



**“MC DONALDS – PLAN ESTRATÉGICO 2008-2010”**

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

**Presentado por**

**Sr. Johnny Marcelino Pantoja Jara**

**Asesor: Profesor Alejandro Flores**

**2016**

Dedico el presente trabajo a mis padres Dionisio y María, por el esfuerzo que hicieron para darme formación, tanto académica como en valores, y a mi esposa Jacqueline, quien durante este proyecto siempre me dio su apoyo y comprensión.

## **Resumen ejecutivo**

El presente trabajo aborda una solución al problema del caso McDonald's, el cual consiste en cómo mantener la posición de liderazgo de la empresa en sus principales mercados europeos, manteniendo su imagen como una empresa comprometida y que trabaja de manera constante en la búsqueda de alternativas sostenibles para su cadena de suministros, así como en generar un impacto positivo en los países en los que opera. Para esto, se describe, analiza y propone una solución para el caso, mediante un planeamiento estratégico.

En el desarrollo del trabajo de investigación analizamos el entorno en el que opera McDonald's, su cadena de valor y sus áreas funcionales, además, la misión, visión y valores de la organización con el propósito de proponer objetivos desafiantes, alcanzables, medibles y que se conseguirán a través de diversas estrategias que serán evaluadas. Estas se despliegan en los planes de recursos humanos, responsabilidad social empresarial, operaciones, *marketing* y finanzas, los cuales fueron evaluados financieramente considerando los respectivos análisis de sensibilidad.

Las estrategias en las que nos apoyaremos son: desarrollo de nuevas alternativas para sus clientes acordes a las nuevas tendencias de comida sana, optimización de sus procesos en búsqueda de eficiencia y reducción del impacto medioambiental, una acción conjunta con los proveedores de manera que optimicen su proceso de producción hacia la búsqueda de procesos sostenibles como nuevo requerimiento indispensable a nivel mundial, y un trabajo de fortalecimiento de la conciencia medioambiental tanto interna como hacia la sociedad, en búsqueda de posicionar a la marca como una empresa comprometida con el medio ambiente.

Finalmente, vista la factibilidad de las acciones propuestas en los planes funcionales, recomendamos su implementación en la organización.

## Índice

<b>Índice de tablas.....</b>	<b>vii</b>
<b>Índice de gráficos.....</b>	<b>ix</b>
<b>Índice de anexos.....</b>	<b>x</b>
<b>Capítulo I. Introducción .....</b>	<b>1</b>
1. Consideraciones generales .....	1
2. Descripción y perfil estratégico de la empresa .....	1
3. Definición del problema .....	2
4. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	2
<b>Capítulo II. Análisis externo .....</b>	<b>4</b>
1. Análisis del entorno general (PESTEL): Oportunidades y amenazas.....	4
2. Matriz de Evaluación de Factores Externos (EFE).....	9
3. Análisis de la industria o sector .....	9
3.1 Grado de <i>atractividad</i> de la industria o sector .....	9
4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC) .....	13
5. Conclusiones.....	14
<b>Capítulo III. Análisis interno .....</b>	<b>15</b>
1. Evaluación de la cadena de valor.....	15
2. Análisis de áreas funcionales (AMOFHIT) .....	18
2.1 Administración/Gerencia .....	19
2.2 <i>Marketing</i> .....	20
2.3 Operaciones.....	21
2.4 Finanzas.....	22
2.4.1 Situación financiera de McDonald's al 2007.....	22
2.4.2 Actividades.....	23
2.5 Recursos humanos.....	23
2.6 Tecnología de la información.....	24
3. Matriz de Evaluación de Factores Internos (EFI) .....	24
4. Análisis de recursos y capacidades, Matriz VRIO.....	25
5. Determinación de la ventaja competitiva y la estrategia genérica .....	27
6. Conclusiones.....	27

<b>Capítulo IV. Formulación de objetivos .....</b>	<b>28</b>
1. Propuesta de la misión y visión .....	29
2. Objetivo general.....	29
3. Objetivos estratégicos .....	30
<b>Capítulo V. Generación y selección de la estrategia .....</b>	<b>32</b>
1. Matriz FODA (cruzado).....	32
2. Matriz PEYEA.....	32
3. Alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos .....	34
4. Descripción de la estrategia seleccionada .....	34
5. Conclusiones.....	35
<b>Capítulo VI. Las estrategias y planes funcionales.....</b>	<b>36</b>
1. Estrategia funcional de <i>marketing</i> .....	36
1.1 Objetivo general.....	36
1.2 Objetivos específicos .....	36
1.3 Acciones estratégicas de <i>marketing</i> .....	36
1.3.1 Segmentación.....	36
1.3.2 Posicionamiento.....	37
1.3.3 Mezcla de mercadotecnia.....	37
1.4 Presupuesto de <i>marketing</i> .....	39
2. Estrategia funcional de operaciones.....	39
2.1 Objetivos generales .....	39
2.2 Objetivos específicos .....	39
2.3 Acciones estratégicas .....	40
2.4 Presupuesto de operaciones.....	41
3. Estrategia funcional de recursos humanos .....	42
3.1 Objetivo general.....	42
3.2 Objetivos específicos .....	42
3.3 Acciones estratégicas de recursos humanos.....	42
3.4 Presupuesto de RR.HH.....	43
4. Estrategia funcional de responsabilidad social .....	43
4.1 Objetivo general.....	43
4.2 Objetivos específicos .....	43
4.3 Acciones estratégicas .....	44

4.4 Presupuesto.....	45
5. Evaluación financiera y plan funcional de finanzas.....	45
5.1 Objetivo general.....	45
5.2 Objetivos específicos .....	45
5.3 Supuestos.....	45
5.4 Presupuesto de inversión.....	46
5.5 Tasa de descuento .....	46
5.6 Estrategia y evaluación financiera .....	47
5.7 Flujo de caja incremental y evaluación de los indicadores financieros.....	48
<b>Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia .....</b>	<b>51</b>
1. Mapa estratégico (BSC).....	51
2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos.....	52
<b>Conclusiones y recomendaciones .....</b>	<b>53</b>
1. Conclusiones.....	53
2. Recomendaciones .....	53
<b>Bibliografía.....</b>	<b>54</b>
<b>Anexos.....</b>	<b>56</b>
<b>Nota biográfica.....</b>	<b>61</b>

## Índice de tablas

Tabla 1.	Definición de negocio de McDonald's .....	1
Tabla 2.	Impacto del entorno político.....	4
Tabla 3.	Impacto del entorno económico .....	5
Tabla 4.	Impacto del entorno sociocultural .....	6
Tabla 5.	Impacto del entorno tecnológico .....	8
Tabla 6.	Impacto del entorno ecológico/salud.....	8
Tabla 7.	Matriz EFE identificada para McDonald's.....	9
Tabla 8.	Rivalidad entre empresas competidoras .....	10
Tabla 9.	Poder de negociación de los proveedores.....	10
Tabla 10.	Amenaza de nuevos competidores .....	11
Tabla 11.	Poder de negociación de los clientes .....	12
Tabla 12.	Amenaza de productos sustitutos .....	12
Tabla 13.	Análisis del grado de atracción de la industria para McDonald's .....	13
Tabla 14.	Matriz de Perfil Competitivo de McDonald's .....	13
Tabla 15.	Abastecimiento y compras .....	17
Tabla 16.	Localización .....	17
Tabla 17.	Operaciones .....	17
Tabla 18.	Recursos Humanos .....	17
Tabla 19.	Tecnología .....	18
Tabla 20.	<i>Front office</i> .....	18
Tabla 21.	<i>Marketing</i> y ventas .....	18
Tabla 22.	Descripción de actividades de Administración/Gerencia.....	20
Tabla 23.	Descripción de actividades de <i>marketing</i> .....	20
Tabla 24.	Descripción de actividades de operaciones .....	21
Tabla 25.	Ratios financieros de McDonald's 2006-2007 .....	22
Tabla 26.	Descripción de actividades de finanzas .....	23
Tabla 27.	Descripción de actividades de recursos humanos.....	24
Tabla 28.	Descripción de actividades de tecnología de la información.....	24
Tabla 29.	Matriz de Evaluación de Factores Internos para McDonald's.....	25
Tabla 30.	Matriz VRIO para McDonald's .....	26
Tabla 31.	Análisis de la misión de McDonald's.....	28
Tabla 32.	Matriz FODA cruzado.....	32
Tabla 33.	Matriz de alineamiento estratégico para McDonald's .....	34

Tabla 34.	Presupuesto para la estrategia de <i>marketing</i> de McDonald's (2008-2010) .....	39
Tabla 35.	Presupuesto para la estrategia de operaciones de McDonald's (2008-2010) .	41
Tabla 36.	Presupuesto para la estrategia de recursos humanos de McDonald's (2008-2010) .....	43
Tabla 37.	Presupuesto de la estrategia de responsabilidad social de McDonald's (2008-2010) .....	45
Tabla 38.	Resumen del presupuesto para las acciones estratégicas (2008-2010).....	46
Tabla 39.	Parámetros utilizados en el cálculo del VAN y la TIR.....	47
Tabla 40.	Evaluación financiera, escenario optimista .....	48
Tabla 41.	Evaluación financiera, escenario base .....	49
Tabla 42.	Evaluación financiera, escenario pesimista .....	49
Tabla 43.	Cuadro de mando integral propuesto para McDonald's .....	52



## Índice de gráficos

Gráfico 1.	Cadena de valor para el sector de servicios .....	16
Gráfico 2.	Matriz PEYEA.....	34
Gráfico 3.	Mapa estratégico propuesto para McDonald's .....	51

## Índice de anexos

Anexo 1.	Resumen de indicadores financieros .....	57
Anexo 2.	Estado de pérdidas y ganancias .....	58
Anexo 3.	Balance general .....	59
Anexo 4.	Flujo de efectivo .....	60

## Capítulo I. Introducción

### 1. Consideraciones generales

McDonald's, según las categorías clásicas de la economía, estaría dentro del sector terciario<sup>1</sup>, ubicándose dentro del industria de comidas rápidas, la cual se encarga de la venta de alimentos y bebidas en puntos de venta con un tiempo de atención mucho menor al de un restaurante convencional. McDonald's es la marca más reconocida y con mayor presencia a nivel global en la industria de comidas rápidas con más de 31.000 tiendas en todo el mundo, con un récord de ventas en el 2006 de 21,6 billones de dólares.

El caso propuesto presenta a la empresa McDonald's en el año 2007, sobre la que se analiza distintos puntos clave de su negocio como son: su presencia mundial a la fecha, así como sus principales valores, como son el brindar un servicio de calidad bajo altos estándares globales para sus clientes, y fortalezas como la relación con sus proveedores, franquiciados y personal, con una influencia positiva sobre cada uno de ellos. Finalmente nos plantea una preocupación de sus altos ejecutivos sobre recientes hechos que pusieron en peligro la reputación y la marca McDonald's como una empresa preocupada por el desarrollo de la comunidad y el medio ambiente, por lo cual la alta dirección se propone generar ideas para poder desarrollar una cadena de suministros que sea sostenible y a su vez mantenga su prioridad sobre los costos bajos y productos seguros y de alta calidad.

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

Para definir en qué negocio se encuentra McDonald's, y basándonos en el enfoque de Derek F. Abell<sup>2</sup>, debemos analizarlo bajo tres dimensiones:

**Tabla 1. Definición de negocio de McDonald's**

Dimensión	Pregunta	Respuesta
Grupos/Categorías de clientes.	¿A quién queremos vender?	Público en general.
Funciones atender.	a ¿Qué necesidades queremos cubrir?	La necesidad de consumir una comida y bebida con un servicio de rápida atención.
Tecnologías utilizar.	a ¿Cómo vamos a satisfacer las necesidades?	A través de un servicio de altos estándares de calidad, procesos de producción de alimentos altamente estandarizados, rigurosos sistemas de control de calidad, cadena de suministro normalizada, variedad de alternativas y de rápida atención en un ambiente cómodo.

Fuente: Elaboración propia 2016 basada en Derek F. Abell (1980).

<sup>1</sup> Según la definición clásica de la economía basada en Zoltan Kenessey: *The Primary, Secondary, Tertiary and Quaternary Sectors of the Economy*. Véase la bibliografía.

<sup>2</sup> De su libro *Defining the business: The starting point of strategic planning* -Definiendo el negocio: El punto de partida del planeamiento estratégico. Véase la bibliografía.

McDonald's es la más grande cadena de restaurantes de comida rápida que existe a nivel mundial. Ray Kroc, su fundador, basó el éxito de esta empresa global en su modelo de negocio conocido como "The Three Legged Stool", es decir, basado en los dueños/operadores, proveedores y empleados, donde estos tres factores tienen el mismo peso y son importantes para el desarrollo del negocio. Otro factor clave para el éxito de la marca es su compromiso por brindar la mejor experiencia para sus clientes, siguiendo altos estándares de producción en donde su cadena de suministro y políticas globales han sido y son de vital importancia.

### **3. Definición del problema**

La lectura nos permite conocer de manera general el modelo de negocio de McDonald's, las circunstancias y preocupaciones de los altos ejecutivos en sentar las bases de una cadena de suministro sostenible y nos plantea las siguientes preguntas:

1. ¿Cómo debe priorizar McDonald's la sostenibilidad en relación con otras metas de la cadena de suministro?
2. ¿Cómo debe conciliar McDonald's las diferentes expectativas y prioridades de sostenibilidad en todo el mundo?
3. ¿Cómo debe McDonald's involucrar a proveedores, activistas y otros interesados en sus esfuerzos de la cadena de suministros sostenible?

Además de estas preguntas, la lectura nos plantea diversas oportunidades que pueden ser abordadas por la empresa como el hecho de desarrollar propuestas de comida saludable dada la percepción del cliente hacia la comida rápida, y la necesidad de generar iniciativas de trabajo conjunto con los proveedores en alternativas sostenibles y de menor impacto ambiental, así como promocionar las acciones hechas por la empresa en esta materia con el fin de que sus clientes puedan tener una actitud distinta hacia sus productos, su cadena de suministros y aumentar el valor percibido de sus productos.

Dicho lo anterior, el problema que buscaremos resolver en el presente trabajo es cómo mantener la posición de liderazgo de la empresa en sus principales mercados europeos manteniendo su imagen como una empresa comprometida y que trabaja de manera constante en la búsqueda de alternativas sostenibles para su cadena de suministros.

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

A través de un análisis del modelo de negocio, de la cadena de valor, de un análisis interno de la empresa y del entorno en el que opera McDonald's plantearemos un plan estratégico durante el

periodo 2008-2010, incluyendo un plan de responsabilidad social empresarial (en adelante, RSE) que permitan consolidar el negocio de la empresa en sus principales mercados europeos, focalizándonos en los mercados de mayor valor (porcentaje de ventas), proponiendo y evaluando la generación de nuevos productos de acuerdo con las nuevas tendencias y preferencias de sus consumidores por la comida sana y optimizando su cadena de suministros a través de la obtención de sus principales recursos (carne, pescado, empaques, café y aceite) de manera sostenible.

El presente documento está estructurado de la siguiente manera: el primer capítulo presenta una breve descripción de la empresa y su perfil estratégico, así como la identificación del problema a desarrollar. En el segundo capítulo analizamos el entorno en el cual opera McDonald's identificando oportunidades y amenazas para el negocio. En el tercer capítulo presentamos el análisis interno, la cadena de valor de la organización y sus áreas funcionales, identificando fortalezas y debilidades. En el cuarto capítulo desarrollamos una propuesta de misión y visión para la empresa, y planteamos los objetivos generales para la organización orientados a solucionar el problema, identificado en el primer capítulo. En el quinto capítulo seleccionamos las estrategias más adecuadas para McDonald's basadas en su análisis interno y externo, alineadas con los objetivos planteados.

En el sexto capítulo desarrollamos los planes funcionales de recursos humanos, operaciones, responsabilidad social y *marketing* con acciones estratégicas cuya factibilidad será evaluada financieramente en el plan funcional de finanzas. En el séptimo capítulo desarrollamos brevemente un esquema de evaluación y control de las estrategias propuestas. Finalmente, mostramos nuestras conclusiones y recomendaciones para McDonald's.

## Capítulo II. Análisis externo

De acuerdo con el caso, nos ubicaremos en el año 2007, punto del cual partiremos para realizar nuestro análisis sobre la realidad de McDonald's. Para realizar este análisis, nos ubicaremos en los mercados que concentran el mayor porcentaje de las ventas de McDonald's en Europa, los cuales son Francia, Alemania y Reino Unido, que concentran el 60% de los ingresos totales de la corporación en esa región<sup>3</sup>.

### 1. Análisis del entorno general (PESTEL): Oportunidades y amenazas

El análisis PESTEL (Político, Económico, Social, Tecnológico, Ecológico y Legal) es una herramienta de gran utilidad para comprender el crecimiento o declive de un mercado, y en consecuencia, la posición, potencial y dirección de un negocio. Los factores analizados en el análisis PESTEL son esencialmente externos. Para analizar el entorno general y las tendencias en el año 2007 recurrimos al análisis PESTEL, sin el Legal, tomando como referencia a los países definidos inicialmente; la denominación de las oportunidades será con "O" y las amenazas con "A".

