momentos adecuados, y con lo indicado en la visión del Sistema de Suministros Sostenible que señala: «Un sistema de suministros debe brindar rentablemente productos seguros y de alta calidad sin interrupción del suministro» (McDonald's Corporation: 2007:5). Es importante mencionar que el objetivo OBO1, tiene como base lo indicado por los autores Chopra y Meindl: «Tener múltiples proveedores asegura cierto grado de competencia y también la posibilidad de contar con un refuerzo en caso de que alguno de los proveedores llegue a fallar» (Chopra y Meindl 2008: 432).

En tal contexto, a fin de fortalecer la cadena de suministros asegurando su continuidad para mejorar la eficiencia operativa, se señala el proceso en el que interviene el proveedor alternativo propuesto por el presente Plan Estratégico, descrito en el Gráfico 6:

Gráfico 6. Proceso de mejora para la continuidad del suministro mediante la captación del proveedor alternativo



Fuente: Elaboración propia, 2016.

2.3 Presupuesto del Plan de Operaciones

Tabla 27. Presupuesto del Plan de Operaciones

Nro.	Actividades		Expresado en Nuevos soles S/.				
			Precio Unitario	Cantidad al año	2008	2009	2010
	Subtotal OBO1				12.400	12.400	12.400
	1	Captar un proveedor alternativo anual, según normativa interna, para asegurar la sostenibilidad de la cadena de suministros.	-	1	-	-	-
	1.1	Visitas técnicas a instalaciones de los posibles proveedores (pasajes y viáticos)	800	3	2.400	2.400	2.400
OBO1	2	Determinar cuota de participación de proveedores alternativos en las compras de McDonald's Perú	-	1	-	-	-
	3	Capacitar al personal del área de Operaciones para la elaboración del menú con insumo exótico propio de cada región.	-	-	-	-	-
	3.1	Contratar a un especialista en gastronomía local	10.000	1	10.000	10.000	10.000
	4	Proponer requisitos para contratar dos especialistas en logística.	-	1	-	-	-

OBO2	Subtotal OBO2				22.800	40.800	40.800
	1	Involucrar a los proveedores actuales para la suscripción de convenios de mutuo beneficio.	-	-	-	-	-
	1.1	Alquiler de local de reuniones (veinte personas)	2.000	2	4.000	4.000	4.000
	1.2	Servicio de <i>coffeebreak</i>	20	40	800	800	800
	1.3	Alquiler de equipos (proyector, écran, micrófono, otros)	200	2	400	400	400
	1.4	Materiales informativos (<i>brochure</i>)	50	40	2.000	2.000	2.000
	1.5	Filmación del evento y fotografías (tres horas aproximadamente)	400	2	800	800	800
	1.6	Servicio de transporte	150	2	300	300	300
	1.7	Útiles de oficina	50	2	100	100	100
	2	Promover la implementación de negocios inclusivos.	-	-	-	-	-
	2.1	Pasajes aéreo (ida y vuelta) para tres persona. Identificación.	900	4	3.600	-	-
	2.2	Viáticos (hospedaje, comida y movilidad) para tres personas por tres días. Identificación.	2.700	4	10.800	-	-
	2.3	Pasajes aéreos (ida y vuelta) para tres personas. Asesoría.	900	6	-	5.400	5.400
	2.4	Viáticos (hospedaje, comida y movilidad) para tres personas por cinco días. Asesoría.	4.500	6	-	27.000	27.000
	Total Presupuesto del Plan de Operaciones					35.200	53.200

Fuente: Elaboración propia, 2016.

3. Plan Funcional de Recursos Humanos

El Plan de Recursos Humanos brinda soporte a los responsables de las actividades de las otras áreas funcionales, promueve una cultura organizacional y determina las contrataciones requeridas.

3.1 Objetivos del Plan de Recursos Humanos

Tienen como propósito coparticipar en la adecuada implementación del Plan Estratégico propuesto, según se detalla en la Tabla 28:

Tabla 28. Objetivos del Plan de Recursos Humanos

Objetivos del Plan de Recursos Humanos		Cronograma			Indicador
		2008	2009	2010	
OBRH1	Fomentar la cultura organizacional.	78%	81%	84%	Incremento porcentual del resultado de la encuesta de satisfacción del colaborador con respecto al año anterior (año base 2007 = 75%) ²⁵
OBRH2	Fortalecer la retención del talento	62%	64%	66%	Incremento porcentual de permanencia del personal con respecto al año anterior (año base 2007 = 60%) ²⁶

Fuente: Elaboración propia, 2016.

3.2 Actividades del Plan de Recursos Humanos

Para lograr los objetivos establecidos se determinaron las actividades a seguir y responsables, según se señala en la Tabla 29:

Tabla 29. Actividades del Plan de Recursos Humanos

Objetivos del plan de Recursos Humanos	Actividades	Responsables
OBRH1	1. Reuniones para involucrar a los colaboradores en la implementación del Plan Estratégico.	Gerente de Recursos Humanos
	2. Contratar a dos especialistas en logística, según perfil y competencias.	Gerente de Recursos Humanos
OBRH2	1. Talleres motivacionales para que los colaboradores se sientan identificados con McDonald's.	Gerente de Recursos Humanos
	2. Promover el reconocimiento a iniciativas creativas relacionadas con el Plan Estratégico.	Gerente de Recursos Humanos

Fuente: Elaboración propia, 2016.

²⁵ Información obtenida de la entrevista a Henry Tisnado, gerente de Operaciones de McDonald's Perú.

²⁶ Información obtenida de la entrevista a Henry Tisnado, gerente de Operaciones de McDonald's Perú.

3.3 Perfil y competencias del Especialista en Logística

A continuación se detalla el perfil y competencias del profesional en logística requerido:

- Perfil
 - Formación profesional en las carreras de Administración y/o Ingeniería Industrial. Más de dos años de experiencia laboral.
 - Especialización acreditada en las áreas de Operaciones, Logística o afines.
 - Aptitud para participar en actividades asociadas a la administración de operaciones.
 - Deseable con conocimientos en la administración de un negocio de prestación de servicios y efectos de contingencias sobre la sostenibilidad del suministro.

- Competencias
 - Orientación a resultados.
 - Capacidad de comunicación a todo nivel.
 - Principios éticos.
 - Trabajo en equipo.
 - Iniciativa para colaborar en la toma de decisiones.

3.4 Estrategias de Administración de Recursos Humanos

- **Reclutamiento y selección:** con base en los perfiles y competencias requeridas, se buscarán a los candidatos más adecuados a través de empresas especializadas y consultas en las bases de datos de las universidades.
- **Capacitación:** al nuevo personal se le brindará un pequeño curso de inducción, también se le proporcionará un circuito en las áreas para que se familiarice con los compañeros, las funciones de cada área y se integre corporativamente. Asimismo, para los colaboradores actuales se promoverá la gestión del conocimiento en temas relacionados a sus labores.
- **Evaluación de desempeño:** se establecerán indicadores a fin de que en forma esporádica exista una evaluación de 360° (superiores, pares y subalternos).

