



“PLAN ESTRATÉGICO MCDONALD’S 2008 - 2010”

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

Presentado por

Srta. Carola Cubas Lara

Srta. Magda Peredo Higashi

Sr. José Salvattecí Gosicha

Asesor: Profesor Wilfredo Lafosse Quintana

2016

A mis padres, por su amor incondicional y ejemplo de vida.

Carola

A mi familia, por su gran empuje, paciencia y apoyo en este camino, y a mi abuelita, por ser la luz que inspira cada uno de mis días.

Magy

A mi madre, por todo su apoyo y ejemplo.

José

Agradecemos a todos nuestros profesores y, en especial, al profesor Wilfredo Lafosse, por su orientación, asesoramiento y dedicación.

Resumen ejecutivo

El presente trabajo tiene como objetivo desarrollar el plan estratégico para la corporación McDonald's, líder mundial en comida rápida y una de las diez marcas globales más importantes, que cuenta con presencia en 118 países y cerca de 31.000 restaurantes alrededor del mundo.

Hacia el año 2007, existían ciertas tendencias cada más relevantes a una escala global. Por un lado, los altos índices de obesidad ocasionaron que algunos organismos, países y personas, pusieran mayor atención en su alimentación, por lo que apareció una mayor conciencia de la importancia de una alimentación saludable. Por otro lado, muchas personas empezaron a premiar con su consumo a las empresas que no generaban en su operación impactos negativos en el medio ambiente o las comunidades, hecho que se hizo más visible a raíz del mayor poder que obtuvieron las organizaciones no gubernamentales ambientalistas y de protección animal.

Es en este contexto, se ha elaborado el plan estratégico para el periodo 2008-2010. En él se analiza, con la ayuda de conceptos y herramientas de administración, cuál debe ser el camino a seguir de McDonald's, teniendo en cuenta sus ventas competitivas para enfrentarse a un entorno más complejo, pero sin perder de vista que el valor de la marca McDonald's es muy fuerte, debido al modelo que posee y que ha desarrollado por más de cincuenta años.

Nuestra propuesta es fortalecer la incorporación del triple resultado: rentabilidad, administración ambiental y responsabilidad social en los planes funcionales. Para ello, proponemos el lanzamiento de la plataforma saludable McGreen, la cual estará acorde con las nuevas tendencias; también buscaremos asegurar la sustentabilidad de la cadena de suministros optimizando la calidad para asegurar el control de sus procesos y del impacto ambiental; y, en paralelo, propondremos la incorporación de tecnología limpia en los restaurantes para reducir el impacto ambiental y, al mismo tiempo, los costos. En este proceso del plan, la información brindada a los clientes sobre el origen y contenido nutricional de los productos de McDonald's será una prioridad para derribar algunos mitos que existen sobre la comida rápida y demostrar que McDonald's posee alternativas que están alineadas con el consumo saludable.

Finalmente, el servicio al cliente será clave, y para lograrlo buscaremos la excelencia del servicio a través de la capacitación y motivación del personal, para que nuestros clientes reciban la mejor experiencia de compra.

Índice

Índice de tablas	viii
Índice de gráficos	x
Índice de anexos	xi
Capítulo I. Identificación del problema	1
1. Consideraciones generales	1
2. Perfil estratégico de la empresa	2
3. Definición del problema y solución propuesta	2
Capítulo II. Internacionalización	4
1. Antecedentes	4
2. Descripción y análisis de estrategias actuales	4
3. Conclusión del capítulo.....	5
Capítulo III. Presentación de la empresa	7
1. Análisis del macroentorno	7
1.1 Factores políticos	7
1.2 Factores económicos	8
1.3 Factores sociales	8
1.4 Factores tecnológicos.....	9
1.5 Factores ecológicos	10
1.6 Factores legales.....	11
2. Matriz de evaluación de factores externos (matriz EFE)	12
3. Análisis de la industria.....	13
3.1 Rivalidad entre empresas competidoras.....	14
3.2 Entrada potencial de nuevos competidores	14

3.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos	15
3.4 Poder de negociación de los proveedores	15
3.5 Poder de negociación de los consumidores.....	16
3.6 Conclusión sobre la atractividad del sector.....	16
4. Matriz del perfil competitivo	16
5. Conclusiones del capítulo	17
Capítulo IV. Análisis interno de la empresa	19
1. Análisis de la cadena de valor.....	19
2. Matriz de evaluación de los factores internos	20
3. Análisis de recursos y capacidades - Matriz VRIO	21
4. Determinación de la ventaja competitiva y la estrategia genérica	22
5. Conclusiones del capítulo	23
Capítulo V. Análisis de visión, misión y formulación de objetivos	24
1. Análisis y propuesta de misión y visión.....	24
1.1 Definición del negocio.....	24
1.2 Bases para la definición de la misión y visión	24
1.3 Análisis de los componentes de la misión	25
1.4 Análisis de los componentes de la visión.....	26
1.5 Valores de McDonald's	27
1.6 Objetivo general de McDonald's	27
1.7 Objetivos estratégicos de McDonald's	27
1.8 Conclusiones del capítulo	28
Capítulo VI. Generación y selección de la estrategia	30
1. Matriz FODA cruzado	30
2. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción - PEYEA	32

3. Alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos	33
4. Conclusiones del capítulo	35
Capítulo VII. Planes funcionales y de responsabilidad social empresarial.....	36
1. Plan funcional de <i>marketing</i>	36
1.1 Objetivos estratégicos de <i>marketing</i>	36
1.2 Estrategias de crecimiento	36
1.3 Estrategias de segmentación	37
1.4 Estrategias de posicionamiento.....	37
1.5 Mezcla de <i>marketing</i>	38
1.6 Presupuesto de <i>marketing</i>	40
2. Plan funcional de operaciones	40
2.1 Objetivos estratégicos de operaciones	40
2.2 Acciones estratégicas de operaciones	41
2.2.1 Dimensión: calidad	41
2.2.2 Dimensión: costos.....	42
2.2.3 Dimensión: flexibilidad	42
2.3 Presupuesto de operaciones	43
3. Plan funcional de recursos humanos	43
3.1 Objetivos estratégicos de recursos humanos.....	44
3.2 Acciones estratégicas de recursos humanos.....	44
3.3 Presupuesto de recursos humanos.....	45
4. Plan de responsabilidad social empresarial.....	46
4.1 Objetivos estratégicos de responsabilidad social	46
4.2 Acciones estratégicas de responsabilidad social.....	47
4.3 Presupuesto de responsabilidad social	47
5. Plan de finanzas y evaluación financiera	48

5.1	Objetivos estratégicos de finanzas	48
5.2	Metodología de evaluación financiera	48
5.3	Resultado de la evaluación financiera.....	49
5.4	Análisis de sensibilidad.....	50
5.5	Conclusiones del capítulo	51
 Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia		52
1.	Cuadro de mando de gestión estratégica.....	52
2.	Mapa estratégico de McDonald's	53
 Conclusiones y recomendaciones		55
1.	Conclusiones	55
2.	Recomendaciones	55
 Bibliografía		57
Anexos		61
Nota biográfica		77

Índice de tablas

Tabla 1.	Proyección al 2007 de ingresos de McDonald's por regiones.....	4
Tabla 2.	Análisis del modelo CAGE	5
Tabla 3.	Factores políticos.....	7
Tabla 4.	Factores económicos	8
Tabla 5.	Factores socioculturales.....	9
Tabla 6.	Factores tecnológicos	10
Tabla 7.	Factores ecológicos	11
Tabla 8.	Factores legales	12
Tabla 9.	Matriz de evaluación de factores externos (matriz EFE).....	13
Tabla 10.	Matriz de perfil competitivo – MPC.....	17
Tabla 11.	Matriz de evaluación de factores internos - Matriz EFI	21
Tabla 12.	Matriz VRIO.....	22
Tabla 13.	Análisis de los componentes básicos de la misión	25
Tabla 14.	Misión actual de McDonald's y misión propuesta	26
Tabla 15.	Análisis de los componentes básicos de la visión actual	26
Tabla 16.	Visión actual de McDonald's y visión propuesta.....	27
Tabla 17.	Objetivos estratégicos de Mc Donald's	28
Tabla 18.	Matriz FODA cruzado	31
Tabla 19.	Factores internos y externos evaluados para la matriz PEYEA	32
Tabla 20.	Matriz de alineamiento de estrategias y objetivos	34
Tabla 21.	Objetivos estratégicos de <i>marketing</i>	36
Tabla 22.	Productos de la plataforma saludable McGreen	38
Tabla 23.	Presupuesto de <i>marketing</i>	40
Tabla 24.	Objetivos estratégicos de operaciones	41
Tabla 25.	Presupuesto de operaciones	43

Tabla 26.	Objetivos estratégicos de recursos humanos	44
Tabla 27.	Presupuesto de recursos humanos	45
Tabla 28.	Objetivos estratégicos de responsabilidad social.....	47
Tabla 29.	Objetivos estratégicos de finanzas.....	48
Tabla 30.	Resultados financieros (en millones de USD)	49
Tabla 31.	Análisis de sensibilidad: impacto en la utilidad operativa (en millones USD).....	50
Tabla 32.	Análisis de sensibilidad: impacto en el flujo de caja (en millones USD).....	50
Tabla 33.	VAN usando el WACC y COK (en millones de USD)	51
Tabla 34.	Cuadro estratégico de mando	52

Índice de gráficos

Gráfico 1.	Modelo CAGE: distancia entre EE.UU. y países analizados	5
Gráfico 2.	Cadena de valor de McDonald's	20
Gráfico 3.	Matriz PEYEA.....	32
Gráfico 4.	Balance Scorecard McDonald's	54

Índice de anexos

Anexo 1.	Modelo CAGE: Comparación de principales países con una perspectiva de EE.UU.	62
Anexo 2.	Proyecciones de crecimiento del PBI en los principales mercados 2007-2008.....	62
Anexo 3.	Crecimiento de la población total en EE.UU.....	63
Anexo 4.	Detalle de los valores corporativos de McDonald's.....	63
Anexo 5.	Posicionamiento de la marca	63
Anexo 6.	Precios de lanzamiento de la plataforma McGreen	64
Anexo 7.	Costos de la plataforma McGreen	65
Anexo 8.	Plan de <i>marketing</i> actual de McDonald's.....	65
Anexo 9.	Presupuesto para el evento de lanzamiento de McGreen	67
Anexo 10.	Tecnología limpia a implementar en los restaurantes de McDonald's.....	67
Anexo 11.	Inversión en tecnología limpia y ahorro generado por su utilización.....	68
Anexo 12.	Calculo del costo de incorporación de la plataforma saludable McGreen	69
Anexo 13.	Enfoque de capacitación PEOPLE	69
Anexo 14.	Proceso de gestión del talento	70
Anexo 15.	Detalle del presupuesto de recursos humanos (en millones de USD)	71
Anexo 16.	Acciones estratégicas de responsabilidad social.....	72
Anexo 17.	Supuestos financieros para la proyección del flujo de caja	73
Anexo 18.	Cálculo de la tasa de descuento: WACC y COK.....	73
Anexo 19.	Proyección financiera sin plan estratégico	74
Anexo 20.	Proyección financiera incremental del plan estratégico	75
Anexo 21.	Proyección financiera total con plan estratégico	76

Capítulo I. Identificación del problema

1. Consideraciones generales

McDonald's fue fundada por los hermanos Richard y Maurice McDonald y comenzó como el primer restaurante de comida rápida en California en 1937. Hacia 1948, se trasladaron a San Bernardino, con un menú limitado. Su logotipo era un hombrecito hamburguesa llamado Speedee, tenían un alto volumen de ventas. En 1954, Ray Kroc, un vendedor de máquinas de batidos, pone atención en el pedido de ocho máquinas multi-mixer del restaurante de los hermanos McDonald; los visita y queda sorprendido por la efectividad con la que se trabajaba allí y la rapidez de la operación; por ello, él tuvo la visión de extender el sistema en todo el país y les propuso abrir más locales.

Un año después, los hermanos McDonald le otorgan a Ray Kroc los derechos exclusivos para la explotación del negocio y es así como la corporación McDonald's fue fundada en 1955 con la inauguración del primer restaurante de la corporación en Des Plaines, Illinois. En 1958, ya se había vendido la hamburguesa número 100 millones; y, en 1961, Ray Kroc compra los derechos de explotación sobre la marca McDonald's en Estados Unidos por USD 2,7 millones.

En el año 1965, la corporación McDonald's tenía setecientos restaurantes y, en 1967, se internacionaliza cuando abre sus restaurantes en Canadá y Puerto Rico. Posteriormente, aparecen los productos distintivos de McDonald's: la Big Mac (1968), la Cuarto de Libra (1973) y la Cajita Feliz (1979), pero no es sino hasta el año 1987 que se introducen las primeras ensaladas en respuesta a las nuevas tendencias alimenticias de comida saludable.

La corporación McDonald's es la multinacional de comida rápida más grande del mundo organizada por segmentos geográficos. A partir del año 2002, McDonald's implementa su estrategia mundial de negocios llamada el 'Plan to Win', la cual proviene de la misión de la marca "ser el lugar y la forma de comer favoritos de nuestros clientes" y se centra en los cinco principios básicos de una experiencia excepcional de cliente: personas, productos, lugar, precio y promoción. Al mismo tiempo, sustenta sus operaciones en lo que Fred Turne, director ejecutivo honorario de McDonald's, llama "el taburete de tres patas", en el que propietarios/operadores, empleados y proveedores se encuentran trabajando juntos.

El mundo cambia y, con la aparición del Internet, las nuevas tendencias cobran un carácter global: temas como el cuidado del medio ambiente, el bienestar animal, el desarrollo de los productos transgénicos, la huella de carbono y la inacción ante el cambio climático se convierten en una preocupación mundial. En este contexto, organizaciones como PETA y Greenpeace inician campañas contra McDonald's difundiendo la forma en la que su cadena de suministros afecta el planeta. Entre ellas se encuentran campañas como McCruelty (2000) y McAmazon (2006), las cuales desprestigiaron a la corporación en un inicio. Sin embargo, McDonald's supo superar este revés adoptando los problemas como suyos y utilizando su poder para hacer cambios en las operaciones de sus proveedores, por lo que desarrolló una cadena de suministros sostenible.

Tal como indica la *Memoria anual de McDonald's* (2006), el 2006 es uno de los mejores años de su historia, ya que logra un récord anual de ventas de USD 21,6 miles de millones, el cual representa un 9% de crecimiento respecto al año anterior. Asimismo, para el año 2007, McDonald's seguirá implementando el '*Plan to Win*', enfocado en los clientes y los restaurantes con el lema "*to be better, not just bigger*". No obstante, "ser mucho mejor, no solo más grande" es un reto que McDonald's deberá enfrentar, ya que operar de forma sostenible tiene un impacto directo sobre los costos, estrategia que McDonald's ha desarrollado durante todos estos años con gran éxito.

2. Perfil estratégico de la empresa

La empresa McDonald's es un claro ejemplo de economías de escala, ya que utiliza el liderazgo en costos como estrategia genérica para competir. El modelo de negocio que presenta apunta a darle al cliente productos de calidad a un precio bajo y, para ello, requiere tener gran eficiencia en todos sus procesos.

3. Definición del problema y solución propuesta

McDonald's es consciente de que el mundo está cambiando, en especial, el consumidor, quien está variando sus gustos y su forma de relacionarse con el mundo, tanto por temas de salud como por el incremento de información disponible a través del Internet.

La necesidad de desarrollar el negocio de forma sostenible y socialmente responsable es imperativa para McDonald's. Sin embargo, al hacerlo se enfrenta al problema del incremento

del costo de operación de sus proveedores y, como consecuencia, el costo del producto terminado es mayor. Esto puede traer como repercusión que sus ventas se vean disminuidas, en la medida que los clientes migren a comidas más saludables y que McDonald's no ofrezca estas opciones. Además, los clientes están incorporando a su decisión de compra su percepción del desempeño de responsabilidad social de las compañías, por lo que, si McDonald's logra comunicarlo correctamente, podría asegurar que sigan visitando sus locales.

En este contexto, existen varios retos y un problema que resolver. El problema es cómo debe seguir creciendo McDonald's cuando la tendencia indica que gran parte de sus clientes está cambiando sus hábitos de consumo; y, asociado a este problema, se encuentra el reto de cómo incorporar a la cadena de valor de McDonald's los elementos de responsabilidad social que le permitan estar alineado a este nuevo consumidor, mucho más preocupado no solo por su salud, sino también por el impacto que tienen las empresas de su entorno sobre el medio que los rodea y en el planeta en general. Cabe resaltar que todo esto debe considerarse bajo la premisa de que no impacte de forma significativa los costos para que McDonald's pueda seguir siendo un líder global en eficiencia de procesos y costos.

Ante la presencia de este problema, proponemos la elaboración de un nuevo plan estratégico, en el que será necesario reevaluar el negocio en totalidad, analizando la propuesta de valor hacia el cliente; evaluando variedad de opciones del menú, proveedores, la relación con sus trabajadores hasta llegar al cliente como punto final de referencia en torno a la satisfacción general, sin dejar de lado a los demás grupos de interés involucrados.

Capítulo II. Internacionalización

1. Antecedentes

McDonald's tiene presencia en los cinco continentes. Esta es más fuerte en EE.UU., Canadá y Europa, los cuales representan cerca del 75% de sus ingresos al 2006. El resto de sus ingresos se genera en Latinoamérica (8%); en el mercado de Asia/Pacífico, Medio Este, África (APMEA) (14%) y en otros países (3%). Cabe resaltar que, considerando una proyección al 2007, (ver tabla 1) la distribución de los ingresos por regiones es de la siguiente forma: EE.UU., Canadá y Europa poseen el 74%; Latinoamérica, el 9%; APMEA, el 14% y los otros países, el 3%.

Tabla 1. Proyección al 2007 de ingresos de McDonald's por regiones

Ingresos por región (en millones de USD)	2006	2007 (P)	Participación	
			2006	2007 (P)
EE.UU.	7.464	7.754	35%	34%
Europa	7.638	8.009	35%	35%
APMEA	3.054	3.232	14%	14%
Latinoamérica	1.659	1.971	8%	9%
Canadá	1.081	1.146	5%	5%
Corporativo y otros	691	677	3%	3%
Total	21.586	22.788	100%	100%

Elaboración propia, 2016.

2. Descripción y análisis de estrategias actuales

McDonald's se comporta como una empresa global, una propuesta en su mayor parte estandarizada, pero con pequeños ajustes locales, por lo que se adapta al mercado local. Para llevar a cabo esto, se vale tanto de la apertura de locales propios como del uso del modelo de franquicias.

Con el fin de analizar la estrategia de internacionalización de McDonald's, se utilizarán los principios del modelo CAGE (Ghemawat Pankaj, 2011), el cual permite comparar las principales diferencias de EE.UU. con respecto a los principales mercados para luego realizar una matriz que indique en cuáles países se debe priorizar la expansión.