#### Factor político

En este plano encontramos oportunidades como el hecho de que existe un entorno muy estable en Alemania con nuevas reformas que dinamizan la tomas de decisiones a todo nivel, así como amenazas en Francia con movimientos que están en desacuerdo con las decisiones de Gobierno y una oleada de sucesos terroristas en Reino Unido.<sup>4</sup>

**Tabla 2. Impacto del entorno político**

PAÍS	TENDENCIA	COMENTARIO	EFEECTO PROBABLE	ESTADO
Francia	Intensas huelgas por todo el país en el 2006 en busca de mejoras laborales y en rechazo a planes de privatización del Gobierno.	En este contexto, se vive un clima de insatisfacción de las masas trabajadoras, quienes buscan mejores condiciones.	Es una amenaza en tanto afecte la productividad de distintos negocios en el país o genere mayor presión para los empresarios.	A
	Fuertes disturbios provocados por marchas en contra de las nuevas leyes laborales juveniles hacen que el Gobierno desista de cambios que reducirían sus beneficios.	Luego de ciertos sucesos desafortunados el Gobierno mantiene los actuales beneficios para la masa trabajadora juvenil	Se vive un clima de mayor estabilidad en Francia.	O

<sup>3</sup> Véase el Reporte Financiero Anual 2006 de McDonald's Corporation <http://corporate.mcdonalds.com/mcd/investors/financial-information/annual-report.html>

<sup>4</sup> Véase Sucesos en Europa: [http://news.bbc.co.uk/2/hi/country\\_profiles/default.stm](http://news.bbc.co.uk/2/hi/country_profiles/default.stm)

Alemania	En el 2004, decenas de miles de personas protestan por intento de Gobierno de recortar prestaciones de desempleo y otras reformas laborales.	Esto podría generar una profunda insatisfacción y desaceleración económica en el país. A su vez, el Estado busca reducir su presión de gastos.	El clima de insatisfacción puede generar un menor nivel de consumo de las personas.	A
	En el 2005 se elige como canciller a Angela Merkel. Durante el 2006, se hacen reformas trascendentales destinadas a acelerar el proceso de toma de decisión del Gobierno.	En este contexto, Alemania busca un Estado más eficiente y que pueda responder con mayor rapidez a los cambios importantes en la zona europea.	Esto generará una mejora a nivel económico y político en el país.	O
Reino Unido	En el 2005, Tony Blair del Partido Laborista es elegido en su tercer mandato. En ese mismo año se registran fuertes ataques terroristas. Durante el 2006, EE.UU. y Reino Unido trabajan conjuntamente en desactivar posibles amenazas terroristas.	Se vive una situación muy inestable con el Gobierno tratando de restablecer el orden en el país debido a facciones terroristas que amenazan la seguridad del país.	Esto puede generar un impacto negativo en las inversiones y en el dinamismo de los negocios.	A

Fuente: Elaboración propia 2016.

### Factor económico

En este plano, se presentan grandes oportunidades para McDonald's en el mercado europeo. En esta sección analizaremos la inflación y PBI per cápita de los países antes mencionados, lo cual nos dará una idea de la capacidad de consumo en dichos países<sup>5</sup>.

**Tabla 3. Impacto del entorno económico**

PAÍS	TENDENCIA	COMENTARIO	EFECTO PROBABLE	ESTADO
Francia	Según cifras del Banco Mundial alcanzo en el 2006 un PBI de 2,6 billones de dólares registrando un crecimiento de 2,4% anual. Su Inflación fue de 1,68% anual en el 2006.	Dado su crecimiento constante y estable, estamos hablando de una economía sólida en a nivel mundial. La variación del índice de precios es baja, lo que nos muestra estabilidad económica.	Dada la solidez y estabilidad de su economía estamos hablando de una economía dinámica en producción y generación de empleo y consumo interno.	O
	El PBI per cápita es de 36,6 mil dólares.	En general, hablamos de un poder adquisitivo alto.	Esto se puede considerar como una oportunidad para generar un negocio estable.	O

<sup>5</sup> Basado en información del Banco Mundial [data.worldbank.org/country](http://data.worldbank.org/country) (ver bibliografía).

Alemania	En el 2006, alcanzó un PBI de 3 billones de dólares, registrando un crecimiento del 3,7%. Su inflación fue de 1,58% en el 2006. Se viene recuperando de una desaceleración económica desde el 2003.	Alemania no tuvo un crecimiento económico constante en los últimos años, sin embargo, ya muestra un ascenso. Su baja inflación nos muestra estabilidad económica.	Dada la solidez y estabilidad de su economía estamos hablando de una economía dinámica en producción y generación de empleo y consumo interno.	O
	El PBI per cápita es de 36,4 mil dólares	En líneas generales, hablamos de un poder adquisitivo alto.	Esto se puede considerar como una oportunidad para generar un negocio estable.	O
Reino Unido	En el 2006 alcanzó un PBI de 2,6 billones de dólares y registró un crecimiento de 2,7%, mostrando cifras consistentes de crecimiento no menores al 2%. Su inflación fue de 2,33% en el 2006	Reino Unido se muestra como una economía bastante sólida a nivel mundial con un crecimiento constante y baja inflación.	Dada la solidez y estabilidad de su economía estamos hablando de una economía dinámica en producción y generación de empleo y consumo interno.	O
	El PBI per cápita es de 42.500 dólares.	Hablamos del mayor poder adquisitivo de Europa.	Esto se puede considerar como una oportunidad para generar un negocio estable.	O

Fuente: Elaboración propia 2016.

### Factores socioculturales

Para el análisis sociocultural analizaremos la tasa de crecimiento poblacional, población total y tendencia del consumo en los tres países<sup>6</sup>. En este plano, existe una gran amenaza para McDonald's dadas las críticas contra la comida rápida y, en consecuencia, las tendencias ascendentes por un estilo de vida más sano<sup>7</sup>.

**Tabla 4. Impacto del entorno sociocultural**

PAÍS	TENDENCIA	COMENTARIO	EFEECTO PROBABLE	ESTADO
Francia	El porcentaje de crecimiento anual de la población es de 0,7%. Aproximadamente 16,6% de su población tiene más de 65 años.	El crecimiento de la población es lento y la población de mayor edad supera el 16%. Esto tiene un efecto sobre las preferencias de la mayoría pues los consumidores son en promedio adultos o jóvenes.	Este hecho, podría provocar una desaceleración del crecimiento y una mayor tendencia hacia las comidas sanas por ser los consumidores de mayor edad.	A

<sup>6</sup> Basado en información del Banco Mundial [data.worldbank.org/countries](http://data.worldbank.org/countries)

<sup>7</sup> New York Times, 2003-[www.nytimes.com/2003/08/03/business/if-you-pitch-it-they-willeat.html](http://www.nytimes.com/2003/08/03/business/if-you-pitch-it-they-willeat.html)



	En la industria de la comida rápida en el año 2006 se consumió alrededor de 3.998 MM de euros	De los países que tienen mayor consumo en Europa y a nivel mundial.	Existirá una demanda constante para la industria de comida rápida	O
Alemania	Desde el 2004 se registra decrecimiento poblacional. En el 2006 alcanza una reducción de 0,11%. Alrededor de 19,3% de la población tiene más de 65 años.	El crecimiento de la población es nulo y la población de mayor edad supera el 20%. Esto tiene un efecto negativo sobre la demanda y exige un cambio en la propuesta de acuerdo con las preferencias de la mayoría.	Este hecho podría provocar una desaceleración del crecimiento y una mayor tendencia hacia las comidas sanas por ser los consumidores de mayor edad	A
	En la industria de la comida rápida en el año 2006 se consumió alrededor de 3.854 MM de euros.	De los países que mayor consumo a nivel mundial y en Europa existen en el 2006.	Existirá una demanda constante para la industria de comida rápida	O
Reino Unido	El porcentaje de crecimiento anual de la población es de 0,74%. Alrededor del 16% de su población es mayor de 65 años	El crecimiento de la población es muy lento y la población de mayor edad supera el 16%. Esto tiene un efecto negativo sobre la demanda y exige un cambio en la propuesta de acuerdo con las preferencias de la mayoría.	Este hecho podría provocar una desaceleración del crecimiento y una mayor tendencia hacia las comidas sanas por ser los consumidores de mayor edad	A
	En la industria de la comida rápida en el año 2006 se consumió alrededor de 4.993 MM de Euros.	Se muestra como el país que más consume comida rápida en Europa.	Es un mercado consumidor sobre el cual deberíamos mantener nuestra oferta y variedad	O
Alemania, Francia, Reino Unido	La industria del <i>fast food</i> es duramente criticada por llegar a los niños a través de juguetes incluidos en sus comidas.	Esto puede mostrarse como un efecto nocivo para la salud de los menores y por ende reducir su demanda.	Este impacto se vería reflejado en una reducción de las ventas.	A

Fuente: Elaboración propia 2016.

### Factores tecnológicos

En este plano existe la oportunidad para McDonald's de aprovechar el internet para abrir nuevos canales en los procesos de compra, así como la generación de aplicativos para la ubicación de tiendas y localización. Por otro lado, podemos considerar como un punto importante el hecho de que las diferentes industrias son cada vez más conscientes de la eficiencia y ahorro de energía, con tecnologías que reducen el consumo energético en sus procesos de producción. Para McDonald's esto empieza desde sus proveedores hasta las tiendas en las que se brinda el servicio y atención a los clientes.

**Tabla 5. Impacto del entorno tecnológico**

PAÍS	TENDENCIA	COMENTARIOS	EFEECTO PROBABLE	ESTADO
Alemania, Francia, Reino Unido	Las redes sociales empiezan a ganar terreno a nivel mundial.	La redes sociales son una herramienta potente de comunicación además de ser un canal de ventas por excelencia	Dinamización de la venta de los productos y servicios en todas las industrias.	O

Fuente: Elaboración propia 2016.

### Factores ecológicos/salud

En este plano McDonald's tiene una gran oportunidad dado el creciente interés por las estrategias de responsabilidad social. Por otro lado, el cambio climático podría ser una amenaza para su cadena de suministros, para lo cual McDonald's debe considerar diversificarla para manejar este tema.

**Tabla 6. Impacto del entorno ecológico/salud**

PAÍS	TENDENCIA	COMENTARIO	EFEECTO PROBABLE	ESTADO
Alemania, Francia, Reino Unido	Preocupación por la deforestación de bosques para la crianza de ganado o sembrío de granos para la alimentación del ganado.	Aumenta la preocupación por preservar el medio ambiente y prácticas apropiadas de crianza animal.	Impacto negativo sobre la preferencia de consumo en toda la industria.	A
Alemania, Francia, Reino Unido	Políticas responsables de reciclaje y de uso eficiente de la energía.	Crece la tendencia hacia los procesos eco-eficientes.	Los negocios deben migrar hacia prácticas que fomenten el uso adecuado de energía.	O
Alemania, Francia, Reino Unido	Creciente preferencia por alternativas sanas de comidas y de valor nutricional.	En Europa es donde más se observa esta tendencia.	Esto genera un impacto negativo en la preferencia de los servicios en la industria.	A

Fuente: Elaboración propia 2016.

### Conclusiones

De acuerdo con el análisis de los factores que conforman el entorno en el que opera McDonald's en los 3 países sobre los que hemos enfocado nuestro análisis, podemos concluir que nos encontramos en un entorno muy favorable en términos generales, desde el punto de vista político y macroeconómico con indicadores muy estables de crecimiento y riqueza per cápita. Además de ello, existen muchas oportunidades que la empresa puede capitalizar en cuestión de contribución a la comunidad a partir de las tendencias hacia la preservación de los recursos naturales y alternativas que proporcionen una mejor calidad de vida en las sociedades que son objeto de análisis.

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

A partir del análisis del entorno general (PESTEL), se desarrolla la Matriz EFE para McDonald's. Se ha identificado las principales Oportunidades y Amenazas, resumiéndolas en grupos como se muestra en la tabla 7, ponderando el valor relativo de cada una de ellas y asignándoles una calificación entre 1 y 4.

Del análisis realizado en la sección anterior, extraeremos las oportunidades y amenazas más relevantes, las cuales son consolidadas en la siguiente matriz:

**Tabla 7. Matriz EFE identificada para McDonald's**

<b>OPORTUNIDADES</b>	<b>POND.</b>	<b>CAL.</b>	<b>PUN. POND.</b>
Estabilidad económica y crecimiento sostenido	0,2	4	0,8
Reajustes y reformas en políticas laborales y gubernamentales	0,2	3	0,6
Nuevos canales digitales para aumentar sus ventas	0,1	3	0,3
Alto consumo de comida rápida	0,1	3	0,3
<b>AMENAZAS</b>			
Desaceleración y/o reducción del crecimiento poblacional	0,1	2	0,2
Preocupación por el efecto de las comidas rápidas en la salud	0,2	2	0,4
Exigencia de uso racional de recursos energéticos y tendencia hacia políticas de conservación del medio ambiente	0,1	2	0,2
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>		<b>2,8</b>

Fuente: Elaboración propia 2016.

El valor total ponderado es de 2.8, superior al promedio, lo que nos demuestra que los mercados analizados representan oportunidades para el negocio de McDonald's.

## 3. Análisis de la industria o sector

### 3.1 Grado de *atractividad* de la industria o sector

Para analizar el atractivo del sector, debemos utilizar el modelo de Hax y Majluf (2008)<sup>8</sup>. De esta manera, a cada variable de cada fuerza competitiva se asigna la siguiente puntuación para determinar el grado de atracción de la industria: 1 nada atractiva, 2 poco atractiva, 3 neutral, 4 atractiva y 5 muy atractiva.

<sup>8</sup> Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. Capítulo 5 (pp. 99-156). Ver bibliografía.

Una vez asignadas las puntuaciones en las variables, se halla el resultado promedio de estas, cifra que corresponderá al grado de *atractividad* de la industria.

**Tabla 8. Rivalidad entre empresas competidoras**

Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Competidores importantes.	Muchos	X					Pocos
Crecimiento relativo de la industria.	Lento		X				Rápido
Costos fijos.	Altos				X		Bajos
Sobrecapacidad.	Alta					X	Baja
Diferenciación del producto.	Baja	X					Alta
Diversidad de competidores.	Alta	X					Baja
Compromisos estratégicos.	Altos	X					Bajos
Rentabilidad de los competidores.	Baja	X					Alta
<b>PROMEDIO</b>			X				

Fuente: Elaboración propia 2016.

Existen diferentes y grandes actores de importante posicionamiento como McDonald's, Burger King, KFC, etc. con una demanda muy alta, por lo que el mercado se encuentra fragmentado, por otro lado, esta industria ofrece un bajo margen y una moderada diferenciación del producto.

Por tanto, la industria de comidas rápidas muestra un perfil poco atractivo desde el análisis del grado de atracción frente a los competidores, con un puntaje de 2,0.

**Tabla 9. Poder de negociación de los proveedores**

Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Número de proveedores.	Bajo		X				Alto
Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor.	Baja		X				Alta
Costos de cambio de proveedor.	Altos	X					Bajos
Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante.	Alta					X	Baja
Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás.	Baja		X				Alta
Contribución de los proveedores a la calidad del producto o servicio.	Alta	X					Baja
Contribución a los costos de la empresa por parte de los proveedores.	Alta	X					Baja
Importancia de la industria en la rentabilidad de los proveedores.	Baja	X					Alta
<b>PROMEDIO</b>			X				

Fuente: Elaboración propia 2016.

La principal debilidad de este sector es la diversidad de recursos requeridos en sus productos finales de venta (carne, pescado, aceite, empaques, papas, etc.). A su vez existen muchos proveedores locales para un mismo recurso, pero pocos con capacidad para abastecer grandes cadenas en esta industria y que cumplan los altos estándares que estos requieren.

Bajo esta perspectiva, la industria resulta poco atractiva con un puntaje de 1,3.

**Tabla 10. Amenaza de nuevos competidores**

Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Requerimientos de capital.	Bajos					X	Altos
Economías de escala.	Bajas					X	Altas
Regulaciones para ingresar a la industria.	Baja					X	Alta
Diferenciación del producto.	Baja	X					Alta
Identificación de marcas.	Baja					X	Alta
Costos de cambio para el cliente.	Bajos	X					Altos
Acceso a canales de distribución.	Alto	X					Bajo
Acceso a tecnología de punta.	Alto	X					Bajo
Efecto de la experiencia.	Bajo					X	Alto
<b>PROMEDIO</b>				<b>X</b>			

Fuente: Elaboración propia 2016.

Este sector se encuentra dominado por grandes cadenas globales con marcas reconocidas, lo cual genera una gran lealtad por parte de los clientes. Por otro lado, en este sector, la posibilidad de ingreso de un nuevo competidor es alta debido a una baja inversión necesaria para emprender este tipo de negocio, bajos costos fijos y la necesidad de una economía de escala. Un caso de éxito es Subway, negocio que poco a poco está ganando terreno en la preferencia de los consumidores. Bajo el análisis de esta fuerza determinamos que la industria es poco atractiva con un puntaje de 3,2.

**Tabla 11. Poder de negociación de los clientes**

Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Número de clientes.	Bajo					X	Alto
Disponibilidad de productos sustitutos.	Mucha	X					Poca
Costo de cambio para el cliente.	Bajo	X					Alto
Amenaza del cliente de integrarse hacia atrás.	Alta					X	Baja
Amenaza de la industria de integrarse adelante.	Alta					X	Baja
Contribución a la calidad del producto del cliente.	Baja	X					Alta
Poder adquisitivo de los clientes.	Baja		X				Alta
Sensibilidad al precio.	Alta	X					Baja
Fidelización a la marca.	Baja					X	Alta
<b>PROMEDIO</b>				X			

Fuente: Elaboración propia 2016.

Si bien es cierto, la sensibilidad al precio en este sector es alta, por las características del sector, el poder de negociación de los compradores es bajo, por la cantidad de clientes que tiene el mercado y por lo que representa la compra de un cliente respecto al volumen de ventas total. Por tanto, el sector es en promedio muy atractivo con un puntaje de 2,9.

**Tabla 12. Amenaza de productos sustitutos**

Grado de atracción de la industria	Menor	1	2	3	4	5	Mayor
Sustitutos cercanos	Muchos	X					Pocos
Costos de cambio para el cliente	Bajos		X				Altos
Agresividad del productor de sustitutos	Alta		X				Baja
Valor / precio del sustituto	Alto				X		Bajo
Propensión a probar sustitutos	Alta	X					Baja
<b>PROMEDIO</b>			X				

Fuente: Elaboración propia 2016.

