



**“DESARROLLO DE PLAN ESTRATÉGICO PARA MCDONALD’S  
EUROPA (2008-2010)”**

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

**Presentado por**

**Sr. Rafael Celis Montesinos  
Sr. Augusto Enrique Cheng Rivadeneira  
Srta. Rocio Ysabel De La Cuadra Vigil**

**Asesor: Profesor Alejandro Flores Castro**

**2016**

A mis padres, a quienes les debo todo lo que soy como persona y profesional, y que siempre seguirán siendo mi fuente de admiración.

Rafael

Dedico este trabajo a mi madre Isabel, a mi esposa Ana y a mi hija Erika, por su apoyo y cariño de siempre.

Augusto

Dedico este trabajo a mis padres y a mis compañeros Rafael y Augusto, porque durante este tiempo me acompañaron en esta aventura y porque nos une la misma motivación y pasión.

Rocío

Agradeceremos al profesor Alejandro Flores por su orientación, asesoramiento y dedicación.

## **Resumen ejecutivo**

El presente trabajo analiza, evalúa y propone una solución al problema de la empresa McDonald's en el año 2007 mediante un planeamiento estratégico para el periodo 2008-2010.

Del análisis del caso, se puede dar cuenta de que la situación que afronta McDonald's Europa al cierre del año 2007 es no contar con el abastecimiento sostenible de la cadena de suministro para que soporte el crecimiento, y poder así brindar productos de bajo precio, seguros y de calidad, a efectos de continuar con la estrategia de liderazgo de costos con responsabilidad social.

La situación actual de la empresa y el entorno es estable, aunque la tendencia del mercado apunta hacia el consumo de productos saludables.

En ese sentido, para el periodo 2008-2010, McDonald's Europa debe hacer mejoramientos en su cadena de suministros, que le permitan efectuar ahorros para ofrecer un mejor servicio al cliente al mismo precio.

Se tomaron en cuenta las estrategias detalladas y se desarrollaron planes funcionales de operaciones, recursos humanos, marketing y finanzas. Destacan la logística de la cadena de suministros, la mejora de los procesos, la realización de auditorías a los productos que ofrecen los proveedores, el posicionamiento de la marca como responsable con el medio ambiente, los usuarios y la sociedad, y el fortalecimiento de las competencias de los colaboradores, entre otras.

Finalmente, se recomienda implementar la propuesta del presente plan estratégico, que permitirá ahorrar US\$ 28 millones anuales en gastos y generar un VAN marginal de US\$ 131 millones en tres años.

## Índice de contenidos

<b>Índice de tablas</b> .....	<b>x</b>
<b>Índice de gráficos</b> .....	<b>xii</b>
<b>Índice de anexos</b> .....	<b>xiii</b>
<b>Capítulo I. Identificación del problema</b> .....	<b>1</b>
1. Consideraciones generales .....	1
2. Descripción y perfil estratégico de la empresa.....	2
2.1. Responsabilidad social de McDonald's .....	2
2.2. McDonald's en Europa .....	4
2.3. Perfil estratégico de la empresa.....	4
3. Definición del problema.....	4
4. Enfoque y descripción de la solución prevista .....	5
<b>Capítulo II. Análisis externo</b> .....	<b>6</b>
1. Análisis del entorno general (PESTEL).....	6
1.1. Entorno político.....	6
1.2. Entorno económico .....	6
1.3. Entorno social .....	7
1.4. Entorno tecnológico .....	8
1.5. Entorno ecológico .....	9
1.6. Entorno legal.....	10
2. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE).....	11
3. Análisis de la industria o sector (grado de atraktividad) .....	12
4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC) .....	15
5. Conclusiones.....	16
<b>Capítulo III. Análisis interno</b> .....	<b>17</b>
1. Análisis de áreas funcionales .....	17

1.1. Administración y Gerencia .....	17
1.2. Recursos Humanos.....	18
1.3. Finanzas .....	20
1.4. Marketing y Ventas .....	21
1.5. Sistemas de Administración de Información (IT) .....	22
1.6. Investigación y Desarrollo .....	23
1.7. Operaciones.....	24
1.8. Logística de entrada .....	25
1.8.1. Proveedores .....	25
1.8.1.1. Proveedores directos .....	25
1.8.1.2. Proveedores indirectos .....	25
1.8.2. Responsabilidad social en la cadena de suministro de McDonald's .....	26
1.8.3. Calidad y seguridad de la comida .....	27
1.8.4. Logística de salida franquicias .....	27
1.9. Cadena de suministro de McDonald's .....	28
1.9.1. La gestión de inventarios .....	28
1.9.2. El costo total.....	28
1.9.3. El horizonte del tiempo .....	28
1.9.4. Compartiendo información .....	29
1.9.5. Volumen de las coordinaciones .....	29
1.9.6. Planificación conjunta.....	29
1.9.7. Filosofías corporativas .....	30
1.9.8. Proveedores base.....	30
1.10. Liderazgo en la cadena.....	30
1.11. Participación en los riesgos y beneficios .....	30
1.12. Rapidez en las operaciones .....	31
2. Cadena de valor de servicio de McDonald's.....	31
3. Análisis de Recursos y Capacidades Matriz VRIO.....	33
4. Ventaja competitiva .....	35
5. Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	35

6. Conclusiones .....	36
<b>Capítulo IV. Formulación de objetivos .....</b>	<b>37</b>
1. Análisis y propuesta de misión y visión.....	37
1.1. Visión.....	37
1.2. Misión .....	37
1.3. Valores .....	37
1.4. Normas .....	37
2. Objetivo general.....	37
3. Objetivos estratégicos (incluye financieros) .....	37
3.1. Objetivos de rentabilidad .....	38
3.2. Objetivos de crecimiento.....	38
3.3. Objetivo de mejora.....	38
<b>Capítulo V. Generación y selección de estrategia.....</b>	<b>39</b>
1. Matriz FODA (cruzado).....	39
2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA) .....	40
3. Matriz Interna-Externa .....	41
4. Alineamiento de estrategias con los objetivos .....	42
4.1. Alinear las estrategias con la matriz PEYEA y la matriz IE .....	42
5. Descripción de la estrategia seleccionada .....	42
5.1. Alinear las estrategias con los factores externos e internos .....	42
5.2. Alineamiento de estrategias con los objetivos .....	43
5.3. Clasificación de estrategias .....	44
5.3.1. Estrategia genérica .....	44
5.3.2. Estrategia intensiva .....	44
<b>Capítulo VI. Planes funcionales .....</b>	<b>45</b>
1. Plan funcional de Marketing .....	45
1.1. Introducción .....	45

1.2. Objetivo general .....	46
1.3. Objetivos específicos .....	56
1.4. Mix de marketing .....	46
1.4.1. Estrategia de producto.....	46
1.4.2. Estrategia de precio.....	47
1.4.3. Estrategia de promoción.....	47
1.4.4. Estrategia de distribución y plaza .....	48
1.4.5. Estrategia personal .....	48
1.5. Asignación presupuestaria .....	48
2. Plan funcional de Operaciones.....	49
2.1. Introducción .....	49
2.2. Objetivo general .....	49
2.3. Objetivos específicos .....	49
2.4. Implementación de las actividades estratégicas .....	50
2.5. Asignación presupuestaria .....	52
3. Plan funcional de RR.HH.....	53
3.1. Introducción .....	53
3.2. Objetivo general .....	53
3.3. Objetivos específicos .....	53
3.4. Implementación de las actividades estratégicas .....	54
3.4.1. Identificar personal de talento a través de las evaluaciones de desempeño .....	54
3.4.2. Actualizar la metodología del Instituto de Liderazgo para seguir formando líderes .....	54
3.4.3. Realizar concursos internos de creatividad e innovación de responsabilidad social.....	54
3.4.4. Realizar encuestas de Great Place to Work.....	54
3.5. Asignación presupuestaria .....	54
4. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera .....	55
4.1. Objetivo general .....	55
4.2. Supuestos considerados.....	55
4.3. Tasa de descuento .....	55
4.4. Flujo de caja marginal.....	56



<b>Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia .....</b>	<b>58</b>
1. Mapa Estratégico (tipo BSC) .....	58
2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos .....	59
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>60</b>
1. Conclusiones .....	60
2. Recomendaciones.....	60
<b>Bibliografía .....</b>	<b>61</b>
<b>Anexos .....</b>	<b>.....</b>
<b>Nota biográfica .....</b>	<b>79</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Factores políticos.....	6
Tabla 2.	Factores económicos .....	7
Tabla 3.	Factores sociales.....	8
Tabla 4.	Factores tecnológicos .....	9
Tabla 5.	Factores ecológicos .....	9
Tabla 6.	Factores legales .....	11
Tabla 7.	Matriz EFE .....	11
Tabla 8.	Gasto internacional de comida rápida en el mundo en millones de euros.....	13
Tabla 9.	Grado de atractividad .....	14
Tabla 10.	Matriz de Perfil de Consumidor .....	15
Tabla 11.	Administración y Gerencia.....	17
Tabla 12.	Recursos Humanos .....	20
Tabla 13.	Finanzas.....	21
Tabla 14.	Marketing y Ventas .....	22
Tabla 15.	Sistemas de Información de Tecnología (IT) .....	23
Tabla 16.	Investigación y Desarrollo.....	24
Tabla 17.	Supply Chain McDonald's Europa.....	26
Tabla 18.	Pautas de Responsabilidad Social McDonald's.....	27
Tabla 19.	Operaciones .....	31
Tabla 20.	Matriz VRIO.....	34
Tabla 21.	Matriz EFI .....	36
Tabla 22.	Matriz FODA cruzado.....	39
Tabla 23.	Matriz IE y Matriz PEYEA .....	42
Tabla 24.	Alineación estratégica con objetivos .....	43
Tabla 25.	Presupuesto asignado para el Plan de Marketing .....	48
Tabla 26.	Presupuesto Incremental Plan de Operaciones .....	52

Tabla 27.	Plan de Recursos Humanos .....	54
Tabla 28.	Supuestos considerados .....	55
Tabla 29.	Cálculo basado del COK .....	55
Tabla 30.	Cálculo de Tasa WACC .....	56
Tabla 31.	Estimaciones de crecimiento de ventas .....	56
Tabla 32.	Estimaciones de costos y gastos .....	56
Tabla 33.	Presupuesto Total de áreas Marketing, Operaciones y Recursos Humanos.....	57
Tabla 34.	Resultados de la evaluación.....	57

## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Distribución de comida rápida en el mundo .....	13
Gráfico 2.	Evolución del Sistema de la Gestión del Talento .....	18
Gráfico 3.	Productos locales de McDonald's .....	21
Gráfico 4.	Las tres patas del taburete McDonald's.....	24
Gráfico 5.	<i>Supply Chain</i> McDonald's y Grupo Havi (Operador Logístico en Europa).....	29
Gráfico 6.	Cadena de Valor de Servicio de McDonald's .....	32
Gráfico 7.	Matriz PEYEA.....	40
Gráfico 8.	Matriz Interna - Externa .....	41
Gráfico 9.	Alineamiento de los planes funcionales .....	45
Gráfico 10.	Balance <i>scorecard</i> para McDonald's .....	59

## Índice de anexos

Anexo 1.	Modelo Canvas McDonald's.....	67
Anexo 2.	Número de Restaurantes de McDonald's Europa 2007.....	68
Anexo 3.	Resumen grado de atractividad.....	69
Anexo 4.	Cuadro AMOFHIT .....	70
Anexo 5.	Estructura Organizacional Corporativa .....	71
Anexo 6.	Estructura Organizacional del Area del Mndo McDonald's Europa .....	71
Anexo 7.	Matriz Factores Internos y Factores Externos .....	72
Anexo 8.	Alineación Estratégica con Objetivos.....	73
Anexo 9.	Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado McDonald's Europa 2008-2010.....	74
Anexo 10.	Flujo de caja con estrategia y sin estrategia.....	75
Anexo 11.	Perspectivas Balance scorecard McDonald's 2008-2010.....	76
Anexo 12.	Las cinco fuerzas de Porter.....	77
Anxo 13.	Actividades de la cadena de valor.....	78

## Capítulo I. Identificación del problema

### 1. Consideraciones generales

En el presente trabajo se analiza la situación de la cadena de suministro de McDonald's Europa para el año 2007, cuando se presentaron movimientos más fuertes relacionados a la sostenibilidad. Por esos años, las tendencias de los mercados buscaban mayor cantidad de productos deseables y preservación del medio ambiente. Este efecto hizo que McDonald's refuerce aun más su política de sostenibilidad.

Esta respuesta implicaba mirar hacia el interior de su cadena de suministro, a efectos de encontrar elementos claves e importantes para asegurarla sosteniblemente. Por ello, McDonald's, hacia julio del 2006, formó el Grupo de Trabajo de la Cadena de Suministro Sostenible (GTCSS).

La cadena de suministro ha sido parte integral del éxito de McDonald's. Las operaciones se describen como un taburete, el cual la corporación denomina "*three-legged stool*": los empleados, los propietarios/operadores y los proveedores. Las patas de ese "*three-legged stool*" son fuertes y equilibradas para conseguir el éxito, pues tienen un enfoque de colaboración.

Asimismo, la cadena de suministro, por ser global, tiene una enorme complejidad y tiene un significativo poder para desarrollar economía de escala mediante las compras. Las cuatro principales compras son: carne de res, carne de pollo, empaques y productos lácteos.

La estructura descentralizada actúa bajo el principio corporativo de "La libertad bajo un marco", el cual implica brindar una serie de pautas estándares que fortalecen la excelencia operativa y su marca en todo el mundo al establecer normas para el uso de ingredientes de productos, limpieza en los restaurantes y el uso del logo de los arcos dorados. Los gerentes de todos los niveles tratan de ayudar a los que sirven a los clientes, propietarios/operadores.

La Junta de Liderazgo de Suministros de McDonald's es responsable del modelo de dicha cadena, de los estándares de calidad, del abastecimiento, de su rentabilidad, de las políticas y de las prácticas empresariales relacionadas con la cadena sostenible. El despliegue se extiende hacia cada gerencia de la cadena de suministro de área del mundo e incluye la verificación del cumplimiento de los estándares y políticas, el cual se basa en el estándar global. Esta junta

apoya a los gerentes de compras de cada país que supervisan las adquisiciones. A su vez, dicha junta también es responsable de buscar la mejora continua de la cadena de suministro sostenible.

En las últimas décadas, la responsabilidad social y la meta más holística de sostenibilidad han ido logrando reconocimiento global, y McDonald's contribuye a esta visión al garantizar la continuidad en el abastecimiento "haciendo lo correcto" y protegiendo la confianza del consumidor. "Hacer lo correcto" es un lema común que practican todos los trabajadores de McDonald's.

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

McDonald's es una cadena de restaurantes de comida rápida. Sus principales productos son las hamburguesas, papas fritas, menús para el desayuno, refrescos, postres y, recientemente, ensaladas y fruta.

En todo el mundo, todos sus locales ofrecen un menú estándar, si bien se desarrollan en cada cultura productos especiales que se ajustan al gusto de cada comunidad.

En la actualidad, son más de 31.046 establecimientos (18.685 operados por franquicias; 4.195, por afiliadas; y 8.166, por la compañía) en 118 países del mundo donde se alzan los Arcos Dorados. Atiende aproximadamente a 50 millones de clientes al día, según Annual Report 2006.

A McDonald's se le conoce como una corporación global de comida rápida por ser una empresa comercial de alta calidad, como también por ser una de las mejores opciones de negocio de franquicias (ver anexo 1).

### **2.1. Responsabilidad social de McDonald's**

McDonald's, desde fines de los 80, desarrolló un compromiso global mucho más marcado en lo referente a la responsabilidad social, que incorporó como parte de su cultura. A partir de los años 1990-1991, se establece la alianza de McDonald's Corporation con EDF (36), una de las principales organizaciones medioambientales con sede en los Estados Unidos. Esta alianza sentó precedente, ya que ambos formaron un equipo de trabajo conjunto. Durante ese mismo periodo se da una primera publicación de un estudio sobre la totalidad de las prácticas de gestión de materiales y envasado de McDonald's. Un hecho importante después del estudio fue

que McDonald's renunció a los envases de poliestireno (envases rígidos con tapas *clamshell*) que siempre había usado para envasar su Big Mac y otras hamburguesas.

Para McDonald's, las premisas ecológicas han significado un compromiso de reafirmar más sus valores corporativos de calidad y de relaciones con los proveedores, aunque han traído conflictos con la industria del plástico, la competencia y algunos otros proveedores.

Las fuertes actividades realizadas en el campo de la responsabilidad social hacen que, en abril de 1989, McDonald's dedicase su informe anual al medio ambiente.

Es en el 2002 cuando lanzan su primer reporte propio de responsabilidad social.

Los clientes de McDonald's saben que se están haciendo cosas para el bien de la comunidad, el lugar de trabajo y con los proveedores. Ejemplos de ello son el lanzamiento de la iniciativa de estilos de vida saludables McDonald's y la asociación establecida con la entidad Conservación Internacional para integrar las prácticas de agricultura responsable a través del sistema de producción de alimentos.

Después del primer reporte de responsabilidad social y la retroalimentación de los clientes, McDonald's se enfocó, en los años siguientes, en lograr avances en:

- 1) Responsabilidad medioambiental: se enfocaron en lograr eficiencias en el campo energético, empaques sostenibles, gestión de residuos y diseños de restaurantes verdes.
- 2) Trabajó con los proveedores, midiendo y reduciendo el desperdicio de agua y luz para preservar el aire.
- 3) Se instituyó la compra responsable del pescado, garantizando su origen de forma responsable.
- 4) Se estableció la política para cuidar la selva tropical.
- 5) Se incluye información nutricional en los empaques, lo que se inició en 1973.
- 6) Obtuvo el reconocimiento como el mejor lugar para trabajar.

Como se puede observar, la responsabilidad social en McDonald's está adherida a la cultura de la corporación y no es un programa que tenga inicio ni fin. Actuar con responsabilidad siempre ha sido y será la forma de hacer negocio. Es un compromiso activo y permanente.



## **2.2. McDonald's en Europa**

En el 2005, el mercado europeo para McDonald's representaba el 39% de sus ingresos totales. Tiene 6.064 restaurantes en los 30 países de Europa, y ha tenido un crecimiento de 5% en los últimos años. Los principales mercados para McDonald's en Europa son Francia, Alemania y el Reino Unido, que representan el 60% de los ingresos que la empresa recibe de Europa. La relación de países con restaurantes se detalla en el anexo 2. (Annual Report 2006).

En Europa se ofrecen hamburguesas y los clásicos menús favoritos, así como el “*Ein Mal Eins*” en Alemania y el ahorrador de una libra en el Reino Unido. Se lograron progresos significativos en cuanto a la percepción de los consumidores en Europa, incluso en el Reino Unido, mediante el uso de una comunicación agresiva de la calidad de los productos, de la nutrición y la empleabilidad de McDonald's.

Durante el 2006, McDonald's Europa tomó la decisión de realzar las franquicias operadas por locales reduciendo en 9% los restaurantes operados por la misma corporación con respecto al 2005 en el Reino Unido.

## **2.3. Perfil estratégico de la empresa**

La estrategia competitiva es la de liderazgo en costos: dar “más por el mismo precio” (brindando características percibidas como importantes para los consumidores: limpieza, calidad y servicio). Su participación en el mercado y sus beneficios crecieron debido a las estrategias de conveniencia (servicio de calidad, limpieza y rapidez), valor y ejecución.

McDonald's aplica la misma estrategia competitiva en todos los países, a fin de ser la primera en el mercado y establecer su marca lo más pronto posible por medio de una intensa publicidad.

McDonald's, igualmente, realiza actividades de valor de la manera más eficiente posible, a fin de reducir costos operativos, para así incrementar sus beneficios.

## **3. Definición del problema**

El problema diagnosticado es no contar con un abastecimiento sostenible de la cadena de suministro, para que soporte el crecimiento, mientras sigue brindando productos seguros a

precios bajos y de calidad, a efectos de continuar con la estrategia de liderazgo en costos y de responsabilidad social de McDonald's Europa.

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

Dado que la estrategia competitiva de McDonald's es liderazgo en costos, el enfoque del presente trabajo en la solución prevista es el continuo análisis en la reducción de los costos de los procesos de la cadena de suministro, que a su vez garantice la sostenibilidad y la calidad, sin afectar los precios que paga el cliente y el margen de ganancia de los accionistas.

La propuesta de dicha solución prevista es el planteamiento de un plan estratégico para el periodo 2008-2010, del que, a partir del análisis interno y externo, se trazarán objetivos estratégicos y políticas que permitan:

- 1) Continuar con el análisis en la reducción de los costos de los procesos de la cadena de suministro
- 2) Asegurar el abastecimiento oportuno y la sostenibilidad (económico, social y ambiental).
- 3) Brindar al mercado productos deseables que convivan con las tendencias saludables que hay en el mercado europeo.
- 4) Continuar desarrollando el poder de la marca y posicionándola como socialmente responsable.

## Capítulo II. Análisis externo

### 1. Análisis del entorno general (PESTEL)

#### 1.1. Entorno político

El Libro Blanco sobre la seguridad alimenticia de la UE del 2000 presenta cerca de 80 acciones identificadas relacionadas a mejorar las normas de seguridad alimenticia dentro de la Comunidad Europea y establece un marco jurídico que cubre el conjunto de la cadena alimentaria, incluso la producción de alimentos para animales; establece un nivel elevado de protección de la salud de los consumidores; y atribuye claramente la responsabilidad de la producción de alimentos seguros a la industria, a los productores y a los proveedores.

Se puede concluir que, con esta influencia, McDonald's debe continuar alineando su cadena de suministro bajo el enfoque de sostenibilidad, a efectos de garantizar la calidad y sostenibilidad de sus productos hacia el consumidor final.

**Tabla 1. Factores políticos**

Variable	Tendencia	Efecto Probable	
Un Incremento en la necesidad de consumir productos saludables	El Libro Blanco sobre la seguridad alimenticia establece, dentro de la EU, un marco jurídico estable a largo plazo y las normas de la seguridad alimenticia.	Para McDonald's, tiene un efecto que motiva a continuar reforzando sus esfuerzos en tener una cadena de suministro sostenible, garantizando la calidad de los productos	O

Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### 1.2. Entorno económico

En Europa, el PBI en el 2006 creció en 3,1%, a la par de la tendencia mundial. Para entre el 2008 y 2010, se prevé un menor crecimiento (2,2%), asociado con el ciclo de alza de tasas de interés en Europa y de desaceleración de la economía en EE.UU.

Por otro lado, el PBI per cápita en Europa es de US\$ 29.900; y en Rusia, de US\$ 9.800. Ambas tienen crecimientos sostenidos desde el 2004. Para el periodo del 2008 al 2010 se prevé que crezca este indicador, dado que la tasa de crecimiento del PBI es mayor que la tasa de crecimiento poblacional para dichos periodos, la cual es casi 0,1% para Europa y negativa para Rusia.

Por el lado del comportamiento de precios, la inflación en Europa ha sido relativamente estable: 2,1% en promedio entre el 2004 y el 2006 (11,32% para Rusia), pero con tendencia decreciente desde el 2002. Dado el nivel de crecimiento proyectado, pero sobre todo de estabilidad política y social, se prevé que este indicador se mantenga en niveles bajos y/o de decrecimiento.