El modelo CAGE evalúa la distancia que existe a nivel cultural, administrativo, geográfico y económico entre dos países (ver anexo 1). Con base en los factores analizados, se elaboró una

matriz que permitió cuantificar estos aspectos y así tomar una decisión sobre la estrategia de crecimiento fuera de EE.UU. El peso es diferenciado, debido a que los aspectos sociales y culturales cada vez tienen mayor importancia. Para fines de la evaluación, se considerará una escala del 1 al 5, en la que 1 es mucha distancia (desfavorable); y 5, una distancia corta (favorable). Los resultados se analizarán bajo estos parámetros y se muestran en la tabla 2:

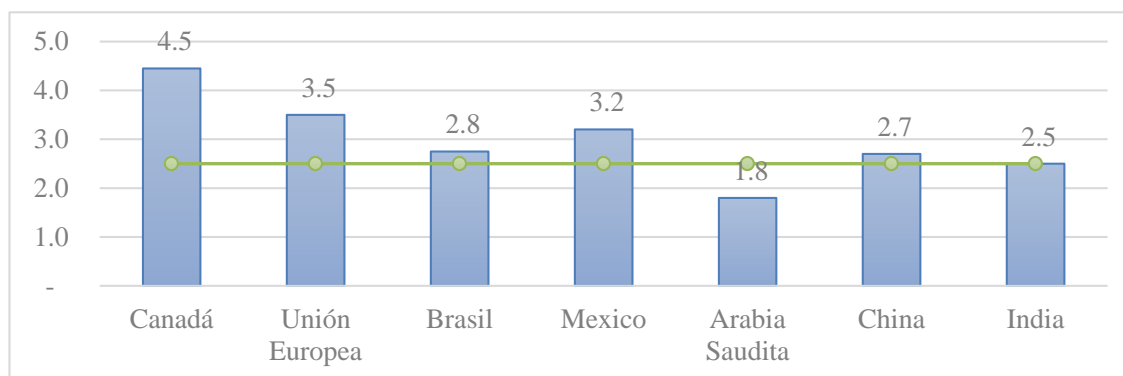
Tabla 2. Análisis del modelo CAGE

Distancia	Cultural	Administrativo	Geográfico	Económico	Ponderado
Peso	30%	25%	20%	25%	100%
Canadá	4	5	5	4	4,5
Unión Europea	3	4	3	4	3,5
Brasil	3	2	3	3	2,8
México	3	3	4	3	3,2
Arabia Saudita	2	2	1	2	1,8
China	2	2	3	4	2,7
India	2	3	2	3	2,5

Elaboración propia, 2016.

Los resultados de este análisis se muestran en el gráfico 1, en el que se observa que los países por debajo del promedio (2,5 puntos) representan un escenario desfavorable para implementar el negocio.

Gráfico 1. Modelo CAGE: distancia entre EE.UU. y países analizados



Elaboración propia, 2016.

3. Conclusión del capítulo

McDonald's está presente en gran parte del mundo y debe seguir creciendo considerando nuevos mercados o potenciando los actuales. Las distancias culturales que existen en los distintos países donde opera McDonald's hacen que se evalúen estrategias para saber cómo

seguir creciendo. De los resultados observados, se concluye que McDonald's debe seguir expandiéndose sin preocuparse por Canadá, la Unión Europea, México, Brasil y China, pues puede potenciar estos mercados realizando ciertos ajustes locales para acortar la distancia, sea a nivel de los productos ofrecidos, a nivel de estrategias de *marketing* o de operaciones. Por otro lado, India se encuentra en el límite y es riesgoso ingresar agresivamente; sin embargo, se puede hacer con cautela tratando de adaptarse a este país, el cual es atractivo por el crecimiento económico que está obteniendo. Finalmente, Arabia Saudita se percibe como un país desfavorable; no obstante, podrían realizarse pequeñas pruebas de bajo riesgo o inversión.

Capítulo III. Presentación de la empresa

1. Análisis del macroentorno

McDonald's es una marca global, que actualmente opera en 118 países, por lo que hacer un análisis de cada país o mercado puede resultar no práctico para el objetivo del presente trabajo de investigación. Por ello, teniendo en cuenta que EE.UU. es el principal mercado, con 33% de los ingresos de la compañía, y el lugar donde funciona la casa matriz, se analizarán las situaciones puntuales de este país; y, en los casos donde amerite por ser un fenómeno global, se extenderá el análisis a otros países. Para el análisis del macroentorno, se utilizará el método PESTEL.

1.1 Factores políticos

En este punto, es importante considerar la actitud del gobierno hacia los temas relacionados con la comida saludable, ya que dado el gran impulso que da a la producción de maíz con subsidios y lo protegida que se encuentra la industria de los alimentos, si el gobierno cambiara de dirección, generaría un gran impacto en la industria. En la tabla 3, se muestran los principales factores relevantes sobre el aspecto político:

Tabla 3. Factores políticos

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Atentados terroristas	Ataques de Al-Qaeda y otros grupos terroristas a embajadas y otros destinos centrales	Riesgo de ataques a locales McDonald's (ícono americano).	A
Políticas contra la mala alimentación, sobrepeso y la obesidad	Según la Organización Mundial de la Salud en sus estadísticas al 2007, EE.UU. tiene una tasa de sobrepeso de 74%, pero el gobierno aún no toma medidas para atacar el problema, ya que traslada la responsabilidad al consumidor.	No se están aprobando nuevos proyectos a favor de la industria, pero tampoco en contra.	A
	Europa (mayo del 2007): Comunidad Europea emite un planteamiento para luchar contra los problemas de la mala alimentación, el sobrepeso y la obesidad.	La Unión Europea plantea que el consumidor tenga mayor información y regulación de los alimentos que consume, lo cual genera mayores costos.	A

Elaboración propia, 2016.

1.2 Factores económicos

El 2006 fue un gran año a nivel mundial. Por otro lado, el 2007 y 2008 si bien se proyectan con un menor crecimiento, serán años de crecimiento en todos los continentes, por lo que se mantiene el crecimiento sostenido en China e India. Esto se puede apreciar en las proyecciones de crecimiento de los principales mercados para el 2007-2008 (ver anexo 2).

En términos económicos, el 2007 y 2008 se presentaron como años de crecimiento, pero en un nivel menor. En la tabla 4, se muestran los principales factores relevantes sobre el aspecto económico:

Tabla 4. Factores económicos

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Crecimiento de la economía	EE.UU.: En el 2006, el PBI creció en 3,3% y se proyectó un crecimiento del 2,2% para el 2007 ; y, 2,8% para el 2008. Mundo: El 2006 el PBI mundial creció 5,4%, y se proyectó un crecimiento de 4,9% para el 2007 y 2008.	Se proyecta un menor crecimiento en la economía, incluso en China.	A
Inflación	EE.UU.: 3,2% índice de precios al consumidor Mundo: Europa alrededor del 2,20%, América Latina alrededor de 5,2%, Asia (sin Japón) 3,9%	Precios relativamente estables (insumos, precio al cliente).	O

Elaboración propia, 2016.

1.3 Factores sociales

Dentro de EE.UU., se puede observar, entre los años 2003 al 2007, una tasa promedio de crecimiento de la población total de 0,95% con una proyección de crecimiento de 0,87% para el 2008. Este crecimiento se muestra sostenido en los últimos cinco años y se mantendrá la tendencia (ver anexo 3).

Existen dos formas importantes de medir el consumo de comida rápida: primero, los países con mayor consumo (EE.UU. y Canadá) con un gasto promedio de USD 194 por persona y crecimiento promedio anual de 4,8%; y, por otro lado, países con mayor aumento en el consumo: India, China y Brasil, con un incremento promedio anual de 11,98%, 10,11% y 5,86%

respectivamente (EAE Business School 2011). Por otro lado, el cuidado de la salud se ha convertido en un estilo de vida para los consumidores y la comida rápida, como la base de la dieta de varios jóvenes, origina que estos sean más propensos a ganar peso y a desarrollar el riesgo de padecer obesidad y diabetes tipo 2. Cabe resaltar que en el 2005 existía en todo el mundo al menos 20 millones de menores de cinco años con sobrepeso (OMS Fact Sheet 2007). Esto preocupa a la industria y a los consumidores, por lo que las empresas están optando por incluir algunas propuestas saludables y, a la vez, reducir la imagen de insalubridad que han obtenido con estos cambios en la cultura alimenticia (ver tabla 5).

Tabla 5. Factores socioculturales

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Incremento de la tasa poblacional en EE.UU.	Aumento de posibles consumidores de comida rápida	Mayores ingresos generados	O
Preferencia del consumidor por los bajos precios, rapidez del servicio y flexibilidad en horarios de atención	Incremento en el consumo de comida rápida al considerarlo una opción adecuada para el estilo de vida del consumidor	Mayores ingresos generados por ventas	O
Aumento del gasto promedio de los países de mayor consumo	Japón, EE.UU. y Canadá incrementan su gasto en consumo de comida rápida, lo que genera un movimiento en el <i>ticket</i> promedio (al alza) por la demanda	Mayores ingresos y aceptación del alza del <i>ticket</i> promedio	O
Tendencia de cuidado de la salud y prevención de la obesidad, adaptación a la “vida sana”	Consumidores prefieren optar por una alternativa más saludable	Disminución del consumo de comida rápida ante la búsqueda de sustitutos saludables	A
Aumento de la población que sufre de obesidad y /o sobrepeso	Consumidores quieren optar por evitar la comida rápida de su dieta esporádica o habitual y así prevenir futuras enfermedades	Disminución del consumo de la comida rápida y consideración de opciones saludables en la dieta.	A

Elaboración propia, 2016.

1.4 Factores tecnológicos

La industria de la comida rápida empieza a atravesar algunos cambios importantes en torno a las innovaciones tecnológicas que han empezado a surgir bajo la coyuntura actual; algunos cambios son bien empleados dentro de esta, mientras que otras innovaciones no están siendo

consideradas, por lo que se deja pasar una atractiva posición de ventaja frente a otras industrias del canal Horecas (ver tabla 6).

Tabla 6. Factores tecnológicos

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Inversión en investigación y desarrollo (I & D) para la generación de nuevas opciones de producto	Aceptación por parte del consumidor de las nuevas opciones, considerándolas un elemento diferenciador	Aumento de los ingresos por las ventas y atracción de nuevos clientes al mostrarse nuevas opciones de menú	O
Inversión en I & D para los procesos tecnológicos dentro de la cadena de suministros	Manejo más eficiente de la cadena de suministros	Mayores ingresos por incremento de ventas y satisfacción del cliente	O
Uso de las redes de Internet dentro de la industria como elemento de promoción y publicidad	La industria de la comida rápida no ha hecho uso de este tipo de tecnología por el momento.	El consumo está dejando de ser atractivo frente a competidores del sector que sí usan las redes como medio de atracción y mantenimiento de clientes.	A
Existencia de productos transgénicos dentro del mercado estadounidense	Se muestra como una desventaja no reconocer si los insumos son o no transgénicos, lo cual es un problema para un consumidor que no está de acuerdo con las modificaciones que han atravesado estos insumos que podrían estar consumiendo.	Disminución del consumo de comida rápida, porque los consumidores desean ser conocedores de la clase de insumos que llevan y lo que están adquiriendo.	A

Elaboración propia, 2016.

1.5 Factores ecológicos

Con la aparición del Internet, las organizaciones ecologistas hacen llegar su mensaje a nivel mundial, por lo que logran sensibilizar a la sociedad para que esta participe de forma activa presionando a las grandes multinacionales y a los gobiernos para producir cambios en las formas en las que están operando los negocios.

Las organizaciones ecologistas actúan en varios frentes: el bienestar animal, el cuidado de los bosques, la no contaminación de los océanos, el tratamiento de los desechos tóxicos, la implementación de políticas de prevención para reducir el impacto del cambio climático, el

control de los transgénicos, es decir, en todo aquello que altere el orden natural del planeta (ver tabla 7).

Tabla 7. Factores ecológicos

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Campañas de las organizaciones ecologistas para frenar la deforestación (* GREENPEACE	Las organizaciones ecologistas tienen cada vez mayor influencia y poder en el mundo.	Medidas de protección a los bosques y regulación de la tala de árboles a nivel gobiernos.	A
Campañas de las organizaciones por el bienestar animal para frenar la crueldad y maltrato en las granjas (* <i>People for the Ethical Treatments of Animals</i> - PETA	Las organizaciones ecologistas tienen cada vez mayor influencia y poder en el mundo.	Tecnologías para un mejor trato a los animales en las granjas generan incremento en costos de operación; pero a la vez, cambios en los hábitos alimenticios de la sociedad.	A
Organismos internacionales que adoptan acuerdos multilaterales, programas de cooperación y asistencia técnica para el desarrollo e implementación de prácticas que observen el cuidado del medio ambiente (* Programa de las Naciones Unidas para el Medio Ambiente - PNUMA	El cuidado del medio ambiente es un problema global.	Generar normativas a nivel gobiernos para el control de las variables que afectan el medio ambiente	A

Elaboración propia, 2016.

1.6 Factores legales

Las normas y especificaciones del sector privado se han desarrollado en forma progresiva, lo que refleja las preocupaciones e intereses de los consumidores, en particular de los países desarrollados. Una prueba de ello es que la Comunidad Europea ha marcado las pautas para el control del bienestar animal y de los productos transgénicos.

La adhesión a dichas especificaciones es voluntaria; sin embargo, al haber sido adoptadas por las multinacionales, estas constituyen una motivación suficiente para su extensión a las industrias que forman parte de sus cadenas de abastecimiento (ver tabla 8).

Tabla 8. Factores legales

Variable	Tendencia	Efecto probable	O/A
Mediante dos directivas la Comunidad Europea prohíbe el uso de hormonas y el uso de cuatro antibióticos para el engorde del ganado	Mantener la prohibición de ambos, pero en el caso de antibióticos extenderla a todos en general.	Restricciones en el comercio, generación de una barrera de entrada a los mercados de la Comunidad Europea, regulación del uso de antibióticos en caso de enfermedad	A
Directivas 1830/2003 y 1829/2003 Normativa en la Comunidad Europea sobre el etiquetado de los productos transgénicos, alimentos y piensos	Brindar información a los consumidores para que puedan hacer sus elecciones con pleno conocimiento de lo que están consumiendo	Cambios en los hábitos de consumo de la sociedad	A
Directiva 1946/2003 Normativa en la Comunidad Europea del movimiento transfronterizo de los transgénicos y el cuidado del medio ambiente.	Regular el comercio de los productos transgénicos dentro/fuera de la comunidad europea	Barrera de entrada a los mercados de la comunidad europea	A

Elaboración propia, 2016.

2. Matriz de evaluación de factores externos (matriz EFE)

De lo evaluado en el análisis del macroentorno (PESTEL), se han extraído las oportunidades y amenazas relevantes y las evaluamos en la matriz EFE (ver tabla 9).

De los resultados de la matriz EFE, se puede afirmar que McDonald's obtiene una calificación de 2,78 puntos, lo que indica que está reaccionando de forma adecuada ante las distintas oportunidades y amenazas que se presentan en su entorno.

Por otro lado, en cuanto a las amenazas, muchas están relacionadas con Europa, y, si bien por ahora no vemos que EE.UU. u otras regiones vayan a adoptar estas normas, sí es una amenaza latente que puede impulsar a que McDonald's se anticipe a esto, y realice los cambios necesarios en sus procesos para tener un rol activo y no reactivo.

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

Factores externos claves		Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
#	Oportunidades			
O1	Preferencias del consumidor por precios bajos, rapidez en servicio y horarios flexibles	0,10	4	0,40
O2	Buena aceptación del consumidor a opciones innovadoras	0,10	3	0,30
O3	Uso de Internet como elemento de publicidad y comunicación	0,03	2	0,06
	Amenazas			
A1	Economía mundial proyecta un menor crecimiento	0,03	3	0,09
A2	Aumento en los últimos años de la población obesa	0,10	2	0,20
A3	Mayor tendencia del consumidor hacia el cuidado de su salud y del planeta (Europa)	0,15	2	0,30
A4	Mayor presencia e impacto de organizaciones ecologistas y defensoras de los animales	0,15	3	0,45
A5	Legislación europea que prohíbe el uso de hormonas y antibióticos en la crianza de ganado	0,15	3	0,45
A6	Legislación europea que prohíbe el uso de transgénicos	0,15	3	0,45
A7	Mayor participación de organismos internacionales en temas de salud (OMS)	0,04	2	0,08
		1,00		2,78

Elaboración propia, 2016, sobre la base de David, 2014.

3. Análisis de la industria

Para analizar el atractivo y la competitividad de la industria, es importante considerar el modelo de las cinco fuerzas de Michael Porter (1979). Para este análisis, se ha considerado la situación del mercado de Estados Unidos en el año 2007, debido a que esta es la plaza donde se ubica la casa matriz de McDonald's.

En este caso, se analizará la industria de los *fast food*. Se han tomado en cuenta las diferentes características que debe tener un establecimiento o marca para ser considerada dentro de este rubro. Para ser un *fast food*, la organización debe tener rapidez en la atención y preparación de los alimentos, manteniendo así el modelo de autoservicio, ya que el cliente pagará antes de que se le entregue la comida al mostrador. La propuesta de precios debe ser económica, pero de buena calidad y es importante no dejar de resaltar las homogeneidad de los establecimientos.

3.1 Rivalidad entre empresas competidoras

Es importante analizar qué estrategias tienen los principales competidores dentro de la industria para determinar si existen ventajas competitivas sobre las otras, a fin de gestionar el éxito de McDonald's dentro de la industria.

La industria de los *fast food* muestra un número de competidores en constante crecimiento; por ejemplo, las cinco marcas con mayor cantidad de locales *fast food* son (de más a menos): Subway, McDonald's, Starbucks, Pizza Hut y Burger King (Consumer Foodservice United States 2010). Por ende, mientras más competidores existen, la intensidad de la rivalidad aumenta. Además, se trata de una industria en la que las opciones, si bien es cierto, son variadas, tienden a repetirse dentro de los establecimientos. Por ello, al ser tan similares, pueden ocasionar una sobre demanda y, por ende, una baja en el precio, lo cual se traduce como mayor intensidad de rivalidad entre competidores.

Los consumidores de *fast food* no suelen mostrarse leales a la marca, siempre van a buscar la opción de mayor variedad y menor precio dentro del menú, y le darán mayor valor a aquella opción que maneje, además, menores tiempos de atención; por lo tanto, estos cambian de marca con facilidad y eso origina mayor rivalidad entre los competidores.

La industria muestra una tendencia creciente de competidores, agresividad en la competencia y mucha similitud en torno a estrategias de producto y de mantenimiento de clientes; por ello, la diferenciación no es absoluta y la rivalidad entre competidores es bastante alta.

3.2 Entrada potencial de nuevos competidores

Esta industria siempre presentará la entrada de nuevos competidores, pero el grado de atracción depende de variables como la inversión, ya que suele ser elevada. También, vale evaluar el valor de la marca, ya que nuevos competidores tendrán que valerse de sus mayores estrategias para contrarrestar el poder de una marca que ya está ubicada dentro del mercado. Además, cabe resaltar que variables como las economías de escala, conocer la tecnología a operar, ubicación de los locales, acceso a las materias primas de similar calidad que usan las marcas ya establecidas y el contraataque al que tendrán que enfrentarse los nuevos competidores que muestran que la amenaza de entrada potencial de nuevos competidores es baja, básicamente, porque ya existe un mercado establecido y competidores identificados entre sí.

3.3 Desarrollo potencial de productos sustitutos

Los productos sustitutos dentro de esta industria son aquellos que no cumplen con la definición de *fast food* y que, además, incluyen la tendencia saludable; por ejemplo, comida hecha en casa, restaurantes convencionales, cafeterías, comida congelada o precocida, entre otras. Las opciones son variadas; sin embargo, no cumplen las principales características que buscan los consumidores de *fast food*: la rapidez de preparación y atención, y el precio no muy alto. Es por ello que, si bien es cierto que la tendencia saludable puede jugarle a favor a las otras opciones, la amenaza de productos sustitutos es media en esta industria.

El desarrollo de productos podría llegar a ser una amenaza si se encuentra la forma de hacer más efectivos los procesos de atención y preparación, y se logra, como consecuencia, una baja en los costos fijos; y, por ende, una baja en los precios finales al consumidor. Si esto no sucede, se mantiene la media por la tendencia del cuidado de salud.

3.4 Poder de negociación de los proveedores

La industria maneja un número de proveedores variable. En este caso, McDonald's tiene una política obligatoria: ceñirse al código de conducta para proveedores, en el cual se vela por la buena calidad de los insumos, precios competitivos, el tiempo de entrega y el manejo de grandes volúmenes; por ende, los proveedores son limitados. Si bien es cierto, tienen proveedores según el país en el que operan, aunque algunos los comparten y un número reducido son regionales, son pocos los que tienen el pacto firmado. McDonald's maneja proveedores básicos que cumplen con el pacto y que, además, han presentado mejoras en su desarrollo dentro de la cadena de suministros como los siguientes: McCain Foods, Tyson, Cargill, Smithfield, ConAgra Lamb Weston, Fresh Start y Grupo Melo. Sin embargo, y a pesar de las auditorías y códigos por los que debería pasar un nuevo proveedor, esto no deja de ser una opción atractiva para uno nuevo, debido a los volúmenes que maneja la marca y al crecimiento que el solo hecho de trabajar McDonald's puede dar, tanto en reputación como en el ámbito financiero o en el desarrollo del negocio en sí.