En este sector, existe una reducida cantidad de servicios sustitutos que nos entreguen una comida barata y rápida. En este sentido, la conveniencia por optar por una comida rápida y barata es la clave en este sector. Sin embargo, la preferencia del consumidor por alternativas diferentes y más sanas puede generar mercado a nuevas propuestas de comida sana. Por todo lo anterior, el grado de *atractividad* de este factor resulta poco atractiva (2,0).

### Grado de atracción general de la industria

Para determinar el grado de atracción general de la industria se realiza la evaluación global a partir de cada concepto desarrollado anteriormente, promediando el puntaje obtenido en cada uno de ellos, tal como se muestra en la siguiente tabla:

**Tabla 13. Análisis del grado de atracción de la industria para McDonald's**

Grado de atracción de la industria	Evaluación	Puntaje	Grado de atractividad
Rivalidad entre empresas competidoras	Neutro	2.0	Poco Atractivo
Poder de los proveedores	Alto	1.3	Poco Atractivo
Amenaza de nuevos competidores	Neutro	3.2	Neutro
Poder negociación clientes	Bajo	2.9	Neutro
Amenaza de productos sustitutos	Alto	2.0	Poco Atractivo
<b>Evaluación global</b>		<b>2.3</b>	<b>Poco Atractivo</b>

Fuente: Elaboración propia 2016 basada en Hax y Majluf (2008).

Como resultado general del análisis de las fuerzas de la *atractividad* de la industria de comidas rápidas, obtenemos un 2,3, lo cual indica que el sector en el que compite McDonald's es poco atractivo.

### 4. Matriz de Perfil Competitivo (MPC)

A continuación se elabora la Matriz de Perfil Competitivo (MPC) para McDonald's, con el fin de identificar el grado de debilidad o fortaleza con respecto a sus principales competidores sobre factores que se consideran claves para tener éxito en la industria de las comidas rápidas. Se escogieron a Burger King y KFC como referentes para generar este análisis:

**Tabla 14. Matriz de Perfil Competitivo de McDonald's**

Factores Críticos	Ponderación	McDonald's		KFC		Burger King	
		Calificación	Resultado	Calificación	Resultado	Calificación	Resultado
Precio	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Velocidad	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Locación	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Calidad	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Limpieza	0,1	4	0,4	4	0,4	4	0,4
Variedad del menú	0,1	3	0,3	3	0,3	2	0,2
Cantidad	0,1	3	0,3	3	0,3	3	0,3
Atmosfera	0,1	4	0,4	3	0,3	3	0,3
Valor adicional	0,2	3	0,6	2	0,4	2	0,4
<b>Total</b>			<b>3,5</b>		<b>3,2</b>		<b>3,1</b>

Fuente: Elaboración propia basada en David (2008).

Los factores más importantes son: Precio, velocidad de atención, locación, calidad y limpieza, atmósfera de la tienda y el valor adicional que ofrecen (búsqueda de diferenciación).

Esto determina el éxito de estas empresas en la industria de comidas rápidas, por cuanto el análisis del perfil de consumidor determina el tipo de producto y servicio deseado). McDonald's tiene una mejor posición estratégica frente a sus competidores.

## **5. Conclusiones**

De acuerdo con el análisis desarrollado en el presente capítulo (Matriz EFE y Matriz de Perfil Competitivo), hemos podido identificar que McDonald's tiene oportunidades de hacer crecer su negocio. Podemos decir en líneas generales que McDonald's encuentra un escenario muy competitivo, con una posición financiera sólida y una participación de mercado dominante, donde la calidad de su producto y el servicio brindado son herramientas básicas para poder competir con éxito y para crecer en el mercado europeo.



### Capítulo III. Análisis interno

En el presente capítulo desarrollaremos el análisis interno de McDonald's con el fin de identificar la ventaja competitiva y estrategia genérica que posee la empresa. En tal sentido, analizaremos la cadena de valor y las áreas funcionales para identificar las fortalezas y debilidades relevantes.

#### 1. Evaluación de la cadena de valor

En capítulos anteriores hemos definido a McDonald's como una empresa líder a nivel mundial que brinda una grata experiencia al cliente a través de su servicio de comida rápida elaborada bajo altos estándares de calidad, excelente atención y prácticos establecimientos.

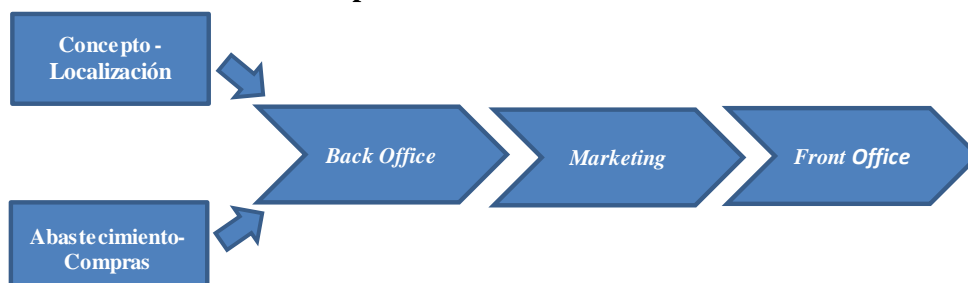
Para entender la cadena de valor y cómo funciona McDonald's desde su relación con los proveedores hasta la puesta en tienda de su servicio de comida conversamos con Ángel Castagnola, ex Gerente de Operaciones Nacional de McDonald's Perú, quien nos dio los siguientes alcances: *“En el caso de McDonald's Perú, se maneja un mix de proveedores extranjeros y locales (60/40%, respectivamente). La carne la importan de Bolivia, de una empresa llamada Fridosa. El producto viene congelado y con las porciones cortadas listas para la cocción. Llegan en cajas a los restaurantes por medio de un centro de distribución particular que da servicio regionalmente a Arcos Dorados. En las cocinas de los restaurantes se utilizan unas parrillas que poseen un sistema digitalizado que controla parámetros como tiempos, temperatura y presión. En el caso de las carnes pequeñas, la cocción se realiza en menos de un minuto y las más grandes en cerca de dos minutos. Las cajas de carne se almacenan en el restaurante; todo el proceso de cocción y armado de los sándwiches se hacen en las cocinas de los locales. A nivel mundial existen diferentes empresas y plantas que son proveedoras exclusivas de carne para McDonald's. En Sudamérica existen proveedores en Bolivia, Brasil, Argentina y Chile. En el caso de las papas, es algo parecido, existen proveedores a nivel mundial que distribuyen exclusivamente las papas para los diferentes mercados. Uno de ellos, por ejemplo, es McCain, de cuya planta en Canadá importa McDonald's Perú. La planta o país de donde se importe dependerá de los costos logísticos, conversión de moneda, si el país tiene algún TLC con el otro, etc. Estos proveedores producen las papas de acuerdo con las especificaciones de McDonald's Corp. y controlan toda la cadena inicial: cultivo, lavado, selección, pelado, corte, pre-fritura y congelación. Luego, se envían en cajas a los restaurantes alrededor del mundo. Una vez en el restaurante, las cajas son almacenadas y el producto se fríe en aproximadamente 3 minutos, antes de ser servido”*.

De lo mencionado por Ángel Castagnola, podemos hacer un símil con los operadores de McDonald's en todo el mundo, incluyendo los mercados analizados de Francia, Alemania y Reino Unido, cambiando por supuesto los proveedores como lo es Cargill (a través de Sun Valley Foods en Francia y Reino Unido), además de proveedores locales.

Además de esto, a la pregunta de si McDonald's trata o ha tratado de integrarse verticalmente, Ángel respondió: *“McDonald's trata a nivel mundial de concentrar sus esfuerzos en el core del negocio: desarrollo de productos, experiencia de cliente en los puntos de venta y el trabajo de todas las disciplinas alrededor de ello. No se trabaja con integración vertical, al menos no he escuchado de algún caso a nivel mundial. Esto es parte de una tradición y estrategia bastante antigua de Ray Kroc: La silla de tres patas... los proveedores son un aliado fundamental que se desarrollan y crecen gracias a McDonald's y también ayuda a crecer la marca ofreciéndole mejores costos, innovación y exclusividad. Aunque McDonald's trabaja muy de la mano con los proveedores no tienen ninguna participación de accionariado o propiedad”*.

Si bien es cierto, McDonald's brinda a sus consumidores porciones de comida hechas bajo altos estándares de calidad y procesos estandarizados, también combina otros elementos tangibles e intangibles como entretenimiento para los niños y demás elementos que forman parte de su infraestructura. Todos estos elementos son igual de importantes y forman parte del servicio que McDonald's ofrece en la búsqueda de la mejor experiencia para el cliente. Dicho lo anterior, podemos entonces abordar la cadena de valor de McDonald's como la de una empresa de servicio enfocada en su *core* que son el desarrollo de productos y la experiencia de cliente en los puntos de venta. Por tanto, la cadena de valor genérica de Porter (1985)<sup>9</sup> no se ajusta completamente a nuestro análisis, por tanto utilizaremos un esquema alternativo para analizar la cadena de valor de McDonald's propuesto por IE Business School<sup>10</sup>:

### Gráfico 1. Cadena de valor para el sector de servicios



Fuente: La cadena de valor IE Business School.

<sup>9</sup> Porter, Michael (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. Cap. 3, p. 64.

<sup>10</sup> Ruiz de Velasco, Joaquín Garralda (2013). *La Cadena de Valor*. Madrid: IE Business School.

Bajo el esquema de análisis antes mencionado, podemos analizar las actividades que están en el *front office*, es decir, la interacción con el cliente y las de *back office* que serían las actividades más repetitivas y que pueden ser industrializadas. Por otro lado, distinguimos que como parte de la cadena de valor establecemos la definición de la localización, punto clave por ser el punto en el que se proporciona el servicio y las compras o abastecimiento, importante sobre todo en un servicio de la naturaleza de McDonald's.

De lo anterior, podemos detallar las siguientes actividades que son comunes en los distintos mercados donde opera McDonald's teniendo en cuenta el nivel de estandarización de la empresa.

**Tabla 15. Abastecimiento y compras**

Actividad de la cadena de valor	Fortaleza/Debilidad
Almacenamiento de vegetales, carne, pollo, harina, azúcar y otros materiales a sus proveedores establecidos	Fortaleza
Compra de bebidas como Coca Cola, etc. y complementos	Fortaleza
Compra de artículos de limpieza y demás para los puntos de atención	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2016.

**Tabla 16. Localización**

Actividad de la cadena de valor	Fortaleza/Debilidad
Oficinas administrativas	Fortaleza
Puntos de atención y ventas	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2016.

### ***Back office* y actividades de apoyo**

**Tabla 17. Operaciones**

Actividad de la cadena de valor	Fortaleza/Debilidad
Producción de las hamburguesas y demás alternativas en sus múltiples <i>grills</i> .	Fortaleza
Proveer de servicios de WiFi, mantener el lugar limpio	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2016.

**Tabla 18. Recursos Humanos**

Actividad de la cadena de valor	Fortaleza/Debilidad
Dotación de personal de atención y administrativo	Fortaleza
Entrenamientos al personal	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2016.

**Tabla 19. Tecnología**

Actividad de la cadena de valor	Fortaleza/Debilidad
Mantenimiento de web corporativa	Fortaleza
Sistemas de gestión de información de ventas	Fortaleza
Dispositivos de gestión de datos de pedidos en <i>counters</i>	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2016.

**Tabla 20. Front office**

Actividad de la cadena de valor	Fortaleza/Debilidad
Atención en el <i>counter</i> donde entregan la orden y se despachan diversos complementos.	Fortaleza
Alternativas de diversión para los niños y servicios de WiFi	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2016.

**Tabla 21. Marketing y ventas**

Actividad de la cadena de valor	Fortaleza/Debilidad
Generación de campañas publicitarias.	Fortaleza
Generación de nuevas alternativas de comida rápida.	Debilidad
Ventas corporativas.	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2016.

## Conclusiones

Del análisis de las actividades que forman parte de la cadena de valor de McDonald's podemos concluir que posee muchas fortalezas debido a su gran nivel de estandarización y a su propuesta de valor que hacen del servicio ofrecido una gran experiencia para el cliente. Como parte de las oportunidades de mejora podemos señalar la necesidad de ofrecer nuevas y mejores propuestas o alternativas de comida como parte de su servicio.

## 2. Análisis de áreas funcionales (AMOFHIT)

En esta sección desarrollaremos el análisis de AMOFHIT, el cual abarca a las áreas de administración, *marketing*, operaciones, finanzas, recursos humanos e informática y tecnología. Este análisis nos permitirá identificar las fortalezas y debilidades de McDonald's en los mercados analizados.

Dada la estructura global de McDonald's y el nivel de estandarización de sus actividades en todo

el mundo, analizaremos a la empresa como un todo para identificar sus principales actividades.

## 2.1 Administración/Gerencia

McDonald's es una empresa global que ha mostrado capacidad para identificar y adoptar nuevas formas de complementar el crecimiento de su negocio a través de transacciones que generen valor. McDonald's premia la innovación y la capacidad de anticiparse a las necesidades de sus consumidores, siempre dentro de un marco de estándares globales sobre los cuales funciona.

El negocio de McDonald's se encuentra en 118 países y opera 31.046 restaurantes en todo el mundo, de los cuales solo el 26,3% es decir 8.166 restaurantes, son operados por la compañía, estando el resto operados por franquicias o afiliados<sup>11</sup>.

Jerárquicamente, la organización de McDonald's Corp. se divide de la siguiente manera:

La Alta Dirección Global de la compañía formada por:

- James Skinner, Chief Executive Officer (CEO).
- Ralph Alvarez, President y Chief Operations Officer (COO).
- Matthew Paull, Chief Financial Officer (CFO).
- Rich Floersch, Chief Human Resources Officer (CHRO).
- Mary Dillon, Chief Marketing Officer (CMO).
- Jeffrey Stratton, Chief Restaurant Officer.
- David Pojman, Corporate Controller.
- Gloria Santona, General Counsel.
- Jannice Fields, US Chief Operations Officer (US COO).

Para los mercados analizados de Francia, Alemania y Reino Unido, la estructura jerárquica de Europa<sup>12</sup> es la siguiente:

- Dennis Hennequin, Presidente-Europa.
- Steven Easterbrook, Presidente Reino Unido y Europa Norte.
- Jean-Pierre Petit, Presidente Francia y Europa Sur.
- Khamzat Khasbulatov, Presidente Rusia y Europa Este.
- Bane Knezevic, Presidente Alemania y Europa Oeste.

---

<sup>11</sup> Véase el Reporte Anual 2006 de McDonald's Corporation <http://corporate.mcdonalds.com/mcd/investors/financial-information/annual-report.html>.

<sup>12</sup> Véase el Reporte Anual 2006 de McDonald's Corporation <http://corporate.mcdonalds.com/mcd/investors/financial-information/annual-report.html.com>

Estas posiciones regionales se encargan de auditar las operaciones de las distintas franquicias y tiendas propias.

Entre las actividades más importantes señalaremos las siguientes:

**Tabla 22. Descripción de actividades de Administración/Gerencia**

Descripción de la actividad	Situación actual de McDonald's	Fortaleza / Debilidad
Buscar y promover la innovación dentro de un marco de estándares globales de calidad.	Si bien es cierto McDonald's promueve la innovación, el nivel de estandarización de sus procesos y estructuras administrativas globales limita en parte el flujo de ideas locales.	Debilidad
Mantener finanzas responsables.	McDonald's hasta el momento ha mostrado un adecuado manejo de sus recursos.	Fortaleza
Generar crecimiento de la empresa a través del balance entre restaurantes propios y franquicias	McDonald's está evaluando permanentemente sus negocios, identificando mejoras en la rentabilidad a través de franquicias.	Fortaleza
Auditoría de procesos y del funcionamiento de las franquicias por región.	El modelo global de McDonald's le permite poder supervisar los procesos de sus restaurantes propios y de sus franquiciados de manera eficiente y ágil.	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2016.

## 2.2 Marketing

Durante el 2006, a nivel global McDonald's se ha enfocado enteramente en la marca. Este año se premió su campaña "i'm lovin'it" a nivel mundial con los premios Global EFFIE, por su impacto significativo en sus resultados financieros<sup>13</sup>.

En líneas generales, a nivel mundial McDonald's genera opciones de diferentes precios y de acuerdo con las expectativas del lugar donde se encuentra, pero aún puede desarrollar su opción de desayunos para convertirse en una marca líder en propuesta de comida para toda la gente en los mercados analizados. Por ejemplo, en EE.UU. solo 1 de cada 10 cafés se toman en McDonald's; esto habla de una oportunidad a nivel mundial, pues esta estadística se repite en diversas partes del mundo.

Entre las actividades más importantes señalaremos las siguientes:

**Tabla 23. Descripción de actividades de marketing**

Descripción de la actividad	Situación actual de McDonald's	Fortaleza /Debilidad
Desarrollar y posicionar la marca global	En este sentido McDonald's tiene una estrategia global de posicionamiento como la marca líder de la industria y de un compromiso social más allá de la venta de comida rápida.	Fortaleza
Fidelizar a sus clientes	McDonald's trabaja en generar ofertas de acuerdo con el presupuesto y expectativa de cada cliente.	Fortaleza

<sup>13</sup> Véase el Reporte Anual 2006 de McDonald's Corporation <http://corporate.mcdonalds.com/mcd/investors/financial-information/annual-report.html>

Segmentar sus clientes y desarrollar nuevas opciones	Actualmente McDonald's está desarrollando nuevos productos de acuerdo con las preferencias del lugar donde está, bajo la garantía de altos estándares de calidad que es su principio rector. Sin embargo, aún le falta explotar la oferta de desayuno a nivel global.	Debilidad
--	---	-----------

Fuente: Elaboración propia 2016.