**Tabla 2. Factores económicos**

Variable	Tendencia	Efecto Probable para McDonald's	O/A
Crecimiento del PBI en Europa	Tasa de Crecimiento positiva en Europa. La tasa al 2006 fue de 3,2%, pero con proyección a desacelerarse por subida de interés por el BCE y menor expansión de la economía en EE.UU.	Si bien la economía crecerá a un ritmo menor (2,2%) no afectará en demasía su consumo, ya que es un producto de precio bajo.	O
Crecimiento del PBI per cápita en Europa	Crece en promedio anual (periodo 2004-2006) en un 3,6%, y en Europa casi se duplica para el mismo periodo. La tendencia es que siga ascendiendo, pero a tasas moderadas	Tiene un efecto positivo, ya que las personas tendrán ingreso por año.	O
La tasa de desempleo	Dado el crecimiento del PBI, se presume que el desempleo (que oscila alrededor del 9% anual) puede disminuir o, en el peor de los casos, mantenerse.	El desempleo, de mantenerse en las actuales tasas, no afectará las actuales estrategias comerciales de McDonald's.	O
Paridad cambiaria euro/dólar	Se prevé que el euro siga apreciándose.	Con un dólar barato se incentivará la creación de más franquicias e importar insumos será más barato.	O
Inflación	Tendencia estable en Europa y decreciente en Rusia.	Permitirá estabilidad en los precios de los productos.	O

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Por tanto, dado que los principales factores económicos, PBI, PBI per cápita, desempleo, tipo de cambio (euro/dólar) e inflación, muestran resultados que posibilitan la continuidad del crecimiento, puede concluirse que el mercado de comida rápida, y dentro de este el de hamburguesas, continuará en crecimiento para el periodo 2008-2010.

### 1.3. Entorno social

Los avances tecnológicos, la globalización, las condiciones laborales y la falta de tiempo han generado que las personas de los países de Europa busquen la comida rápida, para lo que cambian, en muchos casos, sus hábitos alimenticios o de consumo, pasando de una *slow food* o comida mediterránea a una comida rápida. Este tipo de comida tiene como característica la rapidez en el servicio, bajos precios y la flexibilidad en los horarios, y McDonald's, con sus franquicias y su cadena de restaurantes, permite que las personas ingresen a los restaurantes a cualquier hora del día y consuman los productos.

Se dice que la comida rápida no es nutritiva y que causa problemas de obesidad, o que los alimentos no son de buena calidad. Constantemente, activistas y ONG ejercen una presión que lleva a los restaurantes de comida rápida a ofrecer menús saludables, frutas o verduras, inclusive productos que cuiden el medio ambiente. McDonald's no escapa a estas presiones y, durante los últimos años, ha lanzado ensaladas e inclusive ha asumido un compromiso con la sostenibilidad de la cadena de alimentos, ofreciendo productos de muy buena calidad. (20).

**Tabla 3. Factores sociales**

Variable	Tendencia	Efecto Probable	O/A
1. Cambios en el nivel de ingresos	La tendencia de su crecimiento anual es del 3%.	Incremento del consumo de hamburguesas.	O
2. Cambios en el consumo	Tendencia al consumo de comida orgánica.	Menor consumo de hamburguesas.	A
3. Crecimiento de consumo de comida rápida	La falta de tiempo por las distancias entre los trabajos y el hogar y los horarios de refrigerio tan cortos.	Vivir de forma más apresurada y con poco tiempo para almorzar permite mayor número de nuevos clientes.	O
4. Activistas (ONG)	Tendencia a incrementar sus influencias hacia una economía más verde.	Se incrementan estas demandas.	A

Fuente: Elaboración propia, 2016.

En conclusión, existe una mayor conciencia por parte de las personas relacionada con la contaminación del ambiente y, principalmente, con los alimentos que ingieren, pues se preocupan más por la salud. Ello tiene como efecto probable un menor consumo de hamburguesas, con tendencia al incremento de consumo de comidas orgánicas y al incremento de los costos para atender las demandas de los activistas.

#### **1.4. Entorno tecnológico**

Al 2006, la tecnología viene evolucionando de manera continua. A dicha fecha, ya existen sistemas de interconexión entre empresas, lo cual es de mucha utilidad en la cadena de abastecimiento. También empiezan a darse las primeras aplicaciones de redes sociales, como Yahoo! Photos (que permite compartir fotos) y Hi5, las cuales podrán utilizarse en un futuro no muy cercano como espacios de publicidad, promoción y venta por internet.

**Tabla 4. Factores tecnológicos**

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
La tecnología evoluciona de manera muy rápida en lo referente a la cadena de abastecimiento.	La tecnología tenderá a seguir generando mejoras en la cadena de abastecimiento.	Mayor productividad y penetración en el desarrollo de mercado.	O

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Por tanto, el avance tecnológico permite una mejor comunicación entre los clientes, proveedores y personal de McDonald's.

### 1.5. Entorno ecológico

En el 2001 se publica el Libro Verde. El objetivo era fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas. A la fecha hay un buen número de empresas europeas que fomentan sus estrategias de responsabilidad social en respuesta a diversas presiones sociales, medioambientales y económicas.

Su objetivo es transmitir una señal a los interlocutores con los que interactúan: trabajadores, accionistas, inversores, consumidores, autoridades públicas y ONG. Al obrar así, las empresas invierten en su futuro, y esperan que el compromiso que han adoptado voluntariamente contribuya a incrementar su rentabilidad.

Este aspecto, para McDonald's, se convierte en una amenaza a corto plazo, ya que al inicio es la propia empresa quien asume los costos altos de la responsabilidad social, pero a futuro se torna favorable por una mejor posición financiera, por ser una empresa socialmente responsable y por los ahorros en costos por la recomposición de los mismos. (7)

**Tabla 5. Factores ecológicos**

Variable	Tendencia	Efecto Probable	O/A
Incurrir en nuevos costos por la presión del consumidor para cuidar el medio ambiente.	Una tendencia positiva. El Libro Verde fomenta que las empresas de Europa fomenten las estrategias en responsabilidad social.	Para McDonald's, el marco de la responsabilidad social de la empresa tiene un efecto negativo, ya que es la propia McDonald's la que asume el costo de la reconversión, pero a largo plazo se ve beneficiada, por disminución en los costos de su cadena de suministro.	O

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## **1.6. Entorno legal**

La creciente preocupación de los consumidores por la seguridad de la cadena alimenticia ha llevado a que las instituciones creen una Autoridad Europea de Seguridad Alimenticia (AESA), un organismo independiente que tiene como fin ser el guardián de la seguridad alimenticia de la Unión Europea.

La principal responsabilidad de la AESA consiste en emitir informes científicos independientes acerca de todos los asuntos relacionados directa o indirectamente con la seguridad alimentaria “de la granja a la mesa”, garantizando (a) alimentos nutritivos y seguros, (b) un elevado nivel de salud y (c) bienestar animal y protección fitosanitaria. (10).

De este modo, McDonald's se ve obligada a garantizar la sostenibilidad de su cadena alimenticia y a brindar confianza a los consumidores de que están ingiriendo alimentos de calidad y seguros, para así evitar las posibles denuncias legales por brindar alimentos no seguros.

Otro aspecto legal a considerar, es el sindicalismo, que en los últimos tiempos está en crisis por la caída de las afiliaciones y la caída de la densidad sindical (porcentaje de afiliados sobre la población activa). Alemania y Reino Unido mantienen esta tendencia. Otros problemas son el aumento de la edad promedio de afiliación y la precariedad de los empleos, que hacen que los jóvenes no se afilien a los sindicatos.

La política laboral (plasmada en el Libro Verde que moderniza el Derecho Laboral) apoya la flexibilidad y seguridad de los derechos laborales.

La globalización, la rapidez de los avances tecnológicos, la intensificación de la competencia derivada de la mundialización, la evolución de la demanda de los consumidores y el notable crecimiento del sector de los servicios destacan la necesidad de incrementar la flexibilidad en los trabajos, lo que guarda una relación directa con la tendencia a la desafiliación de los trabajadores jóvenes en los sindicatos. Ello genera un cambio en el sistema laboral de la UE.

Para McDonald's esta tendencia del debilitamiento de los sindicatos y la poca afiliación de los jóvenes tiende a favorecer a la empresa, ya que la mayoría de fuerza laboral son jóvenes con trabajo a tiempo parcial. (9).

Asimismo, cabe entender que la búsqueda de un trabajo flexible y seguro puede influenciar de forma positiva las decisiones de contratación de McDonald's. (7).

**Tabla 6. Factores legales**

<b>Variable</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Efecto Probable</b>	
Legislación sobre la cadena alimenticia	Incrementar la seguridad alimenticia de la “granja a la mesa”.	McDonald's debe garantizar la sostenibilidad en toda la cadena alimenticia e incentivar la confianza de los consumidores de que están ingiriendo alimentos sanos.	O
Sindicalismo	Debilitamiento por la caída de las afiliaciones, el incremento de la edad para afiliarse y la precariedad de los empleos. El sindicalismo tiene una tendencia hacia la baja.	Para McDonald's tiene un efecto positivo por su estilo de trabajo rotativo o flexible, eliminando sindicalismos.	O
La política de Derecho Laboral	Hay una tendencia a un cambio (Libro Verde de Derecho Laboral) en la política del Derecho Laboral, que busca la flexibilidad y seguridad de los jóvenes.	McDonald's tiene horarios rotativos que demandan trabajos más flexibles y seguros.	O
<b>Variable</b>	<b>Tendencia</b>	<b>Efecto Probable</b>	
Demandas legales contra McDonald's	El consumidor tiene una creciente preocupación por la seguridad alimenticia, un elevado nivel de salud y bienestar animal y fitosanitaria.	Para McDonald's este factor tiende a ser una constante amenaza, y lo lleva a tomar medidas y brindar a sus clientes altos niveles de calidad y seguridad en sus productos.	A

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 2. Matriz Evaluación de Factores Externos (EFE)

A fin de determinar la magnitud de las fuerzas de cada uno de los factores externos y así determinar cuáles son los que inciden más como oportunidades y/o amenazas, se procede a realizar la matriz EFE.



**Tabla 7. Matriz EFE**

Factores externos		Ponderación	Calificación	Puntuación
				Ponderada
<b>Oportunidades</b>				
1	El mercado demanda nuevos productos de calidad	0.08	4	0.32
2	La tasa de desempleo es estable	0.02	2	0.04
3	El ingreso percapita entre los ciudadanos creció en 3% anualmente	0.04	2	0.08
4	Paridad cambiaria Euro Dólar, el Euro es más fuerte	0.02	2	0.04
5	Crecimiento de consumo de comida rápida	0.04	3	0.12
6	La tendencia creciente del PBI de 3% anual	0.06	3	0.18
7	Consumidor considera a MC Donalds como una empresa sostenible	0.02	2	0.04
8	Bajo potencial de entrada de nuevos competidores por el tamaño de MC Donalds	0.02	2	0.04
9	Aún se puede penetrar y desarrollar nuevos mercados	0.08	4	0.32
10	El entender la cultura de los clientes permite transformarla o adaptarla a nuevas ofertas	0.06	3	0.18
11	Incremento de la demanda de alimentos saludables	0.02	2	0.04
12	Incluir servicios de delivery	0.02	1	0.02
13	Perdida de poder de los Sindicatos en Europa por la tendencia del mercado	0.02	2	0.04
14	Política de Derecho Laboral con mayor flexibilidad	0.02	2	0.04
<b>Amenazas</b>				
1	La tendencia hacia una alimentación saludable esta erosionando las ventas de hamburguesas	0.04	1	0.04
2	Incurrir en nuevos costos por la presión del consumidor en cuidar el medio ambiente	0.08	4	0.32
3	Legislación sobre seguridad alimentaria	0.08	4	0.32
4	Ingreso de nuevos competidores	0.02	2	0.04
5	Activistas (ONG)	0.06	3	0.18
6	La cultura de sus clientes (gastronomía nacionalista)	0.06	3	0.18
7	Franquicia de comida rápida (Competencia) que requiere menos capital y producir un retorno similar al de MC Donalds	0.06	2	0.12
8	Incremento o movimientos sociales que demanden al sector	0.08	4	0.32
		1.00	3.02	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

La matriz EFE de McDonald's tiene un puntaje de 3,02. Este resultado indica que la empresa está aprovechando de manera positiva las oportunidades y controlando los posibles efectos adversos de las amenazas externas. En ella también puede observarse que los factores que inciden más para tener éxito en este negocio son el incremento de la demanda de desarrollar nuevos productos de calidad y saludables y la posibilidad de expansión y desarrollo de nuevos mercados. En todos estos factores, la *performance* interna es sobresaliente.

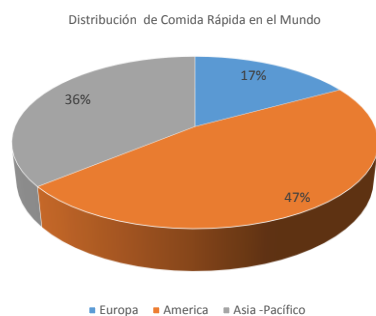
En cuanto a las amenazas más determinantes, las cuales han sido bastante controladas, se tienen los nuevos costos que se pueden asumir para la sostenibilidad de la cadena de suministro, tales como: la presión del consumidor en cuidar el medio ambiente, legislación sobre seguridad alimentaria y demandas legales contra McDonald's.

### 3. Análisis de la industria o sector (grado de atractividad)

El tamaño del mercado de comida rápida en el mundo, para el 2005, ascendía a 119.800 millones de euros. El crecimiento medio anual es de 4,8%.

En el gráfico 1 se puede observar que Europa representa el 17% de la distribución de comida rápida en el mundo, América tiene el 47%, mientras que Asia-Pacífico tiene el 36% de participación. La tendencia se mantiene durante los años 2006 y 2007.

**Gráfico 1. Distribución de comida rápida en el mundo 2005**



Fuente: Elaboración propia, 2016, basada en el Documento *El consumo de comida rápida. Situación en el mundo y acercamiento autonómico* de Lago Moreno, Juan Aitor (dir.) (2011). Barcelona: EAE Business School.

Los productos de comida rápida tienen los siguientes canales de venta: 1) venta callejera; 2) locales de comprar y llevar (locales donde se vende comida fresca, pero el 80% de la venta viene por comida que se consume fuera del local); 3) locales de ocio, tales como cines, hipódromos, teatros; y 4) restaurantes de servicio rápido, donde no se ofrece servicio de mesa.

En la tabla 8 se puede observar la distribución del gasto internacional de comida rápida en millones de euros.

**Tabla 8. Gasto internacional de comida rápida en el mundo en millones de euros**

	2006	2007
Alemania	3.854	4.019
España	810	856
Francia	3.998	4.235
Italia	1.571	1.641
Reino Unido	4.933	5.174
<b>Total muestra europea</b>	<b>15.166</b>	<b>15.925</b>
Australia	1.580	1.650
China	12.056	14.773
India	4.196	4.848
Japón	21.230	21.314
<b>Total Asia-Pacífico</b>	<b>39.062</b>	<b>42.585</b>
México	4.008	4.279
Brasil	4.099	4.390
Canadá	3.412	3.535
EE.UU.	46.500	49.300
<b>Total América</b>	<b>58.019</b>	<b>61.504</b>
<b>Gran total 89% venta</b>	<b>112.247</b>	<b>120.014</b>
Total Gasto Internacional CR	126.100	133.700

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Dentro de los países de Europa, se puede observar que Reino Unido, Francia y Alemania tienen el 84% del gasto en comida rápida de la región, pero, comparando la región Europa con la región América y Asia-Pacífico, la participación de Europa es la más baja en el mundo. Esta información es importante para McDonald's, pues tiene el dominio de la región Europa y de sus tres países principales, Reino Unido, Francia y Alemania, que es sabido que representan el 60% de la venta en el continente.

La situación del sector de comida rápida en Europa depende de las cinco fuerzas diagramadas en el Anexo 12, tal como lo indica Porter en "Competencia y estrategia: conceptos esenciales".

- 1) La "Entrada potencial de nuevos competidores", es baja, debido a que hay barreras que impiden que nuevos competidores ingresen a este sector. Cabe precisar que este sector se caracteriza por: i) cadenas globales con alto valor de la marca que dominan el sector; ii) economías de escala altas, con liderazgo en costos; iii) el alto costo de tener una franquicia; iv) accesos a canales de distribución. En este caso, es baja porque solo va del restaurant a la mesa.
- 2) "Rivalidad entre empresas competidoras" es baja, pues hay que considerar que: i) el mercado está concentrado en pocas marcas; ii) la empresa tiene costos bajos, pero con gran volumen de venta; iii) es una industria en crecimiento y que se sostiene en el tiempo.
- 3) "Poder de negociación de los Proveedores" es media. Ya que actualmente no hay muchos proveedores con capacidad para atender, no es fácil reemplazar; por lo tanto, los competidores que están en la industria tienen una capacidad baja de negociación.
- 4) "Poder de negociación de los Consumidores" es bajo, ya que los clientes no pueden cambiar el precio del producto.
- 5) "Desarrollo potencial de productos sustitutos" es alto. Existen en la industria muchos sustitutos que hacen que los clientes cambien fácilmente de marca.
- 6) "Barreras de Salida" es alta, ya que el costo de salida de la industria de los franquiciados es muy alto y, a su vez, existen interrelaciones estratégicas con otros negocios (proveedores).

**Tabla 9. Grado de atraktividad**

	Actual			Futuro		
	Bajo	Medio	Alto	Bajo	Medio	Alto
Barreras a la entrada	(-) X	(+) (+)		X		
Rivalidad entre competidores	X					X
Poder de los proveedores		X			X	
Poder de los consumidores	X			X		
Disponibilidad de los sustitutos			X			X
Barreras a la salida			X			X
Evaluación general		X			X	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Se concluir que esta industria es atractiva.

### Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

Para la realización de la MPC, se ha considerado a Burger King, a YUM y Autogrill, porque tienen la mayor participación de mercado en Europa en comida rápida.

Tabla 10. Matriz de Perfil de Consumidor

	McDonalds			BurgerKing		Yum		Autogrill	
	Ponderación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Capacidad de negociación con proveedores certificados y homologados	0.06	3	0.18	2	0.12	1	0.06	0	0
capacidad de generación de alianzas con ONG y otras empresas y liderazgo en sostenibilidad	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04	0	0
Precios bajos	0.08	4	0.32	3	0.24	2	0.16	1	0.08
Rapidez en el servicio	0.06	4	0.24	2	0.12	1	0.06	3	0.18
Personal altamente capacitado	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04	4	0.16
Procesos estandarizados	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	1	0.06
Posición económica y financiera sólida	0.04	4	0.16	2	0.08	3	0.12	1	0.04
Marca mundial con alta participación en el mercado del líder en la industria)	0.06	4	0.24	2	0.12	3	0.18	1	0.06
La franquiciados comprometidos con la cultura de la empresa	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04	4	0.16
Relación de fidelización con el cliente (comunicación, promociones)	0.06	3	0.18	2	0.12	4	0.24	1	0.06
Procesos soportados por tecnología de punta (e-procurement)	0.04	3	0.12	1	0.04	2	0.08	4	0.16
Alto número de locales (ubicidad)	0.04	3	0.12	2	0.08	4	0.16	1	0.04
Fuerte relación de confianza entre proveedores, accionistas y franquiciados	0.04	3	0.12	2	0.08	1	0.04	0	0
Contamos con un centro de investigación y desarrollo con equipo multidisciplinario	0.02	3	0.06	2	0.04	1	0.02	0	0
Proveedores directos que trabajan exclusivamente	0.04	3	0.12	2	0.08	4	0.16	1	0.04
Proveedores que comparten y practican la cultura de responsabilidad social	0.04	3	0.12	1	0.04	2	0.08	4	0.16
Control eficiente de los costos de la cadena de suministro	0.06	4	0.24	3	0.18	2	0.12	1	0.06
Capacidad de compra fragmentada y limitada (pocos proveedores, volumen de compra)	0.04	2	0.08	1	0.04	3	0.12	4	0.16
La rigidez en las mediciones de la cadena de suministro, hace que se pierda la flexibilidad ante incrementos repentinos de la demanda	0.04	2	0.08	1	0.04	3	0.12	4	0.16
Alta rotación de personal en los restaurantes	0.02	1	0.02	3	0.06	4	0.08	2	0.04
baja capacidad de controlar la sostenibilidad e integrar verticalmente la cadena de suministro	0.02	2	0.04	3	0.06	4	0.08	1	0.02
Poco entendimiento de la franquiciado de la gestión de la cadena de suministro de la empresa	0.02	2	0.04	1	0.02	3	0.06	4	0.08
No cuenta con entrega domicilio	0.02	2	0.04	3	0.06	4	0.08	1	0.02
Los principales productos que venden las empresas, no son nutritivos ni saludables	0.02	2	0.04	3	0.06	4	0.08	1	0.02
				3.16	2.12	2.34		1.74	

Fuente: Elaboración propia, 2016

#### 4. Conclusiones

La Matriz de Perfil Competitivo (MPC) identifica los principales competidores de una industria, así como sus fortalezas y debilidades (tomado del análisis del capítulo análisis interno de Matriz EFI) principales en relación con la posición estratégica de McDonald's.

En Europa, en el sector de comida rápida, se valoran los servicios de calidad, limpieza y rapidez, aspectos en los cuales McDonald's tiene una fortaleza.

Por otro lado, el sector de comida rápida es muy dinámico y posee factores relevantes que están ligados a la eficiencia, como la integración de los proveedores.

En la tabla 10 se encuentra la matriz MPC, en la que se muestran los factores críticos de éxito, tanto internos como externos, y se comparan las clasificaciones y puntuación ponderadas totales de McDonald's y sus principales competidoras, las empresas americanas Burger King y YUM y la empresa italiana Autogrill.

Los factores de críticos de éxito que se han considerado son: (i) la eficiencia en los procesos de la cadena de suministro, (ii) Servicio al cliente (limpieza, rapidez), (iii) calidad del producto, (iv) posición financiera y (v) la publicidad.

De acuerdo con el análisis realizado, las fortalezas más importantes de McDonald's, con respecto a la competencia, son su marca mundialmente conocida, rapidez en el servicio, la alta participación del mercado y el control eficiente en los costos en la cadena de suministro. La mejor puntuación obtenida la tiene McDonald's Europa (3,16), seguida de YUM (2,34), Burger King (2,12) y Autogrill con (1,74), lo que corresponde principalmente a los factores antes detallados.

### Capítulo III. Análisis interno

#### 1. Análisis de áreas funcionales

##### 1.1. Administración y Gerencia

El estilo de planeación de la corporación está enfocada en la visión de un crecimiento sostenible de largo plazo y en el cumplimiento de sus principales principios, como calidad de producto, servicio y atención amable y rápida, limpieza en los locales y precio/valor del producto.

Con respecto a la estructura orgánica y cultural, McDonald's tiene una enorme complejidad gerencial. Con la estructura altamente descentralizada (28), los gerentes de todos los niveles apoyan a los que sirven a los clientes: gerentes de restaurantes y propietarios/operadores. Estos gerentes reciben su capacitación en las Universidades de la Hamburguesa de McDonald's (EEUU, Reino Unido, Alemania, Australia).

La descentralización (27) está guiada por un concepto de "libertad dentro de un marco". El marco da una serie de pautas para fortalecer la excelencia operacional y la marca. Las oficinas centrales globales, en Illinois, fijan los parámetros y ejecutan las funciones y aprovechan las escalas de todo el sistema, pero dejan las decisiones de operación a los gerentes locales (ver anexos 5 y 6).

Existen líderes de área, tales como McDonald's Europa, McDonald's EE.UU. y Canadá, McDonald's Latinoamérica y McDonald's Asia/Asia-Pacífico y África del Este, que son manejadas con microcorporaciones.

A partir del 2006, McDonald's participa más activamente en el desarrollo de estrategias y herramientas para lograr la sostenibilidad de la cadena de suministro, para ello se aprobó un grupo de trabajo de la cadena de suministro sostenible. (23).