Por ende, el costo de cambio de proveedores es medio, ya que para entrar como proveedor nuevo se tiene que pasar por un proceso de ingreso al grupo, lo cual toma tiempo, que puede jugar en contra al momento de las entregas. Sin embargo, no deja de ser una opción atractiva para los aspirantes a proveedor por los diferentes motivos mencionados anteriormente. Esta

amenaza muestra que el poder de negociación de los proveedores es medio, porque sustituirlos o cambiarlos no es la mejor opción para la marca, pero sí para un nuevo proveedor.

3.5 Poder de negociación de los consumidores

Los consumidores no tienen ningún inconveniente ni les significa ningún costo cambiar de marca u optar por algún producto sustituto; además, ellos deciden cuando comprar este tipo de comida, ya que no suele ser lo usual en la dieta diaria y tienen la ventaja de elegir el lugar de compra basándose en promociones, descuentos o novedades que se les puedan ofrecer. Esta amenaza muestra que el poder de negociación de los clientes es alto y que el consumidor no es leal y no tiene ningún inconveniente al optar por diferentes y/o nuevas opciones.

3.6 Conclusión sobre la atraktividad del sector

Tras haber analizado las cinco fuerzas que se presentan en la industria de los *fast food*, se puede concluir que se trata de una industria medianamente atractiva. Encontramos marcas bien posicionadas en el sector, que tienen alianzas estratégicas con proveedores, saben qué es lo que básicamente busca un cliente y conocen el mercado en el que se están desarrollando. Este es un sector maduro y si una marca nueva trata de entrar, será complicado, ya que las marcas que ya están posicionadas y tienen parte del mercado ganado buscarán innovar, ofrecer promociones o diseñar la mejor estrategia de *marketing* para incrementar ventas, ofreciéndole al cliente la mejor opción y así anteponerse a los competidores existentes. Uno nuevo estaría en un nivel de desarrollo inicial que terminaría complicando su crecimiento dentro de la industria.

4. Matriz del perfil competitivo

Mediante la matriz del perfil competitivo (Fred David 2014) se busca identificar factores críticos de las diferentes marcas. Para este análisis, se han considerado las marcas con mayor número de locales dentro de EE.UU., que pertenecen al sector y que tienen mayor participación dentro de esta industria. Es importante considerar que estas marcas se evalúan en base a variables que se consideran factores de éxito dentro de esta industria. La forma de evaluar estos factores es con la siguiente escala: (4) fortaleza principal, (3) fortaleza menor, (2) debilidad menor y (1) debilidad principal, tal como se presentará en la tabla 10.

Podemos ver como resultado del análisis de la matriz que McDonald's tiene una posición de líder dentro del sector de *fast food*. El factor que se ha considerado más relevante para la evaluación entre competidores es la competitividad de los precios, porque el perfil de los consumidores los define como clientes que buscan precios bajos y competitivos respecto a los competidores. Si bien es cierto hay más factores que influyen en la decisión del consumidor, la base decisiva está en torno al precio que deben pagar por las opciones ofrecidas por cada una de las marcas.

Tabla 10. Matriz de perfil competitivo – MPC

Factor crítico de éxito	Peso	Mc Donald's		Subway		Burger King		KFC	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Participación de mercado	0,15	4,00	0,60	3,00	0,45	3,00	0,45	3,00	0,45
Competitividad de los precios	0,25	4,00	1,00	2,00	0,50	3,00	0,75	4,00	1,00
Posición financiera	0,15	4,00	0,60	3,00	0,45	3,00	0,45	3,00	0,45
Calidad del producto	0,20	4,00	0,80	4,00	0,80	4,00	0,80	3,00	0,60
Lealtad del cliente	0,10	3,00	0,30	2,00	0,20	1,00	0,10	2,00	0,20
Ubicación de las instalaciones	0,05	4,00	0,20	1,00	0,05	2,00	0,10	3,00	0,15
Publicidad y promoción	0,10	4,00	0,40	4,00	0,40	3,00	0,30	3,00	0,30
TOTAL	1,00		3,90		2,85		2,95		3,15

Elaboración propia, 2016.

5. Conclusiones del capítulo

A nivel mundial, el crecimiento de la economía será menor en los próximos años; si bien no hablamos de una situación alarmante, sí existen menores proyecciones para los próximos años que nos deben llamar la atención. Fuera de este indicador, la inflación se proyecta estable y controlada y no se vislumbran grandes cambios en el manejo económico. A nivel político y legal, sí se ven dos tendencias distintas. Por un lado, Europa lidera en regulaciones para la industria alimentaria tanto a nivel de insumos utilizados como a nivel de información en el etiquetado para que el consumidor tome una decisión bien informado. Por otro lado, se

encuentran EE.UU., Latinoamérica y el resto del mundo, que aún no han avanzado mucho en este aspecto. Ante este entorno, McDonald's se ha manejado bien, sabiendo responder a las situaciones que se iban presentando en algunos de los grupos de interés, como las asociaciones no gubernamentales ecologistas, aunque, en gran parte, con una actitud más reactiva que proactiva.

A nivel de la industria de la comida rápida, nos encontramos en un sector bastante maduro, con marcas fuertes y bien posicionadas que hacen difícil el ingreso de un nuevo jugador, y que compiten fuertemente entre ellas, a nivel de precios y promociones. En esta industria de grandes jugadores, se requiere de grandes proveedores, y son pocos los que son capaces de proveer de los insumos que se necesitan, con las especificaciones y cantidad que se necesita y a costos bajos; por eso, estos proveedores tienen un fuerte poder de negociación, porque no es fácil sustituirlos. Los productos sustitutos surgen como una alternativa ante este consumidor que busca opciones más saludables; sin embargo, el factor precio y accesibilidad, los hacen aún de un riesgo medio, porque no presentan una solución para la mayor parte de los consumidores. Finalmente, el consumidor tiene un mayor peso que antes, ya que ahora se informa más, exige cambios, y también rechaza otros, por lo que es necesario escucharlos y brindarles opciones acordes con sus necesidades.

Capítulo IV. Análisis interno de la empresa

1. Análisis de la cadena de valor

La cadena de valor (Porter 1985) es un modelo teórico que, de manera gráfica, permite mostrar las actividades de una organización para generar valor tanto para el cliente como para la empresa en sí. En esta sección, se analizarán las actividades primarias y de apoyo que tiene la empresa, abarcando así los procesos claves del negocio e identificando factores distintivos de McDonald's para determinar si alguno de ellos puede generar una ventaja competitiva.

Es importante tener claras cuáles son las fortalezas y debilidades de la cadena de valor haciendo hincapié en las relevantes que serán consideradas al momento de desarrollar la matriz de FODA cruzado con la que se podrá trabajar estrategias mejor enfocadas en lograr los diferentes objetivos. En el gráfico 2, se podrá ver el análisis de las actividades primarias y de apoyo, que tiene la empresa para cada una de las áreas funcionales asociadas.

Gráfico 2. Cadena de valor de McDonald's

Actividades de apoyo				
Infraestructura	Cuenta con gerencias localizadas en diferentes áreas del mundo alineadas bajo estándares globales, con visión de largo plazo, fuerte posición financiera, gran valor de marca y una cultura organizacional enfocada a la calidad y a la excelencia de procesos. Elevado costo de supervisión de los franquiciados en torno a procesos y mantenimiento de las tienda por parte de la casa matriz y productos con recetas que poseen insumos con alto contenido de grasas, grasas trans, colesterol, sodio y azúcares.			
Recursos Humanos	Programa de capacitación del personal muy enfocado a lograr los objetivos de cada uno de los colaboradores, brindándoles la oportunidad de desarrollar línea de carrera dentro de un grato ambiente de trabajo. Sin embargo, parte de los colaboradores que no están satisfechos con los salarios percibidos y han acotado el término McJobs, el cual hace alusión a “trabajos mal remunerados y de alta rotación en el mercado”.			
Tecnología	Sistema de logística conectado con proveedores, inversión en I & D para lanzar nuevos productos, y desarrollo de la página web para hacer publicidad; sin embargo, existe falta de presencia de la marca en redes sociales. Piloto de implementación de nuevas tecnologías que gestionan y reducen el uso de la energía.			
Abastecimiento	Contratos preferentes con proveedores (asegura volúmenes, precios y características). Código de conducta de proveedores alineado con responsabilidad social empresarial. Estándares altos para aprobar un nuevo proveedor dentro de la cadena logística, limitando el número de proveedores disponibles.			
Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y ventas	Servicio post venta
Recepción y verificación de insumos, ingreso al sistema de lote	Recepción de la orden de pedido	Verificación de la orden de pedido	Promociones	Atención de reclamos
Almacenamiento respetando cadena de frío y envío a almacenes de otras tiendas	Preparación de los productos en línea de ensamble	Demora en la atención de clientes cuando se trata de horas de alto tránsito	Publicidad	Fidelización de clientes
Control de mermas	Empaquetado de los productos.		Auspicios	
			Valor de marca	

MÁRGENES

Elaboración propia, 2016 sobre la base de Porter, 2010.

2. Matriz de evaluación de los factores internos

De lo evaluado anteriormente en la cadena de valor, en las actividades primarias y de apoyo, se pueden destacar las siguientes fortalezas y debilidades (ver tabla 11):

Tabla 11. Matriz de evaluación de factores internos - Matriz EFI

Factores internos claves	Ponderación	Calificación	Puntuación ponderada
Fortalezas			
Cultura organizacional de calidad y excelencia	0,08	4	0,32
Valor de marca	0,15	4	0,60
Capacitación del personal	0,05	4	0,20
Investigación y desarrollo para nuevos productos	0,03	3	0,09
Sistema de logística conectado con proveedores	0,08	4	0,32
Código de conducta de proveedores alineado con responsabilidad social empresarial	0,03	3	0,09
Proveedores alineados con el código de conducta de proveedores	0,06	3	0,18
Logística de entrada de insumos eficiente	0,07	4	0,28
Cadena de operaciones estandarizada y eficiente	0,07	4	0,28
Desarrollo efectivo de estrategias de <i>marketing</i>	0,06	3	0,18
Debilidades			
Recetas del menú poseen insumos con altos contenidos de grasas, entre otros	0,08	1	0,08
Elevado costo de supervisión de los franquiciados por parte de la casa matriz	0,05	2	0,10
Percepción de un trabajo mal remunerado y de poco desarrollo	0,10	1	0,10
Estándares altos para aprobar un nuevo proveedor en la cadena logística	0,05	1	0,05
Poca eficiencia en atención de reclamos	0,02	2	0,04
No existen programas de fidelización	0,02	2	0,04
	1,00		2,95

Elaboración propia, 2016, sobre la base de David, 2014.

De los resultados de la matriz EFI, tenemos que McDonald's obtiene una calificación de 2,95 puntos, lo que indica que, en función a las fortalezas y debilidades de la empresa y en base a la puntuación media que es 2,5 puntos, McDonald's tiene una posición estratégica interna general que es fuerte.

3. Análisis de recursos y capacidades - Matriz VRIO

Es importante conocer qué es todo lo que una empresa hace bien en comparación con otras empresas de la misma industria; es decir, empresas rivales. La matriz VRIO (Barney 1997) se fundamenta en el análisis comparativo de los recursos y capacidades de la empresa y de sus competidores para que, una vez que se tienen identificados, se evalúen y se determine su nivel de competitividad dentro de la industria. Para eso, se consideran cuatro características con las que los recursos de la empresa deberían cumplir: valor, rareza, inimitabilidad y la organización. Es importante saber que esta matriz permitirá determinar cuál es la ventaja competitiva de la

empresa. Las variables a evaluar –que salen de las fortalezas ya obtenidas en la matriz EFI– y su nivel de competitividad son los siguientes (ver tabla 12):

Tabla 12. Matriz VRIO

Factores internos claves		Valioso	Raro	Inimitable	Organización	Implicancias competitivas
F1	Cultura organizacional de calidad y excelencia (procesos)	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible
F2	Valor de marca	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja competitiva sostenible
F3	Capacitación del personal.	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja competitiva temporal
F4	Investigación y desarrollo para nuevos productos	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad competitiva
F5	Sistema de logística conectado con los proveedores	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad competitiva
F6	Código de conducta de proveedores alineado con responsabilidad social	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad competitiva
F7	Proveedores alineados con el código de conducta de proveedores	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad competitiva
F8	Logística de entrada de insumos eficiente	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad competitiva
F9	Cadena de operaciones estandarizada y eficiente	SÍ	NO	NO	SÍ	Paridad competitiva
F10	Desarrollo efectivo de estrategias de <i>marketing</i>	SÍ	NO	SI	SÍ	Ventaja competitiva temporal

Fuente: Barney, 1997.

Del análisis de la matriz VRIO, encontramos que McDonald's tiene las siguientes ventajas competitivas sostenibles: valor de marca y cultura organizacional de calidad y excelencia. Además, posee las siguientes ventajas competitivas temporales: capacitación del personal y desarrollo efectivo de estrategias de *marketing*.

4. Determinación de la ventaja competitiva y la estrategia genérica

Tras el análisis VRIO de la empresa, se puede determinar que McDonald's tiene como ventaja competitiva el valor de la marca, el cual es su activo intangible de mayor valor. A nivel mundial, la empresa forma parte de las diez marcas más valiosas del mundo, ubicándose en el puesto ocho (Interbrand 2007). También, se observa que tiene un buen manejo de la cultura organizacional; sin embargo, consideramos que el valor de marca como ventaja competitiva es

superior. Es importante recalcar que McDonald's maneja una óptima eficiencia operativa y esto lo logra por tener procesos y proveedores estandarizados e integrados. Toda esta cadena le permite manejar precios competitivos con calidad similar a productos dentro del mercado, lo que significa una estrategia centrada en costos; y a la vez, también como consecuencia de los impactos positivos de las estrategias de *marketing* y el valor de marca como ventaja competitiva encontramos que se le brinda a los clientes mayor valor de la experiencia al momento de la compra y consumo. Esta combinación nos lleva a que McDonald's tiene una estrategia genérica de Costos Tipo II (Fred David 2014); es decir, ofrece el producto a precios similares a los de la competencia pero con mayor valor percibido.

5. Conclusiones del capítulo

Dentro de la industria encontramos que McDonald's tiene una base importante de fortalezas internas, lo que le brinda una posición estratégica fuerte frente a los competidores dentro del mercado. La marca ha sabido desarrollarse a lo largo de estos años dentro de una industria que ha ido creciendo, y que según tendencias, se espera lo siga haciendo. Factores como la eficiente cadena de suministros que manejan, que incluso ha sido ligada a temas de responsabilidad social empresarial; la preocupación por la capacitación constante de sus empleados, al punto de contar con la Universidad de la Hamburguesa, también marcan un eje diferenciador y logran tener empleados motivados y más identificados con la marca.

El sector demanda cada vez mayor innovación de las marcas que se encuentran dentro de él, mayor inversión en mejora de procesos para tener una atención más eficiente y consumidores más satisfechos no solo con el producto que reciben, sino también con la atención. McDonald's ha sabido aprovechar las fortalezas que tiene y que lo diferencian de otras marcas, esto lo posiciona en la mente del consumidor como su primera opción o como la mejor a la hora de tener que tomar una decisión de compra. Además, la marca trabaja en lograr una mejora continua de sus debilidades y poder así darle tanto al cliente interno como externo, lo que requieren y lo que los diferencia del resto de competidores. También es importante considerar que McDonald's, al contar con una estrategia genérica de costos tipo II, debe mantener el nivel de sus precios estable, considerando una posición competitiva, sin dejar de lado el valor ofrecido al cliente, la idea es que los consumidores reciban la mejor relación valor-precio disponible en el mercado. McDonald's, dentro del sector, resalta por ser una empresa que le ofrece a los clientes una variedad de productos dentro del menú al precio más bajo disponible sin dejar de ser competitivo y generando rentabilidad para la empresa.

Capítulo V. Análisis de visión, misión y formulación de objetivos

1. Análisis y propuesta de misión y visión

Luego de hacer el análisis externo e interno, analizamos la misión y visión de la compañía, y, como primer paso, revisaremos la definición del negocio.

1.1 Definición del negocio

McDonald's es el líder mundial en la industria de la comida rápida. Cuenta con más de 31.000 locales en 118 países alrededor del mundo, aproximadamente el 20% de los locales es operado por la empresa; el resto, con el modelo de franquicias o afiliadas. Este modelo hace que los ingresos de la compañía se generen tanto por los locales operados por la empresa como por las regalías y otros ingresos que generan las franquicias.

La compañía se maneja con segmentos geográficos: EE.UU., Europa, Latinoamérica, Asia-Pacífico, Medio Este y África (APMEA), y Canadá. Dentro de estos segmentos, la empresa define nueve países como su mercado principal: EE.UU., Brasil, Canadá, Alemania, Francia, Reino Unido, Australia, Japón y China, los cuales representan en conjunto el 70% de los ingresos de la compañía (McDonald's 2006).

1.2 Bases para la definición de la misión y visión

Para definir tanto la misión como la visión, se trabajará con un modelo de tres dimensiones que plantean Abell y Hammond (1980): el grupo de los clientes, la función del cliente y la dimensión tecnológica. La dimensión del grupo de clientes son los consumidores de *fast food* de todas las edades, que buscan variedad en el menú con productos de calidad, precios competitivos, además de buena atención y servicio con clientes que siguen tendencias y que buscan satisfacer sus expectativas llevándose la mejor experiencia. La dimensión de la función del cliente identifica la necesidad que satisface McDonald's y se ha identificado que, además de satisfacer la necesidad de alimentación, los clientes también podrán encontrar variedad de productos, un ambiente agradable y una atención rápida y amable, con precios asequibles. Finalmente, la dimensión tecnológica define entre las alternativas tecnológicas aquella que mejor satisface la función del cliente y esto sucede ofreciéndoles productos que cumplen estándares de calidad previamente definidos, esto como resultado de los procesos estandarizados

y eficientes que maneja la empresa, siempre atentos a los requerimientos del cliente en torno al proceso de atención, los empaques y envases donde se ofrecen los productos y el manejo interno de cada una de las tiendas.

1.3 Análisis de los componentes de la misión

Tras haber analizado los ocho componentes básicos de la misión actual de McDonald's (ver tabla 13) se ha podido dar el enfoque que la compañía está buscando para complementar la misión deseada, el cual se puede observar en la tabla 14.

Tabla 13. Análisis de los componentes básicos de la misión

Componentes de la misión	Situación actual	Propuesta
Clientes	Satisfacer a los clientes se menciona de forma implícita	Satisfacer a los clientes brindando la mejor experiencia
Producto/servicio	No se indica o define, solo menciona los atributos del mix de producto	Opciones de menú de comida rápida, de calidad, buen servicio, informado a un precio asequible proporcionando el mayor valor
Mercados	No se indica, el alcance se suscribe a los lugares donde se encuentran sus clientes	Alcance a nivel mundial
Tecnología	No lo mencionan	De forma implícita, ya que para operar de forma eficiente y responsablemente es necesario utilizar la tecnología
Interés por el crecimiento y la rentabilidad	No lo mencionan	Proporcionar a nuestros accionistas la máxima rentabilidad
Concepto de su marca	No lo mencionan	Marca global líder
Interés por la imagen pública /RSE	No se menciona	Operar responsablemente, respetando el medio ambiente y retribuyendo bienestar a las comunidades
Interés por los empleados	Personal inspirado para deleitar al cliente	Ofrecer oportunidades de desarrollo personal y profesional a todos los empleados promoviendo la satisfacción en el trabajo

Elaboración propia, basada en David, 2014.