### 2.3 Operaciones

A nivel global, McDonald's durante el 2006 abrió 744 nuevas tiendas, pasando los 31.000 restaurantes a nivel mundial. Además, durante este año, McDonald's lanzó un nuevo concepto remodelando 2.500 de sus restaurantes alrededor del mundo en busca de dar una nueva imagen a McDonald's: un restaurante no solamente pensado para el entretenimiento de los niños, sino también para los adultos, con ambientes más cómodos y contemporáneos.

Por otro lado, a nivel mundial se lanzaron pilotos de uso eficiente de la energía, reduciendo esta en un 10%, logrando de esta manera un impacto positivo en el medio ambiente. Además, McDonald's trabaja intensamente con sus proveedores en la generación de economías de escala que permitan brindar comida de calidad a un menor costo<sup>14</sup>.

Entre las actividades más importantes señalaremos las siguientes:

**Tabla 24. Descripción de actividades de operaciones**

Descripción de la actividad	Situación actual de McDonald's	Fortaleza / Debilidad
Desarrollar procesos eficientes y seguros	McDonald's opera bajo altísimos estándares de calidad y procesos muy bien supervisados y controlados. A través de su proceso de mejora de operaciones a nivel global se evalúa qué tan efectivamente cada restaurante cumple con los estándares fijados por la corporación.	Fortaleza
Mantener e innovar su infraestructura de puntos de venta e instalaciones	McDonald's se reinventa constantemente en su imagen, buscando cubrir más nichos de mercado.	Fortaleza
Desarrollar una cadena de suministro bajo altos estándares de calidad	Actualmente McDonald's desarrolla iniciativas integrando su gestión a la de sus proveedores.	Fortaleza
Asegurar la sostenibilidad de su cadena de suministros	En este aspecto, se encuentra desarrollando iniciativas que le permitan generar cadenas de suministro sostenibles, ejerciendo influencia positiva sobre los procesos de sus proveedores a través de un mayor control y seguimiento.	Debilidad

Fuente: Elaboración propia 2016.

<sup>14</sup> Véase el Reporte Anual 2006 de McDonald's Corporation <http://corporate.mcdonalds.com/mcd/investors/financial-information/annual-report.html>

## 2.4 Finanzas

En el último período 2007, los ingresos totales consolidados de McDonald's Corp. fueron de 22.787 millones de dólares, de los cuales 16.611 fueron generados por restaurantes propios y 6.176 lo fueron por franquicias (las ventas de las franquicias llegaron a 46.943 millones de dólares). En Europa, los ingresos totales fueron de 8.926 millones de dólares (de estos el 60% lo aportan Francia, Alemania y Reino Unido) de los cuales 6.817 fueron de restaurantes propios y 2.109 lo fueron por franquicias<sup>15</sup>.

### 2.4.1 Situación financiera de McDonald's al 2007

De acuerdo con los estados financieros del año 2007<sup>16</sup>, a continuación mostramos un cuadro resumen con los principales ratios financieros obtenidos para McDonald's:

**Tabla 25. Ratios financieros de McDonald's 2006-2007**

ANÁLISIS BALANCE GENERAL		
LIQUIDEZ	2007	2006
Razón de liquidez ac /pc	0,80	1,76
Prueba ácida	0,77	1,72
GESTIÓN		
PPC	16,65	13,90
PPI	6,81	6,56
PPP	33,90	39,02
CCE	-10,45	-18,56
SOLVENCIA		
Razón de deuda ( Pasivo total / activo total)	0,48	0,47
Razón Deuda Financiera	0,32	0,29
Cobertura de interés ( EBIT / gtos. fin)	9,46	11,03
Cobertura de la Deuda	2,40	1,90
RENTABILIDAD		
Crecimiento de las ventas	9,1%	9,3%
Margen bruto	70,9%	70,5%
Margen operativo	17,0%	21,2%
Margen neto	10,5%	17,0%
<b>ROE</b>	<b>15,7%</b>	<b>22,9%</b>
<b>ROA</b>	<b>8,1%</b>	<b>12,2%</b>

Fuente: Elaboración propia 2016.

De lo mostrado en la tabla anterior podemos decir que:

- McDonald's presenta un adecuado nivel de liquidez, a pesar de que ha disminuido con respecto al año 2006 de 1,72 a 0,77, según la prueba ácida.

<sup>15</sup> Véase el Reporte Anual 2006 de McDonald's Corporation <http://corporate.mcdonalds.com/mcd/investors/financial-information/annual-report.html>

<sup>16</sup> Ver los estados financieros en la sección Anexos.



- La empresa no requiere financiamiento de capital trabajo para el año, ya que CCE es <0 días.
- Presenta un adecuado nivel de solvencia ya que tiene capacidad de pagar tanto los gastos financieros como la deuda, así su cobertura de intereses y de deuda son de 9,46 y 2,40, respectivamente.
- En términos de rentabilidad, la empresa ha disminuido sus márgenes según el ROE y ROA ya que ambos han disminuido con respecto al año 2006.

#### 2.4.2. Actividades

Entre las actividades más importantes señalaremos las siguientes:

**Tabla 26. Descripción de actividades de finanzas**

Descripción de la actividad	Situación actual de McDonald's	Fortaleza / Debilidad
Controlar el balance contable correctamente y generar valor	La utilidad neta en el 2006 fue de 3.544 millones de dólares a nivel mundial. Su crecimiento promedio en los últimos 10 años ha sido de aproximadamente de 13%	Fortaleza
Desarrollar planes de inversión sostenibles que generen valor	McDonald's se encuentra invirtiendo en actividades de <i>marketing</i> y fortalecimiento de la marca, así como en generación de nuevas alternativas de servicio.	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2016.

#### 2.5 Recursos humanos

La estrategia de sostenibilidad de McDonald's está representada en un esquema con la forma de trípode en la cual cada eje está directamente relacionado con sus actividades y operaciones. Tiene entre sus ejes a su gente.

McDonald's fue reconocida en el 2006 entre las 100 mejores empresas para trabajar en más de 20 países entre los cuales están Francia, Alemania y Reino Unido. Por otro lado, la corporación y sus franquicias invierten más de 1 billón de dólares anuales en entrenamiento y desarrollo de talento, alentando continuamente el aprendizaje y desarrollo constante<sup>17</sup>.

Entre las actividades más importantes señalaremos las siguientes:

<sup>17</sup> Véase el Reporte Anual 2006 de McDonald's Corporation <http://corporate.mcdonalds.com/mcd/investors/finacial-information/annual-report.html>

**Tabla 27. Descripción de actividades de recursos humanos**

Descripción de la actividad	Situación actual de McDonald's	Fortaleza / Debilidad
Desarrollo del talento en la organización.	McDonald's invierte de manera consistente en el desarrollo de sus colaboradores.	Fortaleza
Generar un mejor clima laboral.	Fue nombrada Great Place to Work, situación que se repite en distintos países del mundo.	Fortaleza
Mantener adecuadas condiciones laborales para sus colaboradores.	Si bien es cierto es un negocio de alta rotación, existen casos de directivos que fueron formados y que iniciaron sus carreras profesionales en McDonald's, lo cual resalta las adecuadas condiciones laborales y la satisfacción interna de los colaboradores.	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2016.

### 2.6 Tecnología de la información

A través del uso de avanzadas tecnologías de información, captura información de sus consumidores, brindando la flexibilidad necesaria para adaptar sus estrategias comerciales y servir mejor a las necesidades siempre cambiantes del mercado. Desde el 2006, McDonald's se encuentra desarrollando nuevas y más flexibles plataformas o sistemas operativos para los restaurantes, que ayudarán a mejorar la experiencia del cliente y harán la tarea de los colaboradores más sencilla<sup>18</sup>.

Entre las actividades más importantes señalaremos las siguientes:

**Tabla 28. Descripción de actividades de tecnología de la información**

Descripción de la actividad	Situación actual de McDonald's	Fortaleza / Debilidad
Garantizar un adecuado soporte tecnológico para las comunicaciones y las operaciones de la empresa.	McDonald's permanentemente está buscando oportunidades de innovar en sus procesos tecnológicos, buscando la máxima satisfacción en los servicios que brinda al cliente.	Fortaleza
Dar soporte tecnológico a la estrategia comercial y de negocio de la organización	La corporación cumple satisfactoriamente en dar soporte tecnológico al negocio, a través de sitios web, a su personal administrativo.	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia 2016.

### 3. Matriz Evaluación de Factores Internos (EFI)

A partir del análisis interno de los recursos y capacidades de McDonald's hemos determinado aquellos factores claves que constituyen fortalezas y debilidades para la empresa. Emplearemos la

<sup>18</sup> Véase el Reporte Anual 2006 de McDonald's Corporation <http://corporate.mcdonalds.com/mcd/investors/financial-information/annual-report.html>

matriz EFI como una herramienta que nos permitirá medir la capacidad de las estrategias a fin de aprovechar dichas fortalezas y minimizar y/o eliminar las debilidades.

**Tabla 29. Matriz de Evaluación de Factores Internos para McDonald's**

FORTALEZAS	POND.	CAL.	PUN. POND.
Auditoría global de procesos y funcionamiento del negocio	0,05	3	1,5
Posicionamiento de la marca	0,1	4	0,4
Procesos eficientes y seguros	0,1	4	0,4
Infraestructura de puntos de venta	0,1	3	0,3
Cadena de suministro bajo altos estándares de calidad	0,1	4	0,4
Solidez financiera con planes de inversión sostenibles	0,1	3	0,4
Desarrollo de talento y adecuadas condiciones laborales	0,1	3	0,3
Soporte tecnológico para la gestión comercial	0,05	3	0,15
Compromiso con el medio ambiente	0,1	4	0,4
DEBILIDADES			
Desarrollo de nuevas opciones dentro de un marco de estándares globales	0,1	1	0,1
Sostenibilidad de su cadena de suministros	0,1	1	0,1
<b>TOTAL</b>	<b>1,0</b>		<b>3,1</b>

Fuente: Elaboración propia 2016 basada en David (2008).

Como resultado del análisis de la Matriz EFI se puede apreciar que McDonald's cuenta con grandes fortalezas; también cabe mencionar que en el análisis se encontraron pocas debilidades (que necesitan ser analizadas) obteniendo una calificación total de **3,1**, por lo que puede competir adecuadamente dentro de su mercado.

#### **4. Análisis de recursos y capacidades, Matriz VRIO**

Para entender mejor a McDonald's y determinar su ventaja competitiva analizaremos sus recursos y capacidades empleando la matriz VRIO (valor, raro, inimitable y organizado).

##### **Recursos tangibles**

- **Puntos de venta:** McDonald's vende sus servicios en distintos puntos de venta en el mundo y en particular en los países de análisis. Estos están equipados en su gran mayoría con servicios de WiFi y con salas de diversión para niños y cómodas para los adultos.
- **Sistemas de información:** McDonald's ha invertido en desarrollar sistemas de recopilación y

procesamiento de información, permitiendo ser más eficientes y eficaces en su producción, mercadotecnia y procesos de distribución.

### Recursos intangibles

- **Posicionamiento de la marca:** McDonald's cuenta con muchos años de trayectoria que le han permitido posicionarse, bajo su filosofía de trabajo, como la marca líder en la industria de comida rápida.
- **Modelo de negocio:** McDonald's tiene una cultura propia, cimiento creado por Ray Kroc desde su concepción y que ha determinado el éxito de la empresa, basado en una relación e interdependencia entre sus proveedores, sus operadores y su gente, todos parte integrante y fundamental del funcionamiento y garantizando la calidad del servicio prestado a sus clientes.
- **Recursos humanos:** McDonald's, como resultado de sus políticas que promueven la innovación y la formación constante de sus empleados, ha encontrado en sí misma una fortaleza, ya que ha logrado que su gente se sienta comprometida con su trabajo y dispuesta a generar mejores resultados.
- **Capacidades organizativas:** En este sentido, podemos decir que McDonald's tiene una fortaleza, pues cuenta con una gerencia eficiente y con visión de líder y lo ha demostrado dada su posición de liderazgo y crecimiento consistente en términos financieros.
- **Administración corporativa responsable:** La confiabilidad y transparencia de sus políticas de gobierno corporativo son esenciales para su éxito a largo plazo.
- **Compromiso con la preservación del medio ambiente:** McDonald's ha demostrado hasta el momento su compromiso y acción eficiente aprovechando su presencia global en la preservación del medio ambiente, a través del control e influencia sobre sus proveedores y sus procesos, que buscan la eficiencia en el uso de energía y cadena de suministros sostenible.

### Matriz VRIO<sup>19</sup>

Sirve para evaluar cualitativamente las capacidades y los recursos de la empresa. A partir de los recursos y capacidades relevantes se realiza el análisis de cada componente para identificar cuáles representan fuentes de ventaja competitiva para McDonald's.

**Tabla 30. Matriz VRIO para McDonald's**

Recurso/Capacidad	Tipo	Valor	Raro	Inimitable	Organizado	Implicancias Competitivas
Puntos de venta	Infraestructura	SÍ	NO	NO	SÍ	Ventaja Competitiva Temporal

<sup>19</sup> Basada en David (2008). *Conceptos de administración estratégica*.

Sistemas de información	Tecnológico	SÍ	NO	NO	SÍ	Ventaja Competitiva Temporal
Posicionamiento de la marca	Intangible	SÍ	SÍ	SÍ	SÍ	Ventaja Competitiva Sostenible
Modelo de negocio	Intangible	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja Competitiva Temporal
Recursos humanos	Humano	SÍ	NO	NO	SÍ	Ventaja Competitiva Temporal
Capacidades organizativas	Humano	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja Competitiva Temporal
Administración corporativa responsable	Humano	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja Competitiva Temporal
Compromiso con el medio ambiente	Intangible	SÍ	SÍ	NO	SÍ	Ventaja Competitiva Temporal

Fuente: Elaboración propia 2016 basada en David (2008).

## 5. Determinación de ventaja competitiva y estrategia genérica

De los análisis mostrados anteriormente, McDonald's tiene ventaja competitiva sostenible basada en el posicionamiento de su marca. Por ello creemos que McDonald's debe plantear **la estrategia genérica de liderazgo en costos tipo 2 o estrategia de mejor valor**, la cual plantea ofrecer productos o servicios a una gran variedad de clientes, otorgando la mejor relación valor-precio disponible en el mercado<sup>20</sup>.

## 6. Conclusiones

De todo lo mencionado anteriormente podemos decir que McDonald's tiene una administración destacada que se fija objetivos altos de posicionamiento de mercado y que se apoya en su solidez financiera, la cual ha construido durante los años que tiene en el negocio. Además, la posición de la marca a nivel mundial que tiene la organización es una gran fuente de ventaja competitiva sobre el resto de empresas del mismo rubro, lo cual hace que su crecimiento sea sostenible.

---

<sup>20</sup> Basado en David (2008).

## Capítulo IV. Formulación de objetivos

A la fecha de desarrollo del presente trabajo (2016), McDonald's presenta en su página web<sup>21</sup> una definición de lo que ellos llaman “Nuestra Ambición” de la siguiente manera (traducción):

“Nuestro propósito va más allá de lo que vendemos. Usamos nuestro alcance para ser una fuerza positiva para nuestros clientes, nuestra gente, nuestras comunidades, nuestro mundo”.

Además menciona tres puntos que vendrían a ser parte de su compromiso (traducción):

**“Buena comida:** promovemos alternativas, ingredientes reales, buen sabor y transparencia.

**Buena gente:** creamos oportunidades, alentamos la diversidad, ofrecemos entrenamientos, facilitamos el trabajo en equipo, recompensamos los logros.

**Buenos vecinos:** abogamos por niños felices y sanos. Mantenemos unidas a las familias a través de la Fundación Infantil Ronald McDonald. Comprometidos a reducir nuestra huella ambiental usando menos energía y reciclando más”.

Finaliza, con una visión de sí misma y una visión como empresa (traducción):

“Estamos orgullosos de todo lo que hacemos y estamos dedicados a hacer más, evolucionando junto a nuestros clientes, construyendo recuerdos que duren toda la vida y una voluntad que dure por siempre”.

A continuación utilizamos los componentes de la declaración de la misión<sup>22</sup> para analizar la misión que expresa actualmente la empresa.

**Tabla 31. Análisis de la misión de McDonald's**

Componente de misión actual	Análisis
Cliente.	Indica un alcance general (el mundo)
Bien o servicio.	Servicio de comida rápida, espacios de entretenimiento para niños y atención para público general
Mercado.	General
Tecnología.	No está explícito.
Crecimiento y la rentabilidad.	No está explícito.
Filosofía.	Habla de un compromiso con generar más que un servicio para sus clientes y un trabajo para su gente.
Concepto que tiene la empresa de sí misma.	Habla de que se sienten orgullosos de la experiencia que generan a sus clientes y de un compromiso a

<sup>21</sup> Extraído de Our Company, McDonald's Corp (Website) [http://corporate.mcdonalds.com/content/mcd/our\\_company/our-ambition.html](http://corporate.mcdonalds.com/content/mcd/our_company/our-ambition.html)

<sup>22</sup> Basado en David (2008).

	continuar evolucionando.
Preocupación por su imagen pública.	Pretende ser visto como un “buen vecino” que cuida el medio ambiente a través del uso eficiente de energía y del reciclaje.
Preocupación por sus empleados.	Hablan de un fuerte compromiso con la diversidad, recompensar logros y entrenar a su gente.

Fuente: Elaboración propia 2016.

