



“PLAN ESTRATÉGICO DE MCDONALD’S 2008-2010”

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

**Presentado por
Srta. Elizabeth Castillo Altez
Srta. Mariella Soto Kolich
Sr. Marco Rodríguez Aguirre**

Asesor: Profesor Jesús Tong

2016

A mis padres, por ser los pilares fundamentales de todo lo que soy, modelos de la perseverancia y la constancia que me han infundido siempre, brindándome su incondicional apoyo y dándome el valor para salir adelante. Todo este trabajo ha sido posible gracias a ellos.

Elizabeth Castillo

A mi madre y a la memoria de mi padre, cuyos ejemplos de vida han motivado en mí la práctica de virtudes, dentro de una comunidad que debe buscar tener mejores seres humanos, bajo la luz del Arquitecto del universo.

Marco Rodríguez

A la memoria de mis padres, de quienes aprendí valores y ejemplos de vida y perseverancia. A mis hijos y esposo, que siempre me estimulan a superarme y apoyan todos mis emprendimientos.

Mariella Soto

A nuestro asesor, profesor Jesús Tong, por su dedicación constante al impartir conocimientos y recomendaciones para mejorar el desarrollo de la presente tesis.

Resumen ejecutivo

McDonald's es la corporación líder en ventas en su rubro, con US\$ 22.787 millones para el año 2007. Tiene más de 30.700 restaurantes en 118 países y atiende diariamente a más de 50 millones de personas.

Las operaciones de McDonald's se representan como un taburete de tres patas: los empleados, los operadores y los proveedores, en donde siempre se ha mantenido un enfoque de colaboración y equilibrio.

Uno de los retos más importantes es mejorar la calidad y sostenibilidad de su cadena de suministros, mientras se enfrenta a un escenario en el cual la tendencia es consumir productos más saludables y hay una exigencia de altos estándares en determinados mercados como Europa, además de la posible disminución en el consumo y la mayor rapidez de la competencia, especialmente en mercados emergentes como China.

McDonald's se ha enfrentado a campañas muy fuertes de parte de organizaciones no gubernamentales que promueven el cuidado de la salud y el medio ambiente. Se puede recordar la promovida por Greenpeace sobre la deforestación de bosques en Brasil para producir soya, insumo principal para el alimento del pollo en Europa.

El presente trabajo se denomina "Plan Estratégico de McDonald's 2008-2010". En él se han utilizado las herramientas de evaluación del entorno interno y externo, y se han identificado los objetivos, las estrategias y los planes funcionales correspondientes.

Muy importante de destacar es el análisis VRIO que se ha realizado, cuyo resultado concluye que McDonald's tiene como ventajas competitivas sostenibles el reconocimiento de la marca, franquiciadores con experiencia local, empleados bien entrenados y una cadena de suministros sostenible. En ese sentido, se puede afirmar que la ventaja competitiva de McDonald's es de tipo diferenciación amplia (para el nicho de mercado de *fast food*- hamburguesas).

Se han identificado como objetivos más importantes de crecimiento: incrementar el número de restaurantes operados por la empresa propia y en franquicias/afiliados en EE.UU., Europa y APMEA/China y reducir el número de restaurantes en otros países, para consolidar su participación en el mercado; y sostener el crecimiento de las ventas a nivel mundial, según

promedio de ventas de tres años, en 9,89% anual. El objetivo más importante de sostenibilidad es que, ya que el 90% de los proveedores cumple con estándares de sostenibilidad, incrementar en 10% por año el uso de empaques de papel reciclado. El objetivo de economía y rentabilidad más importante es el incremento del promedio anual del EBITDA en 19% y un ROA de 13% en tres años.

Se propone como estrategia global que McDonald's debe mantener su posición competitiva en Estados Unidos y Europa; en China, su estrategia debe ser la de penetración de mercado y desarrollo de nuevos mercados, como el de horario 24 horas, McCafé y opciones saludables.

Como estrategia corporativa, se debe continuar implementando una estrategia genérica de liderazgo en costos de tipo 2, es decir, liderazgo en costos con mejor valor, penetrando en mercados de potencial crecimiento, y manteniendo la ventaja competitiva, especialmente en el desarrollo de franquiciadores y de una cadena de suministro sostenible.

Con la propuesta de los planes funcionales, se proyectan ingresos incrementales de US\$ 1.123,5 millones en el año 2008, US\$ 2.480,3 millones en el año 2009 y US\$ 2.640,7 millones en el año 2010.

Realizando la evaluación financiera, el VANE marginal para el escenario optimista es positivo, con un WACC del 7,1%, por un valor de US\$ 3.543 millones para el periodo seleccionado.

En este sentido, siempre será más conveniente la implementación de las estrategias con una proyección de resultados favorables en los años 2008, 2009 y 2010.

Índice

Índice de contenidos.....	vii
Índice de tablas.....	x
Índice de gráficos.....	xii
Índice de anexos.....	xiii
Capítulo I. Introducción.....	1
Capítulo II. Identificación del problema.....	2
1. Consideraciones generales.....	2
1.1 Política ambiental en el mundo.....	3
1.2 Política de salud en el mundo.....	3
3. Definición del problema.....	5
4. Enfoque y descripción de la solución prevista.....	6
5. Conclusiones iniciales.....	6
Capítulo III. Análisis externo.....	8
1. Análisis del entorno general.....	8
2. Macrovariables (PESTEL).....	8
2.1 Factores políticos y legales.....	8
2.2 Factores económicos.....	9
2.3 Factores sociales.....	11
2.4 Factores tecnológicos.....	12
3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE).....	14
4. Análisis de la industria restaurantera.....	14
5. Grado de atractividad.....	15
5.1 Intensidad de la competencia.....	16
5.2 Barreras de entrada.....	18
5.3 Poder de negociación de proveedores.....	18
Capítulo IV. Análisis interno.....	21
1. Evaluación de la cadena de valor.....	21
2.1 Infraestructura.....	22
2.2 Recursos Humanos.....	22

2.3 Tecnología.....	23
2.4 Abastecimientos	23
3. Actividades primarias	24
3.1 Logística de entrada.....	24
3.2 Operaciones.....	24
3.3 Logística de salida.....	25
3.4 Mercadeo y ventas.....	26
3.5 Servicio al cliente	26
4. Matriz de Evaluación de Factores Internos - EFI	27
5. Análisis de recursos y capacidades – Matriz VRIO.....	28
6. Determinación de ventaja competitiva.....	28
Capítulo V. Formulaciòn de objetivos.....	31
1. Análisis y propuesta de visiòn y misiòn.....	31
2. Objetivo general.....	32
Capítulo VI. Generaciòn de estrategias	35
1. Matriz FODA (cruzado).....	35
2. Matriz PEYEA.....	35
4. Matriz Interna-Externa.....	37
5. Matriz de la gran estrategia o de la estrategia principal	38
6. Matriz de atractivo o de política direccional.....	38
Capítulo VII. Selección de estrategia	40
1. Matriz MCPE.....	40
2. Alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos	41
3. Descripción de la estrategia seleccionada	42
Capítulo VIII. Las estrategias funcionales.....	44
1. Plan funcional de mercadeo	44
1.2. Mezcla de mercadotecnia	44
1.2.1. Servicio	44

1.2.2. Precio	46
1.2.3 Plaza	46
1.2.5 Personas	47
1.2.6 Procesos	48
1.2.7 Proactividad	48
1.3 Supuestos de impacto específicos	49
2. Plan de Recursos Humanos.....	49
2.2 Modelo de gestión de recursos humanos	50
2.3 Presupuesto de recursos humanos	50
3. Plan de Responsabilidad Social Empresarial	51
3.1 Objetivos	51
4. Plan funcional de operaciones.....	52
4.1 Objetivos	52
4.2 Cadena de suministro sostenible	53
4.3 Acciones estratégicas	54
5. Iniciativas para estrategia de finanzas y evaluación.....	54
5.1 Objetivos	54
5.2 Evaluación financiera.....	54
5.2.3 Resultados	58
5.2.4 Tasa de descuento	58
Capítulo X. Evaluación y control de la estrategia	59
1. Mapa estratégico	59
2. Balanced Score Card (BSC).....	61
Conclusiones y recomendaciones	62
Bibliografía	63
Anexos	66
Nota biográfica	85

Índice de tablas

Tabla 1 : Análisis de los factores políticos y legales.....	9
Tabla 2 : Tabla 2. Países con mayor crecimiento del PBI en el Mundo, 2007	10
Tabla 3 : Análisis de los factores económicos	10
Tabla 4 : Análisis de los factores sociales.....	11
Tabla 5 : Usuarios de internet (por cada 100 personas)	12
Tabla 6 : Análisis de los factores tecnológicos	13
Tabla 7 : Análisis de los factores ecológicos	14
Tabla 8 : Matriz EFE.....	15
Tabla 9 : Compañías top en Estados Unidos, servicios de comida	17
Tabla 10 : Matriz de competencia de las cinco fuerzas de Porter	20
Tabla 11 : Matriz de perfil competitivo (MPEC).....	20
Tabla 12 : Cadena de valor.....	21
Tabla 13 : Infraestructura	22
Tabla 14 : Recursos Humanos.....	23
Tabla 15 : Tecnología	23
Tabla 16 : Abastecimientos	24
Tabla 17 : Logística de entrada	24
Tabla 18 : Operaciones	25
Tabla 19 : Logística de salida.....	26
Tabla 20 : Mercadeo y ventas	26
Tabla 21 : Servicio al cliente.....	27
Tabla 22 : Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI.....	27
Tabla 23 : Matriz VRIO	28
Tabla 24 : Análisis de la misión	31
Tabla 25 : Propuesta de misión	31
Tabla 26 : Análisis de la visión	32
Tabla 27 : Propuesta de visión	32
Tabla 28 : Objetivos de crecimiento, incremento/ disminución de restaurantes 2008-2010.....	33
Tabla 29 : Objetivos de crecimiento, Ventas 2008-2010	33
Tabla 30 : Objetivos de sostenibilidad 2008-2010.....	33
Tabla 31 : Objetivos de economía 2008-2010	34

Tabla 32 : Matriz PEYEA	35
Tabla 33 : Matriz MCPE	40
Tabla 34 : Matriz de alineación estratégica.....	42
Tabla 35 : Objetivos de mercadeo – Dentro del periodo 2008-2010	44
Tabla 36 : Presupuesto de mercadotecnia (millones de US\$)	49
Tabla 37 : Presupuesto de recursos humanos (millones US\$)	50
Tabla 38 : Presupuesto de plan de responsabilidad social (millones de US\$)	52
Tabla 39 : Presupuesto de plan de operaciones (millones de US\$).....	53
Tabla 40 : Indicadores clave de rendimiento - Cadena de suministro sostenible.....	53
Tabla 41 : Tabla 41. Objetivos específicos de finanzas	54
Tabla 42 : Número de restaurantes abiertos y cerrados	55
Tabla 43 : Indicadores sin plan	57
Tabla 44 : Indicadores con plan	58
Tabla 45 : Flujo de caja incremental (ver anexo 18).....	58

Índice de gráficos

Gráfico 1 : Estructura Global McDonald's 2007	4
Gráfico 2 : Crecimiento del ingreso per cápita	9
Gráfico 3 : Grado de atractividad.....	16
Gráfico 4 : Mapa de grupos estratégicos en la industria restaurantera en EE.UU	29
Gráfico 5 : Matriz PEYEA.....	36
Gráfico 6 : Matriz Boston Consulting Group (BCG).....	36
Gráfico 7 : Análisis del resultado Matriz Interna- Externa	37
Gráfico 8 : La gran estrategia o estrategia principal	38