3.5 Presupuesto del Plan de Recursos Humanos

Tabla 30. Presupuesto del plan de Recursos Humanos

		Actividades	Expresado en Nuevos soles S/.				
			Precio unitario/ mensual	Cantidad al año	2008	2009	2010
OBRH1	Subtotal OBRH1				111.998	114.942	117.974
	1	Reuniones para involucrar a los colaboradores en la implementación del Plan Estratégico					
	1.1	Alquiler de local de reuniones (cien personas)	10.000	1	10.000	10.000	10.000
	1.2	Servicio de <i>coffeebreak</i>	20	100	2.000	2.000	2.000
	1.3	Alquiler de equipos (proyector, écran, otros)	200	1	200	200	200
	1.4	Filmación del evento y fotografías	400	1	400	400	400
	1.5	Servicio de transporte	300	2	600	600	600
	1.6	Útiles de oficina	50	1	50	50	50
	2	Contratar a dos especialistas en logística					
	2.1	Consulta a empresas headhunters	648	1	648	0	0
	2.2	Remuneración de Especialista en logística 1	3.270	15	49.050	50.522	52.038
2.3	Remuneración de Especialista en logística 2	3.270	15	49.050	50.522	52.038	
OBRH2	Subtotal OBRH2				29.200	29.200	29.200
	1	Talleres motivacionales para que los colaboradores se sientan identificados con McDonald's.					
	1.1	Contratar a una empresa especializada	10.000	2	20.000	20.000	20.000
	2	Promover el reconocimiento a iniciativas creativas relacionadas con el Plan Estratégico.					
	2.1	Invitaciones a concursar (pancartas e intranet)	50	21	1.050	1.050	1.050
	2.2	Servicio de <i>coffeebreak</i> para el ganador y gerentes	20	20	400	400	400
	2.3	Otorgamiento de un diploma de reconocimiento	50	5	250	250	250
	2.4	Entrega de un presente	1.500	5	7.500	7.500	7.500
Total Presupuesto de Recursos Humanos S/.					141.198	144.142	147.174

Detalle de remuneraciones

Nro.	Actividades	Precio unitario/mensual S/.	EsSalud 9%	Total remuneración
	Contratación personal - Remuneraciones			
I	1 Especialista en logística 1	3.000	270	3.270
	2 Especialista en logística 2	3.000	270	3.270
	Total	6.000	540	6.540

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4. Plan de Responsabilidad Social Empresarial

El Plan de Responsabilidad Social Empresarial brinda soporte en la implementación del Plan Estratégico incidiendo en los aspectos de responsabilidad financiera, ambiental y social²⁷.

4.1 Objetivos del Plan de Responsabilidad Social Empresarial

Comprenden la generación de un valor compartido con los grupos de interés como se detalla en la Tabla 31:

Tabla 31. Objetivos del Plan de Responsabilidad Social Empresarial

Objetivos del Plan de RSE		Cronograma			Indicador
		2008	2009	2010	
OBRSE1	Prevenir contingencias de naturaleza social y ambiental.	2	2	2	Cantidad de acciones de mitigación de contingencias ambientales realizadas.
		2	2	2	Cantidad de acciones de mitigación de contingencias sociales realizadas.
OBRSE2	Promover negocios inclusivos	30%	30%	40%	Grado de avance de la implementación del negocio inclusivo.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4.2 Actividades del Plan de Responsabilidad Social Empresarial

Para lograr los objetivos establecidos se determinaron las actividades a seguir y sus responsables, según se señala en la Tabla 32.

²⁷ Los autores Krajewski, Ritzman y Malhotra en *Administración de la cadena de suministro* explican que la responsabilidad financiera se refiere a las necesidades financieras de accionistas, empleados, clientes, socios de negocios, instituciones financieras u otra entidad que suministre capital para el desarrollo de los servicios/productos. La responsabilidad ambiental aborda las necesidades ecológicas del planeta y el manejo de la empresa de los recursos naturales utilizados en la producción de servicios/productos. La responsabilidad social aborda las expectativas morales, éticas y filantrópicas que la sociedad ha puesto en una organización.

Tabla 32. Actividades del Plan de Responsabilidad Social Empresarial

Objetivos del Plan de RSE		Actividades	Responsables
OBRSE1	Prevenir contingencias de naturaleza social y ambiental.	1. Realizar coordinaciones con INDECI y SENAMHI para determinar probabilidades de ocurrencia de fenómenos ambientales y reunión con proveedores para difundir medidas preventivas.	Gerente de RSE / Gerente de Operaciones
		2. Coordinación con las comunidades de interés, para determinar probabilidades de ocurrencia de actividades sociales que afecten al suministro.	Gerente de RSE / Gerente de Operaciones
OBRSE2	Promover negocios inclusivos	1. Colaborar en la identificación de las zonas geográficas potenciales en donde se desarrollará el negocio inclusivo, en concordancia a la prioridad de la necesidad de insumos e identificando interesados.	Gerente de RSE / Gerente de Operaciones
		2. Promover alianzas estratégicas con entidades gubernamentales, ONG u otras interesadas para interactuar durante el desarrollo del proyecto del negocio inclusivo.	Gerente de RSE / Gerente de Operaciones
		3. Coparticipar en la asesoría para la estructuración del negocio inclusivo y orientación financiera.	Gerente de RSE y Gerente de Finanzas
		4. Coparticipar en la elaboración de los reportes para el ápice estratégico sobre el grado de avance del negocio inclusivo.	Gerente de RSE / Gerente de Operaciones

Fuente: Elaboración propia, 2016.

4.3 Presupuesto del Plan de Responsabilidad Social Empresarial

Tabla 33. Presupuesto del Plan de Responsabilidad Social Empresarial

Nro.	Actividades	Expresado en Nuevos soles S/.				
		Precio unitario	Cantidad al año	2008	2009	2010
Subtotal OBRSE1				19.200	19.200	19.200
1	Realizar coordinaciones con INDECI y SENAMHI para determinar probabilidades de ocurrencia de fenómenos ambientales y reunión con proveedores para difundir medidas preventivas.	-	1	-	-	-
1.1	Alquiler de local de reuniones (veinte personas)	2.000	1	2.000	2.000	2.000
1.2	Servicio de <i>coffeebreak</i>	20	20	400	400	400
1.3	Alquiler de equipos (proyector, écran, micrófono, otros)	200	1	200	200	200
1.4	Materiales informativos (<i>brochure</i>)	50	20	1.000	1.000	1.000
1.5	Filmación del evento y fotografías (tres horas aproximadamente)	400	1	400	400	400
1.6	Servicio de transporte	150	1	150	150	150
1.7	Útiles de oficina	50	1	50	50	50
2	Coordinación con las comunidades de interés, para determinar probabilidades de ocurrencia de actividades sociales que afecten al suministro.	-	1	-	-	-
2.1	Contratación de consultoría especializada en temas sociales y ambientales	15.000	1	15.000	15.000	15.000
Subtotal OBRSE2				21.600	21.600	21.600
1	Colaborar en la identificación de las zonas geográficas potenciales en donde se desarrollará el negocio inclusivo, en concordancia a la prioridad de la necesidad de insumos e identificando interesados.	-	0	-	-	-
2	Promover alianzas estratégicas con entidades gubernamentales, ONG u otras interesadas para interactuar durante el desarrollo del proyecto del negocio inclusivo.	-	0	-	-	-
2.1	Pasajes aéreo (ida y vuelta) para dos personas	600	6	3.600	3.600	3.600
2.2	Viáticos (hospedaje, comida y movilidad) para dos personas por cinco días.	3.000	6	18.000	18.000	18.000
3	Coparticipar en la asesoría para la estructuración del negocio inclusivo y orientación financiera	-	0	-	-	-
4	Coparticipar en la elaboración de los reportes para el ápice estratégico sobre el grado de avance del negocio inclusivo.	-	0	-	-	-
Total Presupuesto del Plan de Responsabilidad Social Empresarial				40.800	40.800	40.800

Fuente: Elaboración propia, 2016.