## 1. Propuesta de la misión y visión

### Misión

Si bien es cierto lo mostrado en su página web hoy no es necesariamente lo mostrado por McDonald's a la fecha del análisis (finales del 2006, inicios del 2007), sin embargo, de acuerdo con la tabla anterior, la misión expresada por McDonald's no refleja completamente todos los parámetros examinados en el análisis de la misión por lo que proponemos la siguiente:

**“McDonald's es una empresa líder a nivel mundial en servicio de comida rápida de acuerdo a altos estándares de calidad y tecnología, que busca satisfacer las expectativas de nuestros clientes de buen sabor y variedad. Nos preocupamos por nuestro personal y tenemos un alto sentido de compromiso social y con el medio ambiente en las comunidades donde tenemos presencia, generando rentabilidad para nuestros accionistas”.**

### Visión

De acuerdo con David (2008), una declaración de visión debe responder a la pregunta básica: ¿Qué queremos llegar a ser? Una visión clara provee los cimientos para desarrollar una amplia declaración de la misión. A partir de ello, la visión propuesta para McDonald's es la siguiente:

**“Ser una empresa líder en el mundo de la industria de comida rápida, satisfaciendo las necesidades y expectativas de nuestros clientes, cumpliendo el marco legal, costumbres y tradiciones de los mercados donde operamos, con rentabilidad, visión de largo plazo y responsabilidad social”.**

## 2. Objetivo general

Según Fred R. David, los objetivos deben ser cuantitativos, realistas, comprensibles, desafiantes, asequibles y medibles. Los objetivos establecidos claramente ofrecen muchos beneficios: brindan dirección, permiten la sinergia, establecen prioridades, reducen la incertidumbre, estimulan el esfuerzo y ayudan en la asignación de recursos y diseño de puestos.

En función a la visión y misión antes indicadas y en función a los mercados analizados se plantea el siguiente objetivo general:

**“Ser la empresa de comida rápida con mayor crecimiento en el mercado europeo, ofreciendo un servicio que satisfaga las actuales exigencias de nuestros consumidores de variedad de comida, bajo procesos eficientes y buscando un mayor beneficio para nuestros accionistas y colaboradores, así como una mayor participación y compromiso social”.**

### **3. Objetivos estratégicos**

De acuerdo con nuestro lineamiento general, mencionado líneas arriba, plantearemos los siguientes objetivos estratégicos para el período 2008-2010.

#### **Crecimiento**

Lograr un crecimiento sostenible de las ventas y la participación de mercado de McDonald’s en los mercados de Francia, Alemania y Reino Unido.

Para ello nuestros objetivos específicos serán los siguientes:

- Incrementar el volumen de ventas anuales en 10%, en relación con el año anterior, durante el periodo 2008 al 2010.

#### **Rentabilidad**

Gestionar y administrar de forma eficiente los recursos financieros de la empresa con el fin de maximizar el valor actual neto en forma sostenible.

Para ello nuestros objetivos específicos serán los siguientes:

- Elevar su ROA (*Return on assets*, rentabilidad sobre los activos) en 1% entre el 2008 y 2010.
- Elevar ROE (*Return on equity*, rentabilidad financiera) en 2% entre el 2008 y 2010.

#### **Sostenibilidad**

1. Fortalecer el crecimiento de McDonald’s sobre la base de un compromiso con sus grupos de interés, contribuyendo en la transformación y mejora de la realidad medioambiental en los países analizados.

- Mejorar los niveles de eficiencia de los procesos operativos de McDonald’s reduciendo el consumo de energía en 15% entre el 2008 y el 2011, en Francia, Alemania y Reino Unido.
- Lograr una reducción del impacto ambiental de nuestros procesos a través de mayor control y tratamiento de los desechos como aceites y detergentes.

2. Fortalecer nuestra cultura corporativa socialmente responsable orientándola hacia un mejor



servicio basado en su relación con la comunidad y cuidado del medio ambiente.

Para ello nos plantearemos:

- Capacitar al 100% de los colaboradores en materia de responsabilidad social en los próximos 3 años.
- Poner en marcha un programa de concientización social en los países analizados centrados en la educación del uso de recursos de manera sostenible.

3. Promover y difundir alternativas de producción sostenibles sobre su línea de proveedores locales en cada país analizado.

Para ello nos plantearemos:

- Control del 100% de los proveedores logrando que entre 2008 y el 2011 al menos el 30% tengan procesos productivos ambientalmente sostenibles.

## Capítulo V. Generación y selección de la estrategia

### 1. Matriz FODA (cruzado)

La matriz para formular estrategias de las debilidades, oportunidades, fortalezas y amenazas (FODA) es un instrumento de ajuste importante que ayuda a los gerentes a desarrollar cuatro tipos de estrategias: estrategias de fortalezas y oportunidades, estrategias de debilidades y oportunidades, estrategias de fortalezas y amenazas, y estrategias de debilidades y amenazas. Sobre la base de los análisis interno y externo disponibles desarrollamos nuestra Matriz FODA cruzado.

**Tabla 32. Matriz FODA cruzado**

	<b>FUERZAS – F</b>	<b>DEBILIDADES – D</b>
	<b>F1.</b> Auditoría global de procesos y negocio <b>F2.</b> Posicionamiento de la marca <b>F3.</b> Procesos eficientes y seguros <b>F4.</b> Infraestructura de puntos de venta <b>F5.</b> Cadena de suministro bajo altos estándares de calidad <b>F6.</b> Solidez financiera con planes de inversión sostenibles <b>F7.</b> Desarrollo de talento y adecuadas condiciones laborales <b>F8.</b> Soporte tecnológico para la gestión comercial <b>F9.</b> Compromiso con el medio ambiente	<b>D1.</b> Desarrollo de nuevas opciones dentro de un marco de estándares globales <b>D2.</b> Sostenibilidad de su cadena de suministros
<b>OPORTUNIDADES – O</b>	<b>ESTRATEGIAS – FO</b>	<b>ESTRATEGIAS – DO</b>
<b>O1.</b> Estabilidad económica y crecimiento sostenido en Francia, Alemania y Reino Unido <b>O2.</b> Reajustes y reformas en políticas laborales y gubernamentales en los países analizados <b>O3.</b> Nuevos canales digitales para ventas <b>O4.</b> Alto consumo de comida rápida en los países analizados	<b>FO1.</b> Incremento de volumen de ventas en un 10% F2, F4, F6, F8, O1, O3, O4, O6 <b>FO2.</b> Incremento de ROE y ROA F1, F2, F3, F5, F6, O4	
<b>AMENAZAS - A</b>	<b>ESTRATEGIAS – FA</b>	<b>ESTRATEGIAS – DA</b>
<b>A1.</b> Desaceleración del crecimiento Poblacional <b>A2.</b> Preocupación por el efecto de las comidas rápidas en la salud <b>A3.</b> Exigencia de uso racional de recursos energéticos y la conservación del medio ambiente	<b>FA1.</b> Desarrollo de nueva propuesta de comida sana en cada país analizado F1, F3, F5, F6, A2 <b>FA2.</b> Capacitación en RSE a colaboradores F9, F7, A2	<b>DA1.</b> Reducir consumo de energía en procesos en 15% D2, A3 <b>DA2.</b> Control del 100% de proveedores bajo nuevos requerimientos de procesos productivos sostenibles D2, A3 <b>DA3.</b> Inversión en tratamiento de desechos D2, A3

Fuente: Elaboración propia 2016 basada en David (2008).

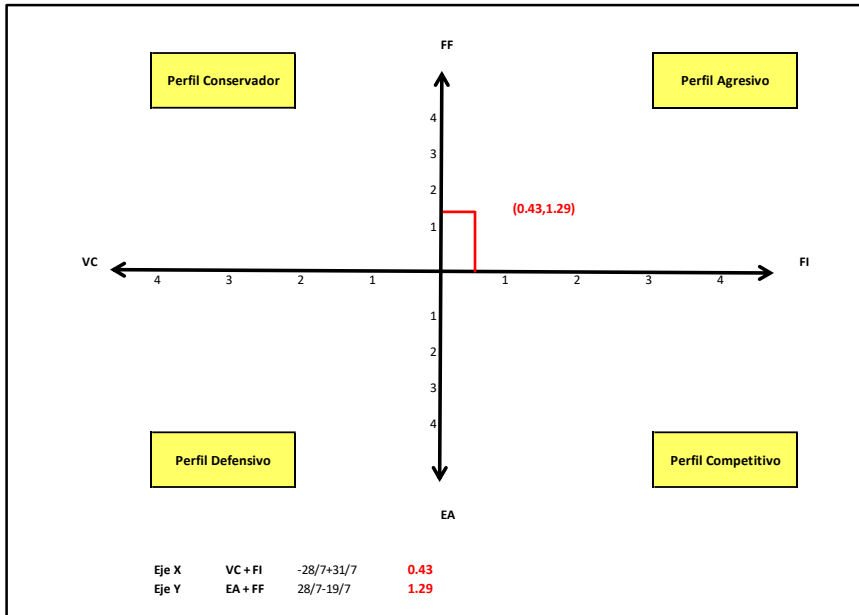
### 2. Matriz PEYEA

Según David (2008), la matriz PEYEA es un instrumento muy importante que con sus cuatro cuadrantes, indica si una estrategia (agresiva, conservadora, defensiva o competitiva) es la más

adecuada para implementarla en una organización como McDonald's. Para construirla evaluamos los siguientes aspectos de McDonald's en los mercados europeos analizados:

<b>Posición estratégica interna</b>		<b>Posición estratégica externa</b>	
<b><i>Fuerza financiera (FF)</i></b>		<b><i>Estabilidad del Ambiente (EA)</i></b>	
Rendimiento sobre la inversión	4	Cambios tecnológicos	-2
Apalancamiento	4	Tasa de inflación	-1
Liquidez	5	Variabilidad de la demanda	-1
Capital de trabajo	4	Escala de precios de productos competidores	-1
Flujos de efectivo	4	Barreras para entrar en el mercado	-5
Facilidad para salir del mercado	3	Presión competitiva	-5
Riesgos implícitos del negocio	4	Elasticidad de la demanda	-4
	<b>28</b>		<b>-19</b>
<b><i>Ventaja Competitiva (VC)</i></b>		<b><i>Fuerza de la Industria (FI)</i></b>	
Participación en el mercado	-5	Potencial de crecimiento	5
Calidad del producto	-5	Potencial de utilidades	4
Ciclo de vida del producto	-3	Estabilidad financiera	5
Lealtad de los clientes	-3	Conocimientos tecnológicos	4
Utilización de la capacidad de la competencia	-3	Aprovechamiento de recursos	4
Conocimientos tecnológicos	-4	Intensidad de capital	4
Control sobre los proveedores y distribuidores	-5	Facilidad para entrar en el mercado Productividad, aprovechamiento de la capacidad	5
	<b>-28</b>		<b>31</b>

**Gráfico 2. Matriz PEYEA**



Fuente: Elaboración propia 2016 basada en David (2008).

McDonald's se ubica en el cuadrante de perfil agresivo, de tal manera que la fortaleza financiera es un factor dominante y determinante en Europa (específicamente en los países hasta ahora analizados). De lo anterior podemos optar por estrategias como penetración y desarrollo de productos en los mercados analizados.

### 3. Alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos

La matriz de alineamiento estratégico<sup>23</sup> permitirá determinar cuáles de las estrategias identificadas en las matrices FODA, PEYEA, IE, se repiten con mayor frecuencia.

**Tabla 33. Matriz de alineamiento estratégico para McDonald's**

ESTRATEGIAS	FODA	PEYEA	TOTAL
Penetración de mercado	X	X	2
Desarrollo de producto	X	X	2

Fuente: Elaboración propia 2016.

### 4. Descripción de la estrategia seleccionada

Sobre la base de las estrategias analizadas y todo lo antes expuesto optaremos por la **penetración** en el mercado europeo buscando incrementar nuestras ventas. Reforzaremos nuestra **posición en**

<sup>23</sup> Basada en el libro de David (2008).

**dicho mercado buscando una mayor penetración en él** y desarrollaremos **nuevos productos** que nos permitan alcanzar nuevo público, en busca de nuevas propuestas de comida rápida y saludable en los países señalados.

## **5. Conclusiones**

Sobre la base del análisis del FODA cruzado y Matriz PEYEA, encontramos como posibles estrategias desarrollar nuevos productos en los mercados analizados y desarrollar una mayor penetración de mercado.

## Capítulo VI. Las estrategias y planes funcionales

### 1. Estrategia funcional de *marketing*

#### 1.1 Objetivo general

Lograr un crecimiento sostenible de la participación de mercado de McDonald's en los mercados de Francia, Alemania y Reino Unido.

#### 1.2 Objetivos específicos

A continuación se muestran los objetivos específicos para el área de *marketing*:

2008	<ul style="list-style-type: none"><li>• Incrementar el volumen de ventas anuales en 10%, en relación con el año anterior.</li><li>• Lanzamiento de una nueva oferta de servicio en cada país analizado.</li></ul>
2009	<ul style="list-style-type: none"><li>• Haber logrado un incremento acumulado de ventas de 20% hacia el 2009.</li><li>• Lanzamiento de una nueva propuesta de comida sana en cada país analizado.</li></ul>
2010	<ul style="list-style-type: none"><li>• Lograr un incremento acumulado de ventas de 30% hacia el 2010.</li></ul>

#### 1.3 Acciones estratégicas de *marketing*

Para cumplir nuestros objetivos de *marketing*, plantearemos en esta sección los elementos básicos que forman parte de una estrategia de *marketing*: la segmentación, el posicionamiento y el *marketing mix* o mezcla de mercadotecnia, concepto sobre el cual definiremos nuestras acciones. McCarthy clasificó estos instrumentos en cuatro grandes grupos que denominó las cuatro P de la mercadotecnia: Producto, Plaza, Precio y Promoción<sup>24</sup>.

##### 1.3.1 Segmentación

En esencia, cuando hablamos de segmentación, estamos hablando de dividir en grupos homogéneos a nuestro mercado respecto a sus gustos y necesidades. Podemos segmentar a nuestro mercado siguiendo diferentes parámetros como: geográficos, psicológicos, conductuales, etc. Al respecto, McDonald's busca cubrir un mercado amplio, en diferentes geografías por ser una marca con presencia mundial, con estilo de vida y rangos de edades diferentes. En tal sentido, podemos observar dos características relevantes:

1. Basado en sus memorias anuales, McDonald's busca satisfacer los distintos mercados

---

<sup>24</sup> Véase Kotler y Keller (2006).

donde está, introduciendo nuevos servicios de comida de acuerdo a los gustos más relevantes de cada zona.<sup>25</sup>

2. McDonald's busca ser una marca para la familia, dado que como parte de su servicio de atención incluye espacios de entretenimiento para los niños.

### 1.3.2 Posicionamiento

El Posicionamiento de una marca esencialmente se refiere a diseñar la oferta e imagen de una empresa, buscando que esta gane una imagen relevante en la mente del consumidor, Este concepto implica crear una imagen específica para un producto, que la diferencie de sus competidores, hacerla **más deseable, compatible, aceptable y relevante** para el segmento meta.

En el posicionamiento se suele distinguir las siguientes etapas:

**Posicionamiento actual (identificación):** En este sentido, podemos decir en líneas generales que McDonald's se ha posicionado y es reconocida como una marca líder en la industria de servicios de comida rápida a nivel mundial, y en particular en los mercados analizados.

**Posicionamiento ideal:** En este punto, podemos decir que McDonald's busca posicionarse como una empresa líder en la industria de servicio de comida rápida con excelentes espacios para disfrutar en familia y con la mejor propuesta de comidas variadas de acuerdo a las tendencias actuales en Europa, socialmente responsable y reconocida por su contribución a las comunidades en las que opera.

### 1.3.3 Mezcla de mercadotecnia

Para lograr el posicionamiento deseado en los mercados analizados es necesario la toma de decisiones en lo referente a la planeación de la estrategia de *marketing*, por lo que haremos referencia a cuatro elementos: producto, precio, plaza y promoción (los 4 elementos tradicionales de análisis en el marketing mix) adicionándole 3 elementos adicionales como son: personas, procesos y evidencia física, elementos que cobran importancia por tratarse de una cadena de valor de servicios.

#### Producto

De acuerdo con nuestro objetivo de incrementar el porcentaje de nuestras ventas, debemos ofrecer una mayor y mejor gama de propuestas a nuestros clientes, incluyendo:

---

<sup>25</sup> Véase Reporte Anual 2006 McDonald's Corporation.  
<http://corporate.mcdonalds.com/mcd/investors/financial-information/annual-report.html>

- Nuevas propuestas de comidas con menor cantidad de calorías y nuevas propuestas vegetarianas conforme a las nuevas exigencias de los mercados europeos. De esta forma, McDonald's podría ofrecer un menú de ensaladas y jugos de pulpa de fruta.
- Oferta de servicio de desayuno, ganando así una nueva franja horaria y penetrando una mayor cantidad de nuevos clientes. Las opciones de desayuno en McDonald's podrían ir desde un desayuno clásico que consista en un café y un sándwich pequeño de carne o pollo, en sus presentaciones tradicionales, un desayuno *muffin* que consista en un café y un *muffin*, o un desayuno americano que consista en un café y/o un jugo y huevos revueltos.

### **Precio**

En cuanto al precio podemos lograr con nuestras propuestas lo siguiente:

- Respecto a los precios del desayuno, los precios de lanzamiento serían de: Desayuno Clásico 2,5 dólares, Desayuno Muffin 4 dólares y Desayuno americano en 5 dólares.
- Respecto a los precios de las ensaladas, estarían en un promedio de 3 y 4 dólares, y los jugos en 1 dólar.

### **Plaza**

Nuestras nuevas propuestas serán ofrecidas en nuestros locales de atención ya conocidos, con lo cual no requeriremos del desarrollo de una mayor red de locales a la que ya tenemos. Sin embargo, podemos considerar una remodelación paulatina de ellos con motivos alusivos al cuidado del medio ambiente. El proceso que convertiría a nuestros locales en unidades en el cuidado del medio ambiente será explicado como parte del plan operativo.