Índice de anexos

Anexo 1 : Ventas operadas por la empresa (millones de US\$).....	67
Anexo 2 : Ingresos de afiliadas y franquiciados (millones de US\$)	67
Anexo 3 : Ingresos totales (millones de US\$).....	68
Anexo 4 : Ventas a nivel mundial de McDonald's (millones de US\$)	68
Anexo 5 : Inflación en China, Europa y EE.UU. 1997-2007.....	69
Anexo 6 : Matriz de política direccional.....	69
Anexo 7 : Análisis de la industria, 5 Fuerzas de Porter: Mcdonald's.....	70
Anexo 8 : Matriz FODA	72
Anexo 9 : Reloj estratégico.....	74
Anexo 10 : Participación del mercado en todo el sistema, en el segmento burger, 2007	74
Anexo 11 : Restaurantes y ventas totales de McDonald's, a nivel regional (millones de US\$)	75
Anexo 12 : Número de restaurantes abiertos y cerrados, por franquiciados/afiliados y operados por la empresa	76
Anexo 13 : Variación de los ingresos y ventas por el plan estratégico 2008-2010 (millones de US\$)	77
Anexo 14 : Estado de pérdidas y ganancias (millones de US\$) – sin plan	78
Anexo 15 : Balance General (millones de US\$) - sin plan	79
Anexo 16 : Estado de pérdidas y ganancias (millones de US\$) – con plan	80
Anexo 17 : Balance general (millones de US\$) - con plan	81
Anexo 18 : Anexo 18. Flujo de caja económico (incremental) (millones de US\$)	82
Anexo 19 : Mapa estratégico.....	83
Anexo 20 : Tablero de mando de control y evaluación – Balanced Score Card (BSC).....	84

Capítulo I. Introducción

La industria restaurantera de comida rápida se ha expandido en todo el mundo; concebida como parte de la cultura occidental y asociada a McDonald's, se identifica un proceso de macdonalización. McDonald's es una empresa que fue fundada por los hermanos McDonald en 1941 y fue desarrollada como modelo de negocio por Ray Kroc desde 1955. Ha basado su estrategia general y de internacionalización en el uso de franquicias.

McDonald's es líder en ventas, con US\$ 22.787 millones para el año 2007 (ver anexo 1), tiene más de 30.700 restaurantes en 118 países, diariamente atienden a más de 50 millones de personas y son operados junto a más de 5.900 propietarios y operadores independientes a nivel global.

Ha sido una preocupación hasta ese año enfrentarse a nuevos retos, como mejorar la calidad y sostenibilidad de la cadena de suministros, mitigar las campañas en contra de entidades que promueven la ecología y el cuidado de la salud (debido a la calidad nutricional de sus productos), y la posible disminución en el consumo y mayor crecimiento de la competencia en China.

En el presente trabajo se usaron técnicas, variables y estrategias para mejorar la posición competitiva y la rentabilidad de McDonald's. Con el fin de enfrentar los principales problemas identificados, se ha elaborado una propuesta de Plan Estratégico para los años 2008-2010.

Este Plan Estratégico 2008-2010 contiene el desarrollo de una estrategia general y de estrategias funcionales en mercadeo, recursos humanos, responsabilidad social empresarial, operaciones, finanzas y evaluación. Cada una tiene sus propios objetivos, acciones estratégicas y presupuesto, enmarcadas en una estrategia genérica de liderazgo en costos tipo 2. (Fred R, David 2011: 151).

En ese marco, se identificaron potencialidades de crecimiento en China, la optimización de rentabilidad en Europa y Estados Unidos y el posible crecimiento en el consumo de los productos de McDonald's debido al incremento de la población de clase media en los próximos años y décadas: dos terceras partes provendrán de economías de rápido crecimiento, como las del grupo BRIC (Brasil, Rusia, India y China).

Asimismo, se propone una reducción de la presencia en otros países, considerando los costos y eficiencia de tal medida. Ello no atenta contra la dinámica de trabajar con "incubadoras de exploración", bajo determinados tiempos, para analizar su permanencia en ciertos mercados.

Capítulo II. Identificación del problema

1. Consideraciones generales

McDonald's es una corporación global que ha operado más de 60 años con un crecimiento constante gracias a la conducción sistemática de su negocio, suministros y estrategias de internacionalización, marcando tendencias económicas y sociales. Su presencia en los mercados es uno de los indicadores de referencia para fundamentar que tan globalizado es un país (Dreher 2006: 1091-1110). El tipo de organización de venta al detalle que utiliza se basa predominantemente en franquicias comerciales, regionales y/o maestras (whichfranchise.co.za s.f). Una franquicia se entiende como una forma de licencia más completa, por la cual se otorga un concepto de marca y un sistema operativo (Kotler y Keller 2006: 676).

En el periodo de evaluación, la compañía reconoce parcialmente sus oportunidades porque se expande más lentamente que su competencia directa en los mercados emergentes, en referencia a las marcas Yum Burger y KFC (Yum! Brands 2007:7).

El crecimiento en ventas es limitado por el foco que da al extensivo control de las operaciones para garantizar calidad y sostenibilidad, y suele tomar más de dos años incorporar a un nuevo franquiciado (Noren *et al.* 2007:8).

La industria en que se desenvuelve McDonald's se ve afectada por el posicionamiento negativo de lo poco saludable que es la comida rápida. A pesar de todos los esfuerzos en el nivel estratégico y operativo para revertir esa percepción negativa, esta persiste (Deng 2009: 1).

En el año 2003 se implementa el 'plan para ganar' (Reporte SEC 10K 2007:12), cuyo principal fin es ser mejores y no solo más grandes. Es conducida por Frank Muschetto y el Grupo de Trabajo de la Cadena de Suministros, quienes enfrentan el reto de continuar desempeñando un papel principal en el mercado, otorgando más importancia a las metas de sostenibilidad sobre las de minimización de costos y seguridad de alimentos, entre todas las metas relacionadas a su cadena de suministros. Hay que considerar que la empresa es, a la vez, el sujeto y el objeto de su propio eco discurso (Barboza 2001).

Es necesario identificar los roles de los actores de interés que son parte de la sostenibilidad de su cadena de suministro. Tienen el que evitar una potencial imagen negativa de la corporación, contraria a los conceptos de responsabilidad integrada que manejan y a las iniciativas del cuidado de la salud que dicen implementar (Informe de Responsabilidad Social McDonald's 2006:6).

1.1 Política ambiental en el mundo

El cuidado del medio ambiente es una preocupación de gobiernos, organizaciones gubernamentales, supranacionales y organismos no gubernamentales, pero aún está ausente “un instrumento general de vocación mundial para la protección de los bosques, a pesar del importante proceso de renovación que ha experimentado el Derecho Forestal desde la Conferencia de Río (1992)” (López *et al.* 2006: 23-24).

Con la publicación del artículo “McAmazon” por Greenpeace, McDonald’s ha enfrentado retos de para mejorar la calidad de su cadena de suministros en el marco de políticas de gestión ambiental, principalmente orientados a la satisfacción de las regulaciones del mercado europeo. En este estudio se cuestiona la deforestación en el Brasil para el cultivo de soya que se utiliza como alimento para el pollo, cuya carne es uno de los insumos de los productos de McDonald’s.

1.2 Política de salud en el mundo

La Organización Mundial de la Salud (OMS) ha recomendado, en diversos estudios, mejorar el hábito de consumo, en especial de verduras y frutas.

La OMS fija como una meta general en todos los países “contribuir a la prevención y el control de las enfermedades no transmisibles y las enfermedades causadas por una carencia de micronutrientes, mediante una mayor producción y consumo de diversas frutas y verduras” (Organización Mundial de la Salud 2005: 20).

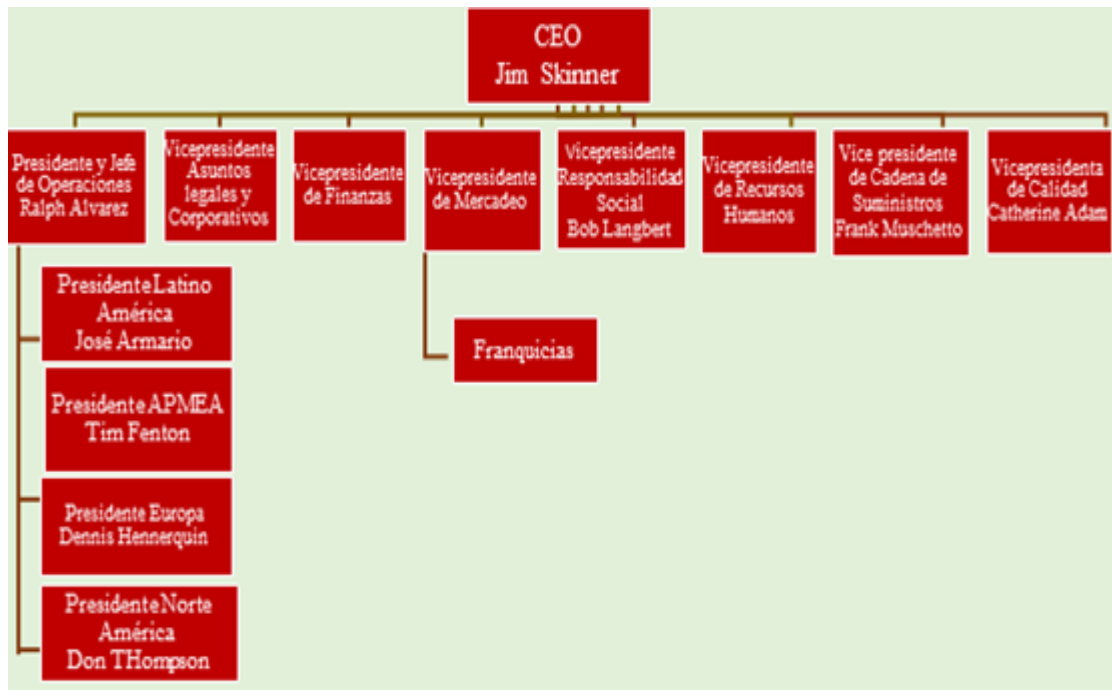
McDonald’s enfrenta también esta tendencia para mejorar la calidad de nutrientes por porción de cada uno de sus productos. De esta manera, mitiga los riesgos de consumo frecuente de grasas y otras disposiciones de organizaciones públicas y privadas que hagan poner en peligro el mantenimiento de sus ventas por la preferencia del consumidor sobre productos saludables.

2. Descripción y perfil estratégico de la empresa

McDonald’s es la corporación más grande de comida rápida en el mundo (Clemente y Gómez 2006). Es considerada como uno de los íconos de la cultura estadounidense. Fue fundada por los hermanos McDonald en 1941 y comprada por Ray Kroc en 1955. Este tenía una visión de estandarización con franquicias, que se ha mantenido a través del tiempo, a partir de procesos muy definidos que garantizan calidad, servicio, limpieza y valor como su estándar de operaciones. En 1967, inician la internacionalización abriendo operaciones en Canadá y Puerto Rico, luego en Japón, Europa y China. Al año 2007, opera en 118 países con más de 31.000 restaurantes, entre propios y franquiciados, con 1,6 millones de empleados. Se divide

organizacionalmente en 4 regiones geográficas: Latino América, APMEA (Asia-Pacífico-Medio Oriente-África), Europa y Estados Unidos. Sus ingresos provienen de la renta, regalías y tasas que le pagan sus franquiciados, así como de ventas de sus propios restaurantes (Reporte Anual McDonald's 2007).