5. Plan Funcional de Finanzas

Se encuentra alineado con el objetivo estratégico de rentabilidad, así como considera un ahorro por la eficiencia en el uso de los recursos²⁸ como resultado de la implementación del Plan Estratégico, cuyo objetivo se detalla en la Tabla 34:

Tabla 34. Objetivos del Plan de Finanzas

Objetivos del Plan de Finanzas		Cronograma			Indicador
		2008	2009	2010	
OBF1	Asegurar un EBITDA positivo.	17%	17%	18%	Porcentaje del EBITDA con respecto a las ventas.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

5.1 Supuestos

- El porcentaje de participación de McDonald's Perú fue calculado en función a la cantidad de sus restaurantes entre la cantidad de restaurantes de la corporación.
- Las estimaciones financieras se han elaborado para los años 2008, 2009 y 2010, tomándose como año base el 2007 de McDonald's Perú.
- Todos los montos se presentan en nuevos soles.
- Se estima un incremento del precio del 2% anual, en función a la inflación²⁹ del país de los últimos años.
- Se toma como base el crecimiento del consumo privado³⁰ en un 3% (cantidades vendidas), en función a la variación porcentual de este indicador en los últimos años.
- Se ha considerado un impuesto a la renta del 30% para el período proyectado.

5.2 Evaluación Financiera

• Presupuesto consolidado

Es el resultado de la suma de los presupuestos de los planes funcionales. Su resumen se muestra en la Tabla 35:

²⁸ Los autores Michael Parkin y Eduardo Loría en *Microeconomía* explican el uso eficiente de los recursos e indican que cuando los bienes y servicios se producen al menor costo posible y en las cantidades que proporcionan el mayor beneficio posible, hemos logrado una eficiencia en la asignación.

²⁹ El *Marco Macroeconómico Multianual 2005-2007* indica que la variación porcentual promedio de la inflación del 2007 ha sido de 2,5%.

³⁰ El *Marco Macroeconómico Multianual del 2005-2007* indica que la variación porcentual del consumo privado entre el 2003 y el 2007 oscila entre 3,1% y 4,7%.

Tabla 35. Resumen de los presupuestos de las áreas funcionales

Planes funcionales	Expresado en Nuevos soles S/.							
	2008	%	2009	%	2010	%	Total Período Propuesto	%
Plan Funcional de Marketing	259.950	54%	244.950	51%	244.950	50%	749.850	52%
Plan Funcional de Operaciones	35.200	7%	53.200	11%	53.200	11%	141.600	10%
Plan Funcional de Recursos Humanos	141.198	30%	144.142	30%	147.174	30%	432.514	30%
Responsabilidad Social Empresarial	40.800	9%	40.800	8%	40.800	8%	122.400	8%
Monto Total	477.148	100%	483.092	100%	486.124	100%	1.446.364	100%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- **Evaluación del flujo de caja proyectado**

Tabla 36. Flujo de caja proyectado con Plan Estratégico

DESCRIPCIÓN	2007	2008	2009	2010
A. Ingresos	45.752	48.067	50.499	53.054
B. Costos de venta	-29.879	-31.125	-32.429	-33.793
Comida y papel	-11.018	-11.575	-12.161	-12.776
Planilla & beneficios empleados	-8.697	-8.871	-9.049	-9.229
Otros gastos operativos	-10.164	-10.679	-11.219	-11.787
C. Gastos de administración y ventas	-8.084	-8.970	-9.406	-9.860
Gastos de administrativos y venta	-4.753	-4.993	-5.246	-5.511
Gastos implementación del Plan Estratégico	0	-477	-483	-486
Otros gastos netos	-3.354	-3.523	-3.702	-3.889
Otros gastos (ingresos). netos	22	23	25	26
D. Saldo (EBITDA)	7.788	7.971	8.665	9.401
E. Impuesto a la renta (30%)	-2.484	-2.391	-2.599	-2.820
Ahorro por eficiencia en el uso de los recursos	0	481	505	531
F. Utilidad neta	5.305	6.061	6.570	7.111
G. Flujo de caja FCE		6.061	6.570	7.111
H. % de EBITDA (en función a las ventas)		17%	17%	18%

Nota: Expresado en miles de nuevos soles.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Cabe resaltar que la Tabla 36 detalla el flujo de caja proyectado, considerando los gastos de implementación y el ahorro generado por la eficiencia en el uso de los recursos al implementar el Plan Estratégico. El análisis del flujo de caja incremental está indicado en el Anexo 8, asimismo la Tabla 37 compara ambos flujos con y sin Plan Estratégico:

Tabla 37. Cuadro comparativo de flujo de caja proyectado (con y sin Plan Estratégico)

Descripción	2008	2009	2010	VANe
Flujo de caja con Plan Estratégico	6.061	6.570	7.111	16.271
Flujo de caja sin Plan Estratégico	5.914	6.403	6.921	15.857
Flujo de caja solo del Plan Estratégico	147	167	190	414

Nota: Expresado en miles de nuevos soles S/.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- **Cálculo del COK**

El COK o costo de oportunidad del capital se calcula según lo indicado en la Tabla 38.

Tabla 38. Cálculo del COK

Concepto	Monto
Tasa libre de riesgo (Rf)	5.73%
Riesgo país	1.51%
Beta No apalancado	0.63
Rentabilidad esperada de mercado (Rm)	8.43%
Beta apalancado	1.037
COK	10.04%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

- **Cálculo del VANe**

Como se aprecia en el Flujo de caja proyectado, no se ha considerado monto de inversión de capital en vista que el Plan Estratégico propuesto no lo requiere. Asimismo, no se hace necesario realizar el cálculo del VAN financiero, por cuanto no se requiere de financiamiento bancario adicional. El cálculo VANe se efectuó con el COK por ser un indicador financiero más exigente, de acuerdo a lo detallado en la Tabla 39.

Tabla 39. Cálculo del VANe

Cálculo	2007 (año base)	2008	2009	2010
Flujo de caja FCE	0.00	6.061	6.570	7.111
COK %	10.04%			
Valor actual neto o VANe	16.271			

Nota: Expresado en miles de nuevos soles S/.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

5.3 Conclusiones de la Evaluación Financiera

- La implementación del Plan Estratégico es rentable debido a que genera un EBITDA positivo, cumpliendo con el objetivo del Plan Financiero propuesto.
- Para implementar el presente Plan Estratégico no se requiere financiamiento a largo plazo debido a que no se realizarán préstamos para inversiones de capital. McDonald's Perú utilizará sus propios recursos.
- El costo de la implementación se verá compensado con el ahorro generado por la eficiencia en el uso de los recursos, que es en el 2008 S/. 481.000, en el 2009 S/. 505.000 y en el 2010 S/. 531.000.
- La implementación del Plan Estratégico tendrá un impacto financiero favorable (VAN positivo) para McDonald's Perú, tal como se aprecia en la Tabla 39.

Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia

1. Mapa estratégico (tipo BSC)

Según Kaplan y Norton (2011), el mapa estratégico de un cuadro de mando integral es una arquitectura genérica que sirve para describir una estrategia, de tal forma que se puedan gestionar objetivos e indicadores.

Para desarrollar el mapa estratégico de Plan Estratégico (ver Anexo 9), se ha considerado la perspectiva de sostenibilidad, basado en el enfoque de la triple cuenta de resultados (social, económico y ambiental), alineados a la visión propuesta. De acuerdo con ello, la empresa no solo gestiona su negocio desde los resultados financieros, sino también desde sus posibles impactos ambientales y contribución social, generando así un valor compartido.

A continuación se detalla el Cuadro de Mando Integral o *Balance Score Card* (BSC) que contiene la perspectiva de los objetivos estratégicos y sus indicadores que permite el monitoreo y control con el fin de asegurar su cumplimiento, de acuerdo a la Tabla 40:

Tabla 40. Cuadro de Mando Integral o *Balance Score Card* (BSC)

Perspectiva	Objetivos	Medida o Meta	Expectativa			Responsable
			2008	2009	2010	
Financiera	Asegurar un EBITDA positivo.	% EBITDA con respecto a las ventas	17%	17%	18%	Finanzas
Clientes	Incrementar las ventas	% de incremento de ventas respecto al año anterior	5%	5%	5%	Marketing
	Incremento de la participación de mercado.	Aumento % de participación de McDonald's Perú con respecto al año anterior	0.3%	0.3%	0.3%	Marketing
	Aumentar la fidelización de los clientes.	Variación % de la encuesta de satisfacción al cliente respecto al año anterior.	5%	5%	5%	Marketing
Procesos internos	Garantizar la continuidad del proceso de suministros.	% de ventas aseguradas por la no reducción de visitas	1%	1%	1%	Operaciones
	Promover alianzas estratégicas para mejorar la eficiencia operativa.	Cantidad de convenios formalizados	2	2	2	Operaciones & RSE
Aprendizaje y crecimiento interno	Fomentar la cultura organizacional	Incremento porcentual del resultado de la encuesta de satisfacción del colaborador con respecto al año anterior	78%	81%	84%	RR.HH.
	Fortalecer la retención del talento.	Incremento porcentual de permanencia del personal con respecto al año anterior	62%	64%	66%	RR.HH.
	Mejorar el clima organizacional.	Resultado de las encuestas de satisfacción de los colaboradores.	60%	65%	70%	RR.HH.
Responsabilidad Social	Prevenir contingencias de naturaleza social y ambiental.	Cantidad de acciones de mitigación de contingencias ambientales realizadas.	2	2	2	RSE
		Cantidad de acciones de mitigación de contingencias sociales realizadas.	2	2	2	RSE
	Promover negocios inclusivos	Grado de avance de la implementación del negocio inclusivo	30%	30%	40%	RSE

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- 1.1. El Plan Estratégico es rentable debido a que genera un impacto financiero positivo.
- 1.2. El Plan Estratégico planteado es coherente con el objetivo general, objetivos estratégicos, alineamiento y estrategias seleccionadas, comprende planes funcionales orientados a fortalecer la imagen de marca, asegura la sostenibilidad de la cadena de suministros y genera un valor compartido.
- 1.3. La implementación del Plan Estratégico es coherente con la estrategia genérica de liderazgo en costos-mejor valor (tipo 2), debido a que generará ahorros por la eficiencia en el uso de los recursos.
- 1.4. El Plan Estratégico propuesto se ajusta a lineamientos corporativos para fortalecer la excelencia operativa y un crecimiento continuo, propone soluciones homogéneas al problema identificado y es factible de réplica en otros países en los que opera McDonald's.

2. Recomendaciones

- 2.1. McDonald's Perú deberá implementar el Plan Estratégico propuesto.
- 2.2. McDonald's Perú deberá realizar un seguimiento continuo sobre el logro de los objetivos de cada plan funcional, realizando los ajustes pertinentes.
- 2.3. McDonald's Perú deberá conciliar expectativas de la comunidad en la que opere, difundiendo técnicas modernas para sus insumos claves.

Bibliografía

- Alonso, Gustavo (2008). “Marketing de servicios: reinterpretando la cadena de valor”. *Palermo Business Review*. Núm. 2.
- Arbaiza, Lydia; Cánepa, Marco; Cortez, Óscar y Lévano, Gabriel. *Análisis prospectivo del sector de comida rápida en Lima: 2014-2030*. Lima: ESAN Ediciones.
- Banco Central de Reserva (2008). *Marco macroeconómico Multinual 2005-2007*. Lima: Banco Central de Reserva.
- Banco Central de Reserva (2007). *Memoria Institucional*. Lima: Banco Central de Reserva.
- Barney, Jay B. y Hesterly, William S. (2015). *Strategic management and competitive Advantage: concepts and cases*. 5ª ed. Nueva York: Pearson Education.
- Chopra, Sunil y Meindl, Peter (2008). *Administración de la cadena de suministro: estrategia, planeación y operación*. 3ª ed. México D. F.: Pearson Educación.
- David, Fred R. (2013). *Conceptos de administración estratégica*. 14ª ed. México D. F.: Pearson Educación.
- Grant, Robert M. (2006) *Dirección estratégica: conceptos, técnicas y aplicaciones*. 5ª ed. Málaga: S. L. Civitas Ediciones.
- Hax, Arnoldo C. y Majuluf, Nicolás S. (2008). *Estrategia para el liderazgo competitivo: de la visión a los resultados*. Buenos Aires: Ediciones Granica.
- Heintzman, Ralph y Brian Marson, Brian (2005). “People, service and trust: is there a public sector service value chain?” *International Review of Administrative Sciences*. Vol. 71, núm. 4, p. 549-575.
- Heskett, James L.; Jones, Thomas O.; Loveman, Gary W. *et al.* (2008). “Putting the service-profit chain to work”. *Harvard Business Review*. Edición de julio-agosto.
- Kotler, Philip y Keller, Kevin (2012). *Dirección de marketing*. 14ª ed. México D. F.: Pearson Educación.

- Krajewski, Lee; Ritzman, Larry y Malhotra, Manoj (2013). *Administración de operaciones: procesos y cadena de suministro*. 10ª ed. México D. F.: Pearson Educación.
- McDonald's Corporation (2006). *Informe Global de Responsabilidad Corporativa*. OakBrook (Illinois): McDonald's Corporation.
- McDonald's Corporation (2007). *Gestión de una cadena de suministros sostenible*. OakBrook (Illinois): McDonald's Corporation.
- McDonald's Corporation (2007). *Annual Report*. Oak Brook (Illinois): McDonald's Corporation.
- Mintzberg, Henry (1984). *La estructuración de las organizaciones*. Barcelona: Editorial Ariel.
- Mintzberg, Henry (1991). *Mintzberg y la dirección*. Madrid: Ediciones Díaz de Santos.
- Nicholson, Alastair. *Demonstrating the service-profit chain in practice*. Londres: London Business School.
- Noren, D. L; Bryman, Alan; Stillman, Todd *et al.* (2007). *El estilo McDonald's: métodos para conectar con el consumidor*. Editorial Deusto: Barcelona.
- Parkin, Michael y Loría, Eduardo. *Microeconomía*. 9ª ed. México D. F.: Pearson Educación.
- Porter, Michael (2008). "Las cinco fuerzas competitivas que le dan forma a la estrategia". *Harvard Business Review*. Edición de enero.
- Schwalb, María Matilde y Malca, Óscar (2012). *Responsabilidad social: fundamentos para la competitividad empresarial y el desarrollo sostenible*. 4ª ed. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Xu, Yingzi y Goedegebuure, Robert (2005). "Employee satisfaction and customer satisfaction: testing the service-profit chain in a Chinese securities firm". *Innovative Marketing*. Vol. 1, núm. 2.