Tabla 14. Misión actual de McDonald's y misión propuesta

Misión actual McDonald's 2006	2008
Ser el lugar y la forma de comer favoritos de nuestros clientes, con gente inspirada, quienes deleitan a cada cliente con una calidad, servicio, limpieza y valor inigualables en todo momento.	Brindar la mejor experiencia en nuestros restaurantes de comida rápida a nivel mundial, operando de forma eficiente y responsable, respetando el medio ambiente y siendo rentables, para proporcionar bienestar a nuestros accionistas, empleados y comunidades.

Elaboración propia, 2016 sobre la base del Reporte Anual de McDonald's, 2006.

1.4 Análisis de los componentes de la visión

McDonald's presenta, dentro del *Plan to Win* (2006), nueve puntos que considera que deben ser tomados en cuenta para determinar la visión actual de McDonald's. Estos puntos son mencionados en la tabla 15 y se plasman en la visión actual del *Plan to Win McDonald's*, además de ser considerados para la propuesta de la nueva visión (ver tabla 16).

Tabla 15. Análisis de los componentes básicos de la visión actual

Componente de visión actual	Análisis
Panorama del futuro	No especifica: solo coloca el verbo en futuro o deseo " <i>seremos</i> "
Marco competitivo	No se menciona en dónde se compite
Objetivos fundamentales	Sí mencionan: " <i>serviremos comida y bebida...</i> "
Fuentes de ventajas competitivas	Sí mencionan: " <i>eficiente proveedor y personal capacitado</i> "
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	No especifica
Filosofía	No especifica
Concepto que tiene la empresa de sí misma	No especifica
Preocupación por su imagen pública	No especifica
Preocupación por los empleados	Sí mencionan: " <i>colaboradores capacitados</i> "

Elaboración propia, 2016, sobre la base del Reporte Anual de McDonald's, 2006.

Tabla 16. Visión actual de McDonald's y visión propuesta

Visión actual del <i>Plan to Win</i> McDonald's 2008	Visión propuesta 2008
<p>Personas: nuestros colaboradores bien capacitados proveerán con orgullo un servicio rápido, amistoso y preciso, con una sonrisa, de tal forma que nuestros clientes queden deleitados.</p> <p>Producto: serviremos comida y bebida que nuestros clientes prefieran disfrutar regularmente.</p> <p>Lugar: nuestros restaurantes y ventanillas de atención a conductores serán limpios y relevantes e invitarán a nuestros clientes de hoy y mañana.</p> <p>Precio: seremos el más eficiente proveedor, de tal forma que podamos ser el que entregue el mejor valor a la mayoría de las personas.</p> <p>Promoción: todo nuestro <i>marketing</i> y comunicación será relevante para nuestros clientes y será consistente con nuestra marca.</p>	<p>Seremos la marca favorita de nuestros clientes en la industria de comida rápida, brindándole una experiencia de clase mundial, de alta calidad, personal comprometido y un ambiente que los haga sentir bienvenidos y valorados.</p>

Elaboración propia, 2016, sobre la base del Reporte Anual de McDonald's, 2006.

1.5 Valores de McDonald's

Los principales valores de la compañía son la experiencia de los clientes, el compromiso con las personas, la creencia en el sistema McDonald's, la gestión del negocio de forma ética, la devolución a la comunidad lo que ha dado, el trabajo por la rentabilidad del negocio y el esfuerzo en mejorar de forma continua. El detalle de cada uno de ellos está en el anexo 4.

1.6 Objetivo general de McDonald's

Ser la empresa de comida rápida líder a nivel mundial, brindando a nuestros clientes un lugar que sea su favorito para comer, ya que encontrarán la variedad de productos que buscan y un ambiente agradable, siendo promotores de la salud y el respeto al medio ambiente.

1.7 Objetivos estratégicos de McDonald's

Los objetivos estratégicos de McDonald's se encuentran en la tabla 17 (en millones de USD):

Tabla 17. Objetivos estratégicos de Mc Donald's

OBJETIVOS		2007 (año base)	2008	2009	2010	Indicador
Crecimiento	Crecer en ventas a nivel mundial en más de 8% en los próximos 3 años	USD 22.787	USD 24.610	USD 26.579	USD 28.705	Incremento en ventas
Rentabilidad	Tener una utilidad operativa de más de 20% anual en los próximos 3 años (representa un incremento de 8% respecto al año anterior)	USD 4.774	USD 5.156	USD 5.568	USD 6.014	Incremento en la utilidad operativa
Supervivencia	Tener un nivel de satisfacción de nuestros clientes de más de 70% en 3 años bajo el índice de medición ACSI.	64%	67%	70%	73%	% de satisfacción del consumidor que muestra ACSI
	Estar dentro del <i>Top of Mind</i> (T2B) de los consumidores al preguntarles por reconocimiento de marca espontáneo de comida rápida	T2B	T2B	T2B	T2B	Estar en el Top 2 Box del consumidor
	Obtener más del 70% en satisfacción del personal en las encuestas de clima laboral que se aplicarán en los próximos tres años	58%	63%	68%	73%	Resultado de la encuesta de clima laboral

Elaboración propia, 2016.

1.8 Conclusiones del capítulo

McDonald's es una empresa con presencia a nivel mundial, si bien es cierto se manejan desde una casa matriz algunos de los mercados donde se encuentra, la franquicia ha optado por hacer algunas modificaciones a la declaración de misión y visión que tiene la compañía; esto para poder darle un mejor enfoque con base en las expectativas de cada tipo de cliente. Sin embargo, es importante conocer la misión y visión de McDonald's a nivel corporativo para tenerlas como base.

En este caso, para el 2007, McDonald's tiene una misión que, si bien es cierto identifica a la empresa y menciona qué es lo que realmente quiere ser como negocio, era necesario complementarla con algunos puntos adicionales que le permitieran tener un alcance a nivel mundial y mostrar el compromiso que mantienen con sus *stakeholders*, por lo que se ha propuesto una nueva declaración de misión para este plan estratégico de la empresa.

En torno a la visión, la casa matriz no presenta una declaración de esta para el año 2007; sin embargo, dentro del plan de responsabilidad social empresarial que maneja la empresa para dicho año se presenta la visión del *Plan to Win*, en la que se hace alusión a cinco puntos importantes en los que hay que centrarse. Con base en esos puntos y en los alcances que debería mostrar una visión, hemos planteado una nueva opción de visión para la empresa en general, en la que se tocan los puntos que estratégicamente debería tener una visión.

Capítulo VI. Generación y selección de la estrategia

La formulación de estrategias se enfoca en generar alternativas factibles para la empresa mediante la alineación de factores claves, ya sean estos de carácter interno o externo. En el siguiente capítulo, se revisarán las técnicas utilizadas para lograr esta etapa de adecuación de estrategias. A continuación, se presentarán cada una de estas herramientas:

1. Matriz FODA cruzado

La matriz que cruza las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas, también llamada matriz FODA cruzado (David 2014) es de suma importancia en el proceso de adecuación de la estrategia, ya que permite que la empresa pueda desarrollar estrategias específicas ante las siguientes combinaciones: estrategias FO (fortalezas y oportunidades), estrategias DO (debilidades y oportunidades), estrategias FA (fortalezas y amenazas) y estrategias DA (debilidades y amenazas).

Con base en las matrices EFE y EFI, realizamos una comparación entre sus elementos y hemos obtenido las siguientes acciones o estrategias, las cuales se pueden observar dentro del FODA cruzado (ver tabla18):

Tabla 18. Matriz FODA cruzado

	<p>OPORTUNIDADES O1 Preferencias del consumidor por precios bajos, rapidez en servicio y horarios flexibles O2 Buena aceptación del consumidor a opciones innovadoras O3 Uso del Internet como elemento de publicidad y comunicación</p>	<p>AMENAZAS A1 Economía mundial con menor crecimiento A2 Aumento de la población obesa en los últimos años A3 Mayor tendencia del consumidor hacia el cuidado de salud y planeta A4 Mayor presencia e impacto de organizaciones ecologistas y defensoras de animales A5 Legislación europea que prohíbe el uso de hormonas y antibióticos en la crianza de ganado A6 Legislación europea que prohíbe el uso de transgénicos A7 Mayor participación de organismos internacionales en temas de salud (OMS)</p>
<p>FORTALEZAS F1 Cultura organizacional de calidad y excelencia F2 Valor de marca F3 Capacitación del personal F4 I & D para nuevos productos F5 Sistema de logística conectado con los proveedores F6 Código de conducta de proveedores alineado con responsabilidad social F7 Proveedores alineados con el código de conducta F8 Logística de entrada de insumos eficiente F9 Cadena de operaciones estandarizada y eficiente F10 Desarrollo efectivo de estrategias de <i>marketing</i></p>	<p>ESTRATEGIAS FO Ser más competitivo en precios vía mejora de procesos internos (F1, F5, F8, F9, O1) Ampliación de la carta con más opciones de menú para los distintos hábitos de consumo (F2, F4, O2) Mejoramiento de la experiencia de compra del consumidor, desde la atención hasta que sale del local (F3, O1) Creación promociones para los clientes una vez al mes como mínimo para incrementar las ventas y publicitarlo en las redes sociales. (F10, O1, O3)</p>	<p>ESTRATEGIAS FA Creación de una nueva alternativa de producto orientado al cuidado de la salud del consumidor (F4, A2, A3, A7) Comunicación de las buenas prácticas y la trazabilidad de los insumos de McDonald's (F6, F7, F10, A4, A5, A6, A10)</p>
<p>DEBILIDADES D1 Receta del menú con alto contenido de grasas D2 Elevado costo de supervisión de los franquiciados por parte de la casa matriz D3 Percepción de un trabajo mal remunerado y de poco desarrollo D4 Estándares altos para aprobar un nuevo proveedor en la cadena logística D5 Poca eficiencia en atención de reclamos D6 No existen programas de fidelización</p>	<p>ESTRATEGIAS DO Creación de nuevos productos con menor contenido de grasas, colesterol, sodio y azúcares (D1, O2) Incremento de la comunicación vía Internet entra la casa matriz y los franquiciados a nivel mundial (D2, O3) Otorgamiento de una bonificación a los empleados que hagan propuestas innovadoras para el menú que generen mayores ventas (D3, O2) Uso del Internet como canal para el ingreso y atención de reclamos en menor tiempo al usual (D5, O3) Generación de una base de datos para hacerle llegar promociones y novedades a los clientes (D6, O3)</p>	<p>ESTRATEGIAS DA Creación de nuevos productos con insumos más saludables, sin uso de transgénicos y en base a la regulaciones de alimentos saludables.(D1, A3,A6, A7) Seguir realizando auditorías a los proveedores para lograr certificaciones que alineen a la marca con el cuidado del medio ambiente (D4, A4)</p>

Elaboración propia, 2016, sobre la base de David, 2014.

2. Matriz de posición estratégica y evaluación de la acción - PEYEA

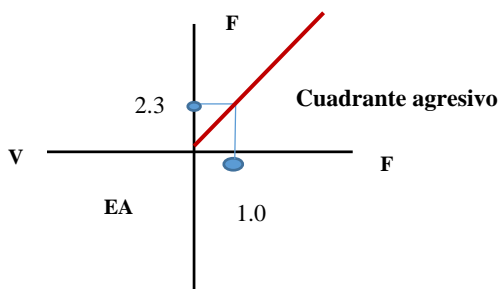
La matriz PEYEA (Rowe, Mason y Dickel 1982) nos permite conocer la posición estratégica de la empresa y la evaluación de la acción que debería tener. Es un modelo con cuatro cuadrantes, que muestran cuatro tipos de estrategias: conservadora, agresiva, defensiva o competitiva, que evalúan cuáles son las estrategias más adecuadas para una organización determinada; esto, con base en los dos ejes de la matriz, en los que se evalúa la posición interna (fuerza financiera y ventaja competitiva) y la posición externa (estabilidad del ambiente y fuerza de la industria). Se evaluarán estos cuatro factores para la empresa y se determinará en cuál de los cuatro cuadrantes se posiciona para así determinar su estrategia (ver tabla 19). Esto dependerá del resultado promedio que obtenga cada una de las fuerzas evaluadas y de la estrategia que tenga el cuadrante donde se ubique la intersección de los puntos obtenidos en el eje x - y (ver gráfico 3):

Tabla 19. Factores internos y externos evaluados para la matriz PEYEA

Posición interna	Fuerza financiera (FF)		Ventaja competitiva (VC)	
	Rendimiento sobre la inversión	5	Participación en el mercado	-1
	Liquidez	5	Calidad del producto	-2
	Capital de trabajo	5	Ciclo de vida del producto	-3
	Rotación de inventarios	6	Lealtad del cliente	-5
	Utilidad por acción	5	Conocimientos tecnológicos	-2
	Promedio FF	5,2	Promedio VC	-2,5
	Posición externa	Estabilidad del ambiente (EA)		Fuerza de la industria (FI)
Cambios tecnológicos		-2	Potencial de crecimiento	3
Crecimiento económico		-3	Potencial de utilidades	3
Nivel de consumo		-3	Estabilidad financiera	4
Precios de la competencia		-2	Aprovechamiento de recursos	4
Barreras de entrada al mercado		-2	Intensidad de capital	3
Presión competitiva		-5	Facilidad de entrar al mercado	3
Promedio EA		-2,83	Promedio FI	3,52

Elaboración propia, 2016.

Gráfico 3. Matriz PEYEA



Elaboración propia, 2016.

Como resultado tenemos que McDonald's se ubica en el cuadrante de perfil agresivo; es decir, se trata de una empresa financieramente sólida que ha logrado importantes ventajas competitivas en una industria estable y que se encuentra en crecimiento.

Como conclusión del análisis de la matriz PEYEA, podemos identificar las principales estrategias a implementar: penetración de mercado y desarrollo de productos.

3. Alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos

Para poder realizar una verificación de que los objetivos planteados tengan por lo menos una estrategia de las obtenidas en el FODA cruzado asociado, se realiza esta matriz de alineamiento de estrategias con objetivos estratégicos. Esta matriz permite que se puedan asignar prioridades a cada estrategia. La compañía estará tomando una posición competitiva si cada objetivo tiene mínimo una estrategia alineada (ver tabla 20):

Tabla 20. Matriz de alineamiento de estrategias y objetivos

Objetivos		Crecimiento en ventas a nivel mundial en más de 8% en los próximos tres años.	Incrementar la utilidad operativa en más de 20% en los próximos tres años	Tener un índice de satisfacción de nuestros clientes de más de 70% en los próximos 3 años según ACSI	Estar dentro del Top of Mind de los consumidores al preguntarle por reconocimiento de marca espontáneo de comida	Obtener más del 70% en satisfacción del personal en las encuestas de clima laboral que se aplicarán durante los próximos tres años	Total
Estrategias							
E 1	Ser más competitivo en precios vía mejoras de procesos	X	X	X	X		4
E 2	Ampliar la carta con más opciones de menú para los distintos hábitos de consumo	X		X	X		3
E 3	Mejorar la experiencia de compra del cliente	X		X	X	X	4
E 4	Generar una base de datos de los clientes que consumen usualmente McDonald's para hacerles llegar promociones y novedades	X		X	X		3
E 5	Incrementar la comunicación vía Internet entre la casa matriz y los franquiciados a nivel mundial					X	1
E 6	Implementar programas de incentivos para los trabajadores que hagan innovaciones en el menú/procesos		X			X	2
E 7	Uso del Internet como canal para el ingreso y atención de reclamos en el menor tiempo al usual			X	X		2
E 8	Comunicar buenas prácticas y trazabilidad de insumos				X		1
E 9	Reforzar las auditorías a los proveedores para lograr certificaciones que relacionen a la marca con el cuidado del medio ambiente				X		1
TOTAL		4	2	5	7	2	

Elaboración propia, 2016.

Tras realizar el cruce entre los objetivos estratégicos para McDonald's y las estrategias relevantes obtenidas en la matriz FODA cruzado, encontramos que son dos las estrategias que tienen mayor peso al momento de definir de qué forma se puede cumplir con los objetivos que tiene la empresa definidos. Para este caso, observamos que las estrategias ser más competitivo en precios vía mejora de procesos internos y mejorar la experiencia de compra del cliente son la base que debe tener en cuenta la organización al momento de definir sus planes operacionales,

sin dejar de lado las otras, pero con mayor énfasis en las indicadas; es decir, los esfuerzos de las áreas tomarán como base estas estrategias para definir parte de sus objetivos específicos.

Además, es importante considerar que el objetivo estratégico que tiene más estrategias alineadas es estar en el *top of mind* de los consumidores al preguntarles por reconocimiento de marca de forma espontánea al hablar de comida rápida. Esto es importante porque podemos observar que los esfuerzos de la compañía están puestos en posicionar la marca en la mente del consumidor de una manera que le genere una buena experiencia de consumo y permita que la marca sea de las primeras opciones que considere al hacer su elección.

4. Conclusiones del capítulo

Tras haber realizado diferentes análisis estratégicos y matrices para McDonald's, obtenemos que las principales estrategias a considerar en el desarrollo de los planes funcionales son penetración de mercados y desarrollo de productos. Estas estrategias deben, además, estar enfocadas en el resultado obtenido de la matriz de alineamiento estratégico: mantener precios competitivos para el consumidor y mejorar la experiencia de compra del cliente.

Capítulo VII. Planes funcionales y de responsabilidad social empresarial

1. Plan funcional de *marketing*

1.1 Objetivos estratégicos de *marketing*

Los objetivos de *marketing* de McDonald's van a ser considerados en intervalos de tiempo entre el 2008 al 2010 (ver tabla 21).

Tabla 21. Objetivos estratégicos de *marketing*

Objetivo	2008	2009	2010	Indicador
Creecer en ventas a nivel mundial en 8% en los próximos tres años	8%	8%	8%	Incremento en ventas
Incrementar la venta de los productos saludables ofrecidos por McDonald's	25%	25%	30%	Incremento en las ventas de la línea saludable McGreen
Mantener el índice de satisfacción del cliente encima el 70% en los próximos años según medición ACSI	67%	70%	73%	Porcentaje de satisfacción del consumidor que muestra ACSI

Elaboración propia, 2016.

1.2 Estrategias de crecimiento

Son dos las estrategias de *marketing* que definirán la base para las tácticas que se van a proponer:

- Penetración de mercado: se van realizar campañas de fortalecimiento de la marca a nivel mundial para incrementar la cuota de penetración de mercado. McDonald's mantendrá su promedio de aperturas anual y buscará ampliar su presencia de marca ingresando a uno o dos países más para el cierre del 2010. Además, se trabajará con un nuevo horario extendido en varias de las tiendas y el lanzamiento de un nuevo formato de tiendas McGreen que será lanzado como piloto. También, se desarrollarán campañas publicitarias nuevas para la nueva línea y para promocionar descuentos en los productos actuales y nuevos precios por tiempo limitado, además de ponerle mayor fuerza a la campaña ya existente.

- Desarrollo del producto: para los productos insignia no habrá cambios; así, el consumidor siempre encontrará algo familiar dentro del menú. McDonald's, con la expansión internacional que tiene, presenta productos tropicalizados según la región en la que se encuentra, estrategia con la que asegura que los consumidores locales cuenten con comida que se ajusta a sus gustos. Además, se creará una nueva línea de alimentos saludable llamada McGreen, que contará con diferentes opciones para el consumidor que incluso ellos mismos podrán llegar a personalizar; esto permitirá ampliar las opciones para los diferentes gustos adoptando incluso las tendencias actuales que siguen los comensales, tendencia *green* y tendencia vida saludable.