**Tabla 11. Administración y Gerencia**

Conclusión	Fortaleza	Debilidad	Alta	Media	Baja
Visión a largo plazo de crecimiento sostenible.	X		X		
Su cultura de éxito se basa en el modelo "three-legged stool". Estas 3 bases o patas son: dueños/operadores, proveedores y colaboradores.	X		X		
Es una estructura descentralizada divisional que centraliza las políticas y normaliza los procesos de trabajo hacia las áreas del mundo.	X		X		
Los núcleos de operaciones trabajan con lineamientos corporativos, pero tienen una libertad de actuar "bajo un marco".	X		X		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

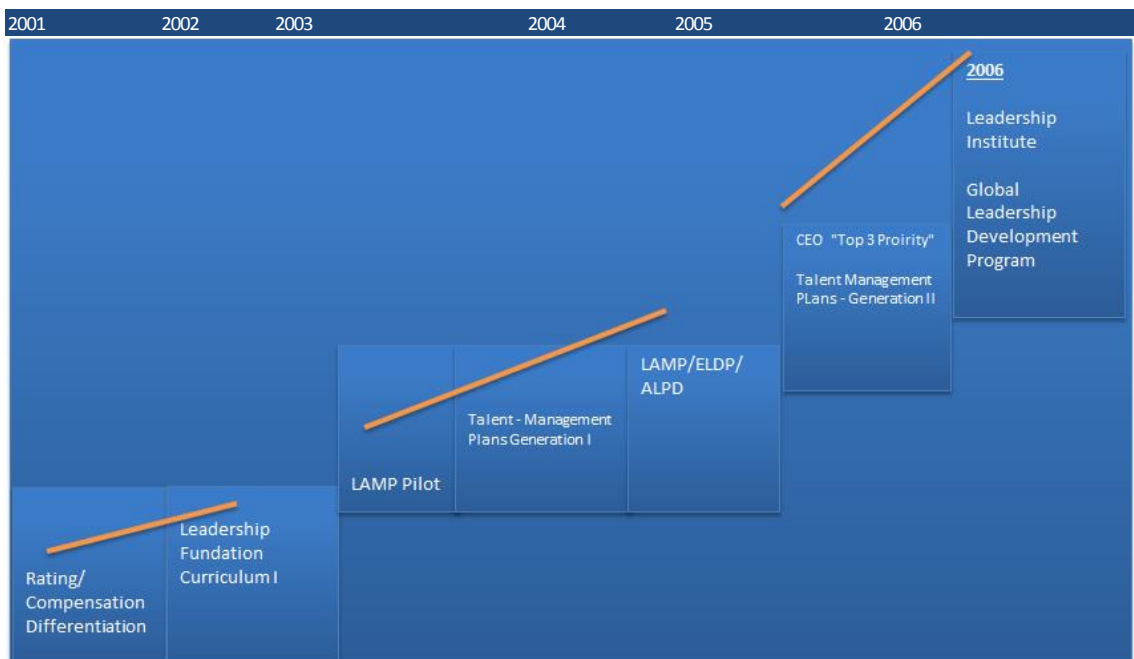
## 1.2. Recursos Humanos

Durante los años 90, McDonald's había enfrentado crecimientos constantes que tenían que estar acompañados de una gestión y desarrollo del talento. Se evidenciaba en las evaluaciones del personal que el 90% de los gerentes performaban sobresalientemente; sin embargo, al momento de suplir nuevos puestos dentro de la organización, no se conseguía gente con el perfil indicado.

En el 2005, se implementan cinco iniciativas separadas para realzar el sistema de la gestión del talento:

- 1) Se rediseñó el sistema de desarrollo del talento para todo el personal de McDonald's.
- 2) Se introdujo un proceso de revisión del talento para todas las posiciones.
- 3) Se desarrolló un Programa de Líderes (LAMP) para retener a los recursos claves.
- 4) Se introdujo el Instituto de Liderazgo McDonald's.

**Gráfico 2. Evolución del Sistema de la Gestión del Talento**



Fuente: "Enhancing the Talent Management System to Support McDonald's Global Growth". Best Practices Institute.

De acuerdo al gráfico 2, se puede observar la evolución de la iniciativas para el crecimiento sostenido del sistema de gestión del talento. (17).

Durante el año 2001, apenas se tenían mediciones de rendimiento contra objetivos trazados, pero no se adjuntaban las evaluaciones de cómo se habían llegado a los resultados. El desarrollo de los empleados, estaba basado en nueve competencias *core* y cinco de liderazgo.

Es hacia el 2003, con los cambios en los mercados, que los gerentes corporativos toman iniciativas para desarrollar un sistema de desarrollo del talento, a efectos de contar con ejecutivos más preparados y ayudar a incrementar la cultura organizacional relacionada a la sostenibilidad para lograr que los líderes de los países de la corporación tomen estos lineamientos como suyos.

Asimismo, durante el 2003, McDonald's centra su estrategia de comunicación interna, en la que todo trabajador tenía que sentir "orgullo" de trabajar en la corporación, todos deben amar la marca. Los medios que se usaron fueron: blog de *staffs*, intranet, actividades sociales, cartas firmadas por gerentes.

Para lograr el orgullo y la pasión por la marca, se inició el programa de entrenamiento y un sistema de recompensas. El programa de entrenamiento se centró en el "*Learnin' it. Livin' it. Lovin' it.*" (34).

En el 2004 se corrió una piloto del programa con 20 directores de alto rendimiento nombrados por un equipo de líderes regionales, divisionales y funcionales. Se evaluaron 5 competencias:

- 1) Evaluación ejecutiva y un programa de orientación
- 2) Plan de desarrollo individual y acuerdos ejecutivos
- 3) Módulos de liderazgo para aprender a liderarse ellos mismos y a su equipo en la organización y reforzar su aprendizaje
- 4) Dos semanas en un programa de administración en Arizona
- 5) Recomendaciones de mejora en el negocio para ser presentado al presidente de la corporación.

Para el 2005, lanzan el programa de liderazgo en McDonald's (LAMP), con la finalidad de iniciar el desarrollo de los recursos humanos de alto rendimiento en la corporación.

En el 2006, McDonald's lanza el Instituto del Liderazgo, que no es un lugar físico, pero está integrado por los directores a nivel *cross* de la corporación y en todos los países, al que tienen acceso vía un Portal de liderazgo dirigido a los recursos con alto potencial. Sin embargo, para aquellos que no lo son, hay un centro online donde podrán recibir capacitaciones, *coach*, etc.



**Tabla 12. Recursos Humanos**

Conclusión	Fortaleza	Debilidad	Alta	Media	Baja
Las iniciativas para el desarrollo del talento a gran escala demostraron a los ejecutivos de McDonald's que pueden usarse para construir cultura y cambios.	X			X	
Personal altamente capacitado y motivado	X			X	
El programa de liderazgo ha generado incremento en promociones, retenciones y retroalimentación 360.	X		X		
La comunicación interna fue sostenida en el tiempo sobre la base de la cultura "I'm lovin' it", que logró un orgullo de trabajar en la corporación.	X		X		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 1.3. Finanzas

Se analizaron los estados financieros de la empresa entre los años 2005-2006, principalmente sus ratios financieras, a efectos de determinar las fortalezas y debilidades financieras (de acuerdo a las memoria anual de MC Donald's 2006).

Los indicadores financieros que se muestran a continuación revelan los resultados en términos de liquidez, endeudamiento y rentabilidad:

- **Liquidez:** McDonald's tiene la capacidad de pagar sus deudas a corto plazo, debido a que la relación activo corriente y pasivo corriente, en promedio anual, es mayor a 1.
- **Endeudamiento:** La razón entre la deuda y el total del activo, en promedio anual, es de 0,47 veces en el 2006, debido a que el mayor pasivo es la deuda a largo plazo, que utilizan para expandir la compra de sus locales propios y la de los franquiciadores.
- **Rentabilidad:** Para el año 2006, la compañía ha tenido un incremento anual promedio del precio de la acción de mercado del 32,17%. En consecuencia, la rentabilidad por acción es atractiva para los inversionistas.

El mercado europeo representa el 35% de los ingresos totales en el 2006.

**Tabla 13. Finanzas**

Conclusión	Fortaleza	Debilidad	Alta	Media	Baja
Excelente situación económica y financiera de la empresa.	X		X		
La empresa afronta sus compromisos a corto plazo.	X		X		
Disponibilidad de efectivo para realizar inversiones en locales.	X		X		
El incremento del precio de mercado de su acción.	X		X		
Alta rentabilidad.	X		X		

Fuente: Elaboración propia, 2016

#### 1.4. Marketing y Ventas

McDonald's, a fin de mantener su liderazgo en el mercado de hamburguesas, en el 2003, da inicio al "Plan para Ganar" (34), que apunta a un crecimiento sostenido mediante tres enfoques: renovación de los restaurantes, innovación en el menú y comunicación en mejora de la experiencia de compra. El plan estuvo basado en las 8 P del Marketing (Propósito, Promesa, Personas, Productos, Plaza, Precio, Promoción y Performance). Además, desarrolla una estrategia de marketing sustentable que implica acciones responsables a nivel social y ambiental, que satisfacen las necesidades inmediatas y futuras de los clientes y de la compañía.

A partir de ese mismo año, el mercado objetivo es el público en general, enfocado en los "jóvenes de corazón", y se realiza una labor muy intensa en los niños. Una misma estrategia es aplicada en todos los países y se realiza continuamente, a fin de posicionar fuertemente su marca en los consumidores.

Los segmentos prioritarios a los cuales McDonald's decidió dirigirse fueron: niños, mamás, jóvenes y hombres jóvenes. Los principales contextos de consumo que ubicó fueron, en orden de importancia, comida (*lunch*), desayuno (*breakfast*), horario nocturno (*late hours*) y antojos (*snacking*). Para adaptarse al consumidor actual, McDonald's extendió el horario de algunos de sus restaurantes (algunos de ellos permanecen abiertos las veinticuatro horas del día).

El personal de McDonald's está capacitado en el trato cordial, culturalmente interiorizado, y dispuesto siempre, bajo los principios del "*I'm lovin' it*" service (rapidez en el servicio, amistad hacia el cliente y reducción de quejas).

En lo referente al producto, McDonald's ofrece calidad (productos calientes, limpios y frescos) y variedad de menús, en los que adoptan insumos que reflejan preferencias locales como: Nurnburger (Alemania), Ebi Filet-o (Japón), McRice Burger (Singapur), McPinto (Costa Rica) entre otros

#### Gráfico 3. Productos locales de McDonald's



**Nurnburger**



**Mc Rice Burger**



**Ebi Filet-O**

Fuente: Elaboración propia, 2016.

La promoción está enfocada en conectar la marca con el público, pero es muy intensa cuando se enfoca en captar la atención de los niños. La “Cajita Feliz” se ha convertido en el instrumento de atracción para este segmento, y es la más exitosa, ya que el niño no va solo por la hamburguesa, sino por el juguete de regalo que viene dentro, el cual está relacionado con personajes de Walt Disney que en ese momento están de moda, generalmente por alguna película de estreno.

Los lugares (restaurantes) están diseñados para atraer a los clientes y para darle valor a su estadía dentro del local, con confort y con espacios destinados a los niños al interior.

Por último, los precios son relativamente bajos; sin embargo, buscan que la proporción valor-precio sea alta, ya que McDonald’s brinda también calidad, y que la experiencia en su local sea grata.

Por el lado de las ventas, el negocio está dividido por segmentos geográficos: Estados Unidos, Europa, Asia/Pacífico, Medio Oriente y África (APMEA), Latinoamérica y Canadá. Los dos primeros agrupan el 35% del total de ingresos. (23).

**Tabla 14. Marketing y Ventas**

<b>Conclusión</b>	<b>Fortaleza</b>	<b>Debilidad</b>	<b>Alta</b>	<b>Media</b>	<b>Baja</b>
La marca empresa mundial.	X		X		
Producto de calidad, de precios bajos y rapidez en el servicio.	X		X		
Personal altamente capacitado.	X		X		
Relación de fidelización con el cliente (comunicación, promociones).	X		X		
Alto número de locales (cómodos y de distracción infantil).	X		X		
Tipo de producto de bajo nivel nutricional.		X	X		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### **1.5. Sistemas de Administración de Información (IT)**

Durante el año 2005, se publicó su primer informe público europeo de responsabilidad social y fue hecho con datos manuales. Al ver las implicancias en los diferentes idiomas de los 30 países en los mercados de Europa, se vio en la necesidad de adquirir un Software cr360 (40). Con este software se tomaron datos de responsabilidad corporativa existentes y se generaron indicadores para las cuatro áreas fundamentales de responsabilidad corporativa: personas, entorno, cadena de suministro de calidad y estilos de vida equilibrados. Asimismo, con esta herramienta,

McDonald's se benefició obteniendo datos de cada mercado para la comunicación local y de la comparación y gestión interna.

Se diseñó a la medida de la marca McDonald's un sistema ágil, fácil de entender, en que, sin ninguna capacitación especial, los usuarios ingresaban sus datos.. Los beneficios claves son: recolección de datos, tiempo real y sistema flexible

El marketing interno se afianza con el uso de tecnologías de comunicación tales como blogs, intranet, etc. La cadena de suministro esta entrelazada entre proveedores y franquiciadores con el *e-procurement*, cuyo sistema es el Manugistic (4), que hace más ágil la planificación de la demanda con el abastecimiento y despacho hacia los franquiciadores. Con este sistema, McDonald's responde mucho más rápido a la demanda del mercado, reduce costos y optimiza los inventarios en la cadena de suministro.

**Tabla 15. Sistemas de Información de Tecnología (IT)**

Conclusión	Fortaleza	Debilidad	Alta	Media	Baja
Software que permite la evaluación sostenible en el tiempo sobre responsabilidad social a nivel integral (personas, entorno, cadena de suministro y estilos de vida).	X		X		
Procesos de comunicación internos son soportados con tecnología.	X		X		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 1.6. Investigación y Desarrollo

En el año 2003, McDonald's Europa decide centralizar la innovación y el desarrollo de nuevos productos en Europa bajo una división "Food Studio" (35) en su centro de Investigación y desarrollo con sede en Múnich (Alemania), que tiene como asesor principal a Adian Coulter, un conocido chef internacional. (35).

Los nuevos productos que son lanzados a nivel Europa tardan en desarrollarse, en promedio, de 2 a 3 años, si son exigentes y elaborados. El trabajo en "Food Studio" se hace con un equipo de trabajo multidisciplinario, conformado por chefs, técnicos en comida e investigadores de mercado. Para un producto potencial, suele lanzarse una piloto para que el concepto sea probado en el mercado por 6 semanas. Con esta prueba se analiza el gusto del consumidor, y también la preparación en los restaurantes, así como los costos y márgenes. Si el concepto del producto es aprobado, la muestra se amplía, y escala de 800 a 1000 restaurantes en de 4 a 6 mercados. (2).

La estrategia de lanzamientos de nuevos productos en Europa se hace de forma escalonada. Primero, busca abarcar los mercados con mayor participación, tales como Alemania, Francia y Reino Unido, para, luego, replicarse en los otros países de Europa.

**Tabla 16. Investigación y Desarrollo**

Conclusión	Fortaleza	Debilidad	Alta	Media	Baja
Desarrollo de nuevos productos más saludables y sostenibles al medio ambiente.	X		X		
Los nuevos productos son desarrollados soportando costos bajos, cuidando el margen y mejorando los procesos de preparación.	X		X		
Contar con un centro de investigación y desarrollo trabajado con equipos multidisciplinarios.	X		X		
El tiempo de desarrollo puede ser elevado.		X		X	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 1.7. Operaciones

Es sabido que McDonald's trabaja en su modelo de negocio de "three-legged stool". El taburete está representado en el gráfico 4, en el que los proveedores representan una pata, otra pata es McDonald's y la tercera pata son las franquicias.

**Gráfico 4. Las tres patas del taburete McDonald's**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

El Grupo HAVI (12) (ex Grupo Alpha), en Alemania, es quien gestiona el flujo de los suministros en el sistema de McDonald's Europa. De acuerdo a McDonald's, es muy importante que estas tres patas trabajen juntas y hay muchas formas en las que ello puede gestionarse de forma satisfactoria. Debido a que McDonald's es una compañía global con muchos participantes, es muy importante que las rutinas y cualidades estén estandarizadas en todas partes.

## **1.8. Logística de entrada**

### **1.8.1. Proveedores**

La estructura de la cadena de proveedores de McDonald's Europa se divide en proveedores directos y proveedores indirectos (ver tabla 17) (26).

#### **1.8.1.1 Proveedores directos**

Los proveedores directos de McDonald's se clasifican en operadores logísticos e instalaciones de procesamiento industrial. Los proveedores directos trabajan única y exclusivamente con McDonald's y han crecido con los volúmenes de compra de McDonald's.

- Operadores logísticos

El Grupo HAVI es el único proveedor logístico para McDonald's y tiene la responsabilidad de toda la logística de McDonald's, almacenamiento y transporte. Coordina la compra y la distribución a nivel Europa hacia los restaurantes con los siguientes proveedores directos (reflejados en la tabla 17).

- Instalaciones de procesamientos final

Elaboran los productos terminados, como *patties* de carne, panes y bebidas. Los proveedores directos que procesan alimentos para McDonald's Europa son los siguientes (ver tabla No. 17).

#### **1.8.1.2 Proveedores indirectos**

Dentro de la estructura de los proveedores de McDonald's Europa, se encuentran las plantas de procesamiento primario y producción, y las granjas y ranchos.

- Plantas de procesamiento primario y producción

Los proveedores indirectos que trabajan con McDonald's en Europa son los siguientes (ver tabla no. 17):

- Granjas y ranchos

Los proveedores identificados que tienen una relación indirecta con McDonald's son:  
 Hacendados de Brasil de soja (ver tabla no. 17)

**Tabla 17. Supply Chain McDonald's Europa**

RESTAURANTES	PROVEEDORES DIRECTOS		PROVEEDORES INDIRECTOS	
	CENTRO DE DISTRIBUCION HAVI	INSTALACIONES DE PROCESAMIENTO FINAL	PLANTAS DE PROCESAMIENTO PRIMARIO Y PRODUCCION	GRANJAS Y RANCHOS
	<i>Sun Valley Poultry/Grupo Sada:</i> Pollo <i>MC Cain:</i> Papa frita <i>Howard Long International:</i> Ensaladas <i>Central Edible Oils/Salico:</i> Vegetales <i>Reinforest Alliance:</i> Café <i>Banders:</i> Servilletas, vasos para bebidas calientes <i>Polarcup:</i> Vasos, tapas, cañas <i>Kitchen Range Foods:</i> Pie fruta, donuts <i>Unigate Dairies/Ashby Dairies:</i> Productos lácteos <i>Filet O-Fish:</i> Pescado <i>Career Apparel:</i> Uniformes <i>HKI:</i> Equipos	<i>Mc Key Food Service:</i> Patties de Carne, carne de cerdo <i>Fresh start Bakery:</i> Bollos de Hamburguesa <i>Coca-Cola:</i> Bebidas <i>Golden West Food Ltd:</i> Panes <i>Icelandic Freezing Plants:</i> Productos de pescado procesado	<i>Cargill:</i> Carne de pollo <i>Smithfield Food:</i> Proveedora carne de cerdo <i>Tyson Food:</i> Proveedora carne de pollo O-Fish: Filete de Pescado	Hacendados de Brasil de Soja <i>Granja Membeca/ Granja Roncador de Mato Grosso</i> <i>Granja Lavras de Pará</i> <i>Rancho El Chaparral Suizo americano:</i> Cabezas de Ganado <i>Fragship Farms:</i> Cabeza Ganado, Cerdo

Fuente: Elaboración propia, 2016 basada en McDonald's Mundial (2004). *Informe de Responsabilidad Social Corporativa y McSoptlight* (1994). "Suppliers and Purchasing".

### 1.8.2 Responsabilidad social en la cadena de suministro de McDonald's

McDonald's trabaja junto con los proveedores directos especificando requisitos en áreas clave, como seguridad, calidad de la comida y responsabilidad social.

Los proveedores directos compran a otra red de proveedores los ingredientes crudos que utilizan para elaborar los productos alimenticios. Estos "proveedores indirectos" de McDonald's son los encargados del abastecimiento de productos agropecuarios como trigo, lechuga y carne. El grado de participación con esta parte del sistema agropecuario es diferente. McDonald's trabaja con los proveedores directos, y a menudo con otros de la industria, para desarrollar enfoques destinados a asuntos sociales y medioambientales que son importantes para el sector de las granjas.

En asociación con organizaciones de conservación y con diversos proveedores, McDonald's ha desarrollado una serie de pautas que proporcionan un marco para asignar prioridades a los esfuerzos de responsabilidad social con los proveedores. Estas pautas establecen las características principales de los sistemas agropecuarios y de comida responsables ante la sociedad. A continuación, en la tabla 18, se resumen las pautas.

**Tabla 18. Pautas de Responsabilidad Social McDonald's**

<b>Pautas sociales</b>
1. Proteger la salud y el bienestar de los empleados y contribuir al desarrollo de las comunidades en que trabajan.
2. Encontrar formas de incrementar la rentabilidad económica mediante un aumento de la eficiencia en el uso de los recursos y el aprovechamiento de los beneficios de los servicios ecológicos.
<b>Pautas medioambientales</b>
3. Maximizar el uso eficiente de agua y detener la eliminación de desechos en el agua.
4. Minimizar la emanación de productos tóxicos que contaminen el aire.
5. Maximizar la eficiencia en el uso de energía y, de ser posible, utilizar fuentes de energía permanentes o renovables.
6. Minimizar la producción de desechos, maximizar el reciclado y garantizar un manejo y eliminación adecuados de los desechos sólidos.
7. Mantener la salud del suelo mediante el control de la erosión y la mejora de su estructura y fertilidad.
8. Preservar los hábitats naturales para proteger las especies autóctonas y la biodiversidad.
9. Minimizar el uso de pesticidas químicos para el control de plagas que afectan la salud humana, medioambiental y de los animales.
<b>Pautas del bienestar de los animales</b>
10. Garantizar que siempre se respeten las necesidades de alimento, agua y espacio, así como las psicológicas, higiénicas y de comportamiento, de los animales.

Fuente: Elaboración propia, 2016 basada en McDonald's Mundial (2004). *Informe de Responsabilidad Social Corporativa*.

### **1.8.3 Calidad y seguridad de la comida**

Las medidas para garantizar la calidad y la seguridad de los productos de McDonald's comienzan en las granjas y continúan hasta cada mostrador de los restaurantes. Para la carne, el exhaustivo método que se aplica para garantizar la seguridad de la carne comienza en la granja, con un programa de certificación que exige a los proveedores que certifiquen que sus proveedores utilizan alimento para ganado sin harina de huesos o carne de ganado o de algún otro rumiante.

### **1.8.4 Logística de salida franquicias**

Las franquicias operan los restaurantes McDonald's y le rentan a McDonald's el local por un periodo de 20 años.

El rol del franquiciado en la cadena de suministro de McDonald's es proveer clientes de comida rápida, principalmente hamburguesas, que es lo que McDonald's tiene como objetivo central y que es un requerimiento consistente para todos los restaurantes, independientemente de su ubicación.



## **1.9. Cadena de suministro de McDonald's**

Se revisarán los elementos importantes de una cadena de suministro en McDonald's. (11) y (24).

### **1.9.1. La gestión de inventarios**

El Grupo HAVI es el operador logístico a nivel Europa el cual tiene alianzas estratégicas con otros operadores, tales como L.R. Services en Francia (30) y Alpha Management (1) en Alemania, y es el encargado del almacenamiento y transporte de los alimentos y los otros productos.. En cada orden, los gerentes de tienda pueden cambiar sus predicciones. El potente sistema del Grupo HAVI permite contabilizar la cantidad de entregas a cada restaurant para llevar las estadísticas de las entregas. El sistema de entregas a las franquiciadoras (restaurantes) se hace tres veces por semanas.