Gráfico 1 : Estructura Global McDonald's 2007



Fuente: Construcción propia basada en la lectura del Caso de Estudio y del Reporte Anual Corporativo de McDonald's del 2007.

Sus clientes prioritarios son los padres con niños pequeños, los adolescentes, jóvenes y las personas que trabajan y comen fuera de casa con frecuencia.

Sus proveedores han sido integrados a su cadena de suministro sostenible a través de un proceso de selección arduo y mantienen con ellos una relación de largo plazo para garantizar la calidad, suministro y seguridad de toda su cadena productiva. Los proveedores directos de McDonald's deben adherirse a su código de conducta para proveedores, lo cual incluye su ética como empleadores y sus prácticas de trabajo, especialmente en referencia a salud y seguridad.

Los productos que ofrecen son: papas fritas, hamburguesas de carne, pollo y pescado (de las cuales la más famosa es la Big Mac, cuyo precio es inclusive usado como indicador comparativo de precios entre países). Adicionalmente, ofrecen bebidas, postres y helados. En los últimos años han desarrollado una línea de productos más saludables: wraps, ensaladas, frutas y desayunos y su línea McCafé. Al 2007, más del 79% de los restaurantes están abiertos

las 24 horas. En cada país han tratado de adaptarse al gusto local a través de algunos menús especiales, como por ejemplo comida kosher, árabe e hindú e inclusive el Menú de US\$ 1 en China.

Las operaciones de McDonald's se representan como un taburete de tres patas, basado en empleados, operadores y proveedores, entre los que siempre se ha mantenido un enfoque de colaboración y equilibrio, con una visión que busca gestionar una cadena de suministros sostenible que generará rentablemente productos seguros y de alta calidad, sin interrupción del suministro, mientras crea un beneficio neto para los empleados, sus comunidades, la biodiversidad y el ambiente. Si bien McDonald's tiene un significativo poder de compra, también tiene una enorme complejidad gerencial y trata de descentralizar bajo el principio de "libertad bajo un marco". El marco proporciona una serie de pautas para fortalecer la excelencia operativa.

McDonald's es una marca global a través de sus estándares mundiales y sus operaciones de entrenamiento, pero se comporta también como local, con sus franquicias con emprendedores y proveedores locales, y con la atención a demandas locales específicas de sus consumidores. McDonald's es un excelente ejemplo de la mezcla de una marca global con una local, lo que se conoce como una organización que ha "glocalizado" muy exitosamente. En el año 2007, Interbrand coloca a McDonald's en el lugar no. 8 de las marcas globales, con un valor estimado de la marca en US\$ 29.400 millones (2007: 24). Al cierre del 2007, alcanzan ingresos netos de US\$ 22.800 millones y ventas totales, incluyendo franquiciados, de US\$ 46.940 millones, con 31.377 tiendas a nivel global (Reporte Anual McDonald's 2007: 22).

3. Definición del problema

McDonald's enfrenta los siguientes problemas:

- 1) Opinión mediática de conservacionistas de la naturaleza y cambio en los hábitos de alimentación de los consumidores por unos más saludables. Estas posibles demandas y la opinión mediática negativa podrían afectar la marca, disminuir la preferencia del consumidor por la comida rápida y elevar los costos.
- 2) Efecto sobre su cadena de suministro, para lo cual el vicepresidente de la cadena de suministro sostenible, ha organizado un equipo de soporte para responder a las necesidades de la cadena.
- 3) Posicionado como comida rápida de calidad (The QSR 50, 2007: 4). Las tendencias van hacia una comida más saludable. Su negocio está concentrado en mercados que exigen altos estándares. A pesar de los esfuerzos en comunicación y desarrollo de opciones saludables, el

- estigma de la comida rápida persiste; los consumidores siguen viendo a McDonald's como proveedor de comida rápida y no consumen las nuevas opciones como McDonald's espera.
- 4) Posible disminución en el consumo y mayor rapidez de la competencia, especialmente en mercados emergentes como China.

4. Enfoque y descripción de la solución prevista

Se ha partido de la situación actual de la empresa y del análisis de las tendencias del mercado y el comportamiento del consumidor potencial, así como del análisis interno de McDonald's en su "plan para ganar", para de ahí plantear una estrategia de expansión y crecimiento al 2010.

Se plantea una estrategia proactiva para disminuir las amenazas, principalmente por los cambios en los hábitos del consumidor hacia consumidores más involucrados en una alimentación balanceada y una preocupación por el medio ambiente. Asimismo, es necesario revitalizar la marca ante la estigmatización de los efectos poco saludables de la comida rápida. Todo esto dentro del marco estratégico de liderazgo en costos tipo 2.

En el corto plazo, se debe invertir en su cadena de suministros para garantizar la adopción de medidas de sostenibilidad y control medio ambiental por parte de sus proveedores (dejar de comprar soya procedente de la selva tropical amazónica). Además, debe diseñar un plan estratégico para la empresa al año 2010, con especial atención en mercados potencialmente más rentables y con atractivos, para consolidarse (Reporte Anual McDonald's 2007: 25).

5. Conclusiones iniciales

Si bien en décadas pasadas la empresa ha tenido un comportamiento propositivo y estratégico en los aspectos ambientales, que inclusive ha ocasionado cambios a nivel mundial en regulaciones y estándares empresariales, su foco, en la última década, en la apertura y liderazgo en nuevos mercados no le ha permitido adelantarse a los problemas de sostenibilidad de cadena de suministro que se le presentan en 2007.

Se consideró que el problema exige, reevaluar la estrategia global de la empresa, con el fin de mantener su liderazgo selectivamente en los mercados donde opera, a través de estrategias de desarrollo de nuevos segmentos de consumidores, foco en eficiencia y en sostenibilidad¹.

¹ Como sostiene la ONU (1987), el desarrollo sostenible o duradero es aquel que procura satisfacer las necesidades del presente sin comprometer la capacidad de generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades, representa un proceso de cambio por el que la explotación de los recursos, la dirección de las inversiones, la orientación de los progresos tecnológicos y la modificación de las instituciones se vuelven acordes con las necesidades presentes así como con las futuras.

El enfoque del presente trabajo es que McDonald's mantenga el liderazgo en los mercados clave y tenga un crecimiento sostenido de la rentabilidad a través de las tres dimensiones de sostenibilidad (económico, social y ambiental) de manera balanceada e integrada².

En el periodo analizado, la empresa es influida por el atractivo de la industria, el crecimiento de la clase media y el acceso a empleo, especialmente en EE.UU., principal contribuidor a sus ventas, pero también por el fuerte crecimiento económico en las economías emergentes, especialmente China e India (World Economic Forum 2006: 117-119). La compañía pone especial foco de atención en China como factor de crecimiento, ya que los consumidores ahí son más atraídos por la cultura occidental que en India, donde hay grandes barreras al consumo de comidas en base a carne.

² Las tres dimensiones del desarrollo sostenible han sido establecidas en el Informe de la Cumbre Mundial sobre el Desarrollo Sostenible (2002).

Capítulo III. Análisis externo

1. Análisis del entorno general

Para evaluar las tendencias en el año 2007 se ha utilizado el análisis PESTEL. Se ha tomado como país base a Estados Unidos; se ha incorporado como mercados claves a los cinco países más importantes de Europa (Alemania, Inglaterra, Francia, Italia y España); y, por su relevancia en el futuro de la compañía, se ha incluido también a China. De este análisis, se espera identificar las oportunidades (O) y amenazas (A) de cada factor analizado.

2. Macrovariables (PESTEL)

2.1 Factores políticos y legales

Estados Unidos entra al 2007 a la última parte del gobierno republicano de George Bush, con un parlamento recién elegido con mayoría del partido demócrata. Hay un ambiente de discusión abierta sobre el desarrollo económico, la guerra en Iraq, aumento de los precios del petróleo y tasas de impuestos favorables para las empresas, pero desfavorables para los trabajadores.

En Europa se ve un escenario político estable, pero influenciado por el apoyo a la guerra en Iraq. En 2007 vienen cambios de presidente en Francia y de primer ministro en Inglaterra.

La Unión Europea, a partir del año 2002, fija estándares más estrictos para garantizar la calidad de los productos alimenticios, desarrollando alimentos seguros (Comisión Europea 2014: 5).

China, en la última década, ha desmantelado el estatismo para entrar en una economía de libre mercado. Se estima que en 20 años sea la mayor economía mundial. La única reminiscencia del comunismo es que el poder debe permanecer en manos del partido comunista.

El Fórum Económico Mundial, en su reporte de Índice de Competitividad Global del año 2006, ubica a China en el puesto N° 54 de un total de 125 economías en estudio; en el índice específico de requerimientos básicos, en el pilar de institucionalidad se ubica en el puesto 80; en general, se aprecia en China niveles altos de corrupción y la preocupación por las relaciones laborales (World Economic Forum 2006: xxvi), factores que afectan la seguridad jurídica de las inversiones.

Tabla 1 : Análisis de los factores políticos y legales

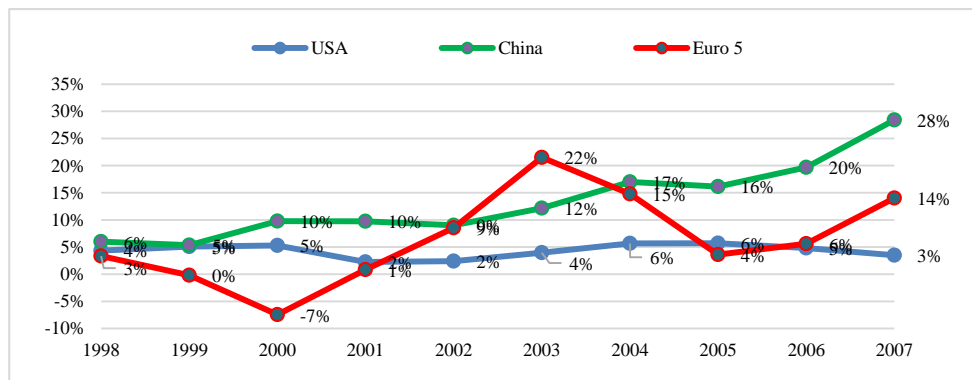
País	Tendencia	Cambio en la relación cliente/proveedores	Efecto en MCD	Estado
EE.UU., Europa	Situación política e institucional democrática estable	Cliente: Credibilidad y confianza Proveedor: Confianza en el país	Mayores Ventas	O
	Plataforma comercial amplia, múltiples tratados de Libre Comercio	Cliente: Pueden acceder a productos de nuevos competidores Proveedor: Nuevas fuentes de obtención de insumos	Menores ventas	A
	Implementación de las Leyes gubernamentales de protección al medio ambiente más estrictas, creciente regulación de la industria sobre calidad de insumos	Cliente: incremento en precio de productos Proveedor: mayores costos de producción por cumplir con más exigencias legales	Incremento de costos en cadena de suministros	A
China	Reformas políticas para dar mayor acceso a la población produciendo crecimiento económico	Cliente: posibilidad de acceder a nuevos productos Proveedor: Nuevas fuentes de insumos	Mayores ingresos por Ventas	O
	Inseguridad jurídica en los países emergentes	Cliente: incremento de precio de producto Proveedor: mayores costos para minimizar riesgos de abastecimiento de insumos	Incremento de costos en cadena de suministros	A

Fuente: Comisión Europea, 2014; World Economic Forum, 2006. Elaboración Propia

2.2 Factores económicos

El Fondo Monetario Internacional (FMI) estima disminución de la contribución de EE.UU. al crecimiento del PBI global , una Europa con crecimiento moderado pero estable, y un crecimiento agresivo en China. Se escogio el PBI per cápita y la inflación como indicadores económicos

Gráfico 2 : Crecimiento del ingreso per cápita



Fuente y elaboracion: World Economic Forum Database

Estados Unidos y Europa: La inflación anualizada se ha mantenido en un rango de 0.57% a 3% en el periodo 1998 al 2007, lo que demuestra una economía estable.