1.3 Estrategias de segmentación

- Geográfica: McDonald's maneja Estados Unidos como uno de los mercados más importantes junto con Europa, en cuyo caso encontramos que los países más representativos, y donde hay que enfocar las estrategias, son Francia, Reino Unido y Alemania. En el caso de APMEA, los países más representativos son China, Australia y Japón. Esta medición está hecha a nivel de mayores ingresos.
- Demográfica: es una marca que tiene un menú apto para todos, con consumidores entre los 5 y 65 años que se encuentran en etapas de vida diferentes (soltero joven, recién casados, nido lleno I y II, nido vacío y soltero adulto) y de diferentes NSE, ya que presentan diferentes opciones con precios escalonados para todo tipo de consumidor.
- Psicográfica: esta es una segmentación para McDonald's por grupos de consumidores: padres con hijos que buscan satisfacer las necesidades de alimentación y diversión de sus hijos, niños, quienes lo ven como un lugar divertido para comer; los ejecutivos, que lo toman como opción por la rapidez del servicio y porque pueden usar el *drive thru* sin afectar sus horarios laborales; y los adolescentes por la variedad del menú a precios asequibles y por contar con el *wi-fi* gratis en los restaurantes.
- Comportamiento: al evaluar McDonald's bajo el modelo de los decisores de compra, encontramos que el papel principal en este esquema lo tienen el influyente, que suele ser en mayor parte los niños o aquellas personas que buscan coleccionar los juguetes que trae consigo la cajita feliz, son ellos los que le dan sostenibilidad a la decisión de compra y el comprador, que es quien finalmente hace la transacción de compra.

1.4 Estrategias de posicionamiento

El elemento diferenciador para McDonald's es la calidad, atributo que se caracteriza en el producto, procesos, servicio, atención de los colaboradores e infraestructura en general. Es importante recalcar la calidad dentro de la imagen de la marca; para determinar las estrategias a considerar, ha sido necesario conocer los puntos de paridad y diferenciación y el mantra de marca (ver anexo 5). Las estrategias son las siguientes:

- Consolidar la imagen de McDonald's como el lugar donde se busca darle la mejor experiencia al cliente, ya que esto abarca todos los puntos de calidad que la marca quiere alcanzar
- Darle al cliente una nueva visión de la marca, como proveedora de alimentos que siguen la tendencia de vida saludable que existe actualmente; esto lo lograrán fortaleciendo el posicionamiento de la línea McGreen

1.5 Mezcla de *marketing*

Define las estrategias específicas de producto, precio, plaza, promoción y, en el caso de McDonald's, también considera personas (McDonald's 2006).

Producto: la nueva estrategia será la de lanzar una plataforma saludable llamada McGreen, que presentará diferentes opciones para este nuevo consumidor y sus exigencias (ver tabla 22):

Tabla 22. Productos de la plataforma saludable McGreen

McSalad de pollo con acompañamiento de tocino	Actualmente, en el menú de McDonald's.
McSalad a tu medida	Se puede elegir entre las cuatro proteínas disponibles: hamburguesa, pollo, pescado y pavo) y la base de la ensalada es la que ya maneja McDonald's actualmente.
McWrap de pollo y tocino	Actualmente, en el menú de McDonald's.
McWrap de pavo crispy	El pavo es una proteína más saludable que el pollo y se ofrecerá empanizado.
McVeggie	Un suplemento de soya reemplazará la proteína: pollo, carne o pescado)
McVeggie nuggets	Se utilizará un suplemento de soya para los <i>nuggets</i> .
Complementos	Ensalada fresca simple y ensalada cocida simple.
Postres	Rodajas de manzanas (varía según frutas de la región), yogur parfait, barras de granola y frutos secos.
Bebidas	Jugos de fruta (mezclas de frutas según la región) y batidos de fruta y leche.

Elaboración propia, 2016.

- Precio: el plan de la empresa para los siguientes años sigue basándose en el mismo principio, de entregar productos de calidad a precios que llaman competitivos y asequibles. En torno a la nueva plataforma saludable que se está lanzando llamada McGreen, los precios

tendrán una ligera diferencia con el menú *core*, incluso se manejarán promociones con precios de lanzamiento para los productos individuales o en combo de la plataforma (ver anexo 6). Para considerar márgenes de ganancia, los precios deben manejar un margen de 3 a 4 veces el *food cost* del producto (ver anexo 7).

- Plaza: para poder lograr una mayor participación de mercado, McDonald's debe incrementar la presencia de la marca en los países en los que ya se encuentra posicionado; usualmente McDonald's abre entre 700 tiendas en promedio al año y se mantendrá ese plan. Se espera, para el cierre del 2010, contar con presencia en 119 países y 2.100 tiendas adicionales en los países más relevantes para lograr un alcance de 33.477 restaurantes en total aproximadamente; estas nuevas tiendas serán abiertas bajo el formato de franquicias en un 80% y tiendas propias en un 20%. Además, con los nuevos hábitos de consumo que tienen los clientes, McDonald's para el cierre del 2010 ha planteado la estrategia de puertas abiertas más tiempo; por lo que se manejará un horario extendido en aproximadamente el 37% (Wall Street Journal, 2010) de las tiendas en Estados Unidos, que irá desde las 6 a.m. hasta las 12 a.m.; esto permitirá darle más énfasis a la venta de desayunos. También se va a abrir un nuevo formato de tiendas como piloto, que recibirá el mismo nombre de la plataforma saludable, McGreen. Se trabajará con módulos en formato kiosco y se abrirán, en fase inicial, en los siguientes países: Francia, Reino Unido y Alemania; estos kioscos se abrirán en el año 2010, se empezará con 20 por país y estarán ubicadas dentro de centros comerciales *prime* que son de alta rotación, aeropuertos principales, *strip malls* y gimnasios.
- Promoción: este plan de promoción quiere resaltar los beneficios de McGreen, se seguirán usando los medios que actualmente maneja McDonald's (ver anexo 8), pero todos orientados al lanzamiento, difusión y posicionamiento de McGreen. Se realizará un evento de lanzamiento convocando medios de prensa televisiva y escrita, y un cóctel junto con la degustación del nuevo menú. Además, este evento se verá fortalecido por la campaña publicitaria en radio y televisión, el uso de *displays* (carteles, vallas publicitarias y letreros) y el uso de medios digitales como la página *web*. También, se lanzarán promociones con 15% de descuento para la compra de los productos de McGreen durante los dos primeros meses de lanzamiento y se contará con voceros de los juegos olímpicos, en los que la marca es auspiciador, para que estos líderes de opinión ayuden a posicionar la plataforma y a la vez la marca. Vale indicar que no se dejará de lado la campaña actual de la marca: *I'm lovin' it* y sus acciones de promoción; esta campaña ya está presupuestada para los siguientes años en el plan de promoción de la marca.
- Personas: para lograr el incremento en los niveles de satisfacción del consumidor de McDonald's, se trabajarán tres puntos: expectativas del consumidor, calidad percibida y

valor percibido. El objetivo de la marca es incrementar estos niveles durante los próximos años y para esto trabajaran en la calidad de los productos del menú, de los procesos de atención y del servicio, para poder complementar la propuesta de valor que McDonald's maneja, la cual se basa en dar lo mejor en productos y atención por lo que el cliente paga.

Además, se realizarán encuestas trimestrales al cliente durante el primer año de introducción de la línea McGreen y luego serán semestrales. Estas encuestas tendrán dos objetivos: el primero será medir la aceptación y satisfacción del cliente con la introducción y desarrollo de esta nueva plataforma; y la segunda, medir los niveles de satisfacción del cliente en torno al servicio, atención recibida y calidad y sabor de los productos del menú actual.

1.6 Presupuesto de *marketing*

Entre las acciones de *marketing*, se está considerando la apertura de nuevos kioscos McGreen como piloto de introducción en el 2010 y el gasto se incluirá en el presupuesto de operaciones y, en el caso de los colaboradores, la marca se ocupará de la capacitación; este gasto se incluirá en el presupuesto de recursos humanos. Para el desarrollo de esta nueva plataforma saludable, la marca ha tenido que realizar estudios de mercado previos; finalmente, el gasto en publicidad y promoción se divide en dos: el evento de lanzamiento (ver anexo 9) y la nueva campaña publicitaria para McGreen. En la tabla 23, se presentará dicho presupuesto para el periodo 2008-2010.

Tabla 23. Presupuesto de *marketing*

Presupuesto de <i>marketing</i> (en millones de USD)	2008	2009	2010
Inversión en publicidad - Lanzamiento McGreen	USD 22,77	USD 24,59	USD 27,05
Inversión en publicidad por radio y TV - Lanzamiento McGreen	USD 0,86	USD 0,88	USD 0,91
Evento de lanzamiento de la nueva plataforma McGreen	USD 0,41	USD 0	USD 0
TOTAL ANUAL	USD 24,04	USD 25,47	USD 27,96

Elaboración propia, 2016.

2. Plan funcional de operaciones

2.1 Objetivos estratégicos de operaciones

Con la finalidad de alinear los objetivos de operaciones con los objetivos corporativos de crecimiento, rentabilidad y supervivencia, se plantean los siguientes objetivos específicos para el periodo 2008 al 2010, los cuales se presentan en la tabla 24:

Tabla 24. Objetivos estratégicos de operaciones

Objetivo	2008	2009	2010	Indicador
Optimizar la calidad de la cadena de suministros	97%	98%	99%	Porcentaje de auditorías aprobadas por proveedores y franquicias en la primera auditoría
Incrementar el margen operativo de los restaurantes mediante el uso de tecnología limpia	5%	5%	5%	Porcentaje de incremento en el margen operativo de los restaurantes
Consolidar la plataforma saludable McGreen según el plan de <i>marketing</i>	25%	25%	30%	Porcentaje de incremento de las ventas de la plataforma saludable McGreen

Elaboración propia, 2016.

2.2 Acciones estratégicas de operaciones

Para desarrollar las acciones operacionales, mencionaremos el concepto sobre el cual se desarrollan las operaciones de McDonald's. Las operaciones de McDonald's son descritas bajo la base del "taburete de tres patas" integrado por los colaboradores, propietarios/operadores y proveedores. Considerando estos componentes y la cultura organizacional de McDonald's enfocada en el cliente, calidad y mejora continua se desarrollarán las acciones operacionales bajo el marco general de las dimensiones competitivas que son calidad, costos y flexibilidad. (Krajewski, Ritzman y Malhotra 2008).

2.2.1 Dimensión: calidad

Se tomarán acciones que aseguren la calidad sobre los proveedores, restaurantes propios y/o franquicias y colaboradores.

- Proveedores: todos deberán haber firmado el *Código de conducta de proveedores* al cierre del 2008; y, para el cierre 2010, haber implementado la tarjeta *Supplier Environmental Scorecard*. También, elaborará de forma coordinada con los proveedores un plan a tres años para alinear los procesos de sus respectivas cadenas de suministros a las políticas de

McDonald's relacionadas con el bienestar animal y restricciones en el uso de antibióticos; y administración ambiental y responsabilidad social.

- Restaurantes y/o franquicias: fortalecerán la implementación del programa de mejora continua de las operaciones GROIP, mediante el cual se realizan auditorias con y sin aviso para evaluar a los restaurantes en cuanto a calidad, servicio y limpieza. También, incluye la verificación de los procedimientos en los puntos críticos de seguridad de la comida así como clima laboral y condiciones de los empleados.
- Colaboradores: se revisará con recursos humanos el programa de compensaciones de los trabajadores a nivel remunerativo, capacitación y desarrollo profesional, a fin de motivarlos a alcanzar un mejor desempeño y además se tendrá presente hacer énfasis en el enfoque al cliente al momento de preparar los programas de inducción y capacitación.

2.2.2 Dimensión: costos

Se reducirán en los restaurantes de McDonald's mediante la incorporación de tecnología limpia, lo que implica que bajo la filosofía de mejora continua, los responsables de I & D deberán evaluar la incorporación de nuevas tecnologías para incrementar la eficiencia en uso de recursos, priorizando los siguientes temas:

- Menor consumo de energía en equipos de cocina, refrigeración, calefacción e iluminación
- Reducción de tamaño de los empaques, reducción de uso de material virgen e incremento de materiales reciclables en su fabricación
- Manejo de sistemas de información eficientes que permitan mayor control de las operaciones y trazabilidad de los insumos

2.2.3 Dimensión: flexibilidad

En concordancia con el plan de *marketing*, se revisaran las recetas de las opciones más vendidas y se incorporarán las nuevas alternativas que integran la plataforma saludable McGreen. Para lograrlo, se revisarán las recetas de mayor rotación para que el área de I & D junto a los proveedores evalúen ingredientes sustitutos para disminuir los porcentajes de grasa saturada, azúcar, colesterol y sodio. Además, se incorporará a la carta las nuevas opciones de la plataforma saludable McGreen donde I & D supervisa la elaboración, costeo de recetas y realiza las pruebas correspondientes bajo las especificaciones de *marketing*. Vale mencionar que también se coordinará e implementará el piloto de apertura de sesenta kioscos McGreen para

cierre del 2010 que tienen como objetivo probar el formato de venta, infraestructura y darle mayor impulso y promoción a las nuevas alternativas.

Finalmente, se revisará la funcionalidad de los *layouts* de almacenamiento, manejo de la cadena de frío, infraestructura de la cocina y manejo de empaques dentro de los restaurantes para la incorporación de las nuevas opciones del menú, además de los tiempos de atención para que la calidad del servicio no se vea afectada.

2.3 Presupuesto de operaciones

El presupuesto de operaciones (ver tabla 25) incluye acciones como la optimización de la calidad de la cadena de suministros que se gestionará a través de la estructura organizacional actual conformada por: la junta de gestión de la calidad, el departamento de responsabilidad social, el área de seguridad y protección y el comité de expertos; por lo que no implica un presupuesto adicional para McDonald's. De igual forma, considerando que el costo de las auditorías a los proveedores y franquiciados es asumido por ellos mismos bajo acuerdo contractual, tampoco se requiere un presupuesto adicional. Finalmente, en torno a los colaboradores, la partida asignada para la revisión de los programas de inducción, capacitación y compensaciones está incluida en el presupuesto de recursos humanos.

El detalle de los presupuestos por inversión en tecnología limpia y ahorro generado, así como la incorporación de la nueva plataforma McGreen se encuentra en los anexos 10, 11 y 12 respectivamente.

Tabla 25. Presupuesto de operaciones

Presupuesto de operaciones (en millones de USD)	2008	2009	2010
Incrementar el margen operativo de los restaurantes mediante el uso de tecnología limpia	USD 353,21	USD 0	USD 0
Consolidar la plataforma saludable McGreen según el plan de <i>marketing</i>	USD 220,35	USD 243,33	USD 308,95
TOTAL ANUAL	USD 573,56	USD 243,33	USD 308,95

Elaboración propia, 2016.

3. Plan funcional de recursos humanos

La adecuada implementación de la estrategia de McDonald's recae en sus colaboradores en tienda, ya que son quienes reciben y atienden a los clientes. Los colaboradores deben tener un perfil determinado con competencias específicas y la actitud adecuada, que les permita desempeñarse según los estándares de calidad de servicio que la organización necesita.

3.1 Objetivos estratégicos de recursos humanos

Para cumplir con la estrategia de recursos humanos, se plantean los siguientes objetivos específicos para el periodo 2008 al 2010, los cuales se presentan en la tabla 26:

Tabla 26. Objetivos estratégicos de recursos humanos

Objetivo	2008	2009	2010	Indicador
Mejorar el clima laboral a nivel global, obteniendo un resultado no menor de 60% al año 2010	40%	50%	60%	Porcentaje de satisfacción de la encuesta interna de clima laboral
Tener un nivel de satisfacción de servicio a nuestros clientes de más de 70% en tres años bajo el índice de medición ACSI	67%	70%	73%	Porcentaje de satisfacción del consumidor que muestra ACSI

Elaboración propia, 2016.

3.2 Acciones estratégicas de recursos humanos

Para lograr la satisfacción de los clientes, tenemos que desarrollar un programa de competencias que nos permita asegurarnos de que podemos contar con las personas idóneas para cada uno de los puestos, este proceso inicia desde el reclutamiento y se da a nivel de todos los trabajadores de McDonald's. Durante el proceso de reclutamiento, selección y desarrollo de los colaboradores, aplicaremos el enfoque *PEOPLE*, que se describe en el anexo 13; este enfoque lista las competencias que buscaremos fomentar en nuestros colaboradores.

El proceso de gestión del talento, se basará en una estrategia de cinco pilares enfocados en aumentar el nivel de satisfacción de los colaboradores, mejorar sus competencias, y mejorar su compromiso con la empresa (ver anexo 14).

Además, para lograr una mejora del clima laboral a nivel global se desarrollarán acciones enfocadas directamente a los colaboradores: desarrollar un plan de comunicación interna

McDonald's *Cares* donde se reforzará el impacto positivo de la marca en relación a los grupos de interés, establecer programas de compensación en base a resultados de gestión de desempeño y finalmente, se buscará incrementar la participación de los colaboradores en actividades de voluntariado corporativo.

Por otro lado, para alcanzar el nivel de satisfacción de los clientes en más de 70% se están desarrollando acciones de recursos humanos enfocadas a los colaboradores, ya que son ellos el primer contacto con el cliente y de quienes recibirán calidad de atención, servicio y la mejor experiencia en cada uno de los locales de McDonald's. Estas acciones son las siguientes: desarrollar un programa de capacitación global en competencias PEOPLE e implementar un programa de gestión del desempeño también a nivel global para evaluar competencias, desempeño y logro de objetivos.

3.3 Presupuesto de recursos humanos

Estas acciones nos llevarán a tener colaboradores más identificados con la empresa, mucho más motivados y comprometidos con un servicio de calidad al cliente, donde tengan más oportunidades de desarrollarse profesional y personalmente. Este plan tiene una inversión que se plasmará en el presupuesto, pero también conllevará a la reducción de costos por rotación del personal y mejorará el servicio, lo que generará mayor satisfacción de los clientes e impulsará las ventas. Este plan en inversión toma en cuenta al personal de locales operados por McDonald's, ya que en el caso de franquicias, sería financiado por los franquiciados. Adicionalmente, incorpora un gasto adicional a lo que McDonald's invierte al 2007. El presupuesto de recursos humanos se presenta en la tabla 27 y el detalle de acciones, y por ende el gasto de cada una de ellas se presentará en el anexo 15.

Tabla 27. Presupuesto de recursos humanos

Presupuesto de recursos humanos (en millones de USD)	2008	2009	2010
Mejorar el clima laboral a nivel global, obteniendo un resultado no menor a 60% al año 2010	USD 11	USD 38	USD 44
Tener un nivel de satisfacción de nuestros clientes de más de 70% en tres años bajo el índice de medición ACSI	USD 65	USD 103	USD 150
TOTAL ANUAL	USD 76	USD 141	USD 194

Elaboración propia, 2016.

4. Plan de responsabilidad social empresarial

Debe tener un enfoque hacia las demandas de los grupos de interés de mayor impacto para la marca (*stakeholders*). Además, es importante que se valoren las principales demandas; aquellas que están relacionadas con los objetivos específicos de la empresa, alineadas al triple resultado: económico, social y medioambiental.

4.1 Objetivos estratégicos de responsabilidad social

Para McDonald's, son cinco las áreas claves en las que se ve el mayor enfoque de la compañía y las que se consideran al plantear los objetivos de responsabilidad social dentro de la empresa. Estos son la cadena de suministros sustentable, comunidades, capacitación y desarrollo de los colaboradores, responsabilidad con el medio ambiente, y nutrición y bienestar (ver tabla 28).

Tabla 28. Objetivos estratégicos de responsabilidad social

Objetivo	2008	2009	2010	Indicador	Área clave	Área funcional
Expandir el uso de la <i>Environmental Scorecard</i> entre los proveedores	50%	70%	100%	Porcentaje de proveedores que usan la <i>Environmental Scorecard</i>	Cadena de suministros sustentable	Operaciones
Incrementar el número de colaboradores satisfechos con los programas de capacitación	75%	80%	90%	Porcentaje de colaboradores satisfechos con su entrenamiento	Capacitación y desarrollo de los colaboradores	Recursos humanos
Reducción de la energía usada en los restaurantes	1,67 kw	1,59 kw	1,51 Kw	Kilowatts consumidos por hora	Responsabilidad con el medio ambiente	Operaciones
Incrementar la participación en el programa de voluntariado de apoyo a las comunidades	20%	25%	30%	Porcentaje de colaboradores participando en acciones de voluntariado	Comunidades	Recursos humanos
Brindar información nutricional a los consumidores	70%	85%	100%	Porcentaje de restaurantes con información nutricional disponible	Nutrición y bienestar	<i>Marketing</i>

Elaboración propia, 2016.