### **1.9.2. El costo total**

Un punto importante de la cadena de suministro consiste en bajar el costo total del sistema completo, incluyendo las franquicias y los proveedores.

McDonald's ha ido un paso más allá y trata de reducir los costos totales mediante el aprovechamiento de otras cadenas de suministro, a las que se accede a través de los proveedores. Hay que tener presente que McDonald's adopta un enfoque de costos totales no solo de la cadena de suministro existente, sino también evalúa el potencial de otras cadenas de suministro.

### **1.9.3. El horizonte del tiempo**

McDonald's no tiene contratos con los proveedores. Históricamente, se han hecho acuerdos mutuos, cultivando una relación de largo plazo. Estos acuerdos son de requerimientos hechos por McDonald's. Un ejemplo podría ser el de ciertas normas de calidad.

Los mismo pasa con la relación con las franquicias. Pese a que los lugares físicos son de McDonald's, el compromiso de los franquiciadores es cada vez mayor, pues realizan inversiones y tienen acuerdos de 20 años en adelante.

#### 1.9.4. Compartiendo información

McDonald's tiene la política de libros abiertos con sus proveedores y comparten información, lo que genera una situación de ganar-ganar. Pese a que existen algunos otros proveedores que tienen otros clientes, no es de interés de McDonald's analizar la información de esos otros clientes, pero si solicita una revisión, a efectos de analizar las escalas de costos para su beneficio.

#### 1.9.5. Volumen de las coordinaciones

McDonald's tomó la decisión de que el Grupo HAVI sea quien coordine con todos los proveedores el abastecimiento de los productos o componentes hacia los franquiciadores. La finalidad de este cambio de dirección es acortar el volumen de comunicación entre los proveedores y franquiciadores y McDonald's mismo.

Para lograr una coordinación asertiva, McDonald's tiene un consejo de cadena de suministro donde todos los proveedores y la empresa se reúnen y discuten nuevas estrategias de suministro y futuros desarrollos de productos, considerando siempre la calidad de la comida. (3).

#### 1.9.6. Planificación conjunta

La planificación conjunta entre los franquiciadores y el Grupo HAVI se centra en el transporte y almacenamiento. Dicha planificación es muy fluida y constante. Por otro lado, la planificación entre proveedores y el Grupo HAVI está más relacionada a pronósticos y estandarización de procesos, ya que se necesita menos intensidad en una planificación conjunta en esta parte de la cadena de suministro. Los proveedores, franquiciadores y el Grupo HAVI utilizan la plataforma Manugistic (4), por medio de la cual pueden responder a las necesidades del mercado.

#### Gráfico 5. *Supply Chain* McDonald's y Grupo Havi (Operador Logístico en Europa)



Fuente: Elaboración propia, 2016.

McDonald's trabaja en conjunto con los proveedores directos especificando los requisitos en áreas clave como la seguridad, calidad de la comida y responsabilidad social. Los proveedores directos compran a otra red de proveedores los ingredientes crudos que utilizan para elaborar los productos alimenticios. Estos "proveedores indirectos" de McDonald's son los encargados del abastecimiento de productos agropecuarios como trigo, lechuga y carne.

McDonald's Europa tiene cerca de 25 proveedores directos. (26).

#### **1.9.7. Filosofías corporativas**

La cadena de suministro de McDonald's comparte una visión de objetivos comunes con los proveedores, manteniendo la importancia en la calidad de los productos. Para permitir el logro de los objetivos de la cadena, McDonald's ayuda a los proveedores mediante el apoyo en reuniones o foros de discusiones (precios *commodities*).

#### **1.9.8. Proveedores base**

Para McDonald's es importante contar con proveedores para cada producto y los proveedores se crearon y crecieron sobre la base de los volúmenes de McDonald's, lo que ha creado una relación de compañeros y de cooperación, y no solo de clientes y proveedores.

#### **1.10. Liderazgo en la cadena**

McDonald's demuestra su liderazgo dentro de la cadena hacia los franquiciados demostrando la importancia de introducir un nuevo concepto de producto, sobre todo cuando los franquiciados deben de invertir. McDonald's le demuestra con estadísticas la importancia del nuevo producto. Otra forma de afianzar su liderazgo, es su visión de calidad, la cual toma un papel muy importante en la evolución de los proveedores que pertenecen a la cadena de suministro de McDonald's.

#### **1.11. Participación en los riesgos y beneficios**

McDonald's comparte riesgos y beneficios con sus proveedores. Un ejemplo de ello es que con el Grupo HAVI tienen un acuerdo de ganancia fija; sin embargo, también tienen una medición de toneladas de transporte, que, en caso sea mayor, McDonald's compensa.

Lo único que para McDonald's no es aceptable es quedarse sin materia prima. Los proveedores tienen que hacer todo el esfuerzo posible para abastecer; de lo contrario, el costo del no abastecimiento es trasladado al proveedor.

Esta clase de acciones hace que los propios proveedores busquen alternativas de largo plazo para mejorar la cadena de suministro, lo que les lleva a ganar cuotas y ser recompensados por la empresa.

### 1.12. Rapidez en las operaciones

Lo más importante es la reducción del ciclo de entrega, mediante manejos de códigos de barra y usando menos almacenamientos.

Uno de los beneficios que tiene McDonald's en la cadena de suministro es que no importa la distancia donde se encuentren los franquiciadores, todos pagan la misma cantidad de dinero. Asimismo, el sistema permite que los franquiciadores puedan cambiar órdenes de pedido a último minuto, y no se les cobra nada adicional ni se amplía el tiempo de entrega.

**Tabla 19. Operaciones**

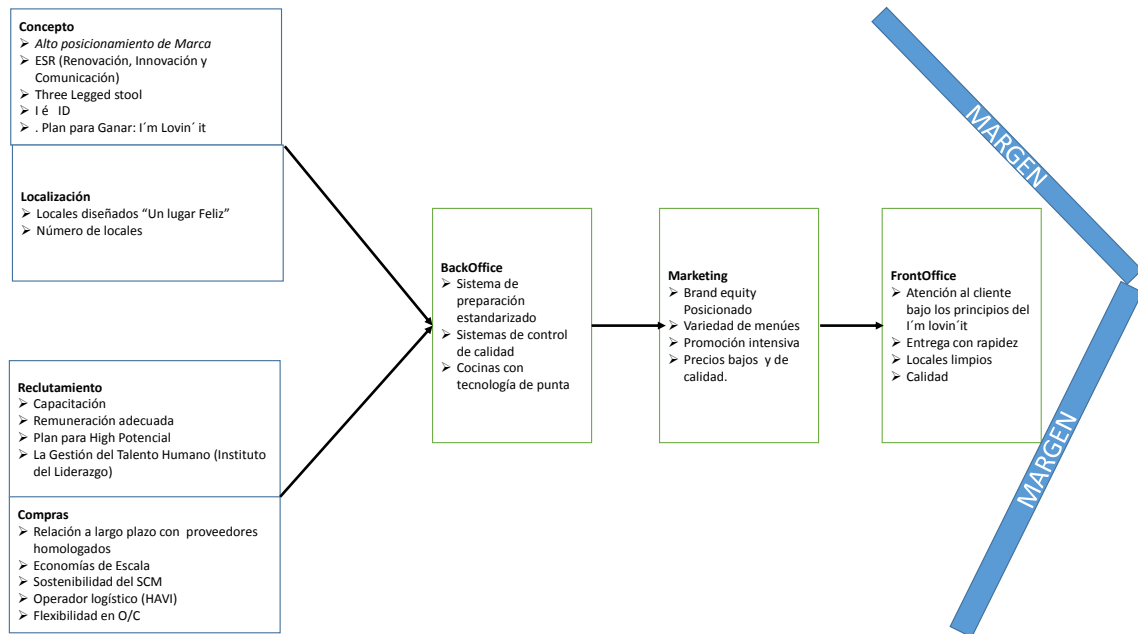
Conclusión	Fortaleza	Debilidad	Alta	Media	Baja
La lealtad al sistema que comparten los costos en toda la cadena de suministro	x		X		
Algún costo que se dispare, será compartido por toda la cadena de suministro		x	X		
El Liderazgo en la cadena de suministro compartiendo la filosofía de calidad y sostenibilidad de los productos.	x		X		
Los franquiciados comparten el costo total del transporte, sin diferencias, teniendo el mismo costo sin importar las distancias.	x		X		
Cuenta con precios estables en toda la cadena de suministro	x		X		
Base de datos de proveedores es estrecha, por lo que ha permitido que McDonald's comparta información con ellos					
Rapidez en la entrega y flexibilidad ante los cambios en las O/C	x		X		

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 2. Cadena de valor de servicio de McDonald's

Para diagnosticar la ventaja competitiva de McDonald's es necesario definir la cadena de valor de servicio (ver gráfico 6) (39) (29). Si bien las cadenas de valor de servicio de las empresas, dentro del sector de comida rápida, pueden a menudo ser similares en algunas actividades, también se identifica diferencias notables. Estas diferencias representan las fuentes de ventajas o desventajas competitivas (ver tablas 19 a 25 en anexos).

**Gráfico 6. Cadena de Valor de Servicio de McDonald's**



Fuente: Elaboración propia, 2016 basada en "Marketing de servicios: reinterpreta la cadena de Valor de Gustavo Alonso.

La realización de la cadena de valor de servicio de McDonald's tiene como objetivo describir aquellas actividades que generan valor e identificar las competencias centrales (actividades que se desempeñan particularmente bien). Una vez identificadas las competencias centrales, se analiza aquellas actividades que han evolucionado o pueden evolucionar hasta convertirse en ventaja competitiva importante. Por último, se trata de determinar cuáles de estas competencias puedan convertirse en ventaja competitiva sostenible.

Para McDonald's, las competencias centrales que surgen del análisis reflejado en el gráfico 6 son:

- 1) Todas las actividades que engloban el concepto
- 2) Todas las actividades que engloban compra
- 3) Sistema de preparación estandarizada
- 4) Cocina de tecnología de punta
- 5) La gestión del talento humano en la corporación
- 6) Lugares diseñados para ser "un lugar feliz"

De estas competencias centrales, se ha identificado que las siguientes han evolucionado a ser competencias distintivas:

Concepto

- 1) Alto posicionamiento de la marca
- 2) Empresa responsable socialmente
- 3) El Plan para Ganar: *I'm lovin' it*

#### Localización

- Lugares diseñados para ser “un lugar feliz”

#### Reclutamiento

- La gestión del talento

#### Compras

- 1) Abastecimiento y distribución son administradas por el Operador Logístico “Grupo HAVI”
- 2) Sostenibilidad de la cadena de suministro

#### Back Office

- Sistema de preparación estandarizada

De las competencias distintivas, producen ventajas competitivas sostenidas las siguientes:

- 1) *Brand Equity* (Valor de la marca)
- 2) Empresa responsable socialmente
- 3) Mantener la cultura *I'm lovin' it*
- 4) Locales diseñados como “un lugar feliz”
- 5) La gestión del talento
- 6) Sostenibilidad de la cadena de suministro

Por tanto, estas son las ventajas competitivas sostenidas que servirán para desarrollar las estrategias

### **3. Análisis de Recursos y Capacidades Matriz VRIO**

Esta matriz permite complementar y confirmar las ventajas competitivas sostenibles de McDonald's que han sido identificadas anteriormente a partir de los recursos que posee y de la comparación con sus competidores (ver tabla 20).

**Tabla 20. Matriz VRIO**

MATRIZ VRIO					
RECURSOS y CAPACIDADES	¿VALOR?	¿RARO?	¿INIMITABLE?	¿ORGANIZADO?	IMPLICANCIAS COMPETITIVAS
Rendimiento pasado de la empresa Competidores clave de la empresa Industria en General	¿El Recurso otorga valor a la posición competitiva de la empresa?	¿El Recurso lo poseen pocas empresas?	¿Las empresas que no cuentan con el recursos están en desventaja?	¿La organización de la empresa es apropiada para el uso del recurso?	VCS: Ventaja Competitiva Sostenida VCT: Ventaja Competitiva Temporal PC: Paridad Competitiva DC: Desventaja Competitiva VCNE: Ventaja Competitiva No Explotada
<b>Recursos financieros</b>					
- Es rentable y líquida	Sí	No	No	Sí	VCT
<b>Recursos ísicos</b>					
- Producto de calidad, de precios bajos y rapidez en el servicio	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
- Alto número de locales, acondicionados según temática del MC Donalds	Sí	No	No	Sí	VCT
- Procesos soportados con tecnología de punta	Sí	No	No	Sí	VCT
- Desarrollo de nuevos productos más saludables y sostenibles al medio ambiente	Sí	No	No	Sí	VCT
- Los nuevos productos tienen que ser desarrollados soportando costo bajo cuidando el margen y procesos de preparación	Sí	Si	Si	Sí	VCS
- Contar con un Centro de Investigación y Desarrollo trabajado con productos multi disciplinarios	Sí	Si	Si	Sí	VCS
- Contar con una Cadena de suministro rentable y sostenible	Si	Si	Si	Si	VCS
<b>Recursos individuales</b>					
- Personal altamente capacitado	Sí	No	No	Sí	VCT
- El Programa de Liderazgo ha generado incremento de retenciones y promociones	Sí	No	No	Sí	VCT
- Relación de fidelización con el cliente (comunicación, promociones)	Sí	Si	Sí	Sí	VCS
<b>Recursos organizacionales</b>					
- Visión a largo plazo con crecimiento responsable	Sí	Sí	Si	Sí	VCS
- Su cultura de éxito se basa en el Modelo "three-legged stool".	Sí	No	No	Sí	VCT
- Alto Brand Equity	Sí	Sí	Si	Sí	VCS
- Relación estratégica con proveedores	Sí	Sí	Sí	Sí	VCS
- Capacidad de generación de alianzas con ONG y otras empresas en liderazgo de sostenibilidad	Sí	No	No	Sí	VCT

Fuente: Elaboración propia, 2016 (del autor Artur Barney)

De acuerdo con los resultados, McDonald's posee 8 recursos que sustentan las ventajas competitivas sostenibles, con los cuales podrá sobrevivir en un mercado competitivo y dinámico:

- a. Producto de calidad, de precios bajos y rapidez en el servicio
- b. Los nuevos productos tienen que ser desarrollados soportando costo bajo, cuidando el margen y procesos de preparación
- c. Contar con un Centro de Investigación y Desarrollo trabajado en el que trabajan equipos multidisciplinarios

- d. Contar con una cadena de suministro rentable y sostenible
- e. Relación de fidelización con el cliente (comunicación, promociones)
- f. Visión a largo plazo con crecimiento responsable
- g. Alto *brand equity*
- h. Relación estratégica con proveedores

#### **4. Ventaja competitiva**

Después de analizar la matriz VRIO (recursos y capacidades, tabla 20) y la cadena de valor de servicio (gráfico 7), se concluye que las fuentes de ventajas competitivas para McDonald's son:

- 1) *Brand Equity* (valor de la marca)
- 2) Empresa responsable socialmente
- 3) Mantener la Cultura *I'm lovin' it*
- 4) Locales diseñados como "un lugar feliz"
- 5) La gestión del talento
- 6) Sostenibilidad de la cadena de suministro

Por tanto, estas son las ventajas competitivas sostenidas que servirán para desarrollar las estrategias.

#### **5. Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)**

Luego de señalar los factores internos individuales que afectan a la empresa, se procederá a evaluar cuáles de ellos son los que más inciden en McDonald's. Para ello, se realizará la matriz EFI, que permitirá determinar cuáles son las fortalezas y oportunidades que McDonald's debe considerar con más atención a la hora de decidir qué estrategia ejecutar.



**Tabla 21. Matriz EFI**

Factores Internos		Ponderación	Calificación	Puntuación Ponderada
<b>Fortalezas</b>				
1	Capacidad de negociación con proveedores certificados y homologados	0.06	3	0.18
2	capacidad de generación de alianzas con ONG y otras empresas y liderazgo en sostenibilidad	0.04	3	0.12
3	costos bajos	0.08	4	0.32
4	Rapidez en el servicio	0.06	4	0.24
5	Personal altamente capacitado	0.04	3	0.12
6	Procesos estandarizados	0.06	4	0.24
7	Posición económica y financiera sólida	0.04	4	0.16
8	Marca mundial con alta participación del mercado (líder en la industria)	0.06	4	0.24
9	La franquiciados comprometidos con la cultura de McDonalds	0.04	3	0.12
10	Relación de fidelización con el cliente (Comunicación, Promociones)	0.06	3	0.18
11	Procesos soportados con tecnología de punta (e-procurement, CR360)	0.04	3	0.12
12	Alto número de locales (Ubicuidad)	0.04	3	0.12
13	Fuerte relación de confianza entre Proveedores, Accionistas y Franquiciados	0.04	3	0.12
14	Tiene un Centro de Investigación y Desarrollo con equipo multidisciplinario	0.02	3	0.06
15	Proveedores Directos que trabajan exclusivamente para McDonalds	0.04	3	0.12
16	Proveedores que comparten y practican la cultura de Responsabilidad Social	0.04	3	0.12
17	Control eficiente de los costos de la cadena de suministro	0.06	4	0.24
<b>Debilidad</b>				
1	Capacidad de compra fragmentada y limitada (pocos proveedores y volumen de compra)	0.04	2	0.08
2	La rigidez en las mediciones de la cadena de suministro, hace que se pierda flexibilidad ante incrementos repentinos de la demanda	0.04	2	0.08
3	Alta rotación de personal en los restaurantes	0.02	1	0.02
4	baja capacidad de controlar la sostenibilidad e integrar verticalmente la cadena de suministro	0.02	2	0.04
5	Poco entendimiento del franquiciado del manejo de la cadena de suministro de McDonalds	0.02	2	0.04
6	No cuenta con entrega domicilio	0.02	2	0.04
7	Los principales productos que venden McDonalds, no son nutritivos ni saludables	0.02	2	0.04
		1.00	3.16	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Al ponderar la Matriz EFI de McDonald's se obtiene un puntaje de 3,16. Ello indica que McDonald's tiene fortalezas internas bastante sólidas. Está en muy buena posición, y aun con posibilidades de mejora.

Su principal fortaleza en la industria es su precio bajo e, internamente, su gran *brand equity*, rapidez en el servicio, posición financiera sólida, alta participación del mercado y su filosofía de mejora continua de la eficiencia operativa sostenible.

## 6. Conclusiones

McDonald's es una empresa económica y financieramente sólida, con un prestigio importante (marca internacional) dentro del sector de comida rápida, que reúne las condiciones suficientes para continuar creciendo en el continente europeo. Cuenta con un sistema de cadena de suministro sostenible (económico, social y ambiental) y con ubicaciones estratégicas de locales.

La estrategia será el mantenimiento del liderazgo en costos y el mejoramiento de sus procesos operativos en la cadena de suministro.

## **Capítulo IV. Formulación de objetivos**

### **1. Análisis y propuesta de misión y visión**

#### **1.1. Visión**

En McDonald's, nuestra prioridad principal es complacer a nuestros clientes. (25)

#### **1.2. Misión**

Nos esforzamos para brindar a cada cliente una opción de comida caliente, servida con rapidez, en un restaurante limpio y agradable, con un buen precio y brindando una experiencia que supere sus expectativas. Consideramos vital nuestro compromiso de responsabilidad social. (25)

#### **1.3. Valores**

- 1) Aspirar a ser el mejor empleador;
- 2) retribuir a la comunidad;
- 3) regirse por los estándares éticos más estrictos; y más. (25)

#### **1.4. Normas**

- 1) Normas de conducta comercial;
- 2) código de conducta para los proveedores;
- 3) política medioambiental; y más. (25)

### **2. Objetivo general**

Mantener un crecimiento sostenible y socialmente responsable en Europa, en toda su cadena de valor de servicio, cuyo beneficio final se refleje en los accionistas, empleados y clientes.

### **3. Objetivos estratégicos (incluye financieros)**

Los siguientes objetivos han sido definidos en base a la misión, visión y objetivo general.

### **3.1. Objetivos de rentabilidad**

Alcanzar un EBITDA de US\$3,785 Millones para el 2008, US\$ 4,116 Millones en el 2009 y US\$ 4,293 Millones para el 2010.

### **3.2. Objetivos de crecimiento**

Incrementar las ventas de manera sostenida y responsable en 3,95% en el año 2008, 2,9% en el año 2009 y 2,9% en el año 2010.

### **3.3 Objetivo de mejora**

Evaluar constantemente los procesos de la cadena de suministro, manteniendo las prácticas de responsabilidad social para generar mayor rentabilidad de la misma, de 0,5% para el año 2008, de 0,5% para el año 2009 y de 0,5% para el año 2010.

## Capítulo V. Generación y selección de estrategia

Luego de establecer el objetivo general y los objetivos estratégicos, alineados con la visión y misión de McDonald's, lo siguiente es generar estrategias a partir del análisis externo e interno de la organización. Para ello se identificarán las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas (análisis FODA), para finalmente elaborar la matriz FODA cruzado.

### 1. Matriz FODA (cruzado)

Tomando los factores internos y externos que se detallan en el anexo 7, en el análisis del FODA cruzado se definirán las estrategias que serán adoptadas por McDonald's.