### **Promoción**

Se mantendrán las actuales políticas de promoción agregando:

- Uso intensivo de redes sociales para mantener la imagen de nuestra marca como líder mundial en servicios de comidas rápidas y con un papel protagónico en la sociedad en cada mercado en el que se encuentra.
- Considerar los principales eventos deportivos como la Eurocopa de Naciones 2008, de esta manera buscamos fomentar la salud y el deporte.

### **Personas**

En este aspecto McDonald's presenta un adecuado manejo del personal demostrado a través de sus políticas que promueven la innovación y la formación constante de sus empleados, que ha logrado impacto positivo en sus colaboradores. En tal sentido, McDonald's debe trabajar en



adiestrar previamente a sus colaboradores para garantizar el éxito y aceptación de las nuevas propuestas de servicios de comida y los nuevos horarios de atención.

### Procesos

McDonald's se caracteriza por altos estándares de calidad en sus procesos que garantizan un buen servicio y atención. La adición de los nuevos servicios propuestos generaran nuevas instrucciones a ser implementadas en los procesos que van desde la recepción de los insumos necesarios para las nuevas propuestas por parte de los proveedores hasta su despacho en los *counters* de atención.

### Evidencia Física

En este sentido, McDonald's como parte de su propuesta de valor ofrece complementos de entretenimiento para los niños y locales adecuadamente implementados para brindar la mejor experiencia posible al cliente,

## 1.4 Presupuesto de *marketing*

**Tabla 34. Presupuesto para la estrategia de *marketing* de McDonald's (2008-2010)**

ACCIONES ESTRATÉGICAS	PRESUPUESTO (MILLONES DE DÓLARES)		
	2008	2009	2010
Desarrollo de nuevas propuestas de comidas	72	72	72
Remodelación de locales	11	11	11
Promoción	144	144	144
<b>Total anual</b>	<b>226</b>	<b>226</b>	<b>226</b>

Fuente: Elaboración propia 2016.

## 2. Estrategia funcional de operaciones

### 2.1 Objetivos generales

- Contribuir con el cuidado y reducción del impacto en el medio ambiente en lo referente a desperdicios, energía y aire en los países analizados.
- Promover y difundir alternativas de producción sostenibles sobre su línea de proveedores locales en cada país analizado.

### 2.2 Objetivos específicos

A continuación se detallan los objetivos específicos del área de operaciones:

<p><b>2008</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar los niveles de eficiencia de los procesos operativos de McDonald's reduciendo el consumo de energía en 5% en Francia, Alemania y Reino Unido. Indicador: número de watts consumidos diariamente en proceso operativos y de servicio.</li> <li>• Lograr que al menos el 10% tengan procesos productivos ambientalmente sostenibles. Indicador: número de proveedores con alternativas sostenibles en su cadena de producción.</li> </ul>
<p><b>2009</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar los niveles de eficiencia de los procesos operativos de McDonald's reduciendo el consumo de energía en 10% hacia el 2009, en Francia, Alemania y Reino Unido. Indicador: número de watts consumidos diariamente en proceso operativos y de servicio.</li> <li>• Lograr que al menos el 20% tengan procesos productivos ambientalmente sostenibles hacia el 2009. Indicador: número de proveedores con alternativas sostenibles en su cadena de producción.</li> </ul>
<p><b>2010</b></p>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Mejorar los niveles de eficiencia de los procesos operativos de McDonald's reduciendo el consumo de energía en 15% hacia el 2010, en Francia, Alemania y Reino Unido. Indicador: número de watts consumidos diariamente en proceso operativos y de servicio.</li> <li>• Control de 100% de los proveedores hacia el 2010 al menos el 30% tengan procesos productivos ambientalmente sostenibles. Indicador: número de proveedores con alternativas sostenibles en su cadena de producción.</li> </ul>

### 2.3 Acciones estratégicas

A continuación se desarrollan las acciones estratégicas a seguir para alcanzar nuestros objetivos.

#### **Eficiencia en el uso de energía orientado hacia un menor impacto medioambiental**

El consumo de energía representa el impacto ambiental más importante de los restaurantes. En este sentido, el objetivo principal radica en disminuir dicho consumo e incrementar la eficiencia energética de los equipos. Si bien es cierto, la medición del gasto energético es un desafío debido a la diversidad de los mercados, los equipos de los restaurantes, la variedad de los menús y el

volumen de visitas de consumidores, sin embargo es un compromiso de McDonald's dedicar recursos humanos y económicos a su seguimiento y mejora continua.

Buscaremos identificar procesos que optimicen el consumo de energía y reduzcan la contaminación a través de:

- Uso de energías alternas y una mejor utilización del agua en el proceso productivo: Instalación de dispositivos con capacidad de ahorro, instalación de grifos de apagado automático, grifos con reductores del flujo de agua y cisternas de doble descarga.
- Uso de paneles solares para autogenerar energía para su uso en horarios de mayor demanda de energía eléctrica. Instalación de equipo corrector del factor de potencia, instalación de *films* en los ventanales.
- Obtener certificaciones en uso adecuado de energía y medio ambiente para sus locales en los países analizados.

#### **Proveedores con procesos productivos sostenibles**

Para lograr esto propondremos lo siguiente:

- Exigir gradualmente la obtención de certificaciones a los proveedores para ser elegibles como proveedores de McDonald's, de manera que puedan ir migrando hacia prácticas y modelos productivos ambientalmente sostenibles (distintas certificaciones para el ámbito ganadero, pesquero, café, embalajes, aceites, etc.).
- Charlas informativas libres para nuestros proveedores locales en la generación de alternativas sostenibles en sus procesos de producción, de esta manera estaremos influyendo positivamente sobre nuestros proveedores y sobre nuestra sociedad.

## **2.4 Presupuesto de operaciones**

**Tabla 35. Presupuesto para la estrategia de operaciones de McDonald's (2008-2010)**

ACCIONES ESTRATÉGICAS	PRESUPUESTO (MILLONES DE DÓLARES)		
	2008	2009	2010
Eficiencia en uso de energía y reducción de impacto medioambiental	114	114	114
Proveedores con procesos productivos sostenibles	21	21	21
Totales anuales	134	134	134

Fuente: Elaboración propia 2016.

### 3. Estrategia funcional de recursos humanos

#### 3.1 Objetivo general

Fortalecer nuestra cultura corporativa socialmente responsable orientándola hacia un mejor servicio basado en su relación con la comunidad y cuidado del medio ambiente.

De esta manera buscaremos lograr que el recurso humano genere valor a través de estos elementos. Por ello proponemos desarrollar un plan de recursos humanos basado en la capacitación en responsabilidad social.

#### 3.2 Objetivos específicos

A continuación se detallan los objetivos específicos del área de recursos humanos:

<b>2008</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Capacitar al 30% de los colaboradores en materia de responsabilidad social. Indicador: Número de charlas al año en responsabilidad social, número de colaboradores capacitados</li></ul>
<b>2009</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Haber capacitado al 70% de los colaboradores en materia de responsabilidad para el 2009. Indicador: Número de charlas al año en responsabilidad social, número de colaboradores capacitados</li></ul>
<b>2010</b>	<ul style="list-style-type: none"><li>• Haber capacitado al 100% de los colaboradores en materia de responsabilidad social para el 2010. Indicador: Número de charlas al año en responsabilidad social, número de colaboradores capacitados</li></ul>

#### 3.3 Acciones estratégicas de recursos humanos

Formación y capacitación constante de nuestros colaboradores en negocios sostenibles. Mediante capacitaciones internas buscaremos insertar a nuestros programas de formación habituales, contenidos orientados a la generación de negocios y economías medioambientalmente sostenibles.

De esta manera lograremos insertar en el ADN de nuestros colaboradores la relación intrínseca que debe cultivar la marca McDonald's y su comunidad, lo cual impactará en un mejor servicio.

### 3.4 Presupuesto de RR.HH.

Tabla 36. Presupuesto para la estrategia de recursos humanos de McDonald's (2008-2010)

ACCIONES ESTRATÉGICAS	PRESUPUESTO (MILLONES DE DÓLARES)		
	2008	2009	2010
Formación y capacitación constante de nuestros colaboradores.	82	82	82
Total anual	82	82	82

Fuente: Elaboración propia 2016.

## 4. Estrategia funcional de responsabilidad social

Una empresa socialmente responsable integra una preocupación por la seguridad y el clima laboral, el trato con proveedores y clientes, las relaciones establecidas con comunidades cercanas, el impacto ambiental de las operaciones y las prácticas comerciales y de *marketing*<sup>26</sup>. En este sentido, en el marco estratégico de McDonald's, el manejo proactivo del entorno de negocios y la operación con prácticas responsables es y será fundamental para cumplir con sus objetivos.

De esta manera, el enfoque de sostenibilidad de nuestra organización está orientado por los principios de su creador Ray Kroc, así es como McDonald's alinea esfuerzos para manejar de manera sostenible sus recursos humanos, la relación con sus comunidades, su presencia en el mercado y el cuidado del medio ambiente de los países donde tiene operaciones. En línea con los objetivos estratégicos planteados anteriormente, desarrollaremos el siguiente plan:

### 4.1 Objetivo general

Fortalecer el crecimiento de McDonald's sobre la base de un compromiso con sus grupos de interés, contribuyendo en la transformación y mejora de la realidad social y medioambiental en los países analizados.

### 4.2 Objetivos específicos

A continuación se detallan los objetivos específicos de responsabilidad social:

2008	<ul style="list-style-type: none"><li>Ejecutar un control sobre el uso de papel reciclado e inicio tratamiento de detergentes y aceite excedentes del uso en al menos el 20% de los restaurantes en los países analizados y que al menos el 30% este usando envases</li></ul>
------	---

<sup>26</sup> Cynthia A. Sanborn: Del Dicho al Hecho: Empresa y Responsabilidad Social en el Perú. Brújula: Revista de ideas de la Asociación de Egresados y Gradados de Pontificia Universidad Católica del Perú, Abril – Junio 2008, p. 1-13.

	<p>con materiales provenientes de fuentes renovables.</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• Ejecutar un programa de concientización social en los países analizados centrados en la educación en uso de recursos de manera sostenible. Indicador: un programa ejecutado por año.</li> </ul>
2009	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haber logrado que al menos el 60% de los restaurantes en los países analizados estén ejecutando el tratamiento de desechos y que al menos el 70% este usando materiales provenientes de fuentes renovables.</li> <li>• Ejecutar un programa de concientización social en los países analizados centrados en la educación en uso de recursos de manera sostenible. Indicador: un programa ejecutado por año.</li> </ul>
2010	<ul style="list-style-type: none"> <li>• Haber logrado que 100% de los restaurantes en los países analizados estén ejecutando el tratamiento de desechos y estén usando materiales provenientes de fuentes renovables.</li> <li>• Haber ejecutado un programa de concientización social en los países analizados centrados en la educación en uso de recursos de manera sostenible. Indicador: un programa ejecutado por año.</li> </ul>

### 4.3 Acciones estratégicas

A continuación se desarrollan las estrategias a seguir para alcanzar los objetivos específicos y generales detallados líneas arriba.

#### **Inversión en conservación de suelos y agua a través del tratamiento de desechos**

McDonald's afianzará su compromiso con la conservación del medio ambiente a través de inversión en tratamiento de sus desechos resultantes de su actividad operativa, de tal forma que esto sea implementado paulatinamente en los próximos 3 años como parte de nuestro proceso de gestión operativa.

De esta forma se pretende comprender las siguientes acciones:

- Respecto a los restos de aceite usado en los restaurantes, será recogido por gestores autorizados para la producción de biodiesel y el resto a valorización energética.
- McDonald's buscará que sus envases sean producidos con materias primas procedentes de fuentes renovables para disminuir su impacto ambiental, incorporar materiales procedentes del reciclado y optimizar el diseño para permitir la reutilización basada en el cumplimiento del marco legal aplicable en los países analizados.
- McDonald's se compromete a la utilización de papel reciclado que se utiliza en la producción de los manteles para las bandejas, servilletas, bolsas, envases de los sándwiches y otros

productos de los restaurantes.

### **Programas de concientización social en sostenibilidad**

McDonald's impulsará programas que promuevan la educación en economías sostenibles como motor de cambio social en las sociedades de los países donde tiene presencia. A través de sus representantes en cada país o *country managers* buscará un compromiso mayor de las diferentes empresas en las sociedades de los países analizados, buscando así que la marca sea reconocida en más ciudades, fortaleciendo la imagen de la empresa y su presencia transformacional en las sociedades donde se desarrolla.

## **4.4 Presupuesto**

**Tabla 37. Presupuesto de la estrategia de responsabilidad social de McDonald's (2008-2010)**

ACCIONES ESTRATÉGICAS	PRESUPUESTO (MILLONES DE DÓLARES)		
	2008	2009	2010
Programas de concientización social	103	103	103
Inversión en tratamiento de desechos	164	164	164
Totales anuales	267	267	267

Fuente: Elaboración propia 2016.

## **5. Evaluación financiera y plan funcional de finanzas**

El área de finanzas evaluará las estrategias planteadas y asignará los recursos necesarios para realizar los objetivos mediante capital interno o financiamiento. Cumpliendo nuestros objetivos estratégicos buscamos mejorar la posición financiera de McDonald's.

### **5.1 Objetivo general**

Gestionar y administrar de forma eficiente los recursos financieros de la empresa con el fin de maximizar el valor actual neto en forma sostenible.

### **5.2 Objetivos específicos**

A continuación se detallan los objetivos específicos del área de finanzas.

- Elevar su ROA (*Return on assets*, rentabilidad sobre los activos) en 1% entre el 2008 y 2010.
- Elevar ROE (*Return on equity*, rentabilidad financiera) en 2% entre el 2008 y 2010.

### **5.3 Supuestos**

- Se realizará un análisis incremental de los flujos de caja, comparando los resultados con la aplicación de las estrategias propuestas en los distintos planes funcionales y sin la aplicación

de estas.

- Se toma como año base (“año cero”) el cierre del 2007.
- Se establece como supuesto un crecimiento promedio de la industria de un 7%, calculado en función de la evolución de crecimiento de ventas de 10 años de McDonald’s y de sus principales competidores en Europa: Burger King y KFC. Este sería nuestro escenario base considerado en el análisis financiero.
- Se realizan las proyecciones a tres años: 2008, 2009 y 2010.
- Todos los montos son en dólares constantes.
- El impuesto a la renta anual es de 34% en promedio.

#### 5.4 Presupuesto de inversión

La inversión comprende el costo de las principales acciones sugeridas para la implementación de las estrategias propuestas, que se realizarán durante el período 2008-2010. Los presupuestos anteriormente presentados fueron categorizados por su naturaleza de gasto de la siguiente forma (en este se está considerando el efecto de la inversión dividido en los tres primeros años dada la solidez financiera de McDonald’s):

**Tabla 38. Resumen del presupuesto para las acciones estratégicas (2008-2010)**

PPTO. RESUMEN (MILLONES DE DÓLARES)	2008	2009	2010
<b>Gastos administrativos.</b>	<b>369</b>	<b>369</b>	<b>369</b>
Proveedores con procesos productivos sostenibles	21	21	21
Programas de concientización en RSE	103	103	103
Formación y capacitación	82	82	82
<b>Gastos ventas.</b>	<b>226</b>	<b>226</b>	<b>226</b>
Desarrollo de nuevas propuestas	72	72	72
Remodelación de locales	11	11	11
Promoción	144	144	144
<b>Gastos operativos</b>	<b>162</b>	<b>162</b>	<b>162</b>
Tratamiento de desechos	162	162	162
<b>Inversión activos fijos/máquinas</b>	<b>114</b>	<b>114</b>	<b>114</b>
Eficiencia uso de energía y reducción impacto ambiental	114	114	114
<b>Total</b>	<b>709</b>	<b>709</b>	<b>709</b>

Fuente: Elaboración propia.2016

#### 5.5 Tasa de descuento

A fin de evaluar la viabilidad económica de las estrategias propuestas, es necesario descontar los flujos de caja económicos proyectados a una tasa de descuento. En la tabla 39 mostramos el cálculo del COK (costo de capital) y el WACC (costo del capital promedio ponderado).

Resulta importante precisar, si bien es cierto estamos tres países que forman parte del mercado



europeo y que el mercado de referencia en la zona Euro es Alemania<sup>27</sup>, las variables utilizadas para el cálculo de la tasa de descuento corresponden al mercado de EE.UU. dado que los inversionistas se desarrollan en ese país y se considera que la prima por riesgo de los mercados europeos analizados son iguales a 0 frente al mercado estadounidense e incorporan el costo de financiamiento real, y la tasa impositiva promedio de los últimos tres años (2005-2007).

**Tabla 39. Parámetros utilizados en el cálculo del VAN y la TIR**

Año	0
T	35%
Beta Desapalancado	0.64
Pasivo total	14,112
Patrimonio	15,280
D+E	29,392
D/E	0.92
Beta Apalancado	1.03
Rf ( T - 10 años)	4.41%
Prima Riesgo de Mercado	6.18%
Riesgo Pais (Ger,Fra,UK)	0.00%
Re	10.8%
Rd	4.41%
D/ (D+E)	48.01%
E/(D+E)	51.99%
T	35%
<b>WACC</b>	<b>6.98%</b>
<b>Re</b>	<b>10.76%</b>

Fuente: Elaboración propia 2016.

De la tabla anterior podemos resaltar que el COK o costo de capital del accionista (denotado como Re) se estima en 10,76%, mientras que el Costo Promedio de Capital o WACC se estima en 6,98%. La composición de deuda sobre total de pasivo y patrimonio es de 48%.