4.2 Acciones estratégicas de responsabilidad social

Las actividades que se realizarán para cada objetivo están directamente relacionadas con los grupos de interés que considera relevantes la compañía; lo importante es asegurar la satisfacción de estos, el buen cumplimiento y el logro del objetivo mencionado, considerando las áreas funcionales y sus planes para la empresa. Cada una de estas actividades está directamente relacionada con alguna de las áreas funcionales de la empresa. El detalle de estas se puede ver en el anexo 16.

4.3 Presupuesto de responsabilidad social

Cada una de las actividades propuestas para cumplir con los objetivos de RSE está ligada a una de las áreas funcionales y, por ende, ya han sido consideradas en sus presupuestos previamente, por lo que no se está considerando un presupuesto exclusivo de responsabilidad social.

5. Plan de finanzas y evaluación financiera

El área financiera busca proveer de los recursos necesarios para que la empresa pueda mantener su crecimiento a nivel mundial y, a la vez, brindar a los accionistas el pago justo por confiar en la organización, sin afectar el crecimiento a mediano y largo plazo.

5.1 Objetivos estratégicos de finanzas

Para el periodo 2008-2010, se plantea un único objetivo, el del margen de utilidad operativa sobre ventas, se incluye este objetivo porque es un buen indicador de desempeño operativo, ya que mide indirectamente que las ventas vayan según lo planeado y que los gastos y costos se mantengan controlados (ver tabla 29):

Tabla 29. Objetivos estratégicos de finanzas

Objetivo	2008	2009	2010	Indicador
Utilidad operativa (en millones de USD)	USD 5.156	USD 5.568	USD 6.014	Utilidad operativa (USD)

Elaboración propia, 2016

5.2 Metodología de evaluación financiera

Se hará mediante el uso del flujo de caja descontado, en esta evaluación se hará una proyección bajo el escenario actual de McDonald's; es decir, se mantendrán los mismos parámetros actuales, un crecimiento de ventas similar al promedio de los tres años anteriores, una estructura de gastos similar y una inversión acorde con los últimos años, con esto buscaremos tener un primer flujo de caja, que corresponderá al modelo actual. Luego, realizaremos un segundo flujo de caja, que incorpora solo los factores incrementales que se derivan del plan estratégico propuesto, y se hará la evaluación respectiva, buscando obtener el valor incremental del plan propuesto. Para determinar la proyección del negocio actual y proyección incremental que se usarán para la preparación de estos flujos de caja, se tomarán en cuenta supuestos que serán explicados en el anexo 17.

5.3 Resultado de la evaluación financiera

Los flujos proyectados muestran que el plan estratégico contribuye a mejorar el flujo en los años 2009 y 2010, esto se logra por el incremento en ventas de la línea saludable, pero sobre todo por la reducción de costos por la implementación de nuevas tecnologías (ver tabla 30). Para fines del descuento de los flujos, se utilizará tanto el promedio ponderado de costo de capital (WACC) como el costo de oportunidad de capital para los accionistas (COK); se utilizarán ambas tasas para darle mayor sensibilidad a los resultados y el cálculo se puede ver en el anexo 18.

Tabla 30. Resultados financieros (en millones de USD)

Crecimiento en ventas sin plan estratégico y con plan estratégico:

	2008	2009	2010
Ventas proyectadas sin plan estratégico	USD 24.382	USD 26.089	USD 27.915
Crecimiento en ventas sin plan estratégico	7%	7%	7%
Ventas incrementales por el plan estratégico	USD 301	USD 503	USD 842
Venta total con plan estratégico	USD 24.684	USD 26.592	USD 28.757
Crecimiento en ventas con plan estratégico	8%	8%	8%

Elaboración propia, 2016.

Utilidad operativa:

	2008	2009	2010
Utilidad operativa	USD 5.484	USD 6.033	USD 6.722
Utilidad operativa s/ventas	22,5%	23,1%	24,1%

Elaboración propia, 2016.

Crecimiento en ventas sin plan estratégico y con plan estratégico:

	2008	2009	2010
Flujo de caja sin plan estratégico	USD 4.340	USD 4.727	USD 5.145
Flujo de caja incremental del plan estratégico	USD -261	USD 173	USD 309
Flujo de caja total con plan estratégico	USD 4.079	USD 4.901	USD 5.454

Elaboración propia, 2016.

Cálculo del valor actual neto

	Dcto WACC	Dcto COK
VAN sin plan estratégico	USD 11.636	USD 10.947
VAN del impacto adicional del plan estratégico	USD 136	USD 114
VAN total con plan estratégico	USD 11.772	USD 11.062
Rentabilidad del plan estratégico	47%	

Elaboración propia, 2016.

5.4 Análisis de sensibilidad

El análisis de sensibilidad se realizará sobre la venta y se medirá el impacto en la utilidad operativa. Se plantean tres escenarios, uno optimista, uno conservador y uno pesimista, y a partir de la probabilidad de ocurrencia de cada uno de estos se determina un escenario probable.

Se presentarán dos tipos de análisis y se harán según impacto: en la utilidad operativa o en el flujo de caja.

- Impacto en la utilidad operativa: este análisis nos muestra que McDonald's, en un escenario pesimista de una reducción de ventas de 10% en el plan, haría que no logremos el objetivo de utilidad operativa. Un escenario probable, haría que logremos el objetivo el año 2008 y 2009, pero no el 2010 (ver tabla 31):

Tabla 31. Análisis de sensibilidad: impacto en la utilidad operativa (en millones USD)

Escenario	Probabilidad	Impacto en ventas	2008	2009	2010
Pesimista	25%	-10%	USD 4.231	USD 2.866	USD 1.523
Conservador	50%	0%	USD 5.484	USD 6.033	USD 6.722
Optimista	25%	5%	USD 5.925	USD 6.909	USD 8.077
Probable			USD 5.281	USD 5.460	USD 5.761

Elaboración propia, 2016.

- Impacto en el flujo de caja: un escenario de reducción de ventas en 10% aún genera un valor actual positivo, pero afecta mucho este valor. El escenario probable, siendo aún significativo, representa un 7% de reducción sobre el valor del plan total (ver tabla 32):

Tabla 32. Análisis de sensibilidad: impacto en el flujo de caja (en millones USD)

Escenario	Probabilidad	Impacto en Ventas	2008	2009	2010
Pesimista	25%	-10%	USD 3.121	USD 2.558	USD 1.641
Conservador	50%	0%	USD 4.079	USD 4.901	USD 5.454
Optimista	25%	5%	USD 4.444	USD 5.637	USD 6.605
Probable			USD 3.931	USD 4.499	USD 4.788

Elaboración propia, 2016.

Finalmente, en la tabla 33, se presentarán escenarios haciendo una comparación entre valor actual neto usando el WACC como tasa de descuento y el valor actual neto usando el COK como tasa de descuento.

Tabla 33. VAN usando el WACC y COK (en millones de USD)

	VAN WACC	VAN COK
Escenario\tasa descuento	10,39%	13,84%
Pesimista	USD 6.146	USD 5.827
Conservador	USD 11772	USD 11.062
Optimista	USD 13.563	USD 12.731
Probable	USD 10.813	USD 10.170

Elaboración propia, 2016.

5.5 Conclusiones del capítulo

Observamos que con el plan estratégico propuesto se cumplen los objetivos planteados a nivel de utilidad operativa, obteniéndose un mejor resultado del que se hubiera obtenido con el plan actual de McDonald's. Si bien este incremento es marginal y no tiene gran impacto, sí sienta las bases para el crecimiento futuro de McDonald's, incrementando la participación de la plataforma saludable, e incorporando tecnologías y procesos que no solo busquen un menor impacto al medio ambiente, sino que también generen mayores ahorros en el mediano y largo plazo.

Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia

1. Cuadro de mando de gestión estratégica

McDonald's, para el periodo 2008-2010, utilizará el siguiente cuadro de mando (ver tabla 34), el cual le permite tener los indicadores claves del plan estratégico propuesto, a nivel de planes funcionales y áreas responsables.

Tabla 34. Cuadro estratégico de mando

	Objetivo estratégico	Indicador de resultado	Área responsable
Dimensión financiera	Tener una utilidad operativa de más de 20% anual en los próximos tres años.	% de incremento de la utilidad operativa	Finanzas
Dimensión clientes	Crecer en ventas a nivel mundial en 8% en los próximos tres años	% de incremento en ventas con respecto a las ventas del año anterior	<i>Marketing</i>
	Incrementar la venta de los productos saludables ofrecidos por McDonald's	% de incremento en las ventas de la línea saludable McGreen con respecto a las ventas del año anterior	<i>Marketing</i>
	Mantener el índice de satisfacción del cliente encima el 70% en los próximos años según medición ACSI	% de satisfacción del consumidor que muestra ACSI	<i>Marketing</i>
Dimensión procesos	Optimizar la calidad en la cadena de suministros	% de auditorías aprobadas por proveedores y franquicias en la primera auditoría	Operaciones
	Incrementar el margen operativo de los restaurantes mediante el uso de tecnología limpia	% de incremento del margen operativo de los restaurantes	Operaciones
	Consolidar la plataforma saludable McGreen	% de incremento de las ventas de la plataforma saludable McGreen	Operaciones
Dimensión social y ambiental	Expandir el uso de la Environmental Scorecard entre los proveedores	% de proveedores que usan la Environmental Scorecard	RSC y Operaciones
	Reducción del consumo de energía en los restaurantes	Kilowatts consumidos por hora	RSC y Operaciones
	Incrementar la participación en el programa de voluntariado de apoyo a las comunidades	% de colaboradores participando en acciones de voluntariado	RSC y Recursos Humanos
	Objetivo estratégico	Indicador de resultado	Área

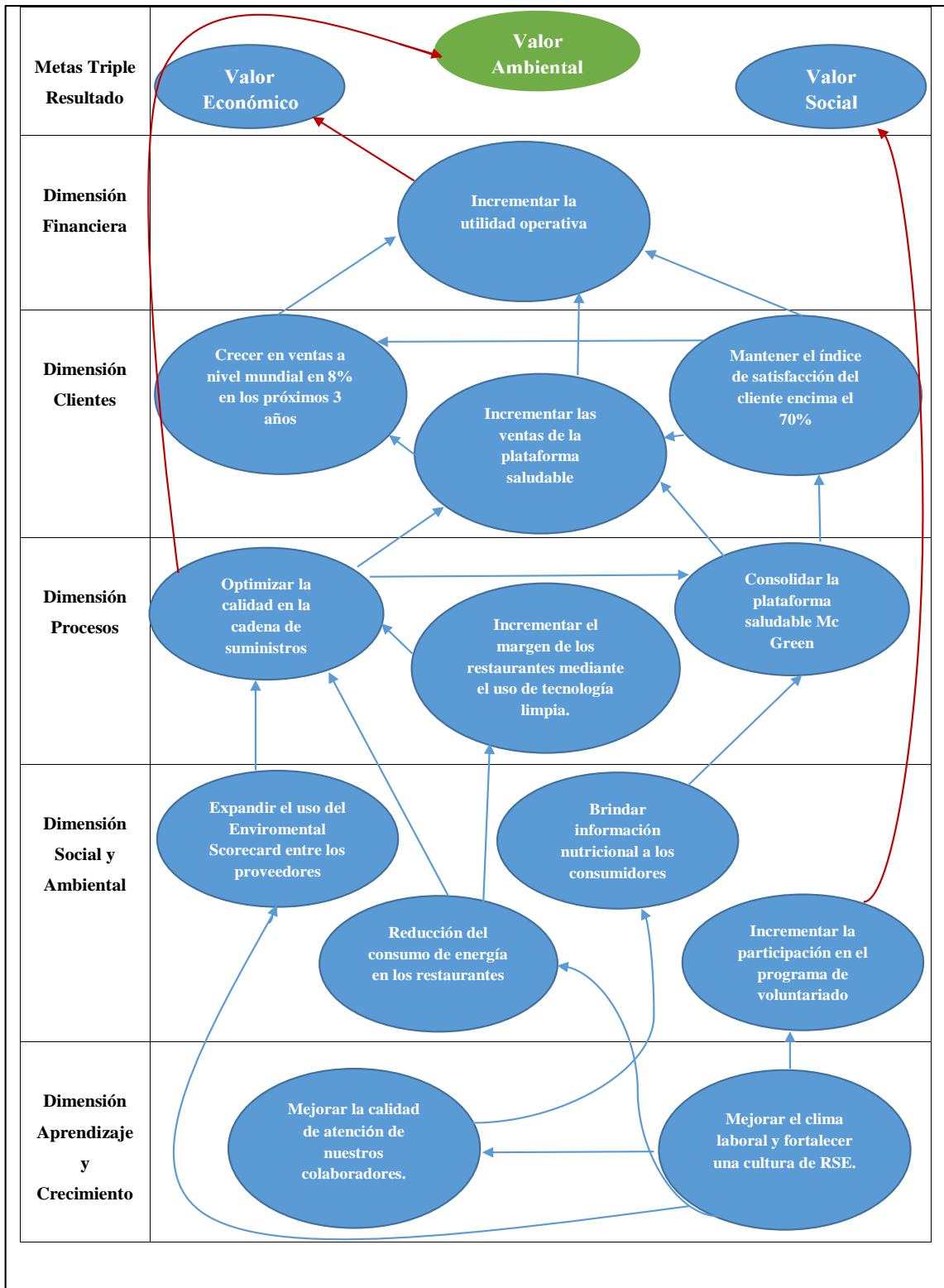
			responsable
Dimensión aprendizaje y crecimiento	Mejorar el clima laboral a nivel global, obteniendo un resultado no menor de 60% al año 2010	% de satisfacción de la encuesta interna de Clima laboral	Recursos Humanos
	Tener un nivel de satisfacción de servicio a nuestros clientes de más de 70% en tres años bajo el índice de medición ACSI	% de satisfacción del consumidor que muestra ACSI	Recursos Humanos

Elaboración propia, 2016.

2. Mapa estratégico de McDonald's

A continuación, se presentará el mapa estratégico para McDonald's, el cual nos permite visualizar como las distintas iniciativas y procesos internos planteados tienen impacto en la consecución del triple resultado que se busca alcanzar: social, económico y ambiental. Con ese enfoque, en el triple resultado, McDonald's podrá ser una empresa sustentable en el tiempo.

Gráfico 4. Balance Scorecard McDonald's



Elaboración propia, 2016.

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- McDonald's es el líder mundial en la industria de restaurantes de comida rápida, cuya principal ventaja competitiva es su valor de marca, marca que ha construido a lo largo de más de cincuenta años y que le permite seguir creciendo con el formato de franquicias.
- McDonald's tiene una estrategia de costos tipo II, lo que implica dar mayor valor a sus clientes a un precio competitivo. De las matrices analizadas, se observa que la empresa debe mantener una posición agresiva, desarrollando nuevos productos y mercados, y penetrando en los mercados actuales.
- Las cadena de suministros de McDonald's involucra múltiples industrias, las cuales deben alinear a sus políticas de respeto al medio ambiente y responsabilidad social, asegurando de esta forma la sustentabilidad del negocio.
- El consumidor está cambiando sus hábitos de consumo; por eso, McDonald's no puede ser sostenible si sigue haciendo lo mismo. Por ello, con la incorporación de la plataforma saludable "McGreen", McDonald's tiene la oportunidad de incrementar sus ventas dentro de este nuevo grupo de consumidores que buscan alternativas saludables y, al mismo tiempo, darles a sus clientes actuales mayores opciones, para que vayan migrando paulatinamente a una forma de alimentarse más saludable.
- El uso de equipos orientados a tecnología limpia son una oportunidad para lograr reducciones significativas en los costos, mejorar la percepción de la marca por parte de los clientes y otros grupos de interés y, finalmente, para incrementar el valor de la marca.
- Los colaboradores y trabajadores de las franquicias son los responsables directos de brindar la mejor experiencia en McDonald's, por lo que la motivación y satisfacción en el trabajo son los factores decisivos para transmitir el sentir de la marca, así como un servicio amable.

2. Recomendaciones

- Aplicar el plan estratégico planteado, porque, a través de su implementación en el corto plazo, McDonald's podrá mantener el crecimiento sostenido del negocio y responder de forma proactiva a los cambios relacionados a las nuevas tendencias.
- Asegurar los procesos de los productos que conforman la plataforma saludable McGreen, tanto de abastecimiento como producción en los restaurantes; de esta forma se asegurará la consistencia del producto, conveniencia y rápida atención.

- Fortalecer las alianzas con los proveedores de equipos en general para promover el desarrollo de tecnología limpia aplicada a los restaurantes, no solo para disminuir el impacto en el medio ambiente, sino también para lograr una reducción significativa en los costos, ya que a futuro se prevé el encarecimiento de la energía y del agua.
- Se deben incluir en el contrato de franquicias ciertos parámetros que aseguren un buen clima laboral; por ejemplo, aquellos relacionados con las remuneraciones y compensaciones, ya que la calidad de la atención en los restaurantes está relacionada directamente con el nivel de satisfacción de los trabajadores.

Bibliografía

Abell, Derek (1980). *Defining the business: the starting point of strategic planning*. Primera edición. New Jersey: Prentice Hall.

Agriculture and Agri-Food Canada (2010). “Consumer Foodservice United States”. En: *Manitoba*. Febrero del 2010. Fecha de consulta: 25 de junio del 2016. <https://www.gov.mb.ca/agriculture/market-prices-and-statistics/trade-statistics/pubs/us_foodservice_en.pdf>.

Barney, Jay (1997). *Gaining and Sustaining Advantage*. Primera edición. Massachusetts: Addison Wesley Publishing Company.

Conti, Belén (2014). “La historia de McDonald’s y cómo pasó de ‘restaurante de barrio’ a líder mundial”. Sección management. En: portal web *Iprofesional*. 18 de Febrero de 2014. Fecha de consulta: 23 de junio del 2016. <<http://www.iprofesional.com/notas/155549-La-historia-de-McDonalds-y-cmo-pas-de-restaurante-de-barrio-a-lder-mundial>>.

Consumer Reports (2016). “Fast-food restaurants”. *Consumer reports Junio, 2016*. Junio del 2016. Fecha de publicación: 13 de setiembre del 2016. <<http://www.consumerreports.org/cro/fast-food-restaurants/buying-guide.htm>>.

David, Fred (2014). *Conceptos de Administración Estratégica*. Decimocuarta edición. México DF: Editorial Pearson

EAE Business School, “El consumo de comida rápida. Situación en el mundo y acercamiento autonómico”, 2011, visto el 11 de junio, 2016.

El País (2002). “La CE prohíbe engordar ganado con antibióticos a partir del 2006”. Sección sociedad. En: *Diario El País* 26 de marzo del 2002. [En línea]. Fecha de consulta: 18 de junio del 2016. Disponible en: <http://elpais.com/diario/2002/03/26/sociedad/1017097206_850215.html>.

EUR-Lex - 31998R2821 - EN - EUR-Lex . [En línea]. Fecha de consulta: 18 de junio del 2016. Disponible en: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=CELEX%3A31998R2821>>.

EUR-Lex - 128130 - EN - EUR-Lex - Europa. [En línea]. Fecha de consulta: junio del 2016. Disponible en: <<http://eur-lex.europa.eu/legal-content/ES/TXT/?uri=URISERV%3A128130>>

FAO . *Welfare Quality: Science and society improving animal welfare in the food quality chain*, 29 de abril del 2009. Fecha de consulta: 18 de junio del 2016. <<http://www.fao.org/ag/againfo/themes/animal-welfare/news-detail/en/c/19292/>>.

Franchise Direct. McDonald's Franchise Cost & Fee. [En línea]. Fecha de consulta: 28 de septiembre del 2016. Disponible en: <<http://www.franchisedirect.com/foodfranchises/mcdonalds-franchise-07030/ufoc/>>.

Ghemawat, Pankaj (2001). "Distance Still Matters: The Hard Reality of Global Expansion". *Harvard Business Review*, Setiembre 2001, pp. 137-147.