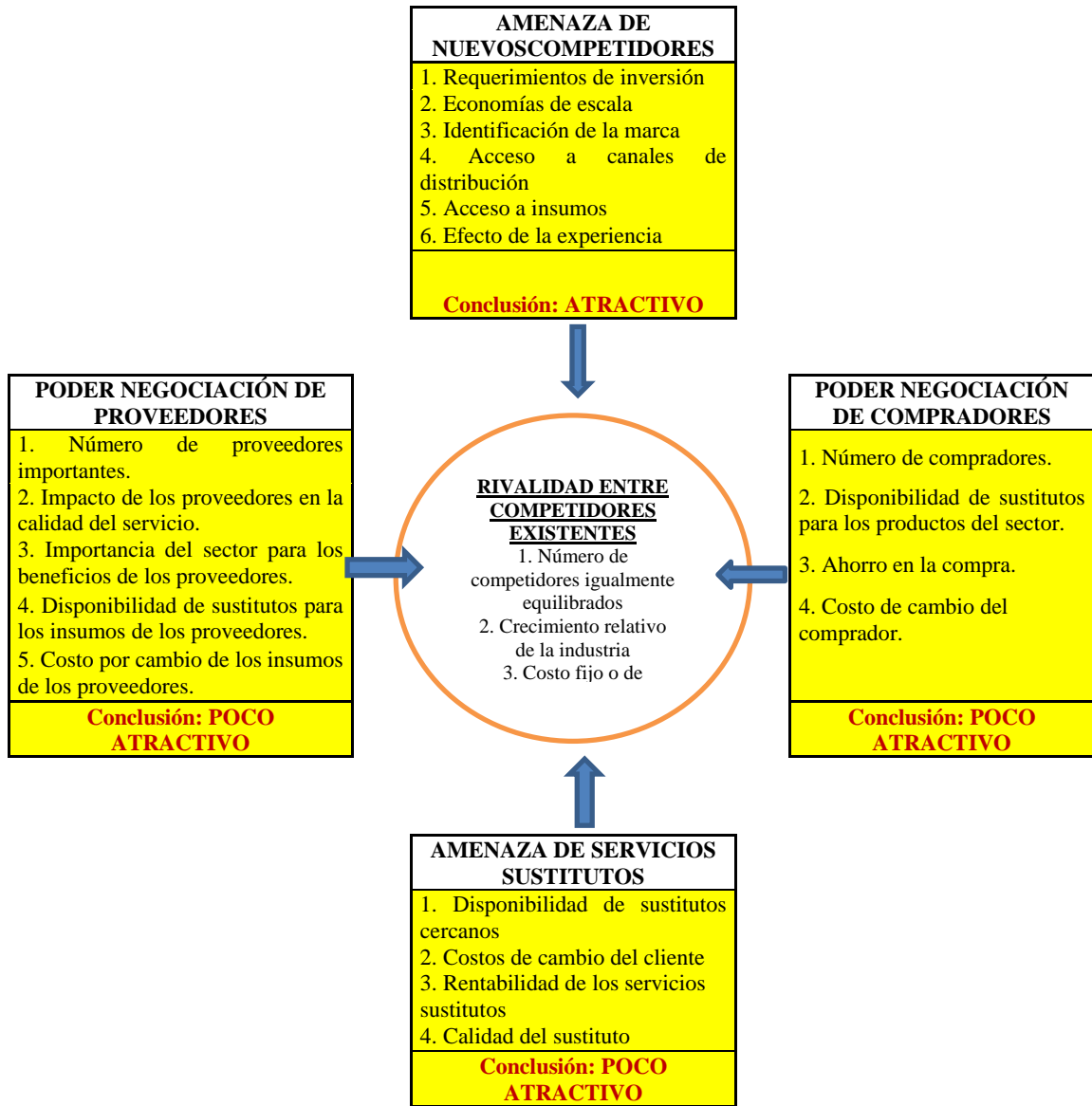
Anexos

Anexo 1. Resumen cronológico

Año	Actividades importantes
1955	Se apertura la franquicia original de McDonald's en Des Plaines (Illinois).
1989	A raíz de alegatos de que la ganadería estaba causando deforestación en la Amazonía, McDonald's emite una política de bosque lluvioso indicando que no permite, no ha permitido y no permitirá su destrucción para el suministro de carne.
1990	McDonald's emite la política ambiental global para reducir los empaques y a su vez, trabajar con los proveedores para manejar los desechos sólidos, conservar y proteger los recursos naturales y estimular valores y prácticas ambientales.
1993	McDonald's desarrolla su código de conducta para proveedores que resume los lineamientos a cumplir.
1999	McDonald's audita un número significativo y representativo de proveedores con el fin de garantizar el cumplimiento de su código de conducta para proveedores.
2000	McDonald's emite sus Principios Orientadores de Bienestar Animal para garantizar que los animales de la cadena de suministros «no sufran crueldad, abuso o descuido»
2001	McDonald's se asocia con la ONG Conservation International (CI) para desarrollar pautas de pesquería sostenible a fin de gestionar la calidad de las pesquerías, el estado de existencias de peces y la conservación marina.
2001	Se implementa el Programa de Garantía agrícola de McDonald's (MAAP) mediante el cual se logra que cada producto principal adquirido por los compradores de McDonald's en Europa tenga estándares de producción que reflejen políticas para el ambiente, prácticas agrícolas, bienestar animal, nutrición y medicación animal y transparencia y genética.
2003	Se crea la visión y pautas de la cadena de suministros global a fin de dirigir sus esfuerzos para coadyuvar en los impactos sociales y ambientales.
2003	Emite su Política Global de Antibióticos para las Fincas de Animales con el fin de controlar y minimizar el uso de antibióticos en la cadena de suministros (uso de hormonas de crecimiento principalmente por parte de los proveedores de aves).
2004	McDonald's lanza una prueba piloto llamada Anotador Ambiental con proveedores de productos clave (papa, carne de ave, carne de cerdo, carne de res y panes) para medir el uso de agua, el consumo de energía, la producción de desechos sólidos y las emisiones de aire. Como resultado de la prueba piloto se reduce el impacto ambiental
2005	Las ventas totales de los restaurantes de McDonald's ascienden a US\$ 54.300 millones: es el detallista más grande de servicio de alimentos del mundo.
2005	McDonald's gasta más de US\$18.000 millones en compras de alimentos, papel y juguetes. Sus cuatro mayores compras son carne de res, pollo, empaques y productos lácteos.
2005	El 89% de los proveedores de alimentos, empaque y equipo de nivel 1 firman un acuerdo de compromiso para cumplir con el Código de Conducta.
2006	Se aprueba la formación del Grupo de Trabajo de la Cadena de Suministros Sostenible para crear una ruta con el fin de abordar en forma holística y preventiva los problemas sociales y ambientales de su cadena de suministros.
2006	Greenpeace publica un artículo titulado McAmazon y un reporte de 64 páginas titulado <i>Devorando la Amazonía</i> , acusando a McDonald's de la destrucción de las partes en peligro del bosque lluvioso de la Amazonía en Brasil.
2006	Previo a un simposio de proveedores, McDonald's se dirige a ellos, a través de una carta solicitándoles su ayuda para realizar un riguroso examen de las prioridades futuras de la sostenibilidad de la cadena de suministros.
2007	Se implementa como guía para la descentralización el concepto de «libertad dentro de un marco».
2007	A raíz de los acontecimientos señalados, McDonald's tiene previsto desarrollar una cadena de suministros sostenible que genere rentablemente productos seguros y de alta calidad, sin interrupción del suministro mientras crea un beneficio neto para los empleados, sus comunidades, biodiversidad y el ambiente.