China: La inflación en China ha tenido mayor fluctuación comparativamente: de -1,41 en 1999 a 4,75% en el 2007 (Ver Anexo 5). Luego de estar bastante estable, la inflación crece en el 2007 a su valor más alto en los últimos 10 años; sin embargo, a niveles que se consideran manejables. Su PBI per cápita es bajo, en comparación a los otros países foco, pero tuvo el mayor crecimiento (243%) en el periodo analizado. A partir de mediados del 2007 se perciben signos de sobrecalentamiento de la economía (EconoMonitor). China enfrenta el riesgo de inflación y la disminución del crecimiento económico, afectada también por EE.UU., cual es su mayor socio comercial. China debe controlar su política fiscal en los siguientes años.

Tabla 2 : Tabla 2. Países con mayor crecimiento del PBI en el Mundo, 2007

País	2007 US\$ Per cápita	Crecimiento 10 años	% del PBI Mundo
EE.UU.	48.062	52%	25%
Reino Unido	48.428	95%	5%
Alemania	41.815	55%	6%
Francia	41.601	71%	5%
Italia	37.699	73%	4%
España	32.709	120%	3%
China	2.673	243%	6%
Mundo	8.626	62%	100%

Fuente: Banco Mundial – Fecha de consulta: 14/06/2016. < <http://data.worldbank.org/>>, Elaboración propia

Global: incremento de precios en los insumos como soya, carne, café y petróleo. A excepción de la carne, estos productos suben de precio a partir de 2006.

Tabla 3 : Análisis de los factores económicos

País	Tendencia	Cambio en la relación cliente/proveedores	Efecto probable en MCD	Estado
EE.UU. y Europa	Tasa de Inflación: US 2,85% al 2007 Europa 2,63% al 2007	Cliente: No quiere pagar más por el mismo producto Proveedor: Aumento de los precios de insumos	Reticencia del consumidor a pagar más precio	A
	PBI Per cápita creciente en los últimos 10 años, US: \$ 39.476 en el 2007 Europa: de 32.709 (España) a 48.428 (Inglaterra) en el 2007	Cliente: Incrementa capacidad de consumo Proveedor: Mayores ventas, mayor confianza	Mayores ingresos por Ventas	O
China	Tasa de inflación creciente que llega a 7,8% en el 2007	Cliente: Disminuye su capacidad adquisitiva Proveedor: Incrementa precios	Menores ingresos por Ventas	A
	PBI Per cápita creciente en los últimos 10 años, \$ 2.673 en el 2007, mayor crecimiento urbano y concentración de riqueza en grandes ciudades	Cliente: Incrementa capacidad de consumo. Proveedor: Mayores ventas, mayor confianza	Mayores ingresos por Ventas	O

Global	Incremento de precio de las materias primas más importantes	Cliente: Incremento de precios Proveedor: Incremento en precios	Afecta la demanda	A
---------------	---	--	-------------------	----------

Fuente: Fondo Monetario Internacional, 2007. Elaboración propia.

2.3 Factores sociales

En el año 2004, la OMS lanzó la estrategia global sobre la dieta, la actividad física y la salud, para lo que llamó a los gobiernos y las industrias a limitar la promoción en la práctica de dietas no saludables (Christian y Gereffi 2010: 446).

Las marcas no solo son de utilidad para los fines de mercadeo, sino también son símbolos poderosos que reflejan el medio cultural en el que están situadas. Para McDonald's, es un reto la apertura en un mercado nuevo como China, debido a las diferencias en el modo tradicional de comer y socializar (Noren *et al.* 2007:92-3). Diferencias como acudir a un restaurante para celebrar cumpleaños, donde ir a McDonald's puede no ser bien visto o la oportunidad de un cambio cultural que hace aceptable, en ocasiones de citas, acudir a un restaurante McDonald's, donde se permite mayor privacidad a una pareja.

Así también, en Europa y EE.UU., cada vez más, existe una preocupación por consumir productos saludables, con menor cantidad de calorías, incluso bajo recomendaciones realizadas por la OMS.

El movimiento sindical está respondiendo a los desafíos de la globalización. Al año 2006, se han logrado alianzas entre la Confederación Sindical Internacional (CSI), las federaciones sindicales internacionales y la Comisión Sindical Consultiva ante la OCDE; y, de otra parte, con el Fondo Monetario Internacional, la Corporación Financiera Internacional y otros programas y fondos, para influir en sus normas y requerimientos para los países beneficiarios sobre el cumplimiento de las normas fundamentales de trabajo (Schmidt 2007).

Tabla 4 : Análisis de los factores sociales

País	Tendencia	Cambio en la relación cliente/proveedores	Efecto probable en MCD	Estado
EE.UU. y Europa	Mayor población femenina trabajando fuera de casa	Cliente: Mayor consumo de comida casual fuera de casa	Incremento de consumo	O
	Cuidado de la salud en consumo de nutrientes de calidad	Cliente: Consumo de alimentos saludables Proveedor: Acceso a insumos de calidad y alternativos para una comida saludable	Reducción de ventas a gente mayor	A
	Epidemias sanitarias que impacten la producción de carnes	Cliente: Reducción de consumo por temor Proveedor: Incremento de costos por búsqueda de productores alternos	Disminución de demanda	A

Europa y China	Resistencia cultural a la “macdonalización” de la sociedad en los mercados fuera de EE.UU.	Cliente: Los consumidores prefieren no comer comida americana Proveedor: Se reduce la producción y ventas	Disminución de demanda	A
China	Incremento del mercado informal de comida fuera de casa	Cliente: Aumento de consumidores Proveedor: Mayor venta de insumos	Aumento de demanda	O
	Fortalecimiento internacional de las confederaciones del trabajo y los sindicatos	Cliente: Incremento de costos puede afectar el precio Proveedor: Sobrecostos	Aumento de costos	A
	Cambio cultural en la oportunidad de visitar restaurantes	Cliente: Uso de ambientes cómodos y más pequeños que generan mayor confianza Proveedor: Acceso a insumos no tradicionales, para una comida “internacional”	Mayor consumo en la gente joven, algo nuevo	O

Fuente: Christian y Gereffi, 2010; Noren *et al.* 2007 y Schmidt 2007. Elaboración propia

Los consumidores clave tienden a apreciar más el valor del tiempo, lo que reduce el porcentaje de comida fuera de casa, que se compensa con el incremento de la clase media.

Finalmente, un efecto posible de la globalización es la acentuación de diferencias entre culturas. Por ejemplo, se afirma que la “macdonalización” de la sociedad a menudo es una barrera cuando se exporta (Noren *et al.* 2007:60), lo que puede despertar un sentimiento antiamericano.

2.4 Factores tecnológicos

Entre los años 2001 y 2006 se aprecia una tendencia de acceso a internet claramente diferenciada según regiones de Europa y Asia Central, China y Estados Unidos. El acceso a internet es valorado no solamente por las comunicaciones, sino también para las transacciones comerciales.

Tabla 5 : Usuarios de internet (por cada 100 personas)

País / Año	2001	2002	2003	2004	2005	2006	2007
China	3	5	6	7	9	11	16
Estados Unidos	49	59	62	65	68	69	75
Europa y Asia Central	27	35	42	47	51	55	61

Fuente: Banco Mundial, 2016. Elaboración propia

Después de la televisión e internet, el teléfono móvil se convertirá en la “tercera pantalla”. Asia y el Pacífico se constituye como la región de mayor número de usuarios de teléfonos móviles, casi mil millones (WTM Global Trends Report 2007: 6).

Las redes sociales y sitios web permiten a los jóvenes publicar sus eventos en diferentes destinos. Permiten a la industria beneficiarse de estas formas de expresión para estar al corriente de las tendencias dictadas por los mayores de 25 a 34 años (WTM Global Trends Report 2007: 13).

Tabla 6 : Análisis de los factores tecnológicos

aís	Tendencia	Cambio en la relación cliente/proveedores	Efecto probable en MCD	Estado
EE.UU.	Consolidación comunicaciones vía internet	Cliente: Preferencia de las comunicaciones vía internet Proveedor: Mayor uso de mercadeo con publicidad en internet	Conservar la marca en la gente joven	O
Europa	Foco en tecnología que garantice mejores condiciones higiénicas	Cliente: Mas seguridad, más apego a MCD Proveedor: Nuevos proveedores	Incremento en costos de maquinaria pero más eficiencia	O
	Implementación de trazabilidad en la cadena de suministro	Cliente: Más seguridad en insumos desde la granja hasta el restaurante Proveedor: Incremento de costo para implementar nueva tecnología	Mayor seguridad y ventaja competitiva	O
China	Mayor número de usuarios de teléfonos móviles	Cliente: Mayor uso de comunicaciones vía internet móvil Proveedor: Uso de mercadeo con publicidad en nuevos medios de difusión	Difusión de la marca entre la gente joven	O

Fuente: Banco Mundial, 2016; WTM Global Trends Report, 2007. Elaboración propia.

Se hacen esfuerzos por mejorar la calidad de los alimentos, como, por ejemplo, la soya, bajo estándares de producción responsable, para lo que se debe asegurar su mantenimiento en el transporte, distribución o el almacenamiento, bajo procesos de trazabilidad.

2.5 Factores ecológicos

Desde 1990, la relación entre empresas, estado y grupos ecologistas cambian de relaciones de oposición a relaciones innovadoras. Esto se da bajo las alianzas verdes, la empresa hace suyos el conocimiento medioambiental de un grupo ecologista y su credibilidad, y la fidelidad de este último avala implícita o explícitamente las acciones de la empresa (Noren *et al.* 2007:92-3).

A nivel mundial han surgido organizaciones privadas que proponen prácticas empresariales orientadas a la conservación del ambiente; una de estas es el Fondo para Defensa del Medio Ambiente (Noren *et al.* 2007:106-7). Otra acción es la realizada en sociedad con la ONG Environmental Defense, que implementó una política para reducir los empaques, además de trabajar con los proveedores para manejar los desechos sólidos, conservar y proteger los recursos naturales, y estimular valores y prácticas ambientales (Goldberg y Droste Yagan 2007: 7).

En Europa se implementó un Programa de Garantía Agrícola de McDonald's (MAAP) en el 2001, por el cual los productos adquiridos deben cumplir estándares de producción de acuerdo a

políticas para el ambiente, prácticas agrícolas, bienestar animal, nutrición animal, medicación animal, transparencia y genética (Goldberg y Droste Yagan 2007: 7-8).