Henny Penny (2015). Evolution Elite-TFI Canada. Evolution Elite [En Línea]. Fecha de consulta: 20 de septiembre 2016. Disponible en: <<http://www.tficana.com/wordpress/wp-content/uploads/2016/03/Evolution-Elite-Sales-sheet-05082015.pdf>>.

Historias de grandes éxitos (2008). "Historia de McDonald's". En: portal web *Historias de grandes éxitos*. 19 de agosto del 2008. Fecha de consulta: 23 de junio del 2016. Disponible en: <<http://www.historiasdegrandes exitos.com/2008/08/historia-de-mcdonalds.html>>.

Honeywell-Environmental & Energy Solutions. S.f. "McDonald's Web Portal - Honeywell. Honeywell & McDonald's: A Proven Partnership". S.f. Fecha de consulta: 20 de septiembre del 2016. <https://customer.honeywell.com/en-US/support/commercial/case_studies/mcdonalds/Pages/McDonalds.aspx>.

Interbrand (2007). "Best Global Brands". En: *Interbrand-globalbrands*. Fecha de consulta: 12 de julio del 2016. <<http://gtmarket.ru/files/research/Interbrand-globalbrands-2007.pdf>>.

Kotler, Phillip (2014). *Dirección de Marketing*. Duodécima edición. México DF: Pearson

Jargon, Julie (2010). "On McDonald's Menu: Variety, Caution". *The Wall Street Journal*. Visto el 13 de setiembre del 2016. Disponible en: <<http://www.wsj.com/articles/SB10001424052748703531504575624741901256252>>.

Krajewski, Lee y Larry Ritzman y Manoj, Malhotra (2008). *Administración de operaciones proceso y cadenas de valor*. Octava edición. México DF: Pearson Educación.

Leds Magazine (2013). "Hawaii McDonald's restaurants turn to LED lighting for 24-hours operation". Sección articles. En: *ledsmagazine.com*. 24 de Julio del 2013. Fecha de consulta: 20 de septiembre del 2016. <<http://www.ledsmagazine.com/articles/iif/2013/07/hawaii-mcdonalds-restaurants-turn-to-led-lighting-for-24-hour-operation.html>>.

Lloyd's Register LRQA (2014). "Client information note McDonald's SQMS assessments". En: *Lloyd's Register LRQA*. 13 de junio del 2014. Fecha de consulta: 24 de septiembre del 2016. <<http://www.lrqa.nl/Images/45494-.pdf>>.

Notimex (2011). "Subway derrota a McDonald's en tiendas". *Expansión en alianza con CNN*. 7 de marzo del 2011 Fecha de publicación: 13 de setiembre del 2016. <<http://expansion.mx/negocios/2011/03/07/subway-macdonalds-restaurantes-comida>>.

McCruelty (2016). "Why Is PETA Targeting McDonald's?". *McCruelty.com*, s.f., fecha de consulta: 18 de junio del 2016. <<http://www.mccruelty.com/why.aspx>>.

McDonald's Corporation (2006). "Annual Report 2006". En: *www.corporate.mcdonalds.com, 2006*. Fecha de publicación: 25 de junio del 2016. <<http://corporate.mcdonalds.com/content/dam/AboutMcDonalds/Investors/C-%5cfakepath%5cinvestors-2006-annual-report.pdf>>.

McDonald's 2011 Global Sustainability Scorecard (S.f.). [En línea]. Fecha de consulta: 28 de septiembre del 2016. Disponible en: <<http://corporate.mcdonalds.com/content/dam/AboutMcDonalds/Sustainability/Sustainability%20Library/2011-Sustainability-Scorecard.pdf>>.

McDonald's (2016). "McDonald's Supplier Code of Conduct". [En línea]. Fecha de consulta: 28 septiembre del 2016. Disponible en: <<http://corporate.mcdonalds.com/content/dam/AboutMcDonalds/Sustainability/>>

Library/Supplier_Code_of_Conduct.pdf>.

McDonald's España (2016). "Principios y valores". En: *McDonald's España, quiénes somos: principios y valores*. Fecha de publicación: 31 de julio del 2016. <<https://www.mcdonalds.es/empresa/quienes-somos/principios-y-valores>>.

Morales, Dany (2012). "¿Cuánto cuesta comer en McDonald's por el mundo? Ranking por países". *Legatraveler*. 3 de setiembre del 2012. Fecha de consulta: 13 de setiembre del 2016. <<http://www.legatraveler.com/2012/09/cuanto-cuesta-comer-de-mcdonalds-por-el-mundo-ranking-por-paises/>>.

Organización Mundial de la Salud (2007). "Fact Sheet". En: *World Health Organization*. Fecha de consulta: 14 de junio del 2016. <http://www.paho.org/chi/index.php?option=com_content&view=article&id=179:obesidad&Itemid=1005>.

PO Terms & Conditions | McDonalds.ca. McDonald's Purchase Order Terms and Conditions. [En línea]. Fecha de consulta: 24 de septiembre del 2016. Disponible en: <<http://www.mcdonalds.ca/ca/en/poterm.html>>.

Rowe, Allan y Mason, Richard y Dickel, Karl (1982). *Strategic Management and Business Policy. A Methodological Approach*. Primera edición. Massachusetts: Addison - Wesley Publishing Co. Inc.

Torrent, Lluís. "El consumo de comida rápida en el mundo (2010)". *United Explanations*, 2011, visto el 14 de junio, 2016. Disponible en: <<http://www.unitedexplanations.org/2011/10/04/el-consumo-de-comida-rapida-en-el-mundo/>>.

Sitemarca (2008). "Tendencias globales: GfK Kleiman Sygnos presentó el Roper Study 2008". En: *Sitemarca*. 1 de setiembre del 2008. Fecha de consulta: 13 de setiembre del 2016. <<https://sitemarca.wordpress.com/2008/09/01/tendencias-globales-gfk-kleiman-sygnos-presento-el-roper-study-2008/>>.

U.S Department of Commerce. "Age and Sex Composition in the United States: 2007". *United States Census Bureau*, 2007, visto el 11 de junio, 2016. Disponible en: <http://www.census.gov/population/age/data/2007comp.html>.

Anexos

Anexo 1. Modelo CAGE: Comparación de principales países con una perspectiva de EE.UU.

	Distancia cultural	Distancia administrativa	Distancia geográfica	Distancia económica
Canadá	Similar Hábitos de consumo similares	Normativa similar Facilidad para hacer negocios Se usa el dólar	Casi no existe, es como un estado más	El ingreso per cápita es similar, ambos son países desarrollados
Unión Europea	Son más conscientes de temas como comercio justo, medio ambiente	Similar Facilidad para hacer negocios Moneda (euro)	Distancia geográfica pero con excelentes puertos	PBI per cápita similar
Brasil	Diferente idioma Desigualdad social (ricos vs pobres) Gran población	Protección de industria local Corrupción Moneda (real)	No es tan grande, existe ingreso por el atlántico	Ingreso per cápita es mucho menor
México	Diferente idioma pero con dependencia de EE.UU.	Economía abierta con tratados y vinculación económica con EE.UU.	Cercanía geográfica y con fácil acceso	Ingreso per cápita es menor y economía está en crecimiento moderado
Arabia Saudita	Diferencias fuertes en cultura y sociedad	Promueven la inversión pero es complejo para el extranjero	Gran distancia geográfica y con difícil acceso	El ingreso per cápita es menor
China	Es más homogéneo a nivel social y cultural, pero muy distinto a EE.UU.	Proteccionismo y restricciones a inversionistas extranjeros Moneda (yen)	Distancia geográfica pero con excelentes puertos (ingreso por el Pacífico)	La economía crece, el PBI per cápita también, pero existe mucha desigualdad

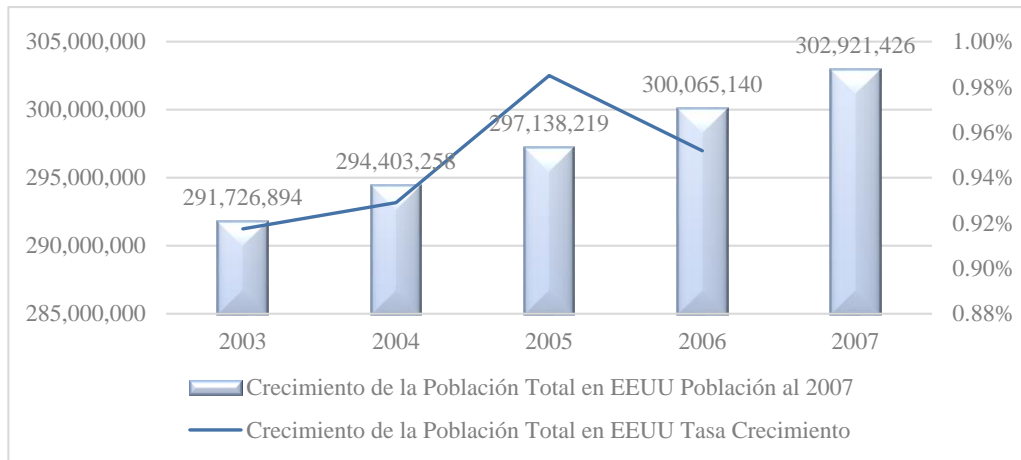
Elaboración propia, 2016, basasa en Ghemawat Pankaj, 2011.

Anexo 2. Proyecciones de crecimiento del PBI en los principales mercados 2007-2008

Crecimiento PBI	2005	2006	2007(P)	2008(P)
Mundo	4,90%	5,40%	4,90%	4,90%
EE.UU.	3,20%	3,30%	2,20%	2,80%
Zona Euro	1,40%	2,60%	2,30%	2,30%
Canadá	2,90%	2,70%	2,40%	2,90%
América Latina	4,60%	5,50%	4,90%	4,20%
Brasil	2,90%	3,70%	4,40%	4,20%
México	2,80%	4,80%	3,40%	3,50%
China	10,40%	10,70%	10,0%	9,50%
India	9,20%	9,20%	8,40%	7,80%
Oriente Medio	5,40%	5,70%	5,50%	5,50%

Elaboración propia, 2016, en base a Fondo Monetario Internacional, 2007.

Anexo 3. Crecimiento de la población total en EE.UU.



Fuente: U.S Department of Commerce, 2007.

Anexo 4. Detalle de los valores corporativos de McDonald's

- Darle la mejor experiencia a los clientes, ya que son el centro de todo lo que hace la empresa y su razón de existir. Se les ofrecerá productos de la más alta calidad, con el mejor servicio, un ambiente limpio y agradable y al mejor precio posible.
- Se tiene un compromiso con las personas, ofreciéndoles oportunidades, fomentando el talento, desarrollando líderes y recompensando el cumplimiento de los objetivos. Los equipos de colaboradores serán personas bien formadas, con trayectorias profesionales y experiencias diversas, que trabajan juntos en un ambiente de respeto y que estimule los niveles de compromiso.
- Se honrará el modelo empresarial, caracterizado como el taburete de las tres patas integrado por franquiciados, proveedores y colaboradores; el equilibrio de intereses de estos tres grupos es crucial.
- La ética es esencial para el negocio, se aplican en él altos estándares de imparcialidad, honestidad e integridad.
- Constante compromiso con los clientes sobre la creación de mejores comunidades, prestando apoyo a instituciones benéficas, como la Fundación Infantil Ronald McDonald, para así ayudar a lograr que el mundo sea un mejor lugar para todos.
- Proporcionarle un crecimiento sostenido a los accionistas, siendo rentables, atendiendo constantemente las demandas de los clientes y manteniendo la vitalidad del sistema.
- Siempre existirá evolución e innovación constantes, siendo una organización que tomará como base el aprendizaje continuo para así prever y responder a las necesidades cambiantes de los clientes, colaboradores y del sistema.

Anexo 5. Posicionamiento de la marca

Para determinar las estrategias adecuadas, se tienen que analizar las variables del mapa panorámico de posicionamiento (Kotler 2014), las cuales son las siguientes:

- Mantra de marca: muestra la esencia y promesa de la marca, frases cortas que tienen como propósito asegurar que todos los grupos de interés sepan cómo identificar la marca. En el caso de McDonald's es el slogan: "I'm lovin' it". Es un mantra simple, personal, que muestra la esencia que quiere comunicar la marca: brindar la mejor experiencia para sus clientes.
- Puntos de paridad y diferencia: son los atributos o beneficios que no son exclusivos de la marca y que se comparten con sus principales competidores y los puntos de diferencia son aquellos atributos y beneficios que sí son asociados directamente con la marca, y son importantes para fortalecer su posicionamiento. (Kotler 2014).
- Para el caso de los *fast food*, encontramos que los principales atributos que buscan los consumidores en el sector son: precios competitivos, innovación y variedad del menú, calidad de los alimentos, limpieza del establecimiento (especialmente la zona del comedor), servicio rápido y amable, promociones (en el local o vía web) y la presencia de opciones saludables en el menú (Consumer Reports 2011), donde se muestran los principales atributos que un consumidor busca al elegir una marca.
- En el caso de McDonald's encontramos que atributos como precios competitivos, servicio rápido y amable, limpieza del establecimiento, promociones y presencia de opciones saludables en el menú son puntos de paridad porque también los encontramos en la competencia directa. Mientras que la innovación y variedad del menú y calidad de los alimentos son puntos diferencia porque no se encuentran presentes en todos los *fast food* competidores.
- Justificadores: se cuenta con colaboradores que reciben capacitación constante, por ejemplo, en la Universidad de la Hamburguesa. Además, se trata de una empresa que apoya a las comunidades, se preocupa por el clima laboral dentro de la empresa y trata de enfocarse en buscar el bienestar de los diferentes grupos de interés asociados.
- Valores, personalidad y carácter: los colaboradores atienden siempre con una sonrisa, serán serviciales, comunicativos y con una importante orientación al cliente; importante considerar que tienen claros los valores de las compañía que fueron mencionados en el capítulo V.
- Propiedades de ejecución e identidad visual: la marca usa mucho el color rojo (color que, de acuerdo diferentes estudios, provoca mayores ganas de consumir alimentos) y la 'M' son dos arcos; los conocidos Arcos Dorados de la corporación. Para McDonald's estos arcos representan protección, seguridad y un buen lugar para relajarse y pasar un buen momento.

Anexo 6. Precios de lanzamiento de la plataforma McGreen

Producto	Precio lanzamiento	Precio final
Ensalada de pollo y tocino		5,00
McSalad a tu medida	4,43	4,50
McWrap de pollo y tocino		3,50
McWrap de pavo crispy	2,93	2,90
McVeggie	3,00	3,00
McVeggie Nuggets (x 6 un)	1,43	1,20

Elaboración propia, 2016.

Anexo 7. Costos de la plataforma McGreen

Producto	Costo	Mg FC	Precio vta.	Precio final
Ensalada de pollo y tocino	1,67	3	5,01	5,00
McSalad a tu medida	1,97	3	5,91	5,90
McWrap de pollo y tocino	1,28	3	3,84	3,50
McWrap de pavo crispy	1,53	3	4,59	3,90
McVeggie	1,42	3	4,26	4,00
McVeggie Nuggets (x 6 un)	0,60	3	1,80	1,90

Producto	Precio lanzamiento	Precio final
Ensalada de pollo y tocino		5,00
McSalad a tu medida	4,43	4,50
McWrap de pollo y tocino		3,50
McWrap de pavo crispy	2,93	2,90
McVeggie	3,00	3,00
McVeggie Nuggets (x 6 un)	1,43	1,20

Elaboración propia, 2016.

Anexo 8. Plan de *marketing* actual de McDonald's

Adicionalmente a las propuestas de *marketing* que se están manejando en este plan estratégico, hay actividades importantes que actualmente ya maneja McDonald's dentro de su *marketing mix*:

Producto: los productos insignia de McDonald's, aquellos que ya pertenecen a la marca, que son reconocidos y preferidos por los clientes, son: Big Mac, Cuarto de Libra, McChicken, McNuggets, Happy Meal y McMuffin, los cuales se complementan con ensaladas, complementos, bebidas calientes y gaseosas, y postres. Muchas de las opciones que la marca presenta alrededor del mundo son tropicalizadas (es decir, son regionalizadas a lo que cada país requiere dentro de sus preferencias). Estas son opciones del menú que solo se encuentran en determinados países. También es importante considerar la tendencia *green* y de vida saludable que han adoptado los consumidores (Roper Reports 2008), es por eso que McDonald's tiene que buscar satisfacer a ese consumidor que busca seguir estas tendencias de bienestar; en el año 1987 hizo la introducción de las ensaladas dentro de las opciones del menú y en el año 2006 de los McWraps de pollo; pero estos no han sido los productos que registran el mayor índice de ventas al momento de su lanzamiento.

Precio: McDonald's tiene como principio darle al cliente un producto de calidad a un buen precio; y cuando se trata de buen precio se está hablado de tomar en cuenta la percepción del valor del consumidor, precio asequible y que sea competitivo (bajo) dentro del mercado. Es importante saber que los precios varían de acuerdo al país en donde se encuentra el restaurante (relacionándose directamente con el nivel de vida de las personas en el país) y, además, los

precios se miden por cada uno de los productos que presentan en su menú. Por ejemplo, para entender la diferencia de precios en algunos países, se tiene esta comparación de un combo Big Mac (hamburguesa + complemento + gaseosa):

País	Precio en USD	País	Precio en USD
Finlandia	9,96	Los Ángeles, EE.UU.	6,30
Brasil, Río de Janeiro	9,87	Marruecos	6,21
Mónaco	9,67	Doha, Qatar	6,01
Moscú, Rusia	8,97	Lima, Perú	5,92
Buenos Aires, Argentina	8,82	El Cairo, Egipto	5,30
Madrid, España	8,73	Seúl, Corea del Sur	5,27
Berlín, Alemania	8,42	Sudáfrica	5,19
Baghdad, Iraq	8,29	Indonesia	4,83
Tokyo, Japón	7,95	Pekín, China	4,52
Nueva Zelanda	7,59	Bangkok, Tailandia	4,20
New York, EE.UU.	7,33	Malasia	4,00
San Juan, Puerto Rico	6,74	Delhi, India	3,80

Elaboración propia, 2016 sobre la base de legatraveler.com, 2012.

Plaza: McDonald's, para el cierre del 2007, cuenta con presencia en 118 países y con 31.377 restaurantes. Los 5 países con mayor número de restaurantes son: Estados Unidos, Japón, Canadá, Alemania y Reino Unido. Si se considera Latinoamérica, el país con mayor cantidad de restaurantes es Brasil. El modelo de negocios está determinado por tiendas propias (operados por Corporación McDonald's), franquicias y negocios conjuntos (operados por terceros) y el formato de distribución y ventas de productos presenta las siguientes opciones: Restaurante McDonald's, Auto-Mac y Mc Café.

Promoción: McDonald's promoverá actividades de comunicación que tendrán como objetivo impulsar la marca, fomentar la lealtad y atraer nuevos clientes; con todo, logrará un incremento de las ventas considerable. Se usan dos estrategias: *above the line* y *below the line*.

Estrategias de comunicación <i>above the line</i>	
Publicidad directa	Radio, televisión, displays, cambios del menú e innovaciones de la marca.
Promoción de ventas	Cupones de descuento o regalos para fidelizar clientes.
Relaciones públicas	Auspicio en las olimpiadas y Fundación Ronald McDonald.
Estrategias de comunicación <i>below the line</i>	
Venta directa	Fiestas de cumpleaños, <i>merchandising</i> y Cajita Feliz

Elaboración propia, 2016.

Actualmente, McDonald's maneja su campaña publicitaria *I'm lovin' it*, la cual tiene un posicionamiento bastante agresivo y logra que los consumidores tengan a la marca en el *top of mind* cuando se trata de *fast food*; estas campañas han posicionado la marca e incluso han impulsado sus ventas, pero no le han prestado atención a las nuevas opciones de McDonald's, como el McCafé o la ensalada y el wrap, que ya existían en el menú, los cuales nunca han estado presentes en la publicidad o en las campañas de marketing en sí.