**Tabla 22. Matriz FODA cruzado**

Estrategia FO	Estrategia DO
Crear mayor número de locales franquiciados (O2, O3, O5, F13)	Incorporar a los principales franquiciadores a los comités de productos nuevos (O1, D5)
Efectuar mayor compra de terreno cuando el dólar es más bajo que el euro (D4, F8)	Incrementar la cartera de proveedores homologados para los productos actuales (O2, O3, O5, O6, D1)
Fomentar las actividades que implican responsabilidad social (reforzar el plan de responsabilidad social) (O7, F11, F16, F17, F2, F3, F4, F7, F10, F14)	Generar grupos de trabajo que incluyan a los proveedores pequeños de la cultura de sostenibilidad (D7, D4)
Incrementar la participación de mercado (D8, F9, F16, F17)	Fortalecer la comunicación con los proveedores indirectos para mejorar la rentabilidad de la cadena de suministro (o1, o7, o8, o9, o10, d1)
Desarrollar un portafolio de productos nuevos que contemple productos saludables y que responda a los gustos locales (D1, O9, D10, F7, F8, F9, F11, F12, F3, F16, F17)	Flexibilizar la gestión de inventarios de la cadena de suministro para atender el crecimiento (O9, D2, O11)
	Consolidar el proceso de gestión de talento buscando retención en el mismo (O13, O14, D3, O10)
Estrategia FA	Estrategia DA
Seguir desarrollando el poder de la marca consolidando nuestra ventaja competitiva mediante la eficiencia operativa de la CM (A4, F1, F10, F11, F9)	
Celebrar convenios con activistas, ONG (A5, F3)	
Seguir desarrollando franquicias (F9, A7)	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Considerando las coincidencias de enfoque en las estrategias resultantes del FODA, se ha tenido a bien consolidarlas, y han quedado las siguientes iniciativas estratégicas:

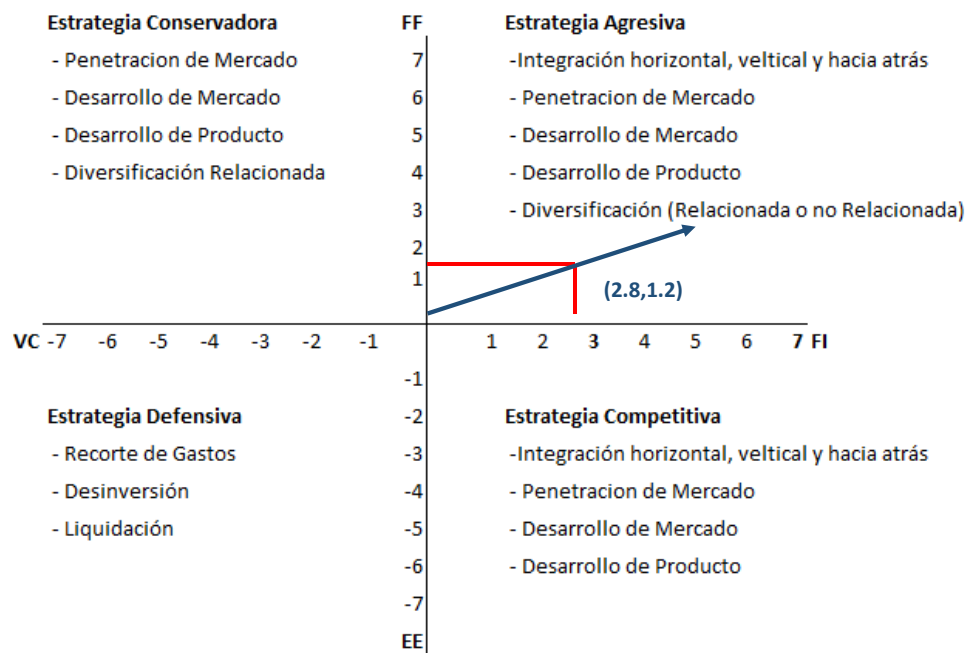
- 1) Crear mayor número de locales franquiciados
- 2) Efectuar mayores compras de terreno cuando el dólar es más bajo que el euro
- 3) Fomentar las actividades que implican responsabilidad social (reforzar el plan de responsabilidad social)
- 4) Incrementar la participación de mercado
- 5) Desarrollar un portafolio de productos nuevos que contemple productos saludables y que responda a los gustos locales
- 6) Seguir consolidando el poder de la marca, consolidando la ventaja competitiva mediante la eficiencia operativa de la cadena de suministro
- 7) Celebrar convenios con activistas y ONG
- 8) Seguir desarrollando franquicias
- 9) Incorporar a los principales franquiciadores a los comités de productos nuevos
- 10) Incrementar la cartera de proveedores homologados para los productos actuales

- 11) Generar grupos de trabajo que alineen a los proveedores pequeños con la cultura de sostenibilidad
- 12) Fortalecer la comunicación con los proveedores indirectos para mejorar la rentabilidad de la cadena de suministro
- 13) Flexibilizar la gestión del inventario de la cadena de suministro para atender al crecimiento
- 14) Consolidar el proceso de gestión del talento, buscando retención del mismo

## 2. Matriz Posición Estratégica y Evaluación de la Acción (PEYEA)

A partir del análisis y evaluación de los cuatro factores determinantes de la matriz de Posición Estratégica y Evaluación de la Acción, ubicados en las dimensiones internas y externas, se determinará la posición estratégica de McDonald's. Para ello, primero, se identificarán las variables que determinan la Fuerza Financiera (FF), Ventaja Competitiva (VC), Estabilidad del Ambiente (EA) y la Fuerza de Industria (FI) de McDonald's, como se detalla en el gráfico 7.

**Gráfico 7. Matriz PEYEA**



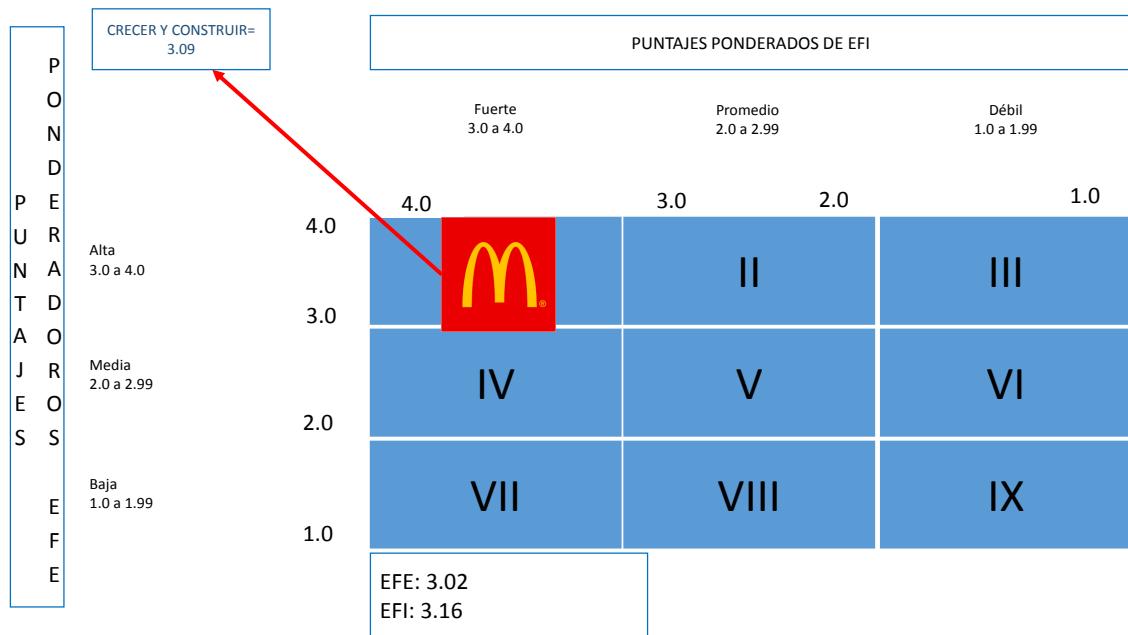
Fuente: Elaboración propia, 2016.

Del cálculo del valor de las coordenadas, se determina que McDonald's Europa está en la capacidad de adoptar una estrategia AGRESIVA, por lo que puede utilizar las estrategias: i) Penetración de mercado, ii) Desarrollo de mercado, iii) Desarrollo de producto, y iv) Diversificación relacionada.

### 3. Matriz Interna-Externa

La matriz IE coloca las diferentes divisiones de una organización en una disposición de nueve celdas. Se basa en dos dimensiones clave: las puntuaciones ponderadas totales EFI en el eje X y las puntuaciones ponderadas totales EFE en el eje Y. La prescripción para las divisiones que caen las celdas I, II o IV es la de crecer y edificar; en las celdas III, V o VII es la de mantener y conservar; y en las celdas VI, VIII o IX es cosechar o desechar.

**Gráfico 8. Matriz Interna - Externa**



Fuente: Elaboración propia, 2016.

El resultado obtenido de McDonald's en la matriz EFE es de 3,02 y en la matriz EFI es de 3,16. Esto sitúa a la empresa en la celda I "Fuerte Alto" (ver gráfico 8); por tanto, McDonald's podría desarrollar cualquiera de las siguientes estrategias:

- 1) Penetración de mercado
- 2) Desarrollo de mercados
- 3) Desarrollo de nuevos productos
- 4) Integración hacia adelante, atrás u horizontal.

#### 4. Alineamiento de estrategias con los objetivos

##### 4.1. Alinear las estrategias con la matriz PEYEA y la matriz IE

Luego de evaluar a la empresa McDonald's en el mercado de comida rápida de Europa, con las matrices PEYEA e IE, se observa que las estrategias deberían darse en Penetración de Mercado, Desarrollo de mercado y de producto.

En este sentido, las estrategias resultantes de la matriz FODA evalúan su concordancia con las resultantes de las matrices PEYEA e IE, como se muestra en la tabla 23.

**Tabla 23. Matriz IE y Matriz PEYEA**

	ESTRATEGIAS	Matriz IE	PEYEA
1	Crear un mayor número de locales franquiciados	X	X
2	Efectuar un mayor número de compras de terreno cuando el dólar es más bajo que el euro	X	
3	Fomentar las actividades que implican responsabilidad social (Reforzar el Plan de Responsabilidad Social)	X	
4	Incrementar la participación en el mercado	X	X
5	Desarrollar un portafolio de productos nuevos que contemple: productos saludables y que respondan a los gustos locales	X	X
6	Seguir desarrollando el poder de la marca consolidando nuestra ventaja competitiva mediante la eficiencia operativa de la cadena de suministro	X	X
7	Celabrar convenios con activistas, ONG	X	
8	Seguir desarrollando franquicias	X	X
9	Incorporar a los principales franquiciadores de los límites de los productos nuevos	X	
10	Incrementar la cartera de proveedores homologados para los productos actuales	X	X
11	Generar grupos de trabajo que alineen a los proveedores pequeños de la cultura de sostenibilidad	X	X
12	Fortalecer la comunicación con los proveedores indirectos para mejorar la rentabilidad de la cadena de suministro	X	X
13	Flexibilizar la gestión del inventario de la cadena de suministro para atender el crecimiento	X	X
14	Consolidar el proceso de gestión del talento buscando la retención del mismo	X	

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Considerando el análisis desarrollado, las estrategias que quedarían luego de validarlas con la matriz IE y matriz PEYEA son las detalladas en los numerales 1 al 14 de la tabla precedente.

#### 5. Descripción de la estrategia seleccionada

##### 5.1. Alinear las estrategias con los factores externos e internos

Las estrategias propuestas han sido evaluadas con los factores claves del FODA cruzado de la empresa, a fin de determinar cuáles permiten aprovechar mejor las fortalezas y oportunidades de la compañía y, a la vez, subsanar las debilidades y mitigar las amenazas (ver anexo 8), respecto de lo cual se recomienda priorizar las siguientes estrategias:

- 1) Fomentar las actividades que implican responsabilidad social
- 2) Desarrollar un portafolio de productos nuevos que contemple productos saludables y que responda a los gustos locales

- 3) Incrementar la cartera de proveedores homologados para los productos actuales
- 4) Fortalecer la comunicación con los proveedores indirectos para mejorar la rentabilidad de la cadena de suministro
- 5) Consolidar el proceso de Gestión del talento, buscando la retención del mismo
- 6) Seguir desarrollando el poder de la marca, consolidando la ventaja competitiva mediante la eficiencia operativa de la cadena de suministro.

#### 4.2. Alineamiento de estrategias con los objetivos

En la siguiente tabla se muestra que todos los objetivos estratégicos están alineados con al menos una estrategia propuesta (detallado en el anexo 8).

**Tabla 24. Alineación estratégica con objetivos**

		E01	E02	E03	E04	E05	E06
Objetivos Estrategias		Desarrollar un portafolio de productos nuevos que contemple productos saludables y que respondan a los gustos locales	Incrementar la cartera de proveedores homologados para los productos actuales	Consolidar el proceso de gestión del talento, buscando retención del mismo	Seguir desarrollando el poder de la marca, consolidando nuestra ventaja competitiva mediante la eficiencia operativa de la cadena de suministro	Fortalecer la comunicación con los proveedores indirectos para mejorar la rentabilidad de la cadena de suministro	Fomentar las actividades que implican responsabilidad social
Rentabilidad	Alcanzar un EBITDA de US\$3,785 Millones para el 2008, US\$3,116 Millones en el 2009 y US\$3,293 Millones en el 2010.	1	1	1	1	1	1
Crecimiento	2) Incrementar las rentas de manera sostenible y responsable en 3.95% en el año 2008, 2.9% en el año 2009 y 2.9% en el año 2010.	1	1	1	1	1	1
Mejora	3) Continuar desarrollando eficiencias en la cadena de suministro manteniendo las prácticas de responsabilidad social para generar mayor rentabilidad de la misma en 0.5% para el año 2008, 0.5% para el año 2009 y 0.5% en el año 2010.	1	1	1	1	1	1
	<b>Total</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>	<b>3</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

De acuerdo con el análisis efectuado, se recomienda priorizar las siguientes estrategias:

- 1) Desarrollar un portafolio de productos nuevos que contemple productos saludables y que responda a los gustos locales
- 2) Incrementar la cartera de proveedores homologados para los productos actuales
- 3) Consolidar el proceso de gestión del talento, buscando retención del mismo
- 4) Seguir desarrollando el poder de la marca, consolidando la ventaja competitiva mediante la eficiencia operativa de la cadena de suministro
- 5) Fortalecer la comunicación con los proveedores indirectos para mejorar la rentabilidad de la cadena de suministro
- 6) Fomentar las actividades que implican responsabilidad social



### **5.3. Clasificación de estrategias**

De acuerdo con los análisis realizados, las estrategias propuestas para McDonald's, alineadas con los objetivos de la empresa, están clasificadas en genéricas e intensivas (penetración de mercado y desarrollo de producto).

#### **5.3.1. Estrategia genérica**

La estrategia es de liderazgo en costos bajos. En el mercado europeo, McDonald's puede aprovechar su marca y su cadena de suministro sostenible, factores que la diferencian de sus competidores y que le permite que sus clientes aprecien la calidad, la limpieza, el servicio y el valor/precio de sus productos.

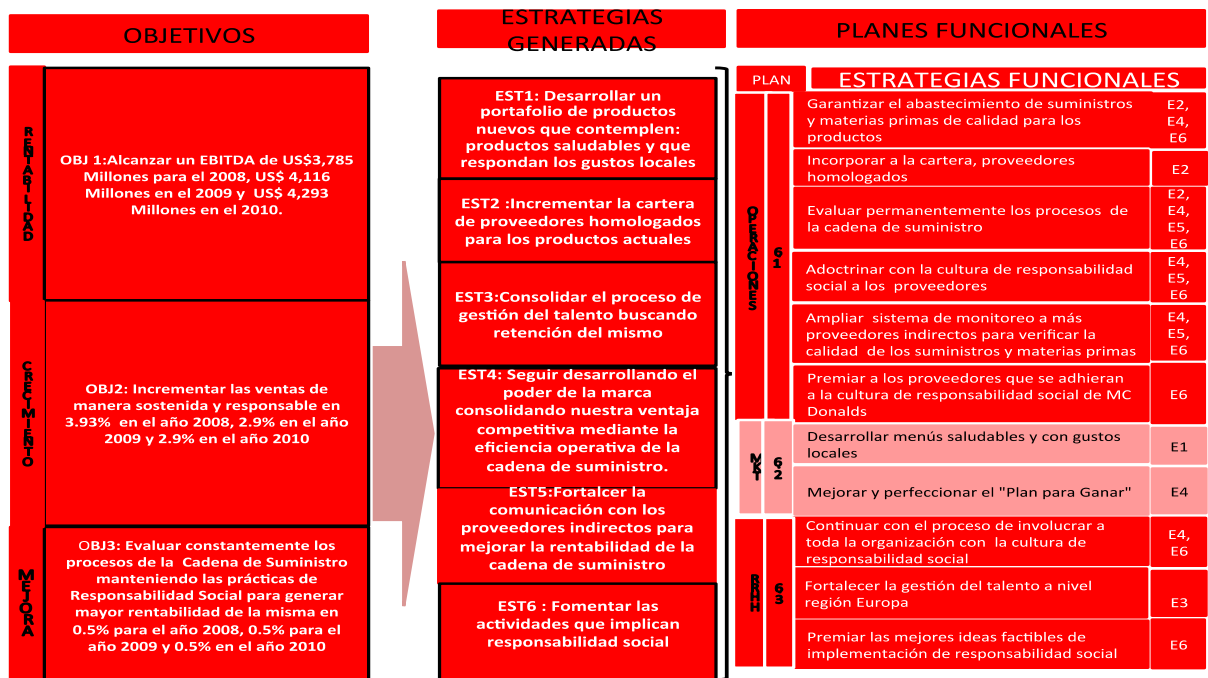
#### **5.3.2. Estrategia intensiva**

McDonald's desarrollará un portafolio de productos nuevos que contemple productos saludables y que responda a los gustos locales de la región Europa.

## Capítulo VI. Planes funcionales

Considerando que los objetivos se encuentran alineados con las estrategias para McDonald's, se han desarrollado los lineamientos sobre los cuales se basarán los planes funcionales, los mismos que se detallan en el gráfico 9.

Gráfico 9. Alineamiento de los planes funcionales



Fuente: Elaboración propia, 2016.

### 1. Plan funcional de Marketing

#### 1.1. Introducción

Actualmente, McDonald's tiene una alta participación de mercado y tiene la intención de incrementarla, por ello aplica un plan funcional a través de las 5 P que le permite mejorar su posicionamiento y crecimiento en la región Europa.

Los esfuerzos de marketing están orientados a dar valor al cliente, tanto en el producto como en servicio que consume en sus locales, en un ambiente grato, tal como lo indican los principios del "I'm lovin' it".

## **1.2. Objetivo general**

El objetivo general es aumentar la participación en el mercado por medio del desarrollo de productos deseables respondiendo a las tendencias europeas, mejorando y perfeccionando la imagen positiva de la marca McDonald's y reforzando el posicionamiento de McDonald's como una empresa socialmente responsable, además de ser el lugar favorito de sus clientes para comer y beber.

## **1.3. Objetivos específicos**

- 1) Desarrollar nuevos productos deseables (aquellos que producen satisfacción inmediata del cliente, así como un beneficio a largo plazo para él) y saludables para la región Europa en el periodo 2008 al 2010.
- 2) Incrementar la publicidad en comunicación para presentarse como "una corporación socialmente responsable" en la región Europa.
- 3) Incrementar los gastos de promoción para fidelizar a los clientes.
- 4) Realizar encuestas de satisfacción al cliente; que alcancen el 80% en 2008, el 85% en 2009 y el 90% en 2010.

## **1.4. Mix de marketing**

De acuerdo con los objetivos planteados a nivel corporativo y a nivel funcional, en lo que se busca obtener una mayor participación del mercado, se proponen las siguientes estrategias de marketing.

### **1.4.1. Estrategia de producto**

Debido a la tendencia de buscar una vida más saludable y de cuidar el medio ambiente, los países de Europa demandan productos sostenibles y saludables y del gusto local. Por lo tanto, McDonald's desarrollará un producto deseable por año.

En tal sentido, los nuevos productos continuarán promoviendo la sostenibilidad del suministro de los menús, mayor uso de empaques sustentables que no dañen el ambiente, la reutilización y el reciclaje.

### **1.4.2. Estrategia de precio**

La estrategia de precios de McDonald's continuará concordando con sus valores, buscando precios bajos, brindando calidad y experiencia en sus locales. En este sentido, McDonald's mantendrá la responsabilidad de seguir alineado a los valores y los elevados estándares de los alimentos hacia sus clientes.

### **1.4.3. Estrategia de promoción**

La mezcla promocional propuesta es la siguiente:

**Publicidad:** Se propone comprar espacios publicitarios televisivos usando a Ronald McDonald como personaje principal, que promocióne las bondades de los productos deseables, aquellos que producen satisfacción inmediata del cliente, así como un beneficio a largo plazo para él, y que, a la vez, invite al público a llevar una vida más saludable. Con una frecuencia de 3 veces al mes, durante el primer año de estudio, se realizará la promoción en periódicos y revistas, y se colocará publicidad en paneles con una frecuencia de 3 veces al mes durante el tiempo de estudio.

**Promoción de ventas:** Se propone incentivar a la clientela con descuentos por las compras de los productos y en sus siguientes compras. Se propone asociarse con escuelas para promocionar “la cajita feliz nutritiva”.

Otra propuesta consiste en realizar promociones compartidas con proveedores, por ejemplo, con los proveedores locales que venden pan en los supermercados: por la entrega de bolsas de la marca del proveedor de pan, se le entrega una Big Mac.

**Relaciones públicas:** Se propone reforzar la participación de la empresa en eventos de proyección social (maratones, campañas por el medio ambiente, etcétera).

**Redes sociales:** Lanzar avisos de nuevos productos en Twitter, Facebook y YouTube. Anunciar vía Facebook, Twitter la participación en maratones, campañas para medio ambiente, etcétera.

Lanzar videos de 3 minutos en YouTube usando a Ronald McDonald como personaje principal, pasando por todo el proceso productivo para dar a conocer que la corporación es socialmente responsable y oferta productos de calidad. Estos videos se lanzarán durante los años de estudios de forma incremental, enlazándose con Facebook y Twitter.

#### 1.4.4. Estrategia de distribución y plaza

Para tener una mayor participación en el mercado, se plantea remodelar los locales considerando las pautas medioambientales de la corporación, bajo el concepto del “*going green*” (ahorrar energía mediante el uso focos led, reciclar el agua en los urinarios, entre otros).

Los lugares deben ser limpios, tener espacios para juegos de los niños, espacios para leer, espacios para simplemente comer y espacios para trabajar. Con esto, McDonald’s reforzará los beneficios de la marca.

#### 1.4.5. Estrategia personal

Para seguir con el Plan para Ganar y que los trabajadores tengan orgullo y pasión por la marca y divulguen que la corporación es socialmente responsable, la estrategia de McDonald’s será continuar la capacitación de sus empleados en estos temas, reforzar las líneas de carrera establecidas corporativamente y desarrollar un adecuado proceso de comunicación interna, mediante el uso de blogs internos, Intranet, pizarrones con anuncios, *storytelling* sobre los valores, actividades sociales, ceremonias, mensajes electrónicos, cartas y videos personalizados.

Asimismo, el personal que tenga contacto con los clientes deberá interactuar de manera servicial y con muy buena disposición para atender.

Por el lado de los gerentes de los restaurantes, recibirán charlas y capacitación constante para reforzar el Plan para Ganar y que ellos puedan difundir dicho plan entre sus empleados y hacia los clientes.

#### 1.5. Asignación presupuestaria

McDonald’s Europa requerirá de una inversión para los siguientes años, de acuerdo a la tabla 26, que representa el 28% del total de gastos de ventas, generales y administrativos (ver anexo 9).

**Tabla 25. Presupuesto asignado para el Plan de Marketing**

	Años		
	2008	2009	2010
Presupuesto Asignado	\$268.300.000	\$270.000.000	\$275.000.000

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## **2. Plan funcional de Operaciones**

### **2.1. Introducción**

Las operaciones para McDonald's se centran en la evaluación permanente de sus procesos en busca de la rentabilidad y sostenibilidad de la cadena de suministro. En concordancia con las estrategias elegidas, las actividades de operaciones se orientan a lograr los objetivos que se plantean bajo la premisa de mantener el liderazgo de costos con sostenibilidad.

La cadena de suministro de McDonald's tiene como finalidad buscar constantemente la rentabilidad mediante la conservación del margen y los costos bajos. Se realizará mediante las siguientes directrices:

- 1) Garantizar el abastecimiento de suministros y materias primas de calidad para los productos
- 2) Incorporar a la cartera proveedores homologados
- 3) Evaluar permanentemente los procesos de la cadena de suministro
- 4) Adoctrinar con la cultura de responsabilidad social a los proveedores
- 5) Ampliar el sistema de monitoreo a más proveedores indirectos para verificar la calidad de los suministros y materias primas
- 6) Premiar a los proveedores que se adhieran a la cultura de responsabilidad social de McDonald's.

### **2.2. Objetivo general**

El objetivo general del área de Operaciones es asegurar el abastecimiento sostenible de la cadena de suministro para que soporte el crecimiento, brindando productos seguros y de calidad, a efectos de continuar con la estrategia de liderazgo en costos y de responsabilidad social de McDonald's Europa.