Tabla 7 : Análisis de los factores ecológicos

País	Tendencia	Cambio en la relación cliente/proveedores	Efecto probable en MCD	Estado
EE.UU.	Uso de empaques reciclables	Cliente: preferencia por uso de empaques de menor impacto al ambiente Proveedor: uso de insumos y de ambientación para locales, de impacto mínimo al ambiente	Incremento de costos por empaques reciclables	O
Europa	Establecimiento de alianzas verdes	Cliente: preferencia por el consumo de productos saludables Proveedor: exigencia de producción de insumos producidos en cumplimiento de políticas ambientales	Incremento de costos en cadena de suministros	A
China	Uso de empaques reciclables	Cliente: preferencia por uso de empaques de menor impacto al ambiente Proveedor: uso de insumos y de ambientación para locales, de impacto mínimo al ambiente	Incremento de costos por empaques reciclables	O

Fuente: Noren *et al.*, 2007; Goldberg y Droste Yagan 2007. Elaboración propia

3. Matriz de evaluación de factores externos (EFE)

Según David (2013), para determinar de qué manera responde McDonald's a las oportunidades y amenazas del entorno se ha empleado la matriz EFE, cuyos resultados se muestran en la tabla 8. Cada amenaza u oportunidad fue evaluada de manera independiente y se estimó el posible impacto en ventas o costos. Ese impacto se ordenó de mayor a menor y fue lo que se consideró para el orden de los factores. Para estimar el valor de McDonald's en responder a los distintos factores se usaron distintos reportes de mercado.

McDonald's responde en forma adecuada a las oportunidades y minimiza el impacto de las amenazas, tal como lo señala la puntuación obtenida con la matriz EFE (2,85).

4. Análisis de la industria restaurantera

La industria restaurantera englobaría a distintos negocios, que comprenden los servicios de preparación de alimentos y bebidas para su consumo inmediato. Los restaurantes de comida rápida cuentan con un menú limitado y el precio es accesible. Regularmente, abren los siete días de la semana y no ofrecen bebidas alcohólicas.

Para analizar el atractivo de la industria restaurantera en la especialidad de la comida rápida, se utilizará el modelo de las cinco fuerzas de Porter, para lo cual se tomarán como base los mercados de EE.UU., Europa (Inglaterra, Alemania, Italia, Francia, España) y China al año 2007, ya que estos países representan más del 75% de las ventas de McDonald's.

Tabla 8 : Matriz EFE

Factores externos clave		Pond. Industria	MCD	Ponderado
Oportunidades				
1	Situación política e institucional democrática estable en EE.UU. y Europa	10%	4	0,4
2	Reformas políticas para dar mayor acceso a la población, lo que produce crecimiento de la economía (China), y mejora en los acuerdos comerciales.	10%	2	0,2
3	Ingreso per cápita creciente en los últimos 10 años en EE.UU., Europa y China	6%	2	0,12
4	Consolidación de internet e incremento y fortalecimiento de redes sociales que permiten publicidad global, así como mejor conocimiento de los consumidores (población infantil)	6%	3	0,18
5	Tasa de inflación moderada, de 3,52 en Europa y de 1,46 en China al 2006	5%	4	0,2
6	Incremento del mercado informal de comida fuera de casa (en especial China) y mayor población femenina e hispana en EE.UU. y migrante en Europa trabajando fuera de casa	5%	2	0,1
7	Evolución de tecnología para trazabilidad de la cadena de suministro y uso de empaques reciclables	4%	4	0,16
8	Incremento de la lealtad a las marcas a través del enfoque en la experiencia	4%	3	0,12
9	Mejora de tecnología para garantizar higiene y seguridad	3%	4	0,12
Amenazas				
1	Incremento de precio de materias primas, calentamiento de la economía en China y desaceleración en EE.UU.	10%	2	0,2
2	Cuidado en la salud por el consumo de nutrientes de calidad, cuidado de la obesidad, en Europa y EE.UU.	8%	2	0,16
3	Establecimiento de alianzas verdes en Europa con repercusión en otros mercados	7%	4	0,28
4	Inseguridad jurídica en los países emergentes	7%	3	0,21
5	Epidemias sanitarias que impacten la producción de carnes	6%	3	0,18
6	Resistencia cultural a la macdonalización de la sociedad en los mercados fuera de EE.UU.	5%	2	0,1
7	Implementación de las leyes gubernamentales de protección al medio ambiente y calidad de insumos más estrictas	4%	3	0,12
Total		100%		2,85

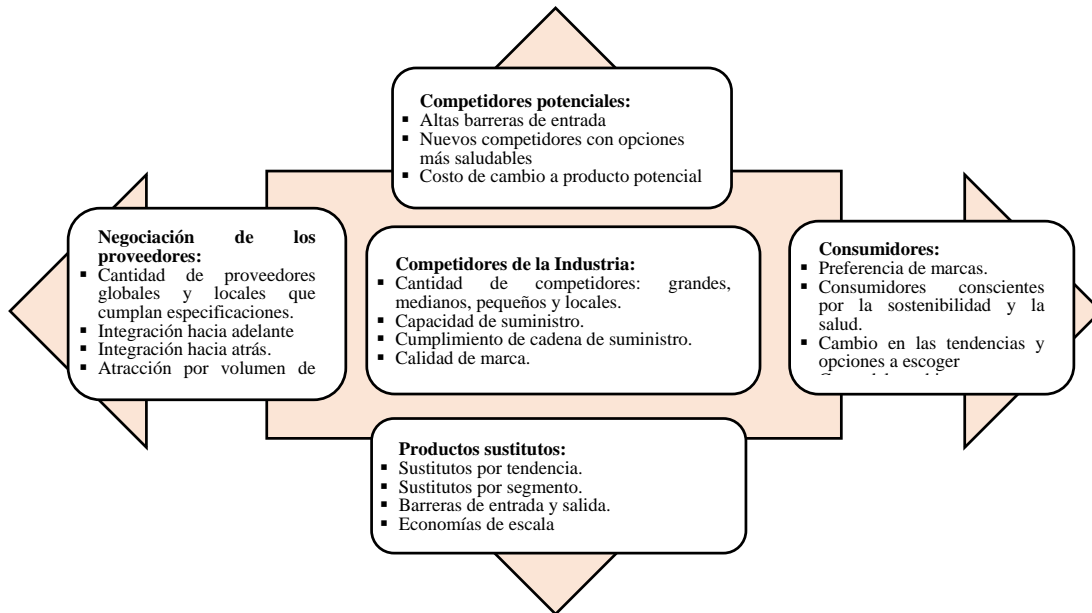
Fuente: Según modelo utilizado en Fred R, David 2011: 80

Para las variables de fuerza competitiva, se asigna puntuación para determinar el grado de atracción de la industria: 1 es muy poco atractiva; 2, poco atractiva; 3, neutral; 4, atractiva; y 5, muy atractiva. Una vez asignadas las puntuaciones en las variables, se halla el resultado promedio de las variables, cifra que corresponderá al grado de atraktividad de la industria restaurantera.

5. Grado de atraktividad

El grado de atraktividad de la industria se presenta en el gráfico 3.

Gráfico 3 : Grado de atractividad



Fuente: Según modelo utilizado en Fred R, David 2011: 74. Elaboración propia.

Este resultado es producto del análisis que se muestra en el anexo 7

5.1 Intensidad de la competencia

5.1.1 Economía de escala

La industria restaurantera comida rápida se caracteriza por alta producción en volumen con eficiencia en costos. El crecimiento de la industria se basa en el modelo de franquicias y alianzas estratégicas con sus proveedores. Además, requiere recursos humanos dedicados y altamente motivados para garantizar un buen servicio, la industria presenta alta carga de servicio al cliente.

5.1.2 Crecimiento de la industria restaurantera

La industria restaurantera en la especialidad de comida rápida crece influida por el crecimiento poblacional y la capacidad económica o crecimiento del PBI, en especial en mercados emergentes, donde es una alternativa de consumo ante las crisis económicas.

5.1.3 Diferencias del producto

En la industria restaurantera en la especialidad de comida rápida se ofrece una gran variedad de productos y se prioriza la preferencia del sabor de acuerdo a la geografía. Adicionalmente, vienen creciendo los productos enfocados en comida más saludable y ecológica.

5.1.4 Identidad de marca

La preferencia de las marcas tiene gran influencia en los resultados. De acuerdo al ranking de Fortune 500, de las compañías en el rubro servicios de alimentación 2007, McDonald's es líder, tanto globalmente como en Estados Unidos (Fortune 500, 2006).

Tabla 9 : Compañías top en Estados Unidos, servicios de comida

Nº	Compañía	Ventas US\$	Posición F500
1	McDonald's	\$22.787	108
2	Yum Brands	\$10.416	262
3	Starbucks	\$9.411	310

Fuente: Reporte Fortune 500 – 2007, Reportes anuales 2007, McDonald's, Starbucks y Yum Brands.

5.1.5 Acceso a la distribución

Tanto McDonald's como Burger King evitan la competencia cercana si el área es suficientemente grande. Sin embargo, en mercados más pequeños, McDonald's prefiere estar localizado junto a Burger King. En contraste, Burger King genera rentabilidad cuanto mayor sea su diferenciación. En mercados pequeños, McDonald's se localiza en el centro del mercado y Burger King se localiza a un lado del mercado. En mercado grandes, McDonald's y Burger King escogen locaciones en lugares opuestos del mercado, aunque McDonald's se localiza más cerca a la locación óptima que Burger King (Thomadsen 2007).

5.1.6 Ventajas de costo

El modelo de franquicias basado en estandarización de procesos y una cadena de suministros sostenible busca eficiencia en costos, mientras mantiene alta calidad y seguridad, esto incluye alianzas estratégicas con proveedores. Algunas iniciativas de sostenibilidad son financieramente beneficiosas. Por ejemplo, cuando McDonald's elimina peso de empaque o reduce energía también ahorra dinero.

5.1.7 Curva de aprendizaje de propietario

Un buen desarrollo de franquicias requiere de un proceso largo, que comprende el entrenamiento y otra serie de requerimientos, que tardan tiempo, para asegurar que el franquiciante realmente esté motivado y comprometido para sacar adelante la franquicia.

5.2 Barreras de entrada

La entrada de nuevos competidores en la industria de comida rápida tiene barreras, como las políticas de seguridad alimentaria impuestas por las agencias reguladoras (FDA, EMA) y por las ciudades. Estas incrementan los costos de implementación de los sistemas de calidad para garantizar la seguridad del producto y el suministro de una cadena sostenible. Para brindar la experiencia que requiere la industria se requiere de capacitación del personal, infraestructura adecuada y acuerdos con los proveedores. Al evaluar todas las variables, el puntaje requerido para un nuevo competidor es alto, a menos que estos estén dispuestos a superar la inversión del líder y ofrecer un producto diferenciado.

5.3 Poder de negociación de proveedores

Las mayores compras de este mercado incluyen carne de res, pollo, empaques y productos lácteos. McDonald's es un significativo comprador, las compras varían de acuerdo a las zonas geográficas; en EE.UU. la compra de carne de McDonald's representa el 3,5%.