## 5.6 Estrategia y evaluación financiera

La estrategia financiera consiste en maximizar el valor de la compañía a través del uso eficiente de los recursos financieros. Para ello evaluaremos si es viable y rentable la implementación de los planes propuestos por las distintas áreas en términos de creación de valor. En la siguiente sección presentamos la comparación de los flujos de caja económicos sobre la base de dos escenarios:

<sup>27</sup> Véase DatosMacro.com <http://www.datosmacro.com/etiquetas/riesgo-pais>

- **Escenario 1:** flujo de caja económico sin aplicación de las estrategias propuestas.
- **Escenario 2:** flujo de caja económico con aplicación de las estrategias propuestas.

En este último escenario se consideran los gastos que estamos presupuestando para nuestras acciones y simulando tal efecto en nuestros ingresos y gastos. Para el cálculo de los flujos se considera la inversión realizada en los tres años posteriores a nuestra fecha de análisis (2008-2010) y los flujos posteriores se calculan en función de los próximos 5 años y son traídos a valor presente y consignados en el año 2011.

### 5.7 Flujo de caja incremental y evaluación de los indicadores financieros

A partir de la diferencia entre el flujo de caja económico de los escenarios 2 y 1, así como la inclusión del financiamiento neto de la inversión inicial, se determina el flujo de caja incremental de las estrategias propuestas. Con fines académicos, cabe indicar que se ha descontado tanto el flujo de caja económico al COK y el flujo de caja financiero al WACC, de tal manera que aunque el proyecto pueda ser asumido utilizando capital propio, se evalúa también el escenario con financiamiento. A continuación se ha realizado un análisis de sensibilidad considerando 3 diferentes escenarios.

#### Análisis de sensibilidad

A continuación presentamos un análisis de sensibilidad sobre las ventas con la finalidad de determinar el impacto económico de tener diferentes ingresos sobre el escenario base.

#### Escenario optimista

Sobre este escenario asumiremos que el crecimiento de las ventas es el crecimiento natural de la industria, el cual se encuentra alrededor del 7% anual (ver anexos, estados financieros e históricos de ventas) más un incremento del 3% anual sobre las ventas, con lo cual cumpliríamos nuestra meta de incremento de ventas anual del 10%. De lo dicho anteriormente, podemos observar lo siguiente:

**Tabla 40. Evaluación financiera, escenario optimista**

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>FCL CON</b>		48	189	351	1,889
<b>FCL SIN</b>		192	206	221	1,187
<b>FC ECONOMICOProyecto</b>		-144	-16	130	702
<b>Deuda LP</b>		144	16	0	0
<b>Interes</b>			-6	-7	-7
<b>BT interes</b>			2	2	2
<b>FC FINANCIERO</b>		<b>0</b>	<b>-4</b>	<b>126</b>	<b>697</b>
<b>VAN Económico</b>	<b>419</b>				
<b>VAN Financiero</b>	<b>493</b>				
<b>TIR Economico</b>	<b>83%</b>				

Fuente: Elaboración propia 2016.

De esta manera, el VAN>0 y el TIR es mayor al costo promedio de capital calculado anteriormente, por lo que el proyecto sería factible.

### Escenario base

En este escenario asumiremos que el crecimiento de las ventas es el crecimiento natural de la industria, el cual se encuentra alrededor del 7% anual (ver anexos, estados financieros e históricos de ventas), más un incremento del 1% anual sobre las ventas.

De lo dicho anteriormente, podemos observar lo siguiente:

**Tabla 41. Evaluación financiera, escenario base**

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>FCL CON</b>		76	167	269	1,449
<b>FCL SIN</b>		192	206	221	1,187
<b>FC ECONOMICOProyecto</b>		-116	-38	49	261
<b>Deuda LP</b>		116	38	0	0
<b>Interes</b>			-5	-7	-7
<b>BT interes</b>			2	2	2
<b>FC FINANCIERO</b>		<b>0</b>	<b>-3</b>	<b>44</b>	<b>257</b>
<b>VAN Económico</b>	<b>74</b>				
<b>VAN Financiero</b>	<b>97</b>				
<b>TIR Economico</b>	<b>31%</b>				

Fuente: Elaboración propia 2016.

De esta manera, el VAN>0 y el TIR es mayor al costo promedio de capital calculado anteriormente, por lo que el proyecto sería factible.

### Escenario pesimista

Sobre este escenario asumiremos que el crecimiento de las ventas es el crecimiento natural de la industria, el cual se encuentra alrededor del 7% anual (ver anexos, estados financieros e histórico de ventas) y asumiendo que nuestras acciones no tienen ningún efecto sobre las ventas.

De lo dicho anteriormente, podemos observar lo siguiente:

**Tabla 42. Evaluación financiera, escenario pesimista**

	2007	2008	2009	2010	2011
<b>FCL CON</b>		102	170	245	1,317
<b>FCL SIN</b>		192	206	221	1,187
<b>FC ECONOMICOProyecto</b>		-90	-36	24	130
<b>Deuda LP</b>		90	36	0	0
<b>Interes</b>			-4	-6	-6
<b>BT interes</b>			1	2	2
<b>FC FINANCIERO</b>		<b>0</b>	<b>-3</b>	<b>21</b>	<b>126</b>
<b>VAN Económico</b>	<b>-7</b>				
<b>VAN Financiero</b>	<b>3</b>				
<b>TIR Economico</b>	<b>8%</b>				

Fuente: Elaboración propia 2016.

De esta manera, el VAN>0 (apenas por 3MM de dólares) y el TIR es casi igual al costo promedio de capital calculado anteriormente, por lo que a pesar de que no tenemos el crecimiento esperado en ventas, el hecho de que mantengamos nuestro crecimiento sin acciones haría que el proyecto sea factible. Sin embargo, una crisis en los próximos años que reduzca el crecimiento natural de la industria haría que nuestro proyecto no sea factible.

#### Resultados de Rentabilidad

Considerando el escenario optimista, en el cual logramos un incremento de 10% de ventas anualmente, obtendríamos los siguientes resultados:

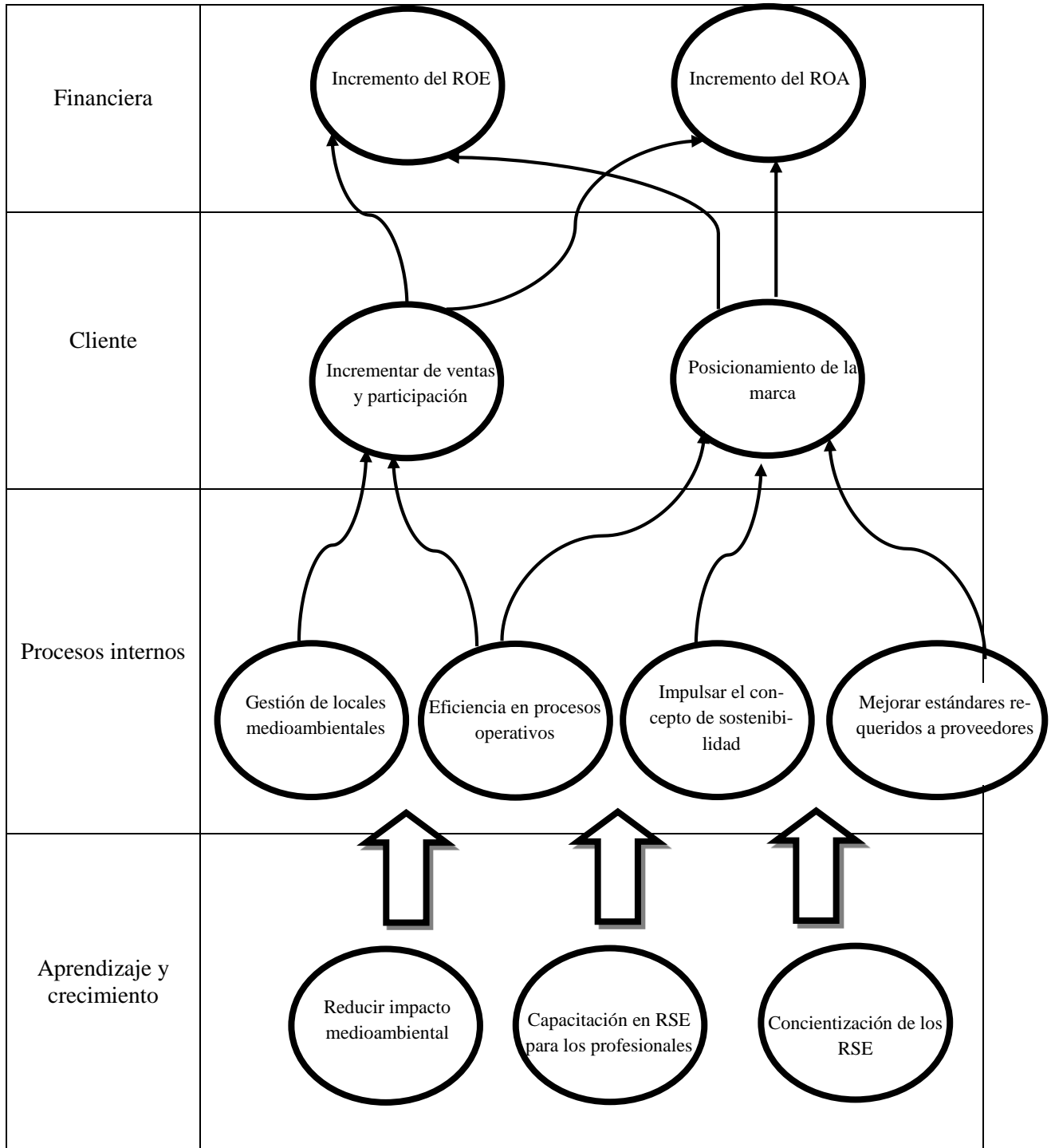
	<b>Real</b>	<b>Proyecciones</b>		
	<b>2007</b>	<b>2008</b>	<b>2009</b>	<b>2010</b>
<b>Ingreso Neto</b>	2,395.1	2,611.9	2,918.2	3,255.7
<b>Total Activos</b>	29,391.7	31,272.8	33,274.2	35,403.8
<b>Total Capital Social</b>	15,279.8	16,257.7	17,298.2	18,405.3
<b>ROE</b>	15.67%	16.07%	16.87%	17.69%
<b>Incremento ROE</b>		0.39%	0.80%	0.82%
<b>ROA</b>	8.15%	8.35%	8.77%	9.20%
<b>Incremento ROE</b>		0.20%	0.42%	0.43%

De esta manera, obtendríamos un incremento acumulado del ROE del 2.01% entre el 2008 y el 2010, mientras que el ROA llegaría a crecer 1.05% en el mismo período. Cabe mencionar que en los otros escenarios, si bien es cierto se mantiene aún el proyecto como factible, no alcanzaríamos las metas propuestas de ROE y ROA.

Capítulo VIII. Evaluación y control de la estrategia

1. Mapa estratégico (BSC)

Gráfico 4. Mapa estratégico propuesto para McDonald's



Fuente: Elaboración propia 2016 basada en David (2008).

En el gráfico anterior se muestra el mapa estratégico de McDonald's, donde se grafican los objetivos estratégicos y los componentes de la estrategia.

## 2. Definición de iniciativas e indicadores propuestos

A continuación se muestra el cuadro integral de mando, en el cual se detalla para cada perspectiva los objetivos estratégicos y sus indicadores. En el cuadro integral de mando se detallan las metas cuantitativas correspondientes a cada indicador y la iniciativa estratégica que permitirá obtener la meta.

**Tabla 43. Cuadro de mando integral propuesto para McDonald's**

PERSPECTIVA	OBJETIVO ESTRATÉGICO	INDICADOR DE RESULTADO	META	RESPONSABLE
FINANCIERA	OF1.- Mejora de la rentabilidad.	IF1.- Valor del ROA. IF2.- Valor del ROE.	MF1. Incrementar el ROA en un 1%. MF2. Incrementar el ROE en un 2%	FINANZAS
CLIENTE	OC1.- Incremento de las ventas. OC2.- Mejorar locales propios	IC1.- Penetración de mercado. IC2.- Desarrollo de nuevo producto IC3.- Locales remodelados	MC1. Incrementar el volumen de ventas anuales en 10%, en relación con el año anterior. MC2. Remodelación de sus locales en los tres países analizados.	MARKETING
PROCESOS INTERNOS	OP1.- Mayor eficiencia en los procesos operativos  OP2.- Promover la generación de alternativas sostenibles en proveedores.	IP1.- Agua, energía consumida, energía generada, ahorro de agua, energía.  IP2.- Proveedores con alternativas de producción y suministro sostenible.	MP1. Mejorar los niveles de eficiencia de los procesos operativos de McDonald's reduciendo el consumo de energía en 15%  MP2. Control de 100% de los proveedores, logrando que al menos el 30% de ellos generen alternativas de suministro sostenibles en sus procesos de producción.	OPERACIONES / RSE.
APRENDIZAJE Y CRECIMIENTO	OA1.- Concientizar a los colaboradores en materia de responsabilidad social.	IA1.- Colaboradores capacitados en RSE.	MA1. Capacitación del 100% de colaboradores en RSE.	RECURSOS HUMANOS

Fuente: Elaboración propia 2016.

## **Conclusiones y recomendaciones**

### **1. Conclusiones**

1. McDonald's en el 2007 se encuentra con un escenario de crecimiento sostenido y estabilidad económica en los países europeos, de tal forma que la estrategia propuesta es la de fortalecimiento y crecimiento en el mercado de comidas rápidas en los tres países (Francia, Alemania y Reino Unido) que le generan más del 60% de ingresos en Europa.
2. McDonald's ha mostrado un sólido crecimiento promedio de alrededor del 7% en los últimos 10 años, además de haber incrementado sostenidamente sus inversiones en activos durante ese mismo período, lo cual habla de un carácter expansionista y de dominio a nivel mundial, con su presencia en el mercado europeo.
3. McDonald's posee como ventaja competitiva su marca, la cual hace de esta organización una empresa sólida y de importante influencia en los mercados en los que opera.
4. En búsqueda de fortalecer su crecimiento en el mercado europeo se ha propuesto en nuestros planes funcionales: desarrollo de propuestas de servicio de comida rápida en respuesta a las nuevas tendencias de comida sana, nuevos horarios de atención para servicios de desayuno con el cual alcanzaremos un crecimiento anual del 10%.
5. Se plantea para McDonald's una acción paulatina y conjunta con sus proveedores de manera que optimicen sus procesos de producción hacia la sostenibilidad como nuevo requerimiento indispensable a nivel mundial.
6. McDonald's debe desarrollar un trabajo de fortalecimiento de la conciencia medioambiental tanto interna como hacia la sociedad, en la búsqueda de posicionar a la marca como una empresa comprometida con el medio ambiente.
7. Considerando los presupuestos asignados a nuestros planes funcionales para McDonald's se concluye que son factibles incluso en un escenario pesimista. En nuestro mejor escenario lograremos el incremento meta en las ventas del 10% anual, alcanzando también nuestras metas de eficiencia de ROE y ROA de 2 y 1% respectivamente.

### **2. Recomendaciones**

1. McDonald's debe generar a través de su fortaleza como empresa líder una imagen que trascienda a la marca que solo ofrece comida rápida, orientándose a influir positivamente en las comunidades donde opera.
2. Se recomienda que McDonald's implemente las acciones sugeridas en el presente trabajo, las cuales son factibles, y se espera contribuyan a la solución del problema planteado.

## Bibliografía

- Abell, Derek F. (1980). *Defining the business: The starting point of strategic planning*. EE. UU.: Prentice Hall.
- Barboza, David (2003). “If you pitch it, they will eat it. Sección Business”. En: *New York Times*. 3 de agosto del 2003. Fecha de consulta: 22/06/2016. <<http://www.nytimes.com/2003/08/03/business/if-you-pitch-it-they-will-eat.html>>
- BBC News Website (2016). *Sección Country Profiles, Europe*. Fecha de consulta: 18/06/2016. <[http://news.bbc.co.uk/2/hi/country\\_profiles/default.stm](http://news.bbc.co.uk/2/hi/country_profiles/default.stm)>
- Beltrán, Arlette y Cueva, Hanny (2011). *Ejercicios de evaluación privada de proyectos*. 4ª. ed. Lima: Centro de Investigación de la Universidad del Pacífico.
- Berk, Jonathan y De Marzo, Peter (2008). *Finanzas corporativas*. 1ra. ed. México D.F.: Pearson.
- DatosMacro.com (2016). Primas de Riesgo. Fecha de consulta: 15/09/2016. <<http://www.datosmacro.com/etiquetas/riesgo-pais>>
- David, Fred R. (2008). *Conceptos de administración estratégica*. 11va. ed. México: Pearson Education.
- Hax, Arnoldo y Majluf, Nicolás (2004). *Estrategias para el liderazgo competitivo*. 1ª edición. Argentina: Editorial Gránica.
- Hellriegel, Don; Jackson, Susan E.; y Slocum Jr., John W. (2005). *Administración. Un enfoque basado en competencias*. 10ma. Edición. Ciudad de México: Editorial International Thomson Editores S.A.
- Kenessey, Zoltan (1987). “The Primary, Secondary, Tertiary and Quaternary Sectors of the Economy”. *The review of income and wealth: journal of the International Association for Research in Income and Wealth*. Oxford, vol. 33, 4, p. 359-385.
- Kotler, Philip y Keller, Kevin Lane (2006). *Dirección de Marketing*. 12da. ed. México D.F.: Pearson.
- McDonald’s Corporation Website (2016). *Our Company*. Fecha de consulta: 11/07/2016. <[http://corporate.mcdonalds.com/content/mcd/our\\_company/our-ambition.html](http://corporate.mcdonalds.com/content/mcd/our_company/our-ambition.html)>
- McDonald’s Corporation (2006). *2006 Annual Report*. Fecha de consulta: 13/06/2016. <<http://corporate.mcdonalds.com/mcd/investors/financial-information/annual-report.html>>
- Porter, Michael (1985). *Competitive Advantage: Creating and Sustaining Superior Performance*. EEUU. 1era Edición. New York. The Free Press, Simon & Schuster Inc.
- Ruiz de Velasco, Joaquín Garralda (2013). *La Cadena de Valor*. Madrid: IE Business School. Fecha de Consulta: 26/06/2016. Disponible en:



<http://openmultimedia.ie.edu/openproducts/cdv/cdv/Cadena%20de%20valor.pdf>

- Sanborn, Cynthia (2008). “Del dicho al hecho: Empresarios y Responsabilidad Social en el Perú”. En: *Revista Brújula*, PUCP. Julio, 2008. Fecha de Consulta: 03/08/2016. <<http://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/334/DD%20-%20Sanborn%20Del%20dicho%20al%20hecho.pdf?sequence=1>>
- The World Bank (2016). *Sección: Countries*. Fecha de consulta. 19/06/2016 <<http://data.worldbank.org/country>>
- Velasco Osma, José Ramón (2006). *Fundamentos de la Responsabilidad Social Corporativa y su aplicación ambiental*. Madrid: Editorial Mc Graw Hill.