### **2.3. Objetivos específicos**

- Continuar con el adoctrinamiento de la filosofía de la cadena de suministro sostenible de los proveedores en Europa:
  - 1) Al terminar 2008 haber entrenado al 20% de los proveedores de Europa
  - 2) Al terminar 2009 haber entrenado al 30% de los proveedores de Europa
  - 3) Al terminar 2010 haber entrenado al 50% de los proveedores de Europa

- Desarrollar proveedores indirectos en Europa
  - 1) Al 2008 haber desarrollado 2 proveedores nuevos
  - 2) Al 2009 haber desarrollado 2 proveedores nuevos
  - 3) Al 2010 haber desarrollado 3 proveedores nuevos
  
- Realizar auditorías y controles de calidad a los proveedores indirectos en Europa, así como también verificar las normas de calidad exigidas por los proveedores directos (por ejemplo, no usar harina de hueso o carne de ganado en la alimentación de los animales), con las siguientes metas:
  - 1) Al terminar el 2008 haber realizado las auditorias y la verificación del 20% de los proveedores.
  - 2) Al terminar el 2009 haber realizado las auditorias y la verificación del 30% de los proveedores.
  - 3) Al terminar el 2010 haber realizado las auditorias y la verificación del 40% de los proveedores.
  
- Reducir los costos de transporte de los operadores logísticos en Europa en US\$ 2.740.607 anuales.
- Ahorrar energía eléctrica mediante la utilización de focos led en los restaurantes, gastando, además, 30% menos en la iluminación (US\$ 21.443.048 anuales) y en el consumo de agua a través del uso del carbón activo en los urinarios (US\$ 1.483.141 anuales).
- Reducir los tiempos en la atención de las órdenes de pedido en los restaurantes mediante la adquisición de un software de atención de órdenes de pedido que reduce en 6 segundos el tiempo de atención y que el cliente arme su propio menú, lo cual representa un incremento del 1% de la venta.
  - 1) Al terminar el 2008 haber reducido la toma de pedidos en 6 segundos
  - 2) Al terminar el 2009 haber reducido la toma de pedidos en 6 segundos
  - 3) Al terminar el 2010 haber reducido la toma de pedidos en 6 segundos

#### **2.4 Implementación de las actividades estratégicas**

- Continuar con el adoctrinamiento de la filosofía de la cadena de suministro sostenible a los proveedores en Europa.

Formar equipos conformados por el personal de compras, planeamiento logístico, recursos humanos, calidad y marketing de McDonald's Europa, para la capacitación de la filosofía de responsabilidad social de la cadena de suministro a los proveedores.

- Impulsar el desarrollo de los proveedores indirectos en Europa.
  - 1) Formar un equipo multidisciplinario para implementar el desarrollo de los proveedores en Europa al 100% (6 áreas de la organización)
  - 2) Establecer el plan de recompensas, alianzas y riesgos para los nuevos proveedores indirectos al 100%
  - 3) Capacitar al equipo multidisciplinario para implementar las homologaciones al 100%
  - 4) Capacitar a los nuevos proveedores indirectos para el cumplimiento de las normas de homologación al 100%
  - 5) Búsqueda, selección y obtención de proveedores indirectos *back up* (2 por año).
- Realizar auditorías y controles de calidad a los proveedores indirectos en Europa, así como también verificar las normas de calidad exigidas por los proveedores directos.

Formar un grupo de profesionales de las áreas de calidad, compras y planeamiento para realizar las auditorías a los proveedores indirectos, ranchos del ganado vacuno y porcino y granjas avícolas, verificando las normas de calidad de los proveedores directos.

- Reducir los costos de Transporte de los operadores logísticos en Europa en US\$ 2.740.607 anuales.

Realizar círculos de calidad entre McDonald's, Grupo HAVI y proveedores:

- 1) Uso de combustible biodegradable
  - 2) Modernización de la flota para adquirir vehículos que usen combustible biodegradable.
- Ahorrar energía eléctrica mediante utilización de focos led en los restaurantes, gastando, además, 30% menos en la iluminación (US\$ 21.443.048 anuales) y en el consumo de agua a través del uso del carbón activo en los urinarios (US\$ 1.483.141 anuales).
    - 1) Formación de grupos de trabajo para implementar medidas de ahorro:
      - a. Agua (reciclarla en el uso de urinarios)
      - b. Energía eléctrica (focos led)
    - 2) Lanzar VP Awards para premiar a los restaurantes propios que realizaron los mayores ahorros en consumo de agua y energía eléctrica.



- Reducir los tiempos en la atención de las órdenes de pedido en los restaurantes mediante la adquisición de un software de atención de órdenes de pedido que reduce en 6 segundos el tiempo de atención y que el cliente arme su propio menú, lo cual representa el incremento en 1% de la venta.

Adquirir un nuevo sistema de órdenes de pedido.

## 2.5. Asignación presupuestaria

McDonald's Europa requerirá de una inversión incremental en los siguientes años, tal como lo indica la tabla 25, para la implementación del Plan de Operaciones.

**Tabla 26. Presupuesto Incremental Plan de Operaciones**

	Años		
	2008	2009	2010
Presupuesto Asignado Incremental	\$18.600.000	\$400.000	\$400.000

Fuente: Elaboración propia, 2016.

La compra del nuevo sistema para que los clientes realicen por sí mismos sus pedidos asciende a US\$ 18.600.000 (que será registrado como gasto en el primer año). Este sistema permite un ahorro de 6 segundos en el proceso de atención, con un incremento en la venta de 1%:

US\$ 67.000.000 en el 2008

US\$ 69.000.000 en el 2009

US\$ 71.000.000 en el 2010

## 3. Plan funcional de RR.HH.

### 3.1. Introducción

A raíz de los acontecimientos ocurridos durante los años 1996-2002, cuando McDonald's, al priorizar su crecimiento, descuidó la calidad de atención y motivación del personal, lo que produjo una fuerte caída en ventas, mientras el mercado de comida rápida en Europa crecía. Por ello, hoy, a raíz de esta experiencia, es que las acciones en la gestión de recursos humanos se enfocarán principalmente en mantener el buen clima organizacional interno que se refleje en una alta predisposición de atención, calidad, tiempo y servicio al cliente externo. Ello

contribuirá a reforzar la filosofía basada en los principios del *I'm lovin' it*, inspirada por los valores del fundador Ray Kroc.

El área de recursos humanos se basará en las siguientes directrices:

- 1) Continuar con el proceso de involucrar a toda la organización con la cultura de responsabilidad social
- 2) Fortalecer la gestión del talento a nivel región europea
- 3) Premiar las mejores ideas factibles de implementación de sostenibilidad.

### **3.2. Objetivo general**

Mantener el buen clima organizacional interno que se refleje en una alta predisposición de atención, calidad, tiempo y servicio al cliente externo. Ello contribuirá a reforzar la filosofía de responsabilidad social dentro de la organización.

### **3.3. Objetivos específicos**

- Identificar al personal de talento
  - 1) Grado de cumplimiento del 70% a través de las evaluaciones de desempeño.
  
- Actualizar la metodología del Instituto de Liderazgo para seguir formando líderes.
  - 1) Número de visitas a universidades por año.
  
- Realizar concursos internos de creatividad e innovación de responsabilidad social.
  - 1) Número de propuestas implementadas.
  
- Realizar encuestas de Great Place to Work y estar dentro de las 20 mejores empresas.

### **3.4. Implementación de las actividades estratégicas**

#### **3.4.1. Identificar personal de talento a través de las evaluaciones de desempeño**

- 1) Realizar *feedback* cuatrimestral al personal para aplicar mejoras en rendimiento

#### **3.4.2. Actualizar la metodología del Instituto de Liderazgo para seguir formando líderes**

- 1) Obtener convenios con las mejores universidades en Europa en temas de *management* y *supply chain management*
- 2) Los líderes que ejecuten proyectos de reducción de costos

### **3.4.3. Realizar concursos internos de creatividad e innovación de responsabilidad social**

- 1) Desarrollar las bases del concurso

### **3.4.4. Realizar encuestas de Great Place to Work**

- 1) Estar dentro de las 20 mejores empresas

## **3.5. Asignación presupuestaria**

McDonald's Europa requerirá de una inversión incremental, de acuerdo a la tabla 27, para la implementación del plan de recursos humanos.

**Tabla 27. Plan de Recursos Humanos**

	Años		
	2008	2009	2010
Presupuesto Asignado Incremental	\$6.600.000	\$6.600.000	\$6.600.000

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## **4. Plan funcional de finanzas y evaluación financiera**

El plan y la evaluación financiera de McDonald's consolidan todos los esfuerzos para crear valor en Europa. Previamente, se realiza un análisis financiero de McDonald's (ver anexo 9).

### **4.1. Objetivo general**

Alcanzar un EBITDA de US\$3,785 Millones para el 2008, US\$ 4,116 Millones en el 2009 y US\$ 4,293 Millones para el 2010.

## 4.2. Supuestos considerados

Tabla 28. Supuestos considerados

Objetivo	Indicador
Supuestos	Para estimar los estados financieros de McDonald's Europa periodos del 2008 al 2010, se tomó como base el 9% de las cifras reales de los estados financieros reales de McDonald's del 2007, ya que Europa representa el 9% de los ingresos totales de McDonald's
	Para Europa, el número de locales propios son 2,759 restaurantes y de franquiciadores son 305
	La tasa libre de riesgo, se estima en 5.59% para los próximos tres años.
	Las leyes y regulaciones que aplican en el sector a la cual pertenece McDonald's, se mantienen en los próximos años.
	Ahorrar energía eléctrica mediante utilización de focos led en los restaurantes adicionalmente usando 30% menos de iluminación en 1,443,048 dólares anuales
	Ahorrar el consumo de agua por reciclaje a través del uso del carbón activo en los urinarios en 1,483,141 dólares anuales
	Se ha considerado un ahorro de combustible de US\$2,740,607 anuales basados en el uso de combustible diésel para los transportes que utiliza el grupo Havi.
Se ha considerado la compra de un software con un costo de US\$3,600,000 que será registrado como gasto en el primer año, para que los clientes realicen por sí mismos sus pedidos, lo cual permite un ahorro de segundos en el proceso de atención, con un incremento en la venta del 7% (US\$67,000,000 en el 2008, US\$69,000,000 en el 2009 y US\$71,000,000 en el 2010).	
Datos	El impuesto a la renta 30%
	La tasa de interés de la deuda según informe financiero 2007 (McDonald's) = 7.7% anual
	El horizonte de proyección es de 3 años (2008-2010)

Fuente: Elaboración propia, 2016.

## 4.3. Tasa de descuento

La tasa para descontar las alternativas “sin estrategia” y “con estrategia” es el WACC. Para ello se calcula primero la tasa de retorno del accionista (re) y la tasa de la deuda, ambas ponderadas por su participación en el fondeo total. Con ello se obtiene un WACC de 4.51%.

La tasa de descuento se ha realizado desde el punto de vista de la evaluación de un banco.

Tabla 29. Cálculo basado del COK

Tasa Libre de Riesgo a 3 años (Reserva Federal)	3.07%
Beta de	0,65
$(R_m - R_f) = (6,43\% - 3.07\%)$	3.36%
Tasa de retorno del accionista: $re = R_f + (R_m - R_f) * B^1$	5.25%

Fuente: Tasa libre de Riesgo: US Department of the Treasury; Beta: Yahoo Finance, Rentabilidad del mercado (Rm): Indice de rentabilidad Dow Jones 2007.

La tasa con la cual se obtuvo el costo de la deuda es de 4,70%, equivalente al promedio ponderado de sus obligaciones financieras según McDonald's Corporation Annual Report 2007.

<sup>1</sup> Rm= Rentabilidad del mercado (El valor que se está usando se basa en la rentabilidad promedio de la bolsa del Dow Jones 2007).

RF= Tasa libre de riesgo (es la tasa de la FED para bonos a 10 años), B= Riesgo de la industria

**Tabla 30. Cálculo de Tasa WACC**

Tasa de retorno del accionista (re)	5.25%
Tasa de deuda (rd)	4,70%
Tasa impositiva 30%	30%
Deuda (2007) –Millones	US\$ 9.301
Capital (2007) –Millones	US\$15.280
<b>Tasa WACC McDonald's</b>	<b>4.51%</b>

Fuente: Elaboración propia, 2016.

#### 4.4. Flujo de caja marginal

El plan de inanzas tiene un horizonte de 3 años. En la tabla 31 se muestran las estimaciones de crecimiento de las ventas de un periodo anual a otro para los escenarios con y sin estrategia. En la tabla 32, aparecen las estimaciones de crecimiento de costos y gastos totales para , también en ambos escenarios señalados. Por su parte, en la tabla 33 se muestra el total de presupuesto asignado para las áreas de Marketing, Operaciones y Recursos Humanos y en la tabla 34 se muestra el flujo de caja marginal del proyecto.

**Tabla 31. Estimaciones de crecimiento de ventas**

Estimación de crecimiento anual de ventas totales con estrategia	Año	Sin estrategia Millones US\$	Variación %	Con estrategia Millones US\$	Variación %
	2008	9,185	2.90%	9,276	3.93%
	2009	9,451	2.90%	9,545	2.90%
	2010	9,725	2.90%	9,822	2.90%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

El crecimiento de ventas sin estrategia es menor al crecimiento de las ventas con estrategia, teniendo en cuenta que un objetivo de crecimiento es incrementar las ventas en los años 2008, 2009 y 2010 en 3,93%, 2,90% y 2,90%, respectivamente.

**Tabla 32. Estimaciones de costos y gastos**

Estimación de crecimiento anual de costos y gastos totales con	Año	Sin estrategia Millones US\$	Variación %	Con estrategia Millones US\$	Variación %
	2008	6,733	-1.04%	6,772	-0.46%
	2009	6,725	-0.07%	6,765	-0.08%
	2010	6786	-0.07%	6,826	0.73%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Por otro lado, los gastos totales en el escenario con estrategia son mayores con respecto al escenario sin estrategia, en línea con el objetivo de incremento en las ventas.

**Tabla 33. Presupuesto Total : Areas Marketing, Operaciones y RR.HH**

Año	Presupuesto final: Area MKT, Operaciones y RRHH	Variación %
2008	\$293,500,000	
2009	\$277,000,000	-5.62%
2010	\$282,000,000	1.81%

Fuente: Elaboración propia, 2016.

A continuación, se muestra el flujo de caja del proyecto con estrategia. El VAN del proyecto asciende a US\$ 3.919 millones.

**Tabla 34. Resultados de la evaluación**

Flujo de caja Incremental en millones US\$	2008	2009	2010
FC sin estrategia A	1,112	1,443	1,601
FC con estrategia B	1,158	1,492	1,650
Flujo de caja de B - A	46	49	49

Fuente: Elaboración propia, 2016.

Cabe mencionar que el flujo de caja del escenario con estrategia es mayor al escenario sin estrategia debido a la mayor inversión que se realizó en el área de operaciones para el ahorro del agua, luz, costos de transporte y automatización de las órdenes de pedido en el punto de venta.

Adicional a ello, la labor de promociones y publicidad contempladas en el plan de marketing están orientadas a dar valor al cliente en el producto y en el servicio, con sostenibilidad, durante el periodo 2008-2010. En el anexo 10 se muestran los flujos de caja detallados para los escenarios con y sin estrategia.

## **Capítulo VII. Evaluación y control de la estrategia**

### **1. Mapa Estratégico (tipo BSC)**

Con la finalidad de poder planificar correctamente la implementación de las estrategias en el mediano y largo plazo, es importante plantear metodologías que ayuden a evaluar las mismas en el tiempo y, con ello, poder realizar las correcciones necesarias cuando los resultados no son los esperados.

Como se ha podido observar, las estrategias planteadas en el presente trabajo de investigación son el resultado del análisis de variables externas e internas a la empresa, muchas de las cuales pueden cambiar significativamente en el tiempo y, con ello, afectar los objetivos que han sido planteados por la misma. Para este fin, se implementará una herramienta que ayude a definir estas evaluaciones y a hacer el seguimiento de la estrategia en el tiempo: un cuadro de mando integral (balance *scorecard*).

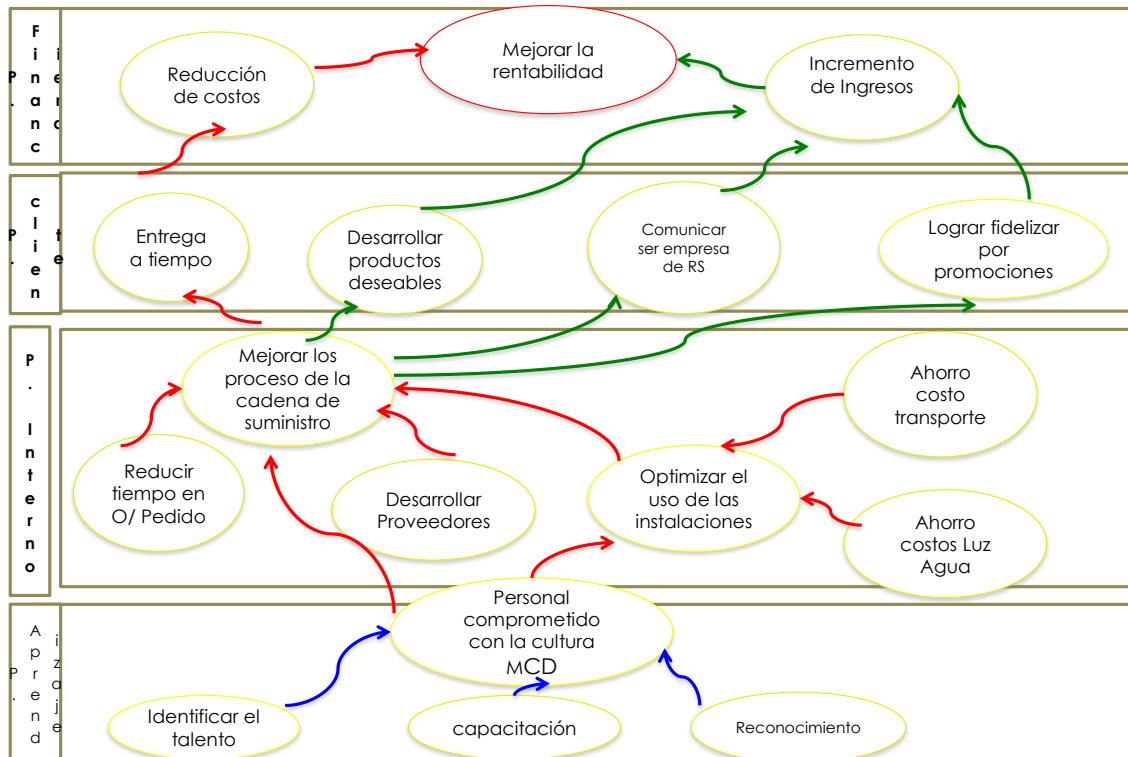
### **2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos**

Para observar el cuadro de mando integral (balance *scorecard*) completo propuesto para McDonald's se pueden revisar el anexo 11.

A continuación, en el gráfico 10, se presenta la base del análisis a través del mapa estratégico y sus relaciones.

Gráfico 10. Balance *scorecard* para McDonald's

### Balance Scorecard MC Donalds



Fuente: Elaboración propia, 2016.

Este mapa de control estratégico ayudará a fijar los indicadores que serán medidos para evaluar si se está cumpliendo o no con los objetivos fijados y poder hacer, de esta manera, un seguimiento de la implementación del plan estratégico en el mediano y largo plazo. Como se puede observar en el gráfico No. 8, las variables que intervienen tanto en la posición estratégica interna como la posición estratégica externa están claramente representadas en cada una de las perspectivas que definen el mapa estratégico del cuadro de mando integral (ver anexo No. 11). Los cambios en cada uno de estos factores pueden afectar los resultados de la estrategia en el tiempo.



## **Conclusiones y recomendaciones**

### **Conclusiones**

- La estrategia genérica es de “Liderazgo en costos”, basada en la continua mejora de la cadena de suministros, con sostenibilidad, y de la penetración del mercado a través del incremento de publicidad.
- Además, McDonald’s cuenta con las siguientes ventajas competitivas:
  1. Valor de la marca;
  2. Empresa responsable socialmente;
  3. Mantener la cultura “I’m lovin’ it”;
  4. Locales diseñados “un lugar feliz”;
  5. La gestión del talento;
  6. Sostenibilidad de la cadena de suministro
- Al final del año 2007, McDonald’s experimentaba crecimientos consecutivos, lo cual hacía prever que continuaría con la misma tendencia de una mayor rentabilidad y participación en el mercado, por las condiciones favorables de la industria de comida rápida, que sigue siendo atractiva (económico-social)
- Por otro lado, existen amenazas de instituciones conservadoras del medio ambiente y de la salud que pueden perjudicar el libre abastecimiento de sus productos en sus puntos de venta.
- McDonald’s, en su cultura de mejora continua con responsabilidad social, se encuentra en la constante mejora de su cadena de suministro, lo cual conlleva a mantener su ventaja competitiva.
- Es una empresa global con estructura organizacional descentralizada, que emite las políticas desde la matriz hacia distintas áreas del mundo, bajo el principio de la libertad bajo un marco.

### **2. Recomendaciones**

- Implementar el presente plan estratégico, que permitirá un ahorro de US\$ 28 millones anuales en gastos, y generar un VAN marginal de US\$ 131 millones en tres años.
- Priorizar la atención en la mejora de los procesos en la cadena de suministro, a fin de encontrar ahorros en dichos procesos.
- Acercarse más a los proveedores indirectos, con el fin de que ambos generen sinergias de eficiencia, sobre la base de la responsabilidad social.

## Bibliografía

1. Alpha Group (2005). “RSM a new service to improve supply management of McDonald’s restaurants”. *The European ALPHAbet*. No. 11, p. 1-3. <[http://www.alpha-group.biz/content/\\_news/Alphabet11.pdf](http://www.alpha-group.biz/content/_news/Alphabet11.pdf)>
2. Arndt, Michael (2007). “McDonald’s 24/7. By focusing on the hours between traditional mealtimes, the fast-food giant is sizzling”. *BusinessWeek*. February 5, 2007. Nueva York: Bloomberg.
3. ASQ (2006). “McDonald’s Applies SRM Strategy to Global Technology buy”. *ASQ*. Fecha de consulta: 15/09/2006, <http://asq.org/qualitynews/qnt/execute/displaySetup?newsID=573>
4. Business Wire (2004). “McDonald’s Europe Confirms Successful Implementation of Manugistics’ Advanced Forecasting and Replenishment Solutions”. 13 de octubre de 2004. <<http://www.businesswire.com/news/home/20041013005472/en/McDonalds-Europe-Confirms-Successful-Implementation-Manugistics-Advanced>>
5. Chase, Richard B., Jacobs, F. Robert y Aquilano, Nicholas J. (2009). *Administración de operaciones: Producción y cadena de suministros*. 12ª edición. México D.F.: McGraw-Hill.
6. Comisión de las Comunidades Europeas (2000). *Libro Blanco sobre seguridad alimentaria*. Bruselas. <[http://ec.europa.eu/dgs/health\\_food-safety/library/pub/pub06\\_es.pdf](http://ec.europa.eu/dgs/health_food-safety/library/pub/pub06_es.pdf)>
7. Comisión de las Comunidades Europeas (2001). *Libro Verde. Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas. <[http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com\(2001\)366\\_es.pdf](http://www.europarl.europa.eu/meetdocs/committees/deve/20020122/com(2001)366_es.pdf)>
8. David, Fred R. (2013). *Administración estratégica*. 14ª edición. México D.F.: Pearson Educación.