Fuente: Elaboración propia, con base en McDonald's Corporation, 2016.

Anexo 2. Las cinco fuerzas competitivas de Michael Porter



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 3. Preguntas realizadas al gerente de Operaciones (McDonald's Perú) de Arcos Dorados (lunes 4 de julio del 2016)

1. ¿Cuáles eran los mercados principales a nivel global? ¿Dónde estaba considerado el Perú?
2. En el 2007, ¿cuál era la estructura organizacional de McDonald's Perú?
3. ¿Cuántos locales tenía McDonald's al 2007 y cómo estaban distribuidos a nivel nacional? ¿Cómo fue su expansión?
4. ¿Qué representan los arcos dorados de McDonald's?
5. ¿Quiénes eran sus principales competidores en dicho año?
6. ¿Cuáles eran sus principales problemas operativos en dicho año?
7. En el 2007, ¿cómo era el proceso de toma de decisiones respecto a la gestión operativa de los gerentes de Restaurantes, propietarios/operadores y gerentes de Compras de cada país?
8. ¿Cuál es la diferencia entre propietarios y operadores?
9. Respecto a sus franquicias, ¿cómo y en qué momento las franquicias reportan a la corporación? ¿Cómo los controla la corporación?
10. En el 2007, ¿existían parámetros/indicadores implementados a nivel global y local que evaluaran?:
 - Cadena de suministros sostenible (abastecimiento, oportunidad, cantidad requerida y seguridad, criterios técnicos en los procesos de compras de carne de res, pollo, empaques, etc.).
 - Proceso de mejora continúa.
 - Comportamiento de los *stakeholders* en la sostenibilidad de la cadena de suministro.
 - Grado de satisfacción del cliente.
 - Las incidencias de las megatendencias en la cadena de suministros de McDonald's.
 - Desempeño de proveedores.
 - Cantidad de clientes atendidos.
11. En el 2007, ¿quiénes eran sus proveedores (papas, carne de ave, de cerdo, de res y panes)?
12. ¿Qué insumos se compran localmente?
13. ¿Es posible que nos pueda proporcionar una copia del Código de Conducta de Proveedores y el Manual de «libertad dentro de un marco»?
14. En el 2007, ¿participan nutricionistas entre sus colaboradores?
15. En el 2004 McDonald's Matriz lanzó una prueba piloto de Anotador Ambiental con proveedores de productos claves (papas, carne de ave, de cerdo, de res y panes) para medir el uso de agua, consumo de energía, producción de desechos sólidos y emisiones al aire de

proveedores que se expandió en sus nueve mercados principales. ¿En el Perú se viene aplicando?

- 16.** ¿Cuál es su política sobre el tratamiento de los residuos sólidos? ¿Se rigen por alguna normativa local y/o corporativa?
- 17.** En el 2007, ¿cómo era el proceso de toma de decisiones respecto a la cadena de suministros sostenible a nivel global y local?
- 18.** En el 2007, ¿cómo interviene McDonald's en otros ámbitos ajenos a su cadena de suministros sostenible (como responsabilidad social), aprovechando su posición de líder? ¿Qué medidas de sostenibilidad ha implementado McDonald's a nivel Latinoamérica y/o Sudamérica? ¿Cuál era la política de responsabilidad social para McDonald's Perú? ¿Y a nivel global?
- 19.** ¿Sería posible que nos proporcionen el listado de sus principales productos y precios del 2007?

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 4. Resumen de visita guiada del programa “Puertas Abiertas (área de cocina, servicios y Automac al local ubicado en la Av. Pershing) dirigido por el gerente de turno, Sr. Carlos San Miguel.

1. Las áreas de cada local se dividen en:
 - Cocina: internamente conformada por tres divisiones: pollos, carnes y guarniciones.
 - Servicio: comprende el counter (zona de entrega de los productos al cliente) y caja.
 - Automac: comprende dos zonas: la primera corresponde a la recepción del pedido, remisión de orden a cocina y cobro; la segunda es la de despacho del pedido.
 - CDP o Centro de postres (helados): recepción, pago, preparación y entrega de pedido.
 - McCafé: recepción, pago, preparación y entrega de pedido. Facilita acceso a internet.
2. No tienen seguro contra asalto o robo para los clientes.
3. Cuenta con servicio de vigilancia brindado por una empresa externa (un agente de seguridad) y monitoreo a través de cámaras de seguridad.
4. Existe un técnico especializado (permanente) que brinda mantenimiento a equipos e instalaciones.
5. Los productos perecibles tienen etiquetado la fecha de vencimiento (pan, verduras, carne, pollo, entre otros).
6. No tienen staff de nutricionistas en los restaurantes.
7. Cada restaurante es responsable del inventario de sus suministros de acuerdo a sus estimaciones de demanda y estos son provistos uno a dos veces por semana.
8. Si faltase algún suministro, se realizan préstamos entre restaurantes en forma interna.
9. El aceite usado es entregado a una empresa recicladora.
10. Los desperdicios se dividen en completo e incompleto. Completo: Es el producto preparado con los ingredientes completos. Incompleto: Cuando se bota una parte de la hamburguesa (pan, lechuga o carne).
11. Las gaseosas son almacenadas en depósitos especiales y se expenden mediante máquinas expendedoras.
12. El proveedor de helados y yogures es Laive.
13. Cuentan con una hoja donde se indica que tipo de producto deben tener preparado para vender a determinada hora.
14. Poseen un sistema de monitores de pantalla donde se visualizan los pedidos a la cocina.
15. Cuentan con cámaras conservadoras y de refrigeración para los suministros.
16. Cuentan con locales propios y alquilados.
17. El mantenimiento del local lo realizan de acuerdo a su calendario de McDonald’s Perú.