McDonald's ha establecido una política de estandarización de la calidad de sus insumos, bajo procedimientos de trazabilidad. El poder de negociación de sus proveedores es mínimo, y se desarrolla bajo la forma de una coordinación y colaboración, con estrategia de optimización en la cadena de suministros en la que la empresa aporta iniciativas y apoya a un crecimiento conjunto con sus proveedores. e advierte ello, por ejemplo, en acciones contra el sacrificio del ganado, desarrolladas por el área de salud animal de McDonald's, para luego lograr que el gobierno de Estados Unidos prohibiera la práctica en el año 2004. La amenaza de integración de los proveedores es limitada, y, por el contrario, McDonald's es líder en integración vertical cuando necesita asegurar calidad y/o reducir costos.

Esta y otras iniciativas dispersas alcanzaron en el año 2003 una sistematización con la creación de la "Visión y Pautas de Cadena de Suministros Global". Aquí, el desempeño de la cadena de suministros se mide con el índice de desempeño de proveedores, que se suma a otras acciones de la compañía, como el establecimiento de un "código de conducta de proveedores" en 1993, relacionado a buenas prácticas de empleo; y la política de bosque lluvioso para evitar la deforestación por el aumento de áreas para el cultivo de soya en Brasil, que se usa como

alimento para pollo, uno de los insumos de importancia de la empresa (Goldberg y Droste Yagan 2007).

5.4 Poder de negociación con los clientes

En Europa, los consumidores quieren productos no genéticamente modificados (Goldberg y Droste Yagan 2007), preferencias respaldadas con marcos legales cada vez más exigentes. La industria se enfrenta a un problema creciente relacionado a un cambio de los hábitos de consumo: la gente busca cada vez más comida saludable y baja en calorías. Hay que tener en cuenta que la obesidad afecta al 25% de la población de EE.UU. y al 15% de la europea (Wharton 2003).

Los clientes, generalmente un público juvenil, y su comportamiento de compra son cada vez más sensibles a la calidad de los productos y, a la vez, a su precio. La calidad es cada vez más exigida por instituciones estatales y organizaciones no gubernamentales en defensa de los consumidores

5.5 Poder de negociación con los competidores

Se identifican como competidores directos según The QSR50 (2007) a A Burger King y Wendy's, como las compañías más cercanas a McDonald's en coincidencias respecto a tecnología, funciones y clientes en forma perfecta, es posible identificarlos por su representatividad en ventas globales al 2006: Burger King con \$ 8.515 millones y Wendy's con \$ 7.800 millones

Sistematizando los resultados de las cinco fuerzas, se obtiene una calificación global del nivel de atractivo de la industria restaurantera, en la especialidad de la comida rápida. Como se verá, existen barreras de entrada a nuevas empresas, por el nivel de inversión requerido; sin embargo, la estabilidad macroeconómica y la disponibilidad de capitales permite que se relativicen las barreras, por lo cual en los últimos años han ingresado varias empresas nuevas.

La competencia es muy fuerte, y los proveedores de equipamiento de seguridad tienen alto poder de negociación, una característica que hace menos atractiva esta industria. Los productos/servicios sustitutos no existen exactamente, pero el elemento tecnológico va configurando un nuevo servicio, el componente principal es justamente dicho elemento tecnológico y convierte en complementario al agente humano. Esto hacen que la industria sea atractiva.

Tabla 10 : Matriz de competencia de las cinco fuerzas de Porter

Fuerzas de Porter	Puntaje Global
Entrada de nuevos competidores	3,27
Rivalidad entre competidores	2,56
Poder de negociación de los consumidores	2,50
Poder de negociación de los proveedores	3,36
Desarrollo de productos sustitutos	3,67
Evaluación global	3,07

Fuente. Elaboración propia.

McDonald's tiene como competidor mas cercano a Burger King. Factores importantes para el éxito de las empresas del grupo estratégico son: la tecnología usada en los procesos de la cadena de valor, la disponibilidad de personal capacitado para los procesos y actividades que generan valor, la cobertura a nivel global a través de bloques regionales, la calidad del servicio ofrecido, los precios y el posicionamiento de la marca. Al ponderarse resulta que McDonald's es la más fuerte, por su mejor posicionamiento, puesto que es reconocida como empresa líder por la publicidad realizada, posición financiera y la expansión global. McDonald's tiene la mayor cobertura a nivel global y esa es una ventaja frente a sus competidores (3,30).

Tabla 11 : Matriz de perfil competitivo (MPEC)

Factores críticos de éxito	Ponderación	MCD		Burger King		Wendy's	
		Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación	Calificación	Puntuación
Publicidad	0,20	4	0,8	2	0,4	2	0,4
Calidad de los productos	0,10	4	0,4	3	0,3	2	0,2
Competitividad de precios	0,10	1	0,1	4	0,4	3	0,3
Administración	0,10	3	0,3	4	0,4	2	0,2
Posición financiera	0,15	4	0,6	3	0,45	2	0,3
Lealtad del cliente	0,10	3	0,3	1	0,1	2	0,2
Expansión Global	0,20	3	0,6	2	0,4	4	0,8
Participación de mercado	0,05	4	0,2	2	0,1	2	0,1
Total	1,00		3,30		2,55		2,50

Fuente: Fuente: Según modelo utilizado en Fred R, David 2011: 81

5.6 Conclusiones del grado de atracción de la industria

La industria se ve atractiva en términos de tamaño, crecimiento y rentabilidad. Pero presenta altas barreras de entrada, pues existen empresas dominantes con mucho poder y conocimiento.

Capítulo IV. Análisis interno

1. Evaluación de la cadena de valor

Utilizando la descripción de Porter (1980), la mejor forma de describir una empresa es como una cadena de valor, en la cual los ingresos totales menos los costos totales de todas las actividades emprendidas para desarrollar el producto o servicio deben generar valor.

Sobre la base de esta cadena de valor, se pueden identificar aquellas áreas que participan prioritariamente en el mantenimiento de la ventaja competitiva de la marca, a fin de dar el soporte necesario dentro de la empresa. A continuación, se muestra la cadena de valor de McDonald's.

Tabla 12 : Cadena de valor

Act. de Apoyo	Infraestructura: Marca líder, cadena de suministro sostenible, sistema de calidad en productos y servicios. ROI.				
	Administración de los RRHH: programas de reclutamiento y formación de colaboradores (Universidad de la Hamburguesa), capacitaciones permanentes y proceso de inducción.				
	Tecnología: Certificaciones de calidad, protocolos, manuales y guías para el modelo de negocio.				
	Procuración: <i>Know How</i> (activos tangibles e intangibles). Sistema de franquiciado y de licencias, acuerdos con el sector primario.				
Actividades Primarias	Logística Entrada <ul style="list-style-type: none"> Manejo eficiente de los inventarios. Control de calidad con frecuencia diaria de los procesos de compra de insumos, en un horario programado. Prioriza compras locales. 	Operaciones <ul style="list-style-type: none"> Producción de productos programados, aunque existen incorporaciones de ajustes culturales debidamente evaluados. Definición y aplicación de técnicas y metodologías en el flujo del proceso operativo (uso de manuales). Comunica la descripción apropiada a nivel de su composición nutricional. Visita inopinada de control de calidad, incluye a franquicias. 	Logística Salida <ul style="list-style-type: none"> Realiza la entrega directa, el restaurante no posee logística externa, ya que los productos que se elaboran se consumen en el mismo restaurante. Para el objetivo de transmitir una experiencia del servicio, concentrada únicamente en deleitarse del plato compartido/ofrecido la ubicación del local, como único espacio de distribución, está acondicionado para posibilitar esta experiencia. 	Mercadeo y ventas <ul style="list-style-type: none"> Aplica sistema de mercadeo vertical, tipo contractual. La publicidad es el mecanismo directo de promoción, en suma a que los clientes indirectamente son promotores de la comunicación externa (fuerza de ventas), de boca a boca. 	Servicio <ul style="list-style-type: none"> El ambiente infantil, alegre, acondicionado para la familia. Disposición de profesionales impecable e presentados, concordante con el ambiente organizado. La interacción comunicativa limitada, siendo el segmento <i>fast food-hamburguesa</i>;, sin embargo, realiza frecuentemente encuestas para medir la satisfacción del cliente.

M
A
R
G
E
N

Fuente: Adaptado de Porter (1980).

2. Actividades de apoyo o soporte

2.1 Infraestructura

McDonald's es una marca que cuenta con un posicionamiento líder en su sector y un sistema de cooperación mediante franquicias que le permite un crecimiento rápido, con inversión baja o nula a nivel mundial. Por ello, ha logrado una posición económica y financiera sólida, con un ROA promedio de 11,2% (Student Investment Fund Stock Report, Washburn University s.f.).

La marca dispone de un sistema de control de calidad del producto y del servicio (incluye diseño de los restaurantes); las fases de producción y selección de productos (incluye a su cadena de suministros sostenible) están protocolizados.

La organización demuestra capacidad gerencial ante crisis que se presenten en el sector o entorno.

Tabla 13 : Infraestructura

Actividades de la Cadena de Valor	Indicador de la Empresa	Fortaleza o Debilidad
Posición económica y financiera sólida	ROI, márgenes de utilidad	Fortaleza
Proceso de franquicia	porcentaje de franquiciados del total de unidades menor al 30% Presencia global con manejo local	Fortaleza relevante
Posición de la marca	Índice global de marca	Fortaleza relevante
Calidad del producto y servicio	Índices de satisfacción de los consumidores	Fortaleza relevante
Manejo de la cadena de suministros sostenible	Índices ambientales	Fortaleza
Capacidad gerencial	Manejo de crisis	Fortaleza
Relación entre la compañía sus franquiciados y proveedores	Manejo de cadena sin interrupciones a menores costos	Fortaleza relevante

Fuente: Elaboración propia.

2.2 Recursos Humanos

McDonald's tiene diversos programas de reclutamiento y formación de colaboradores (Universidad de la Hamburguesa), dosificados con capacitaciones permanentes para el flujo de trabajo en la organización, desde su proceso de inducción.

Sin embargo, la desmotivación en los colaboradores existe porque cuentan con una remuneración baja, aunque promedio comparada con el sector. La disponibilidad de atención las 24 horas del día hace un volumen de concurrencia importante a los establecimientos y eleva el

volumen de trabajo, junto con el estrés (ventas por número de empleados comparado con el sector).

Tabla 14 : Recursos Humanos

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza o debilidad
Motivación de los empleados	Rotación, voz del empleado	Debilidad
Capacitación	No. de horas de entrenamiento	Fortaleza
Reclutamiento	Reducción de costos y tiempo	Fortaleza relevante
Programas de desarrollo de talentos	Porcentaje de promociones por año	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia.

2.3 Tecnología

McDonald's centraliza las decisiones que impliquen cambios en cómo realiza sus operaciones o en los productos que ofrece, los mismos que son asumidos por la matriz localizada en EE.UU. Para ello cuenta con un Centro de Investigación y Desarrollo que se dedica específicamente a la innovación en tecnología. Con ello mitiga posibles riesgos que puedan afectar la calidad del producto o servicio en todo el flujo del proceso, desde la obtención de los suministros hasta incluso la cocción a la temperatura exacta a la que se deben freír las papas.

Desde 1950, McDonald's introduce las primeras normas estandarizadas para servicios de restauración, la Norma ISO 9000 (modelo de aseguramiento de la calidad) y la NOM 51 (etiquetado para venta al menudeo) y el sello kosher.