9. Doz, Javier (2006). “¿Qué Europa quiere el movimiento sindical? ¿Cómo contribuir a su construcción?” Acción Sindical Internacional.
10. European Food Information Council (2003) “La Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria ya es una realidad”. Setiembre de 2003. <http://www.eufic.org/article/es/seguridad-alimentaria-calidad/granja-al-tenedor/artid/235/>
11. Fristedt, M., Hansson, A., Hüge-Brodin, M., Rehme, J. y Sandberg, E. (2012). *Supply Chain Management in practice - A Case study of McDonald's Sweden*. Linköping: Universidad de Linköping.
12. HAVI Logistics (2014) “Historia de HAVI Logistics. De un negocio familiar alemán a una red internacional de logística: The European Lead Logistics Provider”. Fecha de consulta 27/07/2016. <http://www.havilogistics.com/ES/Content/TOPNavigation/Compania/Historia.asp>
13. Heintzman, Ralph y Marson, Brian (2005). “People, service and trust: is there a public sector service value chain?”. *International Review of Administrative Sciences*. Vol. 71, no. 4, p. 549-575. Disponible en <<http://ras.sagepub.com/content/71/4/549.abstract>>
14. Helen (2008). “McDonald's Supply Chain”. *Manage your finance*. 18 de noviembre de 2008. <<http://helenfinance.blogspot.pe/2008/11/mcdonalds-supply-chain.html>>
15. Heskett, James L., Jones, Thomas O., Loveman, Gary W., Sasser, W. Earl Jr. y Schlesinger, Leonard A. (2008). “Putting the Service-Profit Chain to Work”. *Harvard Business Review*. Julio- Agosto 2008.
16. IndexMundi (2016). Contains detailed country statistics, charts, and maps compiled from multiple sources. Fecha de consulta: 20/06/2016 <[www.indexmundi.com](http://www.indexmundi.com)>.
17. Intagliata, J., Kulick, N. y Crosby, D. (2006). “Enhancing the Talent Management System to Support McDonald's Global Growth”. Best Practices Institute.

18. Kotler, Phillip y Armstrong, Gary (2012). *Marketing*. 14ª edición. México D.F.: Pearson educación.
19. Krajewski, Lee, Litzman, Larry y Malhotra, Maloj (2008). *Administración de Operaciones Procesos y Cadena de Valor*. 8ª edición. México D.F.: Prentice Hall.
20. Lago Moreno, Juan Aitor (dir.) (2011). *El consumo de comida rápida. Situación en el mundo y acercamiento autonómico*. Barcelona: EAE Business School.
21. Livesy, Sharon M. (2007) “McDonald’s y el fondo para la Defensa del Medio ambiente: Caso práctico de una alianza «verde»”. En *El estilo McDonald’s. Métodos para conectar con el consumidor*. Barcelona: Deusto, p. 87-144.
22. McDonald's (2003). *Social Responsibility Report: One-Year Global Update*. Disponible en <[http://www.csrwire.com/press\\_releases/25187-McDonald-s-Social-Responsibility-Report-One-Year-Global-Update](http://www.csrwire.com/press_releases/25187-McDonald-s-Social-Responsibility-Report-One-Year-Global-Update) 2003>
23. McDonald’s Corporation (2006) *Annual Report*. Disponible en <<http://corporate.mcdonalds.com/content/dam/AboutMcDonalds/Investors/C-%5cfakepath%5cinvestors-2006-annual-report.pdf> >
24. McDonald’s Corporation (2007) *Annual Report*. Disponible en <<http://corporate.mcdonalds.com/content/dam/AboutMcDonalds/Investors/C-%5cfakepath%5cinvestors-2007-annual-report.pdf> >
25. McDonald’s Mundial (2004). *Informe de Responsabilidad Social Corporativa*.
26. McSpotlight (1994). “Suppliers and Purchasing”. Fecha de consulta: 23/07/2016. <[http://www.mcspotlight.org/company/publications/mcfact\\_section5.html](http://www.mcspotlight.org/company/publications/mcfact_section5.html)>
27. Mintzberg, Henry (1984). *La Estructuración de las Organizaciones*. Editorial Ariel.
28. Mintzberg, Henry (1991). *Mintzberg y la Dirección*. Madrid: Díaz de Santos S.A.

29. Nicholson, Alastair (2007). "Demonstrating the Service-Profit Chain in Practice". POMS College of Service Operations 2007 Conference. London: London Business School.
  
30. Paragon (2016). "L.R. Services streamlines deliveries for McDonald's France". *Paragon*. <<http://www.paragonrouting.com/case-studies/lr-services-streamlines-deliveries-mcdonalds-france>>
  
31. Porter, Michael E. (2009a). *Ser competitivo*. Barcelona: Deusto.
  
32. Porter, Michael E. (2009b). *Estrategia Competitiva: Técnicas para el análisis de los sectores industriales y de la competencia*. Madrid: Pirámide.
  
33. Rucci, Anthony J., Kim, Steven P. Quinn, Richard T. (1998). "The Employee-Customer-Profit Chain Model at Sears". *Harvard Business Review*. Enero-Febrero 1998.
  
34. Salcedo Mena, José Arturo (2011). "McDonald's: de la crisis de la complacencia al top 10 de The Best Global Brands". *Multidisciplina*. No. 9, p. 41-55.
  
35. Stratégies (2003). "McDonald's crée un centre de réflexion, Food Studio, Pour L'Europe" *Stratégies*. 12 de noviembre de 2003.  
<http://www.strategies.fr/actualites/marques/r78152W/mcdonald-s-cree-un-centre-de-reflexion-food-studio-pour-l-europe.html>
  
36. Svoboda, Susan (1995). "Case A: McDonald's Environmental Strategy". *McDonald's/EDF Case Studies and Notes*. National Pollution Prevention Center for Higher Education, University of Michigan.
  
37. 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, no. 2, p. 49-59.

38. La logística de MC Donalds (2005) “Integración de la cadena de suministro @MC Donalds”[http://www.cbsnetwork.com.ar/imag/ART\\_Destac/La%20Logistica%20de%20Mc%20Donalds.pdf](http://www.cbsnetwork.com.ar/imag/ART_Destac/La%20Logistica%20de%20Mc%20Donalds.pdf)
39. Gustavo Alonso (2008), “Marketing de Servicios: Reinterpretando la cadena de valor”  
*Palermo Business Review* No. 2 pg. 83-96.
40. Caso Estudio cr360 (2006), Md Donalds Europa.

## **Anexos**

## Anexo 1. Modelo Canvas McDonald's

<b>MODELO CANVAS: MCDONALD'S</b>				
<p style="text-align: center;"><b>SOCIOS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Franquiados</li> <li>- Proveedores con compromiso de responsabilidad y sostenibilidad</li> <li>- Los accionistas</li> <li>- Gerentes Corporativos</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>ACTIVIDADES CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>-<b>Marketing:</b> Reforzar constantemente el Brand Equity, penetración, desarrollo de mercado y producto</li> <li>-<b>Logística:</b> Eficiente Cadena de Suministro y Sistema de Cocina de alta operatividad para diferentes Menús Homologación de proveedores</li> <li>-<b>Capacitación.</b>- Reforzar experiencias entre empleados y clientes</li> <li><b>Adaptacion a cultura local.</b>- Ofrecer nuevos productos sobretodo considerando las costumbres de algunos países</li> <li><b>Responsabilidad social</b></li> <li><b>Producción</b></li> <li><b>Aseguramiento de calidad</b></li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>PROPUESTA DE VALOR</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Precios Bajos</li> <li>- Comida de Calidad</li> <li>- Servicio Rápido, limpieza y amabilidad</li> <li>- Producto estándar en todo lugar del mundo</li> <li>- Ubicuidad</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>RELACION CON EL CLIENTE</b></p> <p><b>Directa:</b></p> <p><b>Asistencia Personal:</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Atención personal al momento de la venta</li> <li>- Calida Atención</li> <li>- Comodidad y Experiencia Grata</li> <li>- Unión del sentimiento con la marca</li> <li>- Comunicación Directa(q medios) Redes sociales, Comunicar oferta</li> </ul> <p><b>Fidelización</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Actividades Familiares</li> <li>- Tarjetas de Descuentos, cupones</li> <li>- Horario extendidos</li> <li>- Comunicación: Sobre la Calidad y Nutrición</li> <li>- Extensión de producto.- Happy Meals (JUGUETE)</li> <li>- Lugares limpios y confortables</li> <li>- Lugares especiales para Show</li> </ul>	<p style="text-align: center;"><b>SEGMENTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Familia</li> <li>- Jovenes</li> <li>- Adultos</li> <li>- Gente que labora</li> </ul>
	<p style="text-align: center;"><b>RECURSOS CLAVE</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Empleados</li> <li>- Talento Humano (High Potencial)</li> <li>- (Locales de venta)</li> <li>- Recursos Financieros</li> <li>- Procesos estandarizados</li> <li>- Marca conocida globalmente</li> <li>- Proveedores de productos de alta calidad</li> <li>- Cultura corporativa</li> <li>- Diseño de locales</li> </ul>		<p style="text-align: center;"><b>CANALES</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Restaurantes (directo)</li> <li>- Franquicias</li> <li>- Licencias en desarrollo</li> </ul>	
<p style="text-align: center;"><b>COSTOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Sueldos de Empleados</li> <li>- Inversión en locales de venta</li> <li>- Materia Prima</li> <li>- Gastos de MKT</li> </ul>		<p style="text-align: center;"><b>INGRESOS</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>- Proveniente de Franquicia y Locales Propios y licencias en desarrollo</li> <li>- Composición del ingreso (big Mac y Papas Fritas (75% de la venta total)</li> </ul>		



## Anexo 2. Número de Restaurantes de McDonald's Europa 2007

PAISES	2007
Alemania	1228
UK	1077
Francia	1048
España	367
Italia	354
Rusia	220
Polonia	213
Suecia	208
Holanda	199
Austria	152
Suiza	134
Portugal	116
Hungría	90
Dinamarca	75
Finlandia	74
República Checa	73
Irlanda del Sur	70
Noruega	61
Ucrania	61
Bélgica	54
Rumanía	54
Grecia	31
Bulgaria	25
Eslovaquia	17
Croacia	14
Servia	14
Eslovenia	14
Luxemburgo	6
Estonia	6
Letonia	6
Bosnia	0
Total Europa	6,064
Total Mundial	31,377

Propios Europa	1,759
Franquicia Europa	4,305

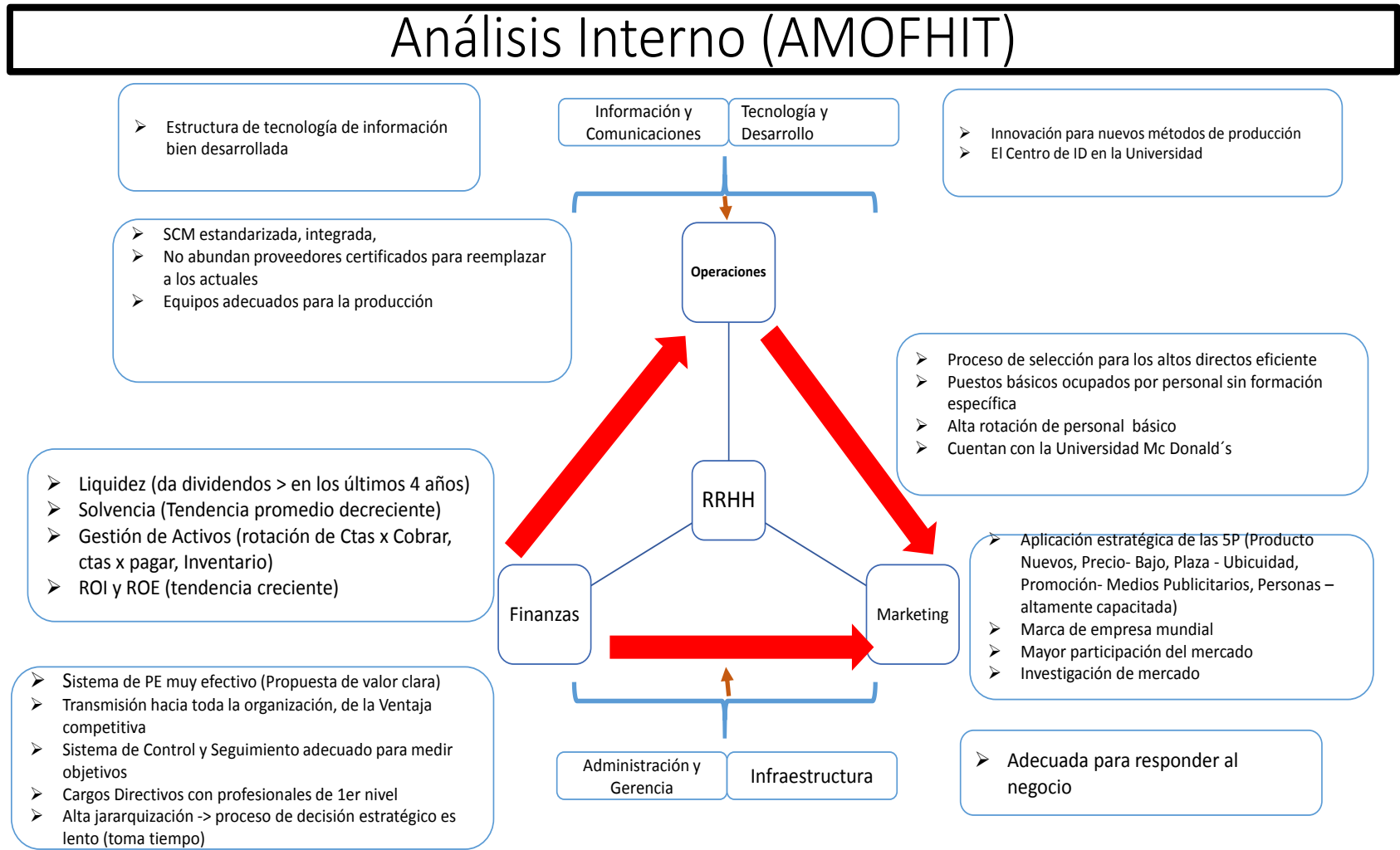
Fuente: elaboración Propia 2016, basada de la estadística de IndexMundi

### Anexo 3. Resumen grado de atractividad

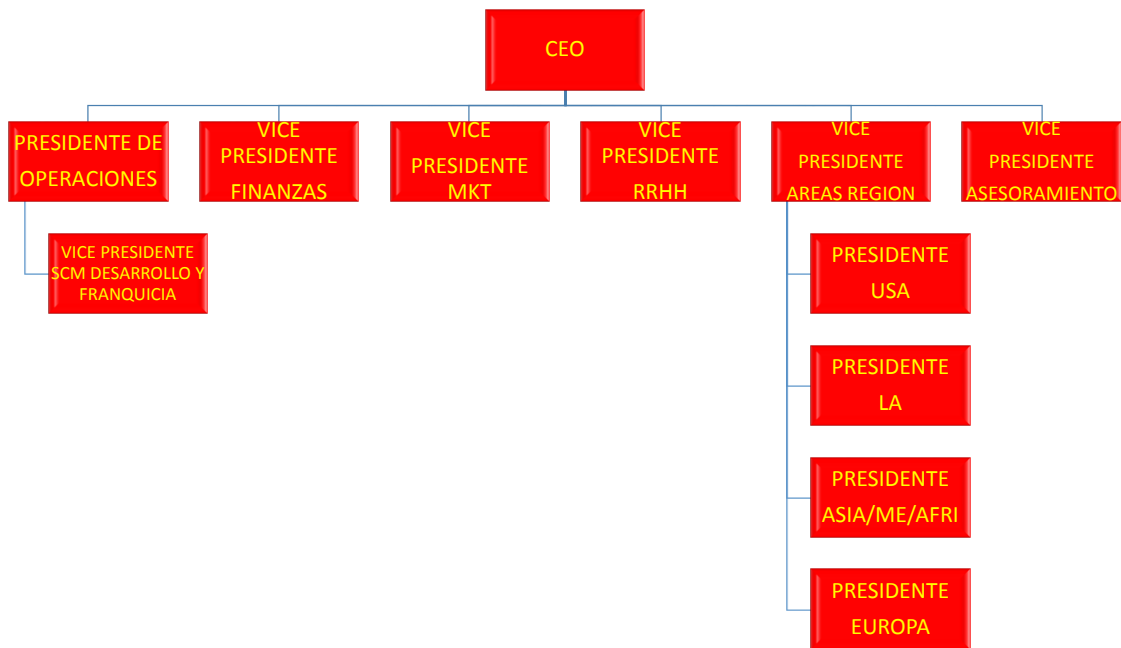
Anexo No. 3 Grado de atractividad	Bajo		Medio	Alto	
	Muy poco Atractiva	Poco Atractiva	Neutral	Atractiva	Muy Atractiva
<b>Barreras de entrada (atractivo)</b>					
Industria dominada por cadenas globales con un alto valor de marca					
Lealtad y reconocimiento a la marca		x			
Economías de escala alta, bajo costos fijos (liderazgo en costos)		x			
Costo del cambio alto (cambio de producto)	x				
acceso al canal de distribución es bajo (del restaurant a la mesa)				x	
Franquiado es capital alto		x			
Acceso a la tecnología es alto		x			
Valor tiempo de aprendizaje es alto	x				
<b>Rivalidad entre Competidores</b>					
Concentración y Equilibrio: Mercado Concentrado (porque los demas ya son pequeños)					
(Yum, BK) ( el mercado esta concentrado en 2 o 3 marcas concentradas en 3 marcas		x			
Costos fijos: Costos existentes bajos (si vendo más mis costos fijos se diluyen por el volumen de venta)				x	
Diferenciación de Producto: Bajo margen alta rotación - impulsa la competencia			x		
Identidad de marca: Alto poder de la marca		x			
Crecimiento de la Industria: Industria en crecimiento				x	
Incremento de capacidad intermitente: Positivo y creciente (incrementos de ventas de forma sostenida)			x		
Industria sostenida en el tiempo				x	
Costos del cambio: El costo del cambio es alto		x			
Interes estratégico de nivel corporativo es alto		x			
<b>Poder de los proveedores</b>					
Muchos proveedores no diferenciados y no certificados					
Disponibilidad de sustitutos de los productos de los proveedores		x			
Costos de cambio del comprador es alto	x				
Amenaza de los proveedores de integración hacia adelante. Los proveedores siguen siendo proveedores y no hacen integracion hacia adelante				x	
Amenaza de la industria hacia atrás. Es bajo porque todos los servicios estan tercerizados				x	
Costo total de la industria contribuido por los proveedores es alto		x			
Importancia de la industria para los beneficios netos de los proveedores es alto (si se preocupan)				x	
<b>Poder de los compradores (clientes)</b>					
Número de compradores importantes (se vende al público (la oferta manda))					x
Disponibilidad de sustitutos de los productos de la industria hay muchos es alto	x				
Costo del cambio del cliente es bajo (pueden comprar en cualquier lugar)	x				
Amenaza de los compradores hacia atrás, no hay				x	
Amenaza de la industria de convertirse hacia adelante no hay				x	
Contribucion a la calidad o al servicio de los productos son altos			x		
rentabilidad de los compradores (buscan bajo precio)					x
<b>Disponibilidad de sustitutos</b>					
Disponibilidad de sustitutos cercanos altísimo		x			
Costos del cambio para el usuario es nada	x				
Agresividad y rentabilidad del productor del sustituto se puede conseguir de inmediato ,es alta		x			
Valor precio del sustituto es medio, es lo que se quiere consumir				x	
<b>Barrera de salidas</b>					
Especialización de los activos son altos porque los activos son sólo de la propia industria de comida rápida					
Costo de salida por una sola vez es muy alto para los locales propios pero para las franquiciados no.		x			
Interrelaciones estratégicas con otros negocios (es alta)				x	
Barreras emocionales (medios ) lealtad		x			
Restricciones gubernamentales y sociales (medio) alguna ley podría ser un peligro		x			

Fuente: Elaboración propia 2016, basada en el análisis de factores externos de Gray (1984)

Anexo 4. Cuadro AMOFHIT



## Anexo 5. Estructura Organizacional Corporativa



## Anexo 6. Estructura Organizacional del Area del Mndo McDonald's Europa



## Anexo 7. Matriz Factores Internos y Factores Externos

Factores Internos		Factores Externos	
Fortalezas		Oportunidades	
Capacidad de negociación con proveedores certificados y homologados		El mercado de demanda de nuevos productos saludables y de calidad	
capacidad de generación de alianzas con ONG y otras empresas y liderazgos en sostenibilidad		La tasa de desempleo es estable	
Costos bajos		El ingreso per cápita entre los ciudadanos crece en % anual	
Rapidez en el servicio		Paridad cambiaria Euro/Dólar, Euro es más fuerte	
Personal altamente capacitado		Crecimiento del consumo de comida rápida	
Procesos estandarizados		La tendencia reciente del PIB es % anual	
Posición económica financiera sólida		Consumidor considera MCD como una empresa sostenible	
Marca mundial con alta participación en el mercado (líder en la industria)		Bajo potencial de entrada de nuevos competidores por el tamaño del MDC	
La franquiciados comprometidos con la cultura del MCD		Aún se puede penetrar y desarrollar nuevos mercados	
Relación de fidelización con el cliente (Comunicación, Promociones)		El entender la cultura de los clientes permite transformarla y adaptarla a nuevas ofertas	
Procesos soportados con tecnología de punta (e-procurement, CR360)		Incremento de la demanda de alimentos saludables	
Alto número de locales (Ubicuidad)		Incluir servicios de delivery	
Fuerte relación de confianza entre Proveedores, Accionistas y Franquiciados		Perdida de poder de los sindicalistas en Europa por la tendencia del mercado	
Contamos con un Centro de Investigación y Desarrollo con equipo multidisciplinario		Política de Derecho Laboral con mayor flexibilidad	
Proveedores Directos que trabajan exclusivamente para MCDonalds			
Proveedores que comparten y practican la cultura de Responsabilidad Social			
Control eficiente de los costos de la cadena de suministro			
Debilidad		Amenazas	
Capacidad de compra fragmentada y limitada (pocos proveedores y volumen de compra)		La tendencia hacia una alimentación saludable está erosionando las ventas de la hamburguesa	
La rigidez en las mediciones de la cadena de suministro, hace que se pierda flexibilidad ante incrementos repentinos de la demanda		Incurrir en nuevos costos por la presión del consumidor en cuidar el medio ambiente	
Alta rotación de personal en los restaurantes		Legislación sobre seguridad alimentaria	
baja capacidad de controlar la sostenibilidad e integrar verticalmente su cadena de suministro		Ingreso de nuevos competidores	
Poco entendimiento del franquiciado del manejo de la cadena de suministro de MCDonalds		Activistas (ONG)	
No cuenta entrega domicilio		La cultura de sus clientes (gastronomía nacionalista)	
Los principales productos que venden MCDonalds, no son nutritivos ni saludables		Franquicia de comida rápida (Competencia) que requiere menos capital y producir un retorno similar al del MCD	
		Incremento de movimientos sociales que demanden del sector	

### Anexo 8. Alineación Estratégica con Objetivos

ESTRATEGIAS	F1	F2	F3	F4	F5	F6	F7	F8	F9	F10	F11	F12	F13	F14	F15	F16	F17	F18	D1	D2	D3	D4	D5	D6	D7	O1	O2	O3	O4	O5	O6	O7	O8	O9	O10	O11	O12	O13	O14	A1	A2	A3	A4	A5	A6	A7	A8	TOTAL							
Crear mayor número de locales Franquiados													1														1	1		1																						4			
Efectuar mayor compras de terreno cuando el dólar es más bajo que el Euro								1																						1																								2	
Fomentar las actividades que implican responsabilidad social (reforzar el plan de responsabilidad social)		1	1	1			1			1	1			1		1	1	1														1																						11	
Incrementar la participación de mercado								1								1	1																1																					4	
Desarrollar un portafolio de productos nuevos que contemplen: productos saludables y que respondan los gustos locales			1				1	1	1		1	1			1	1	1									1	1									1	1	1															15		
Incorporar a los principales franquidores a los comites de productos nuevos																							1				1																											2	
Incrementar la cartera de proveedores homologados para los productos actuales																				1								1	1			1	1																					5	
Generar grupos de trabajo que alineen a los proveedores pequeños a la cultura de sostenibilidad																						1											1																					2	
Fortalecer la comunicación con los proveedores indirectos para mejorar la rentabilidad de la cadena de suministro																				1								1						1	1	1	1																	6	
Flexibilizar la gestión de inventario de la cadena de suministro para atender al crecimiento																					1															1		1																3	
Consolidar el proceso de gestión del talento buscando retención del mismo																						1															1																	4	
Seguir desarrollando el poder de la marca consolidando nuestra ventaja competitiva mediante la eficiencia operativa de la cadena de suministro																																																						4	
Celebrar convenios con activistas, ONG			1																																																		2		
Seguir desarrollando franquicias										1																																												1	2