## **Anexos**

## Anexo1. Resumen de indicadores financieros

### Resumen de 11 Años

Millones de Dólares Excepto Montos por Acción	2007	2006	2005	2004	2003	2002	2001	2000	1999	1998	1997
Ventas manejadas por la empresa	16,611	15,402	14,018	13,055	11,810	10,622	10,245	10,018	9,504	8,895	8,136
Ingresos de Afiliadas y Franquicias	6,176	5,493	5,099	4,834	4,344	3,905	3,829	3,776	3,747	3,526	3,273
<b>Ingresos Totales</b>	<b>22,787</b>	<b>20,895</b>	<b>19,117</b>	<b>17,889</b>	<b>16,154</b>	<b>14,527</b>	<b>14,074</b>	<b>13,794</b>	<b>13,251</b>	<b>12,421</b>	<b>11,409</b>
<b>Ingreso Operativo</b>	<b>3,879</b>	<b>4,433</b>	<b>3,984</b>	<b>3,554</b>	<b>2,835</b>	<b>2,116</b>	<b>2,708</b>	<b>3,344</b>	<b>3,324</b>	<b>2,762</b>	<b>2,808</b>
<b>Ingreso de Operaciones continuas</b>	<b>2,335</b>	<b>2,866</b>	<b>2,578</b>	<b>2,287</b>	<b>1,510</b>	<b>994</b>	<b>1,642</b>	<b>1,981</b>	<b>1,950</b>	<b>1,550</b>	<b>1,642</b>
<b>Ingreso Neto</b>	<b>2,395</b>	<b>3,544</b>	<b>2,602</b>	<b>2,279</b>	<b>1,471</b>	<b>893</b>	<b>1,637</b>	<b>1,977</b>	<b>1,948</b>	<b>1,550</b>	<b>1,642</b>
<b>Efectivo Proporcionado por Operaciones</b>	<b>4,876</b>	<b>4,341</b>	<b>4,337</b>	<b>3,904</b>	<b>3,269</b>	<b>2,890</b>	<b>2,688</b>	<b>2,751</b>	<b>3,009</b>	<b>2,766</b>	<b>2,442</b>
<b>Efectivo Usado para Actividades de Inversión</b>	<b>1,150</b>	<b>1,274</b>	<b>1,818</b>	<b>1,383</b>	<b>1,370</b>	<b>2,467</b>	<b>2,068</b>	<b>2,213</b>	<b>2,262</b>	<b>1,948</b>	<b>2,217</b>
<b>Gastos de Capital</b>	<b>1,947</b>	<b>1,742</b>	<b>1,607</b>	<b>1,419</b>	<b>1,307</b>	<b>2,004</b>	<b>1,906</b>	<b>1,945</b>	<b>1,868</b>	<b>1,879</b>	<b>2,111</b>
<b>Efectivo usado para/provisto por Actividades de Inversión</b>	<b>3,996</b>	<b>5,460</b>	<b>-442</b>	<b>1,634</b>	<b>1,737</b>	<b>511</b>	<b>624</b>	<b>537</b>	<b>627</b>	<b>860</b>	<b>214</b>
<b>Compras de Valores del Tesoro</b>	<b>3,949</b>	<b>3,719</b>	<b>1,228</b>	<b>605</b>	<b>439</b>	<b>687</b>	<b>1,090</b>	<b>2,002</b>	<b>933</b>	<b>1,162</b>	<b>765</b>
<b>Dividendos en Efectivo de Acciones Comunes</b>	<b>1,766</b>	<b>1,217</b>	<b>842</b>	<b>695</b>	<b>504</b>	<b>297</b>	<b>288</b>	<b>281</b>	<b>265</b>	<b>239</b>	<b>221</b>
<b>Posicion Financiera a Fin de año</b>											
Total de Activos	29,392	28,974	29,989	27,838	25,838	24,194	22,535	21,684	20,983	19,784	18,242
Total de Deuda	9,301	8,408	10,137	9,220	9,731	9,979	8,918	8,474	7,252	7,043	6,463
Total de Capital Accionario	15,280	15,458	15,146	14,201	11,982	10,281	9,488	9,204	9,639	9,465	8,852
Acciones en Circulación (Millones)	1,165	1,204	1,263	1,270	1,262	1,268	1,281	1,305	1,351	1,356	1,371
<b>Por Acción Común</b>											
Ingreso de Operaciones continuas diluido	1.93	2.29	2.02	1.80	1.18	0.78	1.25	1.46	1.39	1.10	1.15
Ingreso Neto Diluido	1.98	2.83	2.04	1.79	1.15	0.70	1.25	1.46	1.39	1.10	1.15
Dividendos Declarados	1.50	1.00	0.67	0.55	0.40	0.24	0.23	0.22	0.20	0.18	0.16
Precio de Mercado a Fin de Año	58.91	44.33	33.72	32.06	24.83	16.08	26.47	34.00	40.31	38.41	23.88
Restaurantes Manejados por la empresa	6,906	8,166	8,173	8,179	8,030	8,115	7,547	6,841	6,022	5,433	4,887
Restaurantes con Franquicia	20,505	18,685	18,324	18,216	18,119	17,855	17,392	16,795	15,949	15,086	14,197
Restaurantes Afiliados	3,966	4,195	4,269	4,101	4,038	4,244	4,320	4,260	4,301	3,994	3,844
<b>Total de Restaurantes del Sistema</b>	<b>31,377</b>	<b>31,046</b>	<b>30,766</b>	<b>30,496</b>	<b>30,187</b>	<b>30,214</b>	<b>29,259</b>	<b>27,896</b>	<b>26,272</b>	<b>24,513</b>	<b>22,928</b>
<b>Ventas de Afiliadas y Franquiciados</b>	<b>46,943</b>	<b>41,380</b>	<b>38,913</b>	<b>37,052</b>	<b>33,129</b>	<b>30,022</b>	<b>29,590</b>	<b>29,714</b>	<b>28,979</b>	<b>27,084</b>	<b>25,502</b>
<b>ROE</b>	<b>15.7%</b>	<b>22.9%</b>	<b>17.2%</b>	<b>16.0%</b>	<b>12.3%</b>	<b>8.7%</b>	<b>17.3%</b>	<b>21.5%</b>	<b>20.2%</b>	<b>16.4%</b>	<b>18.5%</b>
<b>ROA</b>	<b>8.1%</b>	<b>12.2%</b>	<b>8.7%</b>	<b>8.2%</b>	<b>5.7%</b>	<b>3.7%</b>	<b>7.3%</b>	<b>9.1%</b>	<b>9.3%</b>	<b>7.8%</b>	<b>9.0%</b>

## Anexo2. Estado de pérdidas y ganancias

Millones de Dólares Excepto Montos por Acción	2007	2006	2005
<b>Ingresos</b>			
Ventas por restaurantes manejados por la empresa	16,611.0	15,402.4	14,017.9
Ingresos de franquicias y restaurantes afiliados	6,175.6	5,492.8	5,099.4
<b>Ingresos Totales</b>	<b>22,786.6</b>	<b>20,895.2</b>	<b>19,117.3</b>
<b>Costos y Gastos Operativos</b>			
Gastos de restaurantes manejados por la empresa			
Comida y Papel	5,487.4	5,111.8	4,760.2
Beneficios de Empleados y Planillas	4,331.6	3,991.1	3,662.9
Locales y otros Gastos Operativos	3,922.7	3,802.2	3,495.5
Gastos de Locales - Restaurantes Franquiciados	1,139.7	1,058.1	1,021.4
Gastos Administrativos y de Ventas	2,367.0	2,295.7	2,118.4
Impairment y otros cargos (creditos) netos	1,670.3	134.2	-28.4
Otros Gastos (Ingresos) Operativos netos	-11.1	69.1	103.3
<b>Total Costos y Gastos Operativos</b>	<b>18,907.6</b>	<b>16,462.2</b>	<b>15,133.3</b>
<b>Ingreso Operativo</b>	<b>3,879.0</b>	<b>4,433.0</b>	<b>3,984.0</b>
Gastos de Intereses	410.1	401.9	356.2
Ingreso No Operativo neto	-103.2	-123.3	-32.4
<b>Ingresos por operaciones continuas antes de provisión e impuestos</b>	<b>3,572.1</b>	<b>4,154.4</b>	<b>3,660.2</b>
Provisión por Impuestos	1,237.1	1,288.3	1,082.6
<b>Ingresos de operaciones continuas</b>	<b>2,335.0</b>	<b>2,866.1</b>	<b>2,577.6</b>
Ingresos de operaciones discontinuas	60.1	678.1	24.6
<b>Ingreso Neto</b>	<b>2,395.1</b>	<b>3,544.2</b>	<b>2,602.2</b>
<b>Ingreso por participación común - basico</b>			
Operaciones Continuas	1.96	2.32	2.04
Operaciones Discontinuas	0.05	0.55	0.02
<b>Ingreso Neto</b>	<b>2.02</b>	<b>2.87</b>	<b>2.06</b>
<b>Ingreso por participación común - diluido</b>			
Operaciones Continuas	1.93	2.29	2.02
Operaciones Discontinuas	0.05	0.54	0.02
<b>Ingreso Neto</b>	<b>1.98</b>	<b>2.83</b>	<b>2.04</b>
<b>Dividendos por acción</b>	<b>1.50</b>	<b>1.00</b>	<b>0.67</b>
<b>Promedio ponderado de acciones comunes - basico</b>	<b>1,188.30</b>	<b>1,234.00</b>	<b>1,260.40</b>
<b>Promedio ponderado de acciones comunes - diluido</b>	<b>1,211.80</b>	<b>1,251.70</b>	<b>1,274.20</b>

### Anexo3. Balance general

Millones de Dólares Excepto Montos por Acción	2007	2006
<b>Activos</b>		
<b>Activos Corrientes</b>		
Efectivo y equivalentes	1,981.3	2,128.1
Cuenta y Notas por cobrar	1,053.8	806.9
Inventario, en costo	125.3	112.4
Gastos prepagados y otros activos corrientes	421.5	318.6
Activos de negocios para venta		1,631.5
Operaciones discontinuas		194.7
<b>Total activo corriente</b>	<b>3,581.9</b>	<b>5,192.2</b>
<b>Otros activos</b>		
Inversiones en y anticipos a los afiliados	1,156.4	1,035.4
Intangible	2,301.3	2,073.6
Miscelaneo	1,367.4	1,235.2
<b>Total otros activos</b>	<b>4,825.1</b>	<b>4,344.2</b>
<b>Propiedades y Equipos</b>		
Propiedades y Equipos, en costo	32,203.7	29,722.9
Depreciación acumulado y amortización	-11,219.0	-10,284.8
<b>Propiedad y Equipo Neto</b>	<b>20,984.7</b>	<b>19,438.1</b>
<b>Total Activos</b>	<b>29,391.7</b>	<b>28,974.5</b>
<b>Pasivo y Capital Social</b>		
<b>Pasivo corriente</b>		
Notas por pagar	1,126.6	
Cuentas por Pagar	624.1	668.7
Impuestos sobre renta		241.9
Otros Impuestos	248.0	203.2
Interes Acumulado	148.4	135.0
Planillas acumuladas y otros pasivos	1,486.9	1,324.5
Pasivo Circulante de Deuda a Largo Plazo	864.5	17.7
Pasivos de negocio para venta		273.8
Operaciones Discontinuas		86.8
<b>Total pasivos corrientes</b>	<b>4,498.5</b>	<b>2,951.6</b>
<b>Pasivo a Largo Plazo</b>	<b>7,310.0</b>	<b>8,389.9</b>
<b>Otros Pasivos a largo plazo</b>	<b>1,342.5</b>	<b>1,098.4</b>
<b>Impuestos sobre renta diferidos</b>	<b>960.9</b>	<b>1,076.3</b>
<b>Capital Social</b>		
Acciones Preferentes		
Acciones Comunes	16.6	16.6
Pagos adicionales	4,226.7	3,445.0
Utilidades retenidas	26,461.5	25,845.6
Otros ganancias/perdidas acumuladas	1,337.4	-296.7
Acciones en tesoro	-16,762.4	-13,552.2
<b>Total Capital Social</b>	<b>15,279.8</b>	<b>15,458.3</b>
<b>Total Pasivo y Capital Social</b>	<b>29,391.7</b>	<b>28,974.5</b>

## Anexo4. Flujo de efectivo

Millones de Dólares	2007	2006	2005
<b>Actividades de Operación</b>			
Ingreso Neto	2,395.1	3,544.2	2,602.2
Ajustes para conciliar el efectivo ganado por Operaciones			
Cargos y Creditos			
Depreciación y Amortización	1,214.1	1,249.9	1,249.5
Impuestos a la renta Diferidos	-39.1	33.4	-31.6
Beneficio por Auditoria de Impuesto a las rentas	-316.4		-178.8
Impairment y otros cargos(creditos) neto	1,670.3	134.2	-28.4
Ganancias en disposición de Operaciones discontinuas	-68.6	-653.0	
Compensación basada en acciones	142.4	122.5	152.0
Otros	-85.3	73.5	159.6
Items de Cambios en Capital de Trabajo			
Cuentas por cobrar	-100.2	-90.8	-56.5
Inventario, gastos prepagados y otros activos corrientes	-29.6	-1.6	-29.4
Cuentas por pagar	-36.7	82.8	35.8
Impuestos a la renta	71.8	-350.3	442.9
Otros pasivos acumulados	58.5	196.7	19.5
<b>Efectivo por Actividades de Operación</b>	<b>4,876.3</b>	<b>4,341.5</b>	<b>4,336.8</b>
<b>Actividades de Inversión</b>			
Propiedades y Gastos en equipos	-1,946.6	-1,741.9	-1,606.8
Compras para los negocios de restaurantes	-228.8	-238.6	-343.5
Ventas de Negocios de Restaurantes y Propiedades	364.7	315.7	259.1
Transacción LATAM	647.5		
Beneficio de Cesiones de Operaciones Discontinuas	194.1	281.0	
Otros	-181.0	109.7	-126.6
<b>Efectivo para Actividades de Inversión</b>	<b>-1,150.1</b>	<b>-1,274.1</b>	<b>-1,817.8</b>
<b>Actividades de Financiamiento</b>			
Prestamo Netos de Corto Plazo	101.3	34.5	22.7
Emisión de Financiamiento a Largo Plazo	2,116.8	1.9	3,107.9
Reembolsos de Financiamiento a Largo Plazo	-1,645.5	-2,301.1	-1,518.3
Compra de Acciones del Tesoro	-3,943.0	-2,959.4	-1,202.0
Dividendos de Acciones Comunes	-1,765.6	-1,216.5	-842.0
Beneficio de Ejercicio de Opción de Acciones	1,137.6	975.7	768.1
Exceso de Beneficio Fiscal por Compensación por Acciones	203.8	87.1	70.1
Otros	-201.7	-82.1	35.3
<b>Efectivo por/para Actividades de Financiamiento</b>	<b>-3,996.3</b>	<b>-5,459.9</b>	<b>441.8</b>
<b>Efecto del tipo de cambio y equivalentes de Efectivo</b>	<b>123.3</b>	<b>267.6</b>	<b>-80.2</b>
<b>Efectivo e Incremento(reducción) de equivalentes</b>	<b>-146.8</b>	<b>-2,124.9</b>	<b>2,880.6</b>
<b>Efectivo y equivalentes al inicio de año</b>	<b>2,128.1</b>	<b>4,253.0</b>	<b>1,372.4</b>
<b>Efectivo y equivalentes al final de año</b>	<b>1,981.3</b>	<b>2,128.1</b>	<b>4,253.0</b>
<b>Detalle Flujo de Efectivo Suplementario</b>			
<b>Interes pagado</b>	<b>392.7</b>	<b>430.3</b>	<b>390.3</b>
<b>Impuesto a las rentas pagado</b>	<b>1,436.2</b>	<b>1,528.5</b>	<b>795.1</b>

## **Nota biográfica**

### **Johnny Marcelino Pantoja Jara**

Bachiller en Ingeniería Estadística de la Universidad Nacional de Ingeniería. Con estudios de postgrado en Finanzas en la Universidad ESAN.

Se ha desempeñado en el sector financiero por más de 10 años en áreas de administración de riesgos, desarrollo de estrategias, *analytics* y modelos estadísticos para la gestión del riesgo crediticio en la banca de consumo. Actualmente se desempeña como Jefe de Gestión y Seguimiento de Tarjetas de Crédito en Interbank.