Anexo 9. Presupuesto para el evento de lanzamiento de McGreen

Evento de lanzamiento McGreen	
Personas invitadas	400
Sede	Universidad Hamburguesa Sede principal USD
Equipamiento técnico	25.000
Material impreso publicitario	45.000
Meseros + chef + DJ	30.000
Invitados especiales	60.000
Promoción en webs	35.604
Prensa y publicidad	55.000
Degustación / Cóctel	125.000
Presentador + show vivo	35.500
Gasto Total	411.104

Elaboración propia, 2016.

Anexo 10. Tecnología limpia a implementar en los restaurantes de McDonald's

Tecnología	Aplicación	Beneficio	Reducción	Ahorro anual por Restaurante USD
<i>Energy Management System</i> (on/off) (EMS)	Calefacción, Ventilación, Enfriamiento, Iluminación Exterior.	Consumo de energía	8% - 12%	Entre 4.000 y 5.500
Iluminación LED	Iluminación de Restaurantes.	Consumo de energía	50%	19.590 (1)
<i>Low Oil Volume Fryer</i> (LOV)	Proceso Freír	Consumo de aceite	40%	3.619(2)
		Consumo de energía	4%	(3)

Elaboración propia, 2016.

- (1) Ahorro anual para un restaurante de 24 horas.
- (2) Ahorro Anual para una freidora de 3 vats.
- (3) No se dispone de este dato.

Anexo 11. Inversión en tecnología limpia y ahorro generado por su utilización

- Información de restaurantes

Descripción	2008
Total restaurantes corporativos y franquicias	32.077
Corporativos (20% del total)	6.415
Corporativos con atención 18 horas	5.004
Corporativos con atención 12 horas	1.411

Elaboración propia, 2016.

- Calculo de inversión en tecnología limpia

Descripción	Costo unitario USD	Total USD
Costo EMS	8.639	55.422.641
Costo freidora LOV	7.238	46.434.665
Costo LED	39.180	251.355.372
Costo total USD		353.212.678
Costo total millones USD		353,21

Elaboración propia, 2016.

- Calculo del ahorro generado por utilización de tecnología limpia

Ahorro año 2008

Descripción	Ahorro unitario USD	Ahorro total USD
Ahorro EMS	5.000	32.077.000
Ahorro LOV	3.619	23.217.333
Ahorro LED x 18	14.632	73.218.528
Ahorro LED x 12	9.754	13.766.796
Total USD		142.279.656
Total millones USD		142,27

Elaboración propia, 2016.

Ahorro incremental por apertura de nuevos restaurantes años 2009 y 2010

Tipo de restaurante según horario	Ahorro USD por tipo de restaurante	Numero de restaurantes	Ahorro total millones USD
Atención 18 horas	23.251	109	2.534.359
Atención 12 horas	18.373	45	826.785
Total USD		154	3.361.144
Total millones USD			3,36

Elaboración propia, 2016.

Ahorro generado durante los años 2008 al 2010

Descripción	2008	2009	2010
Ahorro por utilización de tecnología limpia	142,27	145,63	148,99

Elaboración propia, 2016.

Anexo 12. Calculo del costo de incorporación de la plataforma saludable McGreen

Información de ventas de McGreen

Ventas en millones de USD	2008	2009	2010
Ventas estimadas en restaurantes	570	712	900
Ventas estimadas en kioscos			26

Elaboración propia, 2016.

Información de costos de operación

Comida - empaque en restaurantes	33,03 % de ventas
Comida - empaque en kioscos	34,69 % de ventas
Planillas	26,08% de ventas
Otros gastos operativos	18,89% de ventas

Elaboración propia, 2016.

Cálculo de inversión en adecuación de restaurantes

Cantidad de restaurantes 2008	Inversión en adecuación de restaurante USD	Total en millones USD
6.415	5.000	32,08

Elaboración propia, 2016.

Cálculo de inversión en kioscos, año 2009

Inversión previa apertura kioscos	USD
Local	66.800
Equipos de cocina	28.590
Equipos de frio y otros	30.387
Enseres de cocina	4.751
Otros, licencias	5.400
Total USD	135.928
Numero de kioscos	60
Total millones USD	8,16

Elaboración propia, 2016.

Resumen

Gastos totales en millones de USD	2008	2009	2010
Adecuación de restaurantes actuales	32,08		
Inversión en kioscos		8,16	
Comida - empaque	188,27	235,17	297,30
Planillas kioscos			6,76
Otros gastos operativos			4,90
Total millones USD	220,35	243,33	308,95

Elaboración propia, 2016.

Anexo 13. Enfoque de capacitación PEOPLE

El programa de capacitación que se ofrecerá a los colaboradores tendrá en el enfoque PEOPLE, donde cada uno de los componentes se explicará a continuación: proactividad, ética, organización, pasión, liderazgo y equipo.

Metodología PEOPLE

Proactividad	Los colaboradores deben tener iniciativa, deben estar dispuestos a buscar soluciones que favorezcan la resolución de problemas o mejora de procesos y sobre todo orientados al servicio al cliente.
Ética	Los colaboradores deben mostrar un comportamiento ético en todo momento.
Organización	Es necesario que el colaborador pueda manejarse de manera organizada y con planificación, para así cumplir los procesos que ya se encuentran estandarizados y predefinidos para llevar a cabo sus tareas.
Pasión	El principal enfoque de McDonald's es el cliente, y el primer contacto con él es el colaborador, por tanto debe transmitir pasión de servicio y pasión por hacer su trabajo con excelencia.
Liderazgo	El colaborador debe tener liderazgo personal para saber motivarse y direccionar su trabajo, de forma de cumplir con los objetivos que le han sido establecidos.
Equipo	El trabajo en equipo es una competencia indispensable en nuestros colaboradores, destacando la tolerancia, comunicación y el logro de resultados.

Elaboración propia, 2016.

Anexo 14. Proceso de gestión del talento



Elaboración propia, 2016.

- **Reclutamiento efectivo:** esta acción estratégica está orientada a incorporar a la organización a las personas con el perfil adecuado para la posición. Implica una correcta planificación y búsqueda para identificar a los postulantes que posean las competencias *PEOPLE*. En base al análisis de los puestos y el estudio de los perfiles de los candidatos, se procederá a seleccionar a las personas que serán contratadas. Este proceso de reclutamiento, termina acompañando al ingresante a la inducción corporativa, orientada a transmitir la cultura de la organización y así ayudarlos en su proceso de adaptación al puesto y las funciones.
- **Entrenamiento y motivación:** en lo que se refiere al entrenamiento, McDonald's diseñará el plan de formación, incorporando objetivos de aprendizaje orientados a reforzar las competencias *PEOPLE*. Es en la implementación en la que McDonald's potenciará a la Universidad Corporativa y centros de capacitación descentralizados, para elevar el nivel de formación y motivación de sus colaboradores, además de reforzar su marca empleador en el mercado, como una organización que se preocupa por la formación de su gente. Para este

programa de formación se definirá el gasto en el que se incurrirá, los cambios que se desean conseguir y las competencias a alcanzar, para, finalmente, cuantificar el impacto.

- Evaluación del desempeño: la primera etapa para esta acción estratégica es establecer planes de desarrollo para los colaboradores, ligados a los planes de formación y con indicadores de éxito claves. Se establecerán planes de carrera para los colaboradores de planta, de tienda y personal administrativo, en los planes de carrera se fijaran los objetivos de desempeño que los colaboradores deben alcanzar y sobre los cuales serán medidos. Por su parte, la evaluación de desempeño se basara en el *feedback* 360° para así otorgar una visión integral del desempeño y establecer una adecuada política de recompensa.
- Gestión de compensaciones: McDonald's establecerá un programa de compensación total, que abarcan la monetaria y no monetaria. En cuanto a la compensación monetaria, se toma en cuenta la remuneración y un sistema de bonos en base a resultados, los que estarán medidos en un sistema de gestión del desempeño. Por el lado del salario emocional, es muy potente el beneficio de ser parte de una corporación internacional, con una línea de carrera definida, oportunidades de aprendizaje, *feedback* continuo y el paquete integral de beneficios orientados a generar un excelente clima laboral.
- Desarrollo de carrera: la oportunidad de poder hacer una carrera en McDonald's es el objetivo de la organización. Lo que McDonald's ofrece a sus colaboradores es oportunidades para crecer y alcanzar sus objetivos profesionales y personales.

Anexo 15. Detalle del presupuesto de recursos humanos (en millones de USD)

Objetivos de RRHH	2008	2009	2010
1. Mejorar el clima laboral a nivel global, obteniendo un resultado no menor de 60% al año 2010	USD 11	USD 38	USD 44
Desarrollar un plan de comunicación interna McDonald's <i>Cares</i> para reforzar el impacto positivo de McDonald's en el mundo con sus acciones de sostenibilidad y apoyo a las comunidades	USD 0,50	USD 0,63	USD 0,78
Establecer programas de compensaciones en base a resultados de gestión del desempeño (bonos, becas de estudios, diplomas)	USD 0	USD 25,00	USD 27,50
Participación en actividades de voluntariado corporativo	USD 10,00	USD 12,50	USD 15,63
2. Tener un nivel de satisfacción de nuestros clientes de más de 70% en 3 años bajo el índice de medición ACSI	USD 65	USD 103	USD 150
2.1 Programa de capacitación en competencias PEOPLE que llegue a 50 horas en promedio por trabajador al 2010			
Definir método y sistema de capacitación por región	USD 0,50	USD 0,10	USD 0,11
Firmar alianzas con centros de capacitación externos, capacitar a formadores internos y desarrollar contenido de las capacitaciones por región/país	USD 5,00	USD 5,30	USD 5,62

Objetivos de RRHH	2008	2009	2010
Desplegar planes de capacitación a nivel global	USD 49,28	USD 91,41	USD 138,43
2.2 Implementar un programa de gestión del desempeño a nivel global, en donde se evalúen competencias, desempeño y logro de objetivos			
Definir elementos a evaluar por puesto, definir esquema	USD 1,00	USD 0,20	USD 0,20
Capacitar a los líderes de las regiones.	USD 5,00	USD 4,00	USD 3,20
Elaborar herramienta de evaluación web (desarrollo, licencias)	USD 2,50	USD 0,20	USD 0,20
Hacer las evaluaciones, medir resultados y dar <i>feedback</i>	USD 1,50	USD 1,65	USD 1,82
Total Presupuesto de RRHH	USD 75,28	USD 140,99	USD 193,48

Elaboración propia, 2016.

Anexo 16. Acciones estratégicas de responsabilidad social

- Expandir el uso de la *Environmental Scorecard* entre los proveedores: busca optimizar la calidad en la cadena de suministros de McDonald's y mide el impacto de las operaciones de los proveedores sobre el medio ambiente y las reducciones que se obtendrán a través de la implementación de buenas prácticas y el uso de tecnología limpia. Vale decir que las mediciones específicas que se consideran en esta herramienta son el consumo de agua y energía, emisiones de gas carbono y producción de desperdicios.
- Incrementar el número de colaboradores satisfechos con los programas de capacitación: para incrementar al número de colaboradores satisfechos con el plan de capacitación que ofrece la compañía, McDonald's está implementando un programa de gestión del desempeño a nivel global, en el que se evalúen competencias, desempeño y logro de objetivos. Esto busca tener colaboradores motivados y con mayor sentido de pertenencia con la empresa. Además, se les brindará un programa de capacitación en competencias *PEOPLE*, que irá uniendo más colaboradores de forma progresiva; todos estos planes están coordinados con el área de recursos humanos.
- Reducción de la energía usada en los restaurantes: esta acción está coordinada directamente con el área de operaciones y tiene como objetivo incrementar el margen operativo de los restaurantes mediante el uso de tecnología limpia. Para este objetivo, McDonald's, en asociación con sus proveedores como Henny Penny, Honeywell, Siemens y otros, a través de pilotos y posterior extensión a todos los restaurantes de la cadena, han logrado reducciones significativas en el consumo de energía y con ello de sus costos.
- Incrementar la participación en el programa de voluntariado de apoyo a las comunidades: se incentivará a los colaboradores a participar en acciones de voluntariado que realiza McDonald's para apoyar a las comunidades, estas serán actividades de comunicación interna bajo el programa McDonald's *Cares* que buscan resaltar los programas de apoyo hacia las comunidades que actualmente mantiene la empresa como por ejemplo la Casa de Ronald McDonald. Estas actividades han sido consideradas y programadas en conjunto con el área de recursos humanos.
- Brindar información nutricional a los consumidores: la compañía tiene como política proporcionarle a los clientes, con total transparencia, la información nutricional sobre todos los productos a través de distintos soportes. Desde el 2005 la compañía brinda a los

consumidores esta información disponible en todos los restaurantes en los empaques de los productos, posters, individuales de las bandejas y también en la web. El área de *marketing* es la encargada junto con operaciones de escoger y plasmar la información que recibirán los clientes, además de la forma y el diseño.

Anexo 17. Supuestos financieros para la proyección del flujo de caja

Para la proyección del negocio actual se usarán los siguientes supuestos:

- Crecimiento de ventas del negocio sin plan estratégico de 7% anual, este crecimiento es algo mayor que el 5% que se pone como objetivo en el “*plan to win*” (Memoria anual 2007), pero está alineado con el promedio de los tres años anteriores.
- Gastos operativos de locales operados por McDonald’s: se calculan como proporción a la venta, manteniendo el ratio del año 2007.
- Inversión (Capex): se considera mantener la inversión de locales nuevos, manteniendo los ratios de inversión promedio por local del año 2007, llegando a los 2.100 locales al cabo de tres años. Se mantienen también los mismos niveles de inversión en remodelaciones de los últimos años y otras inversiones.
- Otros supuestos: Se usa una tasa de impuesto a la renta de 30% basándonos en la tasa efectiva de los tres años anteriores, se usa una tasa de depreciación de 5% en base al promedio obtenido del informe anual 2007. No se consideran variaciones en capital de trabajo ni valor de liquidación de activos al ser una empresa que ya viene operando.

Para la proyección incremental se usarán los siguientes supuestos:

- Ventas: se plantea que la plataforma saludable duplique sus ventas para el año 2010, adicionalmente la inversión incremental en *marketing* y la capacitación al personal de tiendas, aportaría un crecimiento adicional en ventas. En el flujo incremental de productos saludables solo se consideraran las ventas que estén por encima del 2% de participación que McDonald’s ya tiene en el 2007.
- Kioscos saludables: por ser formatos pequeños, se estima un gasto menor en planilla y otros gastos operativos en comparación a la estructura de costos de los locales actuales de McDonald’s.

Anexo 18. Cálculo de la tasa de descuento: WACC y COK

Costo promedio ponderado de capital (WACC)			10,39%
McDonald’s: Informe anual 2007	Dic-07	Tasa Promedio Ponderada Deuda	4,70%
Estructura de capital McDonald's:			
McDonald’s: Informe anual 2007	prom 3 años	Deuda	38%
McDonald’s: Informe anual 2007	prom 3 años	Patrimonio	62%
Información histórica: Tasa efectiva	prom 3 años	Tasa impositiva	30%
Costo oportunidad del capital (COK) McDonald’s - Metodología CAPM			13,84%
Fuente: <i>www.treasury.gov</i>	2007	T-Bill (10 años)	4,63%
Fuente: Damodaran		S&P 500 (promedio 25 años 1983-2007)	13,70%
Fuente: Damodaran		U.S. Equity Market Risk Premium	9,06%

Fuente: Damodaran	Ene-07	Beta desapalancado de la industria <i>Restaurant/Dining</i>	0,71
Costo oportunidad del capital (COK) McDonald's - Metodología CAPM			13,84%
Beta McDonald's apalancado			1,02
Tasa promedio ponderada deuda de McDonald's 2007			4,70%
Tasa ajustada con escudo fiscal			3,29%

Elaboración propia, 2016.

Anexo 19. Proyección financiera sin plan estratégico

Flujo de caja del "negocio actual"	2008	2009	2010
Total ingresos	24.382	26.089	27.915
Gastos operativos y gastos:			
Locales operados por McDonald's			
Comida y empaque	5.872	6.283	6.722
Planilla y beneficios a los trabajadores	4.635	4.959	5.306
Otros gastos operativos	4.197	4.491	4.805
Gastos de franquicias	1.219	1.304	1.394
Gastos de ventas y administrativos	2.483	2.605	2.732
Impairment y otros ajustes	592	592	592
Otros gastos, neto	54	54	54
Total de gastos operativos	19.051	20.287	21.607
Utilidad operativa	5.331	5.802	6.309
Impuesto a la renta	-1.599	-1.741	-1.893
(-) Inversión	-1327	-1357	-1387
(+) Depreciación	1.344	1.431	1.524
(+) Impairment y otros ajustes	592	592	592
Flujo de caja	4.340	4.727	5.145

Anexo 20. Proyección financiera incremental del plan estratégico

Flujo de Caja Incremental Plan Estratégico	2008	2009	2010
Total Ingresos	301	503	842
Gastos operativos y gastos:			
Locales operados por McDonald's			
Comida y empaque	76	127	213
Planilla y beneficios a los trabajadores	46	49	59
Otros gastos operativos	71	75	84
Ahorros plan estratégico	-142	-145	-148
Gastos de franquicias			
Gastos de ventas y adm.: MKT y RRHH	97	166	221
Otros gastos, neto			
Total gastos operativos	148	272	429
Utilidad operativa	154	231	413
Impuesto a la renta	-46	-69	-124
(-) Inversión	-388	-8	0
(+) Depreciación	19	20	20
Flujo de caja	-261	173	309

Anexo 21. Proyección financiera total con plan estratégico

Proyección completa Plan Estratégico	2008	2009	2010
Total Ingresos	24.684	26.592	28.757
Gastos operativos y gastos:			
Locales operados por McDonald's			
Comida y empaque	5.948	6.410	6.935
Planilla y beneficios a los trabajadores	4.681	5.008	5.366
Otros gastos operativos	4.126	4.421	4.741
Gastos de franquicias	1.219	1.304	1.394
Gastos de ventas y administrativos	2.580	2.771	2.954
Impairment y otros ajustes	592	592	592
Otros gastos, neto	54	54	54
Utilidad operativa	5.484	6.033	6.722
Impuesto a la renta	-1.645	-1.810	-2.017
(-) Inversión	-1.715	-1.365	-1.387
(+) Depreciación	1.363	1.451	1.544
(+) Impairment y otros ajustes	592	592	592
Flujo de caja	4.079	4.901	5.454

Nota biográfica

Carola Cubas Lara

Bachiller en Ingeniería Industrial de la Universidad de Lima. Egresada de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad del Pacífico, con un Diplomado en Supply Chain Management, también de la Universidad del Pacífico. Tiene más de veinte años de experiencia en la industria textil de confecciones de exportación, habiendo desempeñado cargos en las áreas de producción, desarrollo del producto, logística y servicio al cliente. Actualmente, desempeña el cargo de Customer Service Manager en la empresa Corporación All Cotton S.A.C.

Magda Peredo Higashi

Licenciada en Administración y Marketing por la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas. Cuenta con un Diplomado en Finanzas Corporativas de la Universidad Peruana de Ciencias Aplicadas y con estudios de especialización en Marketing y Liderazgo en la misma universidad. Es egresada de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad del Pacífico y cuenta con más de seis años de experiencia en manejo de áreas comerciales y cinco años como docente de pregrado en cursos de finanzas. Ha trabajado siete años en el sector privado manejando equipos comerciales y dos años en el sector público como asesora del Despacho Ministerial.

José Salvattecí Gosicha

Contador público colegiado, egresado de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Es egresado de la Maestría en Administración de Empresas de la Universidad del Pacífico, con un Diplomado en Finanzas Corporativas de la Universidad de Ciencias Aplicadas y un Diplomado en Tributación de la Pontificia Universidad Católica del Perú. Tiene más de doce años de experiencia en contabilidad, tributación, finanzas, planeamiento y control de gestión en el sector privado. Desempeña el cargo de gerente de Planeamiento y Finanzas en Mifarma S.A.C.