## Anexo 9. Estado de Pérdidas y Ganancias proyectado McDonald's Europa 2008-2010

### Estado de Ganancias y Pérdidas McDonald's Europa 2008-2010

DÓLARES en millones,	2008			2009			2010		
	SIN ESTRATEGIA			CON ESTRATEGIA					
<b>INGRESOS</b>									39.2%
Ventas de los restaurantes propios	6,695	6,889	7,089	6,762	6,958	7,160			
Ingresos de los restaurantes por franquicia	2,489	2,561	2,636	2,514	2,587	2,662			
<b>Ingresos Totales</b>	<b>9,185</b>	<b>9,451</b>	<b>9,725</b>	<b>9,276</b>	<b>9,545</b>	<b>9,822</b>			
<b>Costos y gastos operativos</b>									
Costos	5,331	5,257	5,275	5,356	5,281	5,300			
Food	1,505	1,485	1,477	1,520	1,499	1,492			
Paper	676	667	664	683	673	670			
Payroll y employee benefits	1,679	1,648	1,665	1,696	1,664	1,682			
Occupancy y other operating expenses	1,471	1,457	1,470	1,457	1,444	1,456			
Gastos relacionados con franquicias	480	541	557	485	546	562			
Gastos de venta, generales y administrativos	920	928	942	929	938	952			
Deterioro y otros cargos (créditos), neto	2	-25	12	2	-26	12			
Otros gastos (ingresos) neto	-64	-92	-80	-65	-93	-81			
<b>Total Costos y Gastos de Operación</b>	<b>6,669</b>	<b>6,608</b>	<b>6,706</b>	<b>6,707</b>	<b>6,646</b>	<b>6,745</b>			
<b>Utilidad de Operación</b>	<b>2,515.8</b>	<b>2,842.7</b>	<b>3,018.7</b>	<b>2,569.0</b>	<b>2,899.1</b>	<b>3,076.9</b>			
Gastos por intereses	204	197	182	204	197	182			
ingresos no operacionales, neto	237	30	9	240	30	9			
<b>Utilidad antes de impuesto</b>	<b>2,548.8</b>	<b>2,616.6</b>	<b>2,827.6</b>	<b>2,604.4</b>	<b>2,672.8</b>	<b>2,885.8</b>			
Impuesto a la Renta	764.64	784.99	748.29	81.3	801.8	65.7			
<b>Ingreso Neto</b>	<b>1,784.17</b>	<b>1,831.65</b>	<b>2,079.33</b>	<b>1,823.1</b>	<b>1,871.0</b>	<b>2,020.0</b>			
<b>EBITDA:</b>	<b>2,729.88</b>	<b>3,056.78</b>	<b>3,232.79</b>	<b>2,783.07</b>	<b>3,113.24</b>	<b>3,291.01</b>			
Utilidad Operativa	2,515.8	2,842.7	3,018.7	2,569.0	2,899.1	3,076.9			
Amortización/Depreciación	214.1	214.1	214.1	214.1	214.1	214.1			

## Anexo 10. Flujo de caja con estrategia y sin estrategia

### FLUJO DE CAJA PROYECTADO 2008-2010: MCDONALDS EUROPA

	ESCENARIO SIN ESTRATEGIA			ESCENARIO CON ESTRATEGIA		
	2008	2009	2010	2008	2009	2010
<b>INGRESOS OPERATIVOS:</b>						
Ventas de los restaurantes propios	6,695	6,889	7,089	6,762	6,958	7,160
Ingresos de los restaurantes por franquicia	2,489	2,561	2,636	2,514	2,587	2,662
<b>Ingresos Operativos Totales (i):</b>	<b>9,185</b>	<b>9,451</b>	<b>9,725</b>	<b>9,276</b>	<b>9,545</b>	<b>9,822</b>
<b>EGRESOS OPERATIVOS:</b>						
Costos	5,331	5,257	5,275	5,356	5,281	5,300
Food	1,505	1,485	1,477	1,520	1,499	1,492
Paper	676	667	664	683	673	670
Payroll & employee benefits	1,679	1,648	1,665	1,696	1,664	1,682
Occupancy & other operating expenses	1,471	1,457	1,470	1,457	1,444	1,456
Gastos relacionados con franquicias	480	541	557	485	546	562
Gastos de venta, generales y administrativos	920	928	942	929	938	952
Deterioro y otros cargos (créditos), neto	2	-25	12	2	26	12
Otros gastos (ingresos) neto	-64	-92	-80	-65	-93	-81
Impuestos	765	785	848	772	793	857
<b>Egresos Operativos Totales (ii):</b>	<b>10,433</b>	<b>10,393</b>	<b>10,555</b>	<b>10,480</b>	<b>10,439</b>	<b>10,602</b>
<b>1. Flujo Económico (i) - (ii) - (iii)</b>	<b>-1,248</b>	<b>-935</b>	<b>-830</b>	<b>-1,204</b>	<b>-894</b>	<b>-780</b>
<b>2. Flujo Financiero:</b>						
Gastos Financieros	204	197	182	204	197	182
Amortización de Deuda	434	418	388	434	418	388
<b>Saldo Financiero:</b>	<b>-639</b>	<b>-615</b>	<b>-570</b>	<b>-639</b>	<b>-615</b>	<b>-570</b>
<b>Flujo Neto</b>	<b>-1,887</b>	<b>-1,553</b>	<b>-1,408</b>	<b>-1,843</b>	<b>-1,512</b>	<b>-1,358</b>



## Anexo 11. Perspectivas Balance scorecard McDonald's 2008-2010

Perspectiva financiera							
Objetivo General	Objetivo Funcional	Indicadores	Metas			Responsables	Iniciativas
			2008	2009	2010		
Alcanzar crecimiento en EBITDA	1) Aumentar las ventas 2) Reducir los costos operativos	EBIDTA	US\$3.785 Millones	US\$ 4.116 Millones	US\$ 4.293 Millones	Gerente de Finanzas	1) Uso de nuevo sistema de O/P del cliente 2) Revisión permanente en costos
Perspectiva del cliente							
Objetivos	Objetivo Funcional	Indicadores	Metas			Responsables	Iniciativas
			2008	2009	2010		
Ampliar la participación en el mercado y reforzar el posicionamiento de la marca como empresa socialmente responsable	1) Desarrollar nuevos productos deseables en Europa	1) No. Productos desarrollados 2) Encuesta de satisfacción del cliente	1) 1 Producto nuevo desarrollado 2) Encuesta de satisfacción del cliente: 80%	1) 1 Producto nuevo desarrollado 2) Encuesta de satisfacción del cliente: 85%	1) 1 Producto nuevo desarrollado 2) Encuesta de satisfacción del cliente: 90%	Gerente de Marketing	1) Se harán menus saludables y con gusto local
	2) Incrementar la Publicidad en comunicación de "Ser una Corporación socialmente responsable" en la región Europa	1) Encuesta de satisfacción del cliente 2) Incremento en ventas	1) Encuesta satisfacción del cliente: 80% 2) Incremento en ventas 3,93%	1) Encuesta satisfacción del cliente: 85% 2) Incremento en ventas 2,90%	1) Encuesta satisfacción del cliente: 90% 2) Incremento en ventas 2,90%		2) Alternativas de publicidad en redes
	3) Incrementar los gastos de promoción para fidelizar al cliente	1) Encuesta de satisfacción del cliente 2) Incremento en ventas	1) Encuesta satisfacción del cliente: 80% 2) Incremento en ventas 3,93%	1) Encuesta satisfacción del cliente: 85% 2) Incremento en ventas 2,90%	1) Encuesta satisfacción del cliente: 90% 2) Incremento en ventas 2,90%		3) Alternativas de promociones
Perspectiva interna							
Objetivos	Objetivo Funcional	Indicadores	Metas			Responsables	Iniciativas
			2008	2009	2010		
Asegurar el abastecimiento sostenible de la cadena de suministro que soporte el crecimiento brindando productos seguros y de calidad	1) Continuar con el adoctrinamiento de la filosofía de la Cadena de Suministro sostenible a los proveedores nuevos indirectos en Europa	Porcentaje Proveedores capacitados	20% de proveedores capacitados	30% de proveedores capacitados	50% proveedores capacitados	Gerente de Operaciones	1) Formar equipos conformados por el personal de MC Donalds Europa de Compras, Planeamiento logístico, Recursos Humanos, Calidad, Marketing, para la capacitación de la Filosofía de RSM de la Cadena de Suministro a los Proveedores nuevos
	2) Desarrollar proveedores indirectos en Europa	No. Proveedores indirectos desarrollados	2 proveedores	2 proveedores	3 proveedores		1) Formar equipo multidisciplinario para implementar el desarrollo de los proveedores en Europa 2) Establecer el plan de recomensas, alianzas y riesgos para los nuevos proveedores indirectos 3) Capacitar al equipo multidisciplinario para implementar las homologaciones 4) Capacitar a los nuevos proveedores para el cumplimiento de las normas de Homologación 5) Búsqueda, selección y obtención de proveedores indirectos back up
	3) Realizar Auditorías y Controles de Calidad a los proveedores Indirectos en Europa como también la verificación de las normas de Calidad exigidas por los Proveedores Directos	Porcentaje de auditorías y verificación	20% de auditorías y verificaciones	30% de auditorías y verificaciones	40% de auditorías y verificaciones		1) Formar un grupo de profesionales de las áreas de Calidad, Compras, Planeamiento para realizar las auditorías a los proveedores indirectos de los ranchos del ganado vacuno y porcino y granjas avícolas y verificando las normas de calidad de los proveedores Directos
Perspectiva interna							
Objetivos	Objetivo Funcional	Indicadores	Metas			Responsables	Iniciativas
			2008	2009	2010		
Asegurar el abastecimiento sostenible de la cadena de suministro que soporte el crecimiento brindando productos seguros y de calidad	4) Reducir los costos de transporte de los operadores logísticos en Europa	Menor facturación de la tarifa del Grupo de Havi	reducir 2,7 millones de dólares	reducir 2,7 millones de dólares	reducir 2,7 millones de dólares	Gerente de Operaciones	Realizar círculos de calidad entre MC Donalds, Grupo HAVI y proveedores (1) Uso de combustible biodegradable y 2) Modernización de la flota
	Ahorrar energía eléctrica y en consumo de agua	Menor facturación en agua y luz	reducir 22,90 millones de dólares	reducir 22,90 millones de dólares	reducir 22,90 millones de dólares		1) Ahorros en: a) Agua (reciclaje a través del uso del carbón activo en los urinarios) b) Energía Eléctrica (mediante utilización de focos led en los restaurantes) 2) Lanzar VP Award para premiar a los restaurantes propios que hacen ahorro en Luz y agua
	6) Reducir los tiempos en la atención de los Ordenes de Pedido en los restaurantes	1) Reporte de auditoría interna de reducción de tiempo	1) 6 segundos en tiempo de espera	1) 6 segundos en tiempo de espera	1) 6 segundos en tiempo de espera		1) Adquirir un nuevo sistema de órdenes de Pedido que reduce en 6 segundos el tiempo de atención y permite que el cliente arme su menú
Perspectiva de aprendizaje							
Objetivos	Objetivo Funcional	Indicadores	Metas			Responsables	Iniciativas
			2008	2009	2010		
Mantener el buen clima organizacional interno que se refleje en una alta predisposición de atención, calidad, tiempo y servicio al cliente externo	1) Identificar personal de talento a través de las evaluaciones de desempeño	Evaluación de desempeño	>=70%	>=70%	>=70%	Gerente de Recursos Humanos	Realizar feedback cada 4 meses
	2) Actualizar la metodología del Instituto de Liderazgo para seguir formando líderes	1) Número Visitas a Universidades 2) Número de proyectos por líder	1) 1 Universidad 2) 1 Proyecto	1) 1 Universidad 2) 1 Proyecto	1) 1 Universidad 2) 1 Proyecto		1) Obtener convenios de Universidades para Management y SCM 2) Ejecución de Proyectos de los futuros líderes
	3) Realizar concursos internos de creatividad e innovación de responsabilidad social	1) Número de propuestas implementadas 2) Grate place to work	1 Propuesta estar entre las 20 primeras empresas	1 Propuesta estar entre las 20 primeras empresas	1 Propuesta estar entre las 20 primeras empresas		Desarrollar las bases del concurso

## Anexo 12. Las cinco fuerzas de Porter

### BARRERA POTENCIAL NUEVOS COMPETIDORES

- Industria dominada por cadenas globales con un alto valor de marca
- Lealtad y reconocimiento a la marca
- liderazgo en costos
- acceso al canal de distribución
- Franquicias
- Tecnología de punta
- Valor tiempo de aprendizaje

**RESULTADO: BAJA**

### RIVALIDAD ENTRE EMPRESAS COMPETIDORAS

- Mercado concentrado
- Costos existentes bajos
- Bajo margen alta rotación
- Alto poder de la marca
- la capacidad de crecimiento
- Industria sostenida en el tiempo
- El costo del cambio es alto
- Interés estratégico de nivel corporativo es alto.

**RESULTADO: BAJA**

### PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS PROVEEDORES

- proveedores no diferenciados
- Alto valor de compra /volumen de venta
- Poca fuentes de abastecimiento
- no hacen integración hacia adelante
- Los servicios son tercerizados
- Contribución a la calidad alta
- Costo total de la industria es altísimo
- Importancia de la industria para los beneficios netos de los proveedores es alto

**RESULTADO: MEDIA**

### DESARROLLO POTENCIAL DE PRODUCTOS SUSTITUTOS

- Disponibilidad de sustitutos cercanos altísimo
- Costos del cambio para el usuario bajo
- Agresividad y rentabilidad del productor del sustituto se puede conseguir de inmediato
- Valor precio del sustituto es medio

**RESULTADO: ALTO**

### PODER DE NEGOCIACION DE LOS CONSUMIDORES

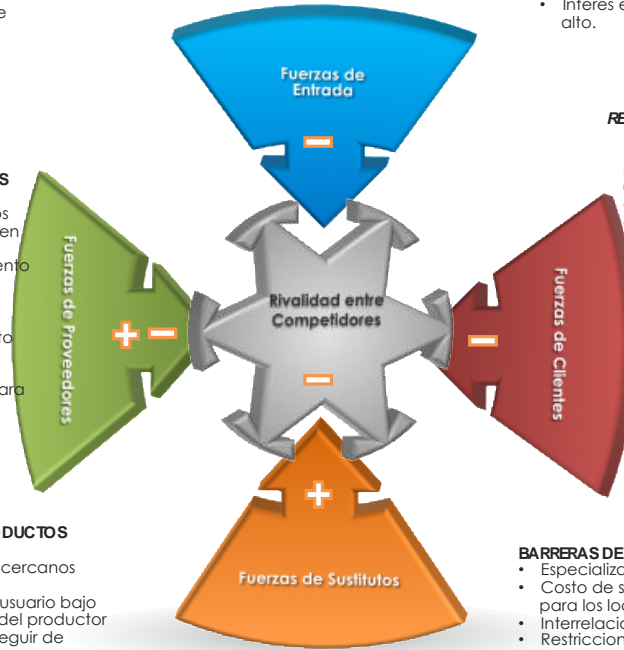
- Número de compradores alto
- Disponibilidad de sustitutos de los productos es alto
- Costo del cambio del cliente es bajo (pueden comprar en cualquier lugar)
- No hay Amenaza de los compradores No hay Amenaza de la industria de convertirse hacia adelante
- Contribución a la calidad o al servicio de los productos son altos
- rentabilidad de los compradores (buscan bajo precio)

**RESULTADO: BAJA**

### BARRERAS DE SALIDA

- Especialización de los activos son altos
- Costo de salida por una sola vez es muy alto para los locales propios
- Interrelaciones estratégicas con otros
- Restricciones gubernamentales y sociales

**RESULTADO: ALTA**



Fuente: Elaboración propia, basado en Porter.

## Anexo 13 Actividades de la Cadena de Valor

### Matriz de Actividades correspondiente a la categoría de CONCEPTO

Actividad de la Cadena de Valor	Indicador de la Empresa	F/D
Alto posicionamiento de la Marca	Participación de mercado y encuesta de posicionamiento de marca	F
Empresa socialmente responsable	Número de proveedores certificados/total de proveedores, número de acciones realizadas por el grupo de trabajo de la cadena de suministro sostenible.	F
Modelo mundial de negocio que basa su éxito en la realización de 3 principios: empleados, franquicias/restaurant y proveedores	Encuestas de nivel de satisfacción de los empleados, premios best Place to work, crecimiento de franquicias. Tiempo de relación comercial de los proveedores de McDonalds	F
Innovación y desarrollo de nuevos productos saludables y sostenibles al medio ambiente.	Reducción de tiempo de desarrollo de productos, porcentaje del aporte de productos nuevos en la venta total	F
El plan para ganar vía el concepto I'm Lovin' it	Rentabilidad, mayor número de locales, menos reclamos de clientes, menos rotación de empleados	F

### Matriz de Actividades correspondiente a la categoría de LOCALIZACION

Actividad de la Cadena de Valor	Indicador de la Empresa	F/D
Locales diseñados estratégicamente que conversan con el concepto de "Un lugar Feliz" y realzar la imagen de la marca.	Índice de concurrencia de las personas durante el día Encuesta de satisfacción al cliente, Índice de fidelidad.	F
Número de locales estratégicamente ubicados	Habitantes por local, índice de crecimiento de locales	F

### Matriz de Actividades correspondiente a la categoría de RECLUTAMIENTO

Actividad de la Cadena de Valor	Indicador de la Empresa	F/D
Proceso de capacitación bastante intensivo	Índice de errores.	F
Remuneración de acuerdo con el mercado	Comparar con las remuneraciones de otros mercados	F
Política de identificar trabajadores high potencial y promoverlos	Número de trabajadores promovidos a mayores cargos en un país, región , por año , etc	F
La gestión del talento humano (Instituto del Liderazgo)	Retención de empleados, ascensos	F

### Matriz de Actividades correspondiente a la categoría de COMPRAS

Actividad de la Cadena de Valor	Indicador de la Empresa	F/D
Relación a largo plazo con proveedores homologados con productos de calidad y entregan con prontitud	% de devoluciones al proveedor por mala calidad, % de entregas fuera del rango de fechas	F
Compras desarrollando economías de escala	% de margen de ahorro en el costo de ventas y gastos por realización de estas prácticas	F
Practica de sostenibilidad	Número de acuerdos con ONG's y activistas en el desarrollo de una industria sostenible	F
Sistema de recepción de materias primas y suministros tercerizado con bastante éxito (HAVI)	Índice de no atención de locales por falta de inventario	F
Flexibilidad en la solicitud de cambios en las Ordenes de Pedido.	Índice de solicitudes de cambio atendidas	F

### Matriz de Actividades correspondiente a la categoría de BACK OFFICE

Actividad de la Cadena de Valor	Indicador de la Empresa	F/D
Sistema de preparación totalmente estandarizado	Índice de productos defectuosos.	F
Sistemas de control de calidad que parte desde la matriz totalmente estrictos y sujeto a	% de margen de ahorro en el costo de V ventas y Índice de Calidad	F

auditorias		
Cocinas con tecnología de punta capaz de soportar grandes variedades del menú.	Número de horas que la cocina no funcionó por algún defecto en su diseño o estructura interior. cumplimiento del programa de mantenimiento.	F

### Matriz de Actividades correspondiente a la categoría de **MARKETING**

Actividad de la Cadena de Valor	Indicador de la Empresa	F/D
Marca reconocida y respetada a nivel mundial (Promoción)	Estudio de top of mind	F
Menús para todo tipo de gusto (Producto)	Crecimiento de oferta de menús por año, país	F
Actividades de promoción para reforzar la fidelidad sobretodo de los niños (Promoción)	Crecimientos en las ventas, crecimiento en "Happy Meals"	F
Productos de precios bajos y de calidad. (Precio y Promesa)	Número de quejas por servicio deficiente	F

### Matriz de Actividades correspondiente a la categoría de **FRONT OFFICE**

Actividad de la Cadena de Valor	Indicador de la Empresa	F/D
Atención al cliente bajo los principios del I'm lovin' it	Número de quejas por mal trato del personal	F
Entrega con rapidez	Número de quejas por demora en la entrega	F
Locales limpios	Índice de quejas por falta de limpieza	F
Calidad	Índice de calidad	F

## **Nota biográfica**

### **Rafael Celis Montesinos**

Es Licenciado en Economía por la Universidad del Pacífico (1992), con especialidad en Economía de la Empresa y Política Económica, y Egresado del MBA de la Escuela de Postgrado de la Universidad del Pacífico (1998).

Culminó en el PAD Escuela de Dirección de la Universidad de Piura el Programa de Dirección Financiera (2014), que incluye el Programa internacional en el London School of Economics (LSE). Cursó en el PAD Escuela de Dirección de la Universidad de Piura el Programa de Dirección General (2012), que incluye el programa internacional en el IESE sede Nueva York. En el 2002, fue becado por AOTS (Association for Overseas Technical Scholarship) para cursar el Programa de Gerencia de Calidad y Procesos en Yokohama, Japón. Posee la Especialización en Liderazgo (2010) por la Escuela de Postgrado de la UPC.

Desde diciembre del 2006 a agosto del 2010 fue Director de Laboratorios Lukoll S.A. Actualmente, es Gerente de Finanzas en EAFC Maquisistema S.A, empresa de Fondos Colectivos perteneciente al Grupo Maquinarias, y docente en la Universidad Antonio Ruiz de Montoya (UARM) y en la Cámara de Comercio de Lima (ICAM) en las áreas de Economía y Finanzas.

### **Augusto Enrique Cheng Rivadeneira**

Nació en Lima, el 15 de junio de 1959. Es Contador Público Colegiado, egresado de la Universidad Inca Garcilaso de la Vega.

Cuenta con más de 25 años de experiencia en el sector bancario, con estudios de especialización en normas internacionales de información financiera, en tributación, en finanzas y en costos. Asimismo, ha sido auditor externo de diversas empresas comerciales, industriales, bancarias y de seguros.

## **Rocio Ysabel De La Cuadra Vigil**

Nació en Lima, el 11 de noviembre de 1964. Es Licenciada en Economía por la Universidad de Lima (1992). Cuenta con certificación en Project Management (2009).

Posee 25 años de experiencia profesional, 10 de ellos gestionando proyectos en compañías internacionales líderes. También es especialista en cadena de abastecimiento y desarrollo de productos y miembro del Project Management Institute (PMI).

Actualmente, se desempeña como Directora de desarrollo de productos nuevos en Yanbal International S.A. y lidera equipos multidisciplinarios. En paralelo, como parte de su labor de voluntaria como PMP, da capacitaciones trabajando con los universitarios de las secciones estudiantiles en dirección de proyectos. Asimismo, también se desenvuelve como Mentor de las secciones estudiantiles y da ponencias y consultorías a profesionales que quieren saber sobre dirección de proyectos y de trabajo con equipos multidisciplinarios.