18. Cada colaborador tiene su uniforme, acorde a su cargo.
19. Existen auditorías internas y externas realizadas por Arcos Dorados y la corporación.
20. Se realizan entrenamientos internos, constantemente para promover la línea de carrera del personal.
21. Organizan eventos de integración para el personal en julio y diciembre.
22. Seleccionan al empleado del mes, según sus evaluaciones internas.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 5. Carta sobre comentarios y sugerencias realizadas sobre la visita guiada del programa Puertas Abiertas

CARGO

Lima, 10 de octubre de 2016

Señor
Carlos San Miguel
Gerente de Turno
McDonald's Perú
Av. Faustino Sánchez Carrión 710
Magdalena del Mar

**Ref. Sugerencias sobre visita
programa Puertas Abiertas**


Reciba usted un cordial saludo y a la vez en relación a nuestra participación en la visita guiada del programa "Puertas Abiertas" realizada el pasado lunes 25 de julio de 2016, en la que tan gentilmente nos guió, habiendo servido tal evento para el desarrollo de nuestra tesis: "Plan Estratégico para McDonald's Corporation: gestión de una cadena de suministros sostenible 2008-2010". Al respecto nos permitimos respetuosamente presentarle algunos comentarios y sugerencias, las cuales se adjuntan en anexo.

Asimismo, para su conocimiento adjuntamos copia de la carta de presentación de la Universidad del Pacífico, en donde certifica nuestra participación como alumnos del programa PAMA XV e investigadores para obtener el Grado Académico de Magister en Administración.


Sin otro particular, aprovechamos la oportunidad para expresarle nuestro agradecimiento y especial consideración,

Atentamente,


Grace Milagros Flores Morante
Código de Alumno Nro. 000127636


Edwin Delgado Baca
Código de Alumno Nro. 000052398


Sandra Ninahuanca Ortiz
Código de Alumno Nro. 000127177


SRITA. ESPERANZA OBAUDO C.
GERENTE DE TURNO

12:30 pm
10/10/16

Anexo 6. Matriz FODA cruzada

		Fortalezas	Debilidades
<p>Factores internos clave</p> <p>Factores externos clave</p>	1	Gestión operativa basada en lineamientos corporativos globales.	1 Falta de política para prever contingencias de carácter ambiental y social que afecten la sostenibilidad de la cadena de suministros.
	2	Imagen de marca reconocida a nivel global.	2 Falta de política para involucrar a proveedores, comunidad y otros interesados en los esfuerzos de sostenibilidad de la cadena de suministros.
	3	Promueve la responsabilidad social.	3 Altos costos por el cambio de proveedores.
	4	Actividades operativas guiadas por el concepto de libertad dentro de un marco.	4 Poca difusión sobre el valor nutritivo del menú.
	5	Venta de postres representa el 35% de sus ingresos aproximadamente*.	5 Alta rotación de personal de servicio en los restaurantes.
	6	Campaña Puertas Abiertas ofrece al público visitas guiadas a sus cocinas para apreciar los procesos, la calidad de sus menús y servicios.	6 Pocos puntos de venta de McDonald's en Perú.
	7	Transporte y almacenamiento de insumos acorde con lineamientos técnicos.	7 Desabastecimiento eventual de insumos en restaurantes.
	8	Capacita a los colaboradores para línea de carrera y mejor productividad.	8 Limpieza deficiente dentro de las instalaciones.
	9	Utiliza equipos modernos y automatizados.	9 En el área de cocina: manipulación de la carne refrigerada sin uso de guantes.
	10	Estricto código de proveedores que asegura la calidad del suministro.	
	11	Respaldo financiero por Arcos Dorados.	

Oportunidades		Estrategias FO	Estrategias DO
1	Adquisición de carne de res nacional por la implementación del Plan Nacional para el Desarrollo Ganadero en Perú.	1 Abrir un nuevo restaurante al año (F2, F4, F5, F8, F11, O3, O4, O5, O11).	1 Captar un proveedor alternativo anual, según normativa interna, para asegurar la sostenibilidad de la cadena de suministros. (D2, D7, O1, O2).
2	Progresiva mejora de la infraestructura vial a nivel nacional permitiendo acceso a nuevos proveedores.	2 Realizar una reunión anual con grupos de interés, para informar los beneficios del Plan Estratégico (F2, F3, O7, O8).	2 Realizar una campaña de promoción para difundir externamente e internamente el Plan Estratégico (D1, D2, O2, O8, O9).
3	Estabilidad política favorable para nuevas inversiones.	3 Contratar dos especialistas en logística para fortalecer las actividades de suministro (F4, F10, O1, O8, O9).	3 Ampliar el contenido de la carta de menú, utilizando al menos un insumo exótico, propio de cada región (D2, D4, O2, O5).
4	Variación favorable de parámetros macroeconómicos (inflación, consumo, PEA, índice de pobreza y PBI).	4 Promover un negocio inclusivo al menos cada tres años (F2, F3, F4, F11, O3, O8, O11).	
5	Diversificación de línea de menús con fusiones peruanas y/o insumos exóticos por el reconocimiento de la gastronomía peruana.		
6	Uso de sistemas tecnológicos modernos.		
7	Uso de Internet para optimizar las relaciones con los clientes.		
8	Desarrollo de programas en beneficio de las comunidades (negocios inclusivos).		
9	Respaldo legal para preservar el ecosistema, fortalecer capacidades de las personas y ecoturismo.		
10	Normativa que favorece la comercialización de residuos sólidos.		
11	Marco legal regulatorio que fomenta la inversión privada.		
Amenazas		Estrategias FA	Estrategias DA
1	Alteraciones climatológicas y fenómenos naturales que afecten la sostenibilidad de la cadena de suministros.	1 Promover la fidelización del cliente resaltando la calidad del servicio (F2, F5, F8, A3, A5).	1 Difundir creativamente una vez al año el contenido nutritivo del menú (D4, A3).
2	Inseguridad ciudadana y criminalidad.		
3	Deterioro de la imagen de marca por el bajo valor nutritivo de sus menús.		
4	Riesgo de copia del knowhow por falta de una Ley de Franquicias que la proteja.		
5	Abundante disponibilidad de servicios sustitutos		

Fuente: Elaboración propia con base en David, 2016.

Anexo 7. Matriz PEYEA de McDonald's Perú

Análisis interno Fuerza financiera (FF)		Análisis externo Estabilidad del entorno (EE)	
Respaldo de McDonald's Corporation a Arcos Dorados	6	Estabilidad política favorable para nuevas inversiones	-2
Respaldo financiero de Arcos Dorados a McDonald's Perú	6	Variación favorable de indicadores macroeconómicos	-2
Liquidez de McDonald's Perú, el 35% de sus ingresos son generados por la venta de postres	5		
Fuerza financiera (FF) puntuación promedio	5,7	Estabilidad del entorno (EE) puntuación promedio	-2,0
Análisis interno Ventaja competitiva (VC)		Análisis externo Fuerza de la industria (FI)	
Capacitación y promoción de línea de carrera para mejorar la productividad	-4	Potencial de crecimiento	2
Reputación sobre responsabilidad social y medio ambiental	-3	Potencial de utilidades	3
Reputación de marca	-1	Facilidad de ingreso al mercado	2
Participación de mercado con 21 restaurantes a nivel nacional.	-7		
Calidad del servicio	-3		
Control sobre proveedores	-2		
Ventaja competitiva (VC) puntuación promedio	-3,3	Fuerza de la industria (FI) puntuación promedio	2,3
Resultados para el gráfico:			
VC: -3,3 + FI: 2,3 = -1,0 eje x			
FF: 5,7 + EE: -2,0 = 3,7 eje y			
Coordenada: (1,0; 3,7)			

Fuente: Elaboración propia con base en David, 2016.