Tabla 15 : Tecnología

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza o debilidad
Producción con altos estándares de calidad y seguridad (manuales de producción y servicios)	Reducción en el porcentaje de incumplimientos de calidad	Fortaleza
Trazabilidad de la cadena de suministros (permite determinar con precisión el origen y el historial de todos los ingredientes que entran en la composición de los productos).	Más del 80% de los proveedores cumplen con el programa.	Fortaleza
Uso de internet y <i>e-commerce</i> y POS para facilitar las compras y el tiempo de atención	Tiempo de atención mayor al promedio del sector	Fortaleza relevante

Fuente: Elaboración propia.

2.4 Abastecimientos

La relación estrecha con sus proveedores (formalizada en convenios suscritos) en toda su cadena de suministros permite el control de la calidad y respuesta oportuna y sistemática ante un posible entorno adverso por el manejo del control ambiental en el mundo. Para esta asociatividad entre McDonald's y sus proveedores, se parte de una selección exhaustiva, lo que además contribuye con la reducción de los costes debido al gran volumen de compra que realiza, y de manera estable.

Tabla 16 : Abastecimientos

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza o debilidad
Desarrollo de proveedores locales	Porcentaje de proveedores locales	Fortaleza
Nivel de negociación con proveedores para una cadena de suministros sostenible a costo bajo	Índice de proveedores, cumplimiento de tiempos y estabilidad de costos	Fortaleza
Relación de largo plazo con proveedores permite influir rápidamente en la mejora	Convenios suscritos (alianzas estratégicas)	Fortaleza relevante

Fuente: Elaboración propia.

3. Actividades primarias

3.1 Logística de entrada

McDonald's efectiviza el sistema APPCC (Análisis de peligros y puntos de control críticos) para el seguimiento de todo el proceso de distribución, recepción, manipulación, y elaboración de los alimentos. Para proveedores del sector primario ejecuta el Programa de Aseguramiento Agrícola MAAP (McDonald's programa de aseguramiento de la agricultura).

Como parte de los eslabones de su logística, el almacén está dividido en tres secciones: secos, refrigerador y congelador. Se ejecutan una serie de técnicas para facilitar el manejo y conservación para no romper la cadena de frío de los suministros (aunque los productos no sufran ningún choque o variación de clima).

El almacenamiento de los materiales se realiza teniendo en cuenta la fecha de caducidad, para posteriormente ser utilizados mediante un sistema de colas "first in first out" (FIFO).

Tabla 17 : Logística de entrada

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / debilidad
Adecuado sistema de recepción y verificación de estándares de insumos	Número de rechazos por no cumplimiento de estándares	Fortaleza relevante
Adecuado nivel de almacenamiento	Porcentaje de rotación de materiales e insumos	Fortaleza
Óptima planificación de stocks y control de inventarios	Alta exactitud de inventarios y registro de días no trabajados por quiebra de stock	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia.

3.2 Operaciones

McDonald's garantiza la calidad de las hamburguesas y de los procesos que intervienen en su elaboración. Dispone de un sistema estandarizado para la preparación de los productos finales. Se realiza un control exhaustivo de los parámetros de cocción de los alimentos, corte de una sola pieza de carne, tamaños definidos, entre otros.

Existen líneas de productos limitadas, orientadas a la satisfacción del cliente de la región (para el desayuno, refrescos, postres y ensaladas y fruta), la misma que debe cumplir estándares definidos. McDonald's realiza encuestas para verificar las características de los productos que ofrece.

McDonald's ejecuta un "programa de testigos de calidad", por el cual los interesados pueden conocer el origen y procesos de elaboración de los ingredientes de los productos. Se organizan visitas para mostrar la realidad diaria de los restaurantes, cómo funcionan por dentro, entrar hasta la cocina y, de este modo, conocer cómo se elaboran los productos y ver detrás del mostrador.

En todo el mundo, ofrecen un menú estándar, con ciertos ajustes culturales, incorporación de productos que se ajustan al gusto de cada comunidad. Por ejemplo, en algunos restaurantes de Alemania se ofrece cerveza. En algunos de los restaurantes en Extremo Oriente se sirven fideos orientales.

Tabla 18 : Operaciones

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / debilidad
Preparación de acuerdo a estándares de calidad orientado al cliente	Producción rechazada en el periodo	Fortaleza
Diseño de tiendas orientado al logro de eficiencia de procesos	Costo del lote de producción (economía-bajos)	Fortaleza
Reciclado de productos e insumos	Porcentaje de conversión. Márgenes de mejora en costos de productos convertidos (papel, aceites)	Fortaleza relevante
Cuidado y protección de la salud del trabajador	Número de accidentes laborales en el periodo	Fortaleza relevante

Fuente: Elaboración propia.

3.3 Logística de salida

Se busca rapidez en el servicio "*ready-to-eat*" ("listo para comer"), que proporciona la comida caliente en a lo más 1 minuto, en más de 31 mil restaurantes (en el año 2007, 10 mil restaurantes más en comparación con la competencia en el segmento de la hamburguesa dentro de la industria).

A través del sistema de cooperación de franquicias, la red de distribución de sus productos llega a 118 países a nivel mundial (la expansión en el mundo del sector de comida rápida ha sido liderada por McDonald's). El tiempo mínimo para la aprobación de un potencial franquiciante es no menor a dos años, lo que es una debilidad para acelerar el crecimiento.

Tabla 19 : Logística de salida

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / debilidad
Amplia red de restaurantes a nivel global, más de 31 mil restaurantes en 118 países	Número de puntos de venta	Fortaleza
Selección de franquiciantes	Número de franquiciantes nuevos por año	Debilidad
Conformación de redes de franquiciados que pueden integrarse para comprar a los mismos proveedores.	Costo promedio de entrega	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia.

3.4 Mercadeo y ventas

McDonald's analiza sus principales mercados antes de realizar la publicidad y promociones para una mayor adecuación del producto al cliente (juguetes para niños, 1x1 para jóvenes, entre otros). Invierte en publicidad y promociones para atraer a sus principales nichos de mercado (niños y jóvenes) y aplica un sistema de mercadeo vertical entre el productor, el mayorista y el minorista, de tipo contractual ya que existe un acuerdo formal (franquicia) entre los distintos niveles de la distribución o el canal de producción para coordinar todo el proceso.

Las relaciones con los clientes y proveedores buscan ser de largo plazo, a fin de convertirlos en sus socios estratégicos, por lo que se apoya en la responsabilidad social empresarial para promover el consumo de comida saludable, apostando por una cadena de suministros sustentable.

Tabla 20 : Mercadeo y ventas

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / debilidad
Buena publicidad de la Marca	Implementación global de la campaña "we are lovin' it" usando diversos canales, inclusive medios sociales	Fortaleza Relevante
Adecuada investigación de las tendencias del mercado	Número de productos "saludables" para adaptarlos a las nuevas tendencias	Debilidad
Desarrollo de campañas publicitarias en medios masivos.	Crecimiento de la participación de mercado Crecimiento en puntos de venta	Fortaleza
Desarrollo de empaques atractivos y presentaciones	Volumen de ventas / Tamaño del mercado Número de empaques rediseñados	Fortaleza
Desarrollo de soporte de eventos deportivos como campeonato McDonald's de baloncesto intraescolar Apoyo a las olimpiadas	Índice de satisfacción de los consumidores y desempeño de la marca	Fortaleza relevante

Fuente: Elaboración propia.

3.5 Servicio al cliente

Los colaboradores son capacitados y cuentan con un protocolo para la atención del cliente. McDonald's se preocupa por que los usuarios tengan información disponible de la composición

nutricional de sus productos y brinda dicha información en su página web. Asimismo, desarrolla programas educativos nutricionales.

Tiene un servicio de MacDelivery de 11 am a 1 am, además de brindar servicios complementarios de wifi gratuito, que buscan la satisfacción del cliente.

Tabla 21 : Servicio al cliente

Actividades de la cadena de valor	Indicador de la empresa	Fortaleza / debilidad
Desarrollo de programas educativos nutricionales	Porcentaje de locales que implementan Número de clientes que consultan la página web	Fortaleza
Manejo de quejas	Porcentaje de quejas por local	Fortaleza
Diseño de la experiencia de los clientes adecuado al segmento, zonas para cumpleaños, zonas para juego de niños, <i>Free Wifi</i> , adecuación de locales a las distintas cultura	Índice de satisfacción	Fortaleza

Fuente: Elaboración propia.

4. Matriz de Evaluación de Factores Internos - EFI

Tabla 22 : Matriz de Evaluación de Factores Internos – EFI

Factores Críticos para el éxito	Peso	Valor	Total Ponderado
FORTALEZAS			
Relación con proveedores	0.10	4	0.40
Relación con franquiciadores	0.09	4	0.36
Imagen de marca	0.07	4	0.28
Presencia global	0.06	4	0.24
Calidad de product	0.06	4	0.24
Ratios Financieros: liquidez, desempeño de acciones	0.06	4	0.24
Infraestructura	0.05	3	0.15
Personal capacitado	0.05	3	0.15
Inversión de marketing	0.05	3	0.15
Alianzas con grupos ecologistas	0.05	3	0.15
DEBILIDADES			
Imagen de imperialismo	0.10	1	0.10
Practicas de mercadeo a niños	0.07	1	0.07
Alta rotación del personal	0.05	2	0.10
Tardanzas en horarios pico	0.05	2	0.10
Sitio Web	0.04	2	0.08
Total	1.00		2.84

Fuente: David, F.R. (2011). Strategic management concepts and cases. Pearson Prentice Hall, New Jersey

Considerando las fortalezas y debilidades identificadas para McDonald's y el peso promedio de cada una de estas en el sector, lo que implica, incluso, la percepción de los clientes e inversionistas respecto a dichos factores analizados por especialistas de la industria restaurantera en el sector de comida rápida, para la construcción de la matriz EFI se obtiene un puntaje de 2,84.

Dicho resultado indica que las estrategias de McDonald's están capitalizando bien las oportunidades, pero aún podría hacerlo mucho mejor para lograr acercarse más a la excelencia. Hay ciertos factores críticos relacionados a la percepción de comida chatarra o poco saludable y, en menor medida, la de ser imagen del imperialismo norteamericano en los que la empresa tiene áreas para superar las debilidades.