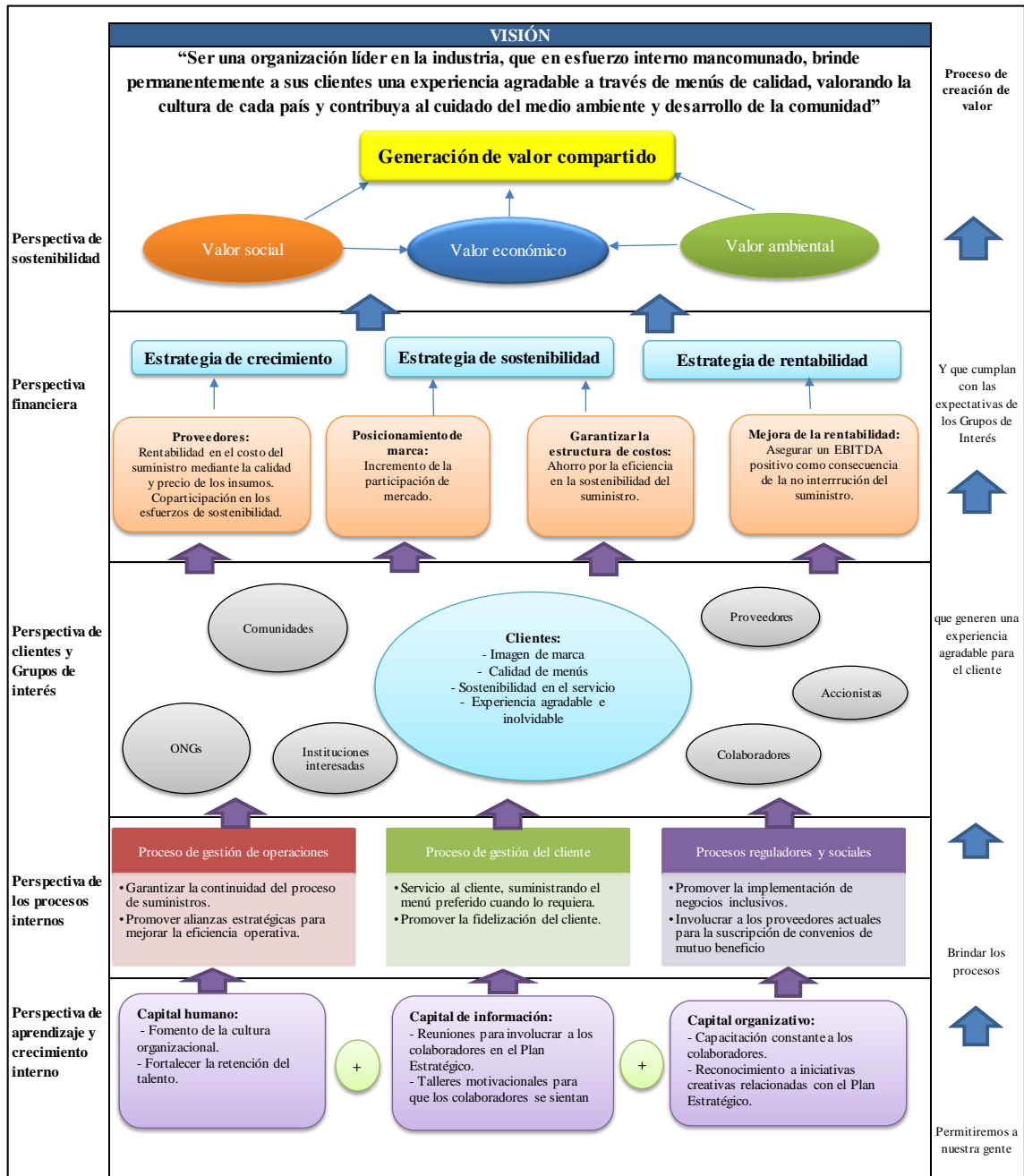
Anexo 8. Flujo de caja incremental

DESCRIPCIÓN	Año 2007	Año 2008	Año 2009	Año 2010
A. Ingresos	-	-	-	-
B. Costos de venta	-	-	-	-
Comida & papel	-	-	-	-
Planilla & beneficios empleados	-	-	-	-
Otros gastos operativos	-	-	-	-
C. Gastos de administración y ventas	-	-477	-483	-486
Gastos de administrativos y venta	-	-	-	-
Gastos implementacion "Plan Estratégico"	-	-477	-483	-486
Otros gastos netos	-	-	-	-
Otros gastos (ingresos), netos	-	-	-	-
D. Saldo (EBIT)	-	-477	-483	-486
E. Impuesto a la Renta (30%)	-	143	145	146
Ahorro por eficiencia en el uso de los recursos.	-	481	505	531
F. Utilidad Neta		147	167	190
G. Flujo de caja FCE		147	167	190

Nota: Expresado en miles de nuevos soles S/.

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Anexo 9. Mapa estratégico de McDonald's Perú



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Nota biográfica

Edwin Delgado Baca

Oficial de la Marina de Guerra del Perú en situación de retiro con el grado de Capitán de Navío y economista colegiado de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con cursos de especialización en distintas universidades del Perú y felicitaciones emitidas por los ministros de Defensa por desempeño profesional mediante resoluciones ministeriales.

Tiene más de treinta años de experiencia en gestión pública. Ha ocupado cargos relacionados con el manejo financiero y presupuestal en diferentes dependencias de la Marina de Guerra del Perú, en el sector Defensa y ha sido representante del Ministro de Defensa ante la Contraloría General de la República, la Superintendencia de Bienes Nacionales, el Ministerio de Economía y Finanzas y Popular y Porvenir Compañía de Seguros. Actualmente es director de la ONGD Fortalecimiento Creativo de Capacidades Distintivas.

Grace Milagros Flores Morante

Licenciada en Economía por la Universidad Inca Garcilaso de la Vega. Cuenta con un Diplomado en Proyectos de Inversión Pública del Centro de Estudios de Actualización Profesional y la Universidad Nacional Mayor de San Marcos, y estudios de Administración en el Instituto Peruano de Administración de Empresas.

Tiene trece años de experiencia en gestión de proyectos y ejecución de licitaciones y logística en el sector público y en proyectos financiados por organismos internacionales (Banco Mundial, Banco Interamericano de Desarrollo, Programa de las Naciones Unidas para el Desarrollo y Organización de Estados Iberoamericanos). Actualmente desempeña el cargo de asociada de Portafolio en la Oficina de las Naciones Unidas de Servicios para Proyectos.

Sandra Cecilia Ninahuanca Ortiz

Contadora Pública colegiada de la Facultad de Ciencias Contables de la Universidad Nacional Mayor de San Marcos. Cuenta con más de diez años experiencia profesional en el área contable y financiera de empresas nacionales y transnacionales. Ha trabajado como analista contable en Cozex S. A. C.-Asesoría Empresarial y en el área inmobiliaria de Ripley S. A. (Grupo Imagina). Desde el 2009 es gerente de Contabilidad de Goulds Pumps NY Inc. Sucursal del Perú - ITT Incorporated.