5. Análisis de recursos y capacidades – Matriz VRIO

La Matriz VRIO identifica, entre recursos y capacidades, cuáles se orientan a su ventaja competitiva sostenible, es decir, son difíciles de imitar, raros, valiosos e inmersos en la organización. Como dice Fred David, la ventaja competitiva se refiere a: “Todo lo que una empresa hace especialmente bien en comparación con empresas rivales”

Tabla 23 : Matriz VRIO

Recurso/Capacidad	V	R	I	O	Implicancia competitiva
Recursos Financieros					
Acceso a fuentes de financiamiento bancarias	Si	Si	No	Si	VCT
Reconocimiento de marca con presencia global	Si	Si	Si	Si	VCS
Recursos Físicos					
Diseño y ubicación del local	Si	Si	No	Si	VCT
Adquisición de propiedades	Si	No	No	Si	VCT
Menu limitado	Si	No	No	Si	PC
Opciones de Menu saludable	No	No	No	Si	DC
Espacio para estacionamiento	Si	No	No	Si	PC
WIFI libre	Si	Si	No	Si	VCT
Lugar para juego de niños	Si	Si	No	Si	VCT
Capacidades					
Los franquiciadores tienen experiencia local	Si	Si	No	Si	VCT
Recursos Organizacionales					
Entrenamiento de los empleados	Si	Si	Si	Si	VCT
Atención al cliente	Si	Si	No	Si	VCT
Cadena de suministro confiable	Si	Si	Si	Si	VCS
Horario de atención 24 horas	Si	Si	Si	Si	VCS

Nota: V = Valor, R = Raro, I = Inimitable, O = Organización. VCS = Ventaja Competitiva Sostenible, VCT = Ventaja Competitiva Temporal, PC = Paridad Competitiva, DV = Desventaja Competitiva
Fuente: Jay Barney (1991)

6. Determinación de ventaja competitiva

La organización trabaja sobre la base de una política de gobierno corporativo basado en una triple rentabilidad: social, ambiental y financiera. Del análisis VRIO realizado se determinó que

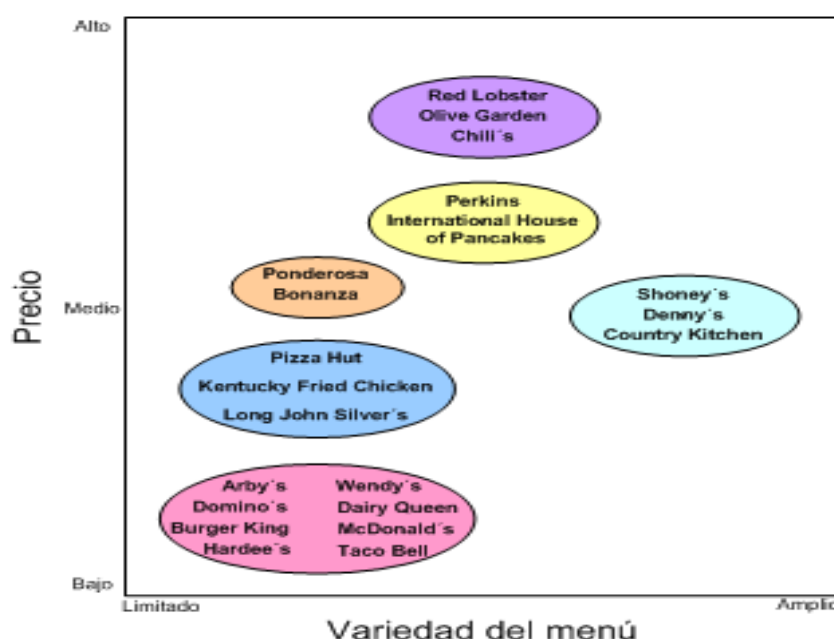
Mc Donald's tiene como ventajas competitivas sostenibles el reconocimiento de la marca global, franquiciadores con experiencia local, una cadena de suministros sostenible y el horario de 24 horas. Estos recursos cumplen con las 4 características que presenta el análisis VRIO.

La paridad competitiva se da en los estacionamientos libres. Este atributo no es raro y también lo presentan la mayoría de las empresas del sector.

El acceso a fuentes de financiamiento bancarias, el diseño y ubicación de sus locales, el wifi libre, los juegos para niños, la atención 24 horas y la atención al cliente son ventajas competitivas temporales, dado que pueden ser imitados en el corto plazo por la competencia.

Se identifica que se mantiene una brecha importante sobre la percepción de menú poco saludable, opciones limitadas de menú, tiempo de selección de nuevos franquiciadores. Por ello, es de interés para McDonald's orientarse hacia una ventaja competitiva más sostenible respecto de la competencia y del crecimiento y avance de la industria restaurantera. En este sentido, las competencias destacadas son insuficientes para alcanzar plenamente la visión y misión actual.

Gráfico 4 : Mapa de grupos estratégicos en la industria restaurantera en EE.UU



Fuente: Thompson y Strickland (2008).

Adicionalmente a los competidores directos identificados y tomando en cuenta los criterios de variedad de menú limitado (adaptación a productos locales) con precios relativamente bajos se suman otros como Arby's y Taco Bell entre otros.

7. Conclusiones

Se observa que McDonald's tiene recursos y capacidades importantes, como el reconocimiento de marca, la relación con sus proveedores y franquiciados, la participación de mercado y la sostenibilidad de su cadena de suministro que le permite manejar adecuadamente sus costos. Estas fortalezas han garantizado sus resultados positivos a través del tiempo y han consolidado a la empresa como líder global en comida rápida.

Por otro lado, debe trabajar sobre los aspectos débiles, como la percepción de "comida chatarra" y la representatividad como compañía imperialista, el tiempo de selección de franquiciantes potenciales, la percepción negativa por mercadeo a niños, su sitio web y la alta rotación de personal. Por lo tanto, debe mejorar la comunicación de los mensajes claves para sus clientes objetivos, más aun teniendo en cuenta el progreso en la conciencia de los consumidores del impacto de la comida poco saludable en la salud. Así mismo debe invertir en innovación en sus procesos acorde con su estrategia de liderazgo en costos tipo 2

Capítulo V. Formulación de objetivos

Antes de formular las propuestas de la misión y visión de McDonald's, es importante hacer un análisis de la industria restaurantera, para definir el negocio y cómo establece su estrategia en las diferentes regiones donde opera.

1. Análisis y propuesta de visión y misión

McDonald's pone la valla alta para sus competidores, ya que la sostenibilidad requiere de una visión multifuncional. También, sus proveedores se ven obligados a adoptar estos estándares si quieren tener a McDonald's como cliente.

- Análisis de los componentes básicos de la misión actual

Tabla 24 : Análisis de la misión

Componente de misión actual	Análisis
Cliente	Se indica (busca la satisfacción del cliente).
Bien o servicio	Se menciona (comida y bebida).
Mercado	No está explícito.
Tecnología	No está explícito.
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	De alguna manera, se da a entender al decir que se da experiencia excepcional en personas, productos, plaza y precio.
Responsabilidad Social	No se indica.
Concepto que tiene la empresa de sí	Se da a entender al indicar que es el lugar favorito.

Fuente: McDonald's India (2007).

Tabla 25 : Propuesta de misión

Misión actual	Misión propuesta
Ser el lugar favorito para que nuestros clientes coman y beban. Nuestras operaciones globales están alineadas a una estrategia que llamamos "plan para ganar", el cual se centra en una experiencia excepcional para nuestros clientes – Personas, Productos, Plaza, Precio y Promoción. Nosotros estamos comprometidos para mejorar continuamente nuestras operaciones y mejorar la experiencia de nuestros clientes.	“Ser el lugar favorito para que nuestros clientes <u>y sus familias</u> , coman y beban, y, al mismo tiempo, obtengan una experiencia excepcional a través de las personas, los productos, el lugar, el precio y la promoción. Estamos comprometidos con mejorar continuamente, usando la más avanzada tecnología para desarrollar productos de calidad sin dañar el medio ambiente.

Fuente: Elaboración propia.

- Análisis de los componentes básicos de la visión actual:

Tabla 26 : Análisis de la visión

Componente de visión actual	Análisis
Panorama del futuro	No se especifica.
Marco competitivo	Restaurants de servicio rápido.
Objetivos fundamentales	Brindar la mejor experiencia de restaurant de servicio rápido.
Fuentes de ventajas competitivas	Excepcional calidad, servicio, limpieza y valor.
Preocupación por la supervivencia, el crecimiento y la rentabilidad	No está explícito.
Filosofía	No está explícito
Concepto que tiene la empresa de sí misma	Al indicar que brinda la mejor experiencia, expresa de manera implícita el liderazgo.
Preocupación por su imagen pública	No se menciona.
Preocupación por los empleados	No se menciona

Fuente: Elaboración propia.

Tabla 27 : Propuesta de visión

Visión actual	Visión propuesta
“Ser el restaurant que brinda la mejor experiencia de servicio rápido”. Ser el mejor significa proporcionar excepcional calidad, servicio, limpieza y valor, de tal manera que logremos que todos los clientes en cada restaurant sonrían.	“Ser el restaurant que brinda la mejor experiencia de servicio rápido”. Ser el mejor significa proporcionar excepcional calidad, servicio, limpieza y valor, con un personal comprometido, motivado y bien entrenado en un ambiente seguro, de tal manera que logremos que todos los clientes en cada restaurant sonrían.

Fuente: Elaboración propia.

2. Objetivo general

“Ser la marca más valorada en el mercado de comida rápida, con presencia en mercados internacionales, soportada por una cadena de suministros sostenible que potencia la entrega de menús de calidad y saludables, así como por una infraestructura acondicionada para ser percibida como el lugar favorito para que nuestros clientes y sus familias, para asegurar a los accionistas el crecimiento continuo de la empresa con visión a largo plazo, el mejor rendimiento de la industria, y tener a nuestros colaboradores con una retribución competitiva”.

3. Objetivos específicos

3.1 De crecimiento

OE1: Incrementar el número de restaurantes operados por la empresa mismas y por franquicias/afiliados en EE.UU., Europa y APMEA/China, y reducir el número de restaurantes en otros países, para consolidar su participación en el mercado.

Tabla 28 : Objetivos de crecimiento, incremento/ disminución de restaurantes 2008-2010

Objetivos de crecimiento	2008	2009	2010
Variación del número de restaurantes en EE.UU.	56	62	47
Variación del número de restaurantes en Europa	148	157	184
Variación del número de restaurantes en APMEA/China	400	400	400
Variación del número de restaurantes en Otros países	(155)	(147)	(140)
Restaurantes adicionales a nivel mundial	449	472	491

Fuente: Elaboración propia, basado en Memoria Anual McDonald's 2007 e implementación de estrategias.

OE2: Sostener el crecimiento de las ventas a nivel mundial, según promedio de ventas de tres años, en 9,89% anual (ventas por restaurantes operados por la propia empresa en 8,86% y 10,56% en franquicias/afiliados), y de las ventas adicionales por la apertura y cierre de restaurantes en EE.UU., Europa y China, que alcancen ventas anuales a nivel mundial como figura en la tabla 29.

Tabla 29 : Objetivos de crecimiento, Ventas 2008-2010

Objetivos de crecimiento	2008	2009	2010
Ventas por el crecimiento sostenido según promedio de ventas de tres años (ventas por restaurantes operados por la empresa en 8,86% y franquicias/afiliados 10,56%).	53.073	53.697	54.386
Ventas adicionales por crecimiento (EE.UU., Europa y China)	(650)	704	830
Ventas adicionales por implementación de la estrategia en restaurantes operados por la empresa y por su impacto en las ventas en franquicias/afiliados	14.666	14.856	18.076
Ventas totales a nivel mundial	67.088	69.258	73.292

Fuente: Elaboración propia, basada en Memoria Anual McDonald's 2007 e implementación de estrategias.

3.2 De sostenibilidad

OE1: Más del 90% de los proveedores cumple estándares de sostenibilidad.

OE2: Incrementar 10% por año el porcentaje de los empaques de papel que son reciclados.

OE3: 20% ahorro de energía.

OE4: 20% incremento en reciclado de los desechos de los restaurantes.

Tabla 30 : Objetivos de sostenibilidad 2008-2010

Objetivos de sostenibilidad	2008	2009	2010
% Proveedores en Standard de Sostenibilidad	90%	91%	92%
% reciclaje empaques de papel	35%	38%	42%
Remodelar restaurantes y todos los nuevos para producir 20% ahorro de energía por año	20%	20%	20%
% Restaurantes que reciclan "in house"	28%	34%	40%

Fuente: Elaboración propia, basado en Memoria Anual McDonald's 2007 e implementación de estrategias.

3.3 De economía o rentabilidad

OE1: Incremento del EBITDA promedio anual en tres años de 19%.

OE2: Disminución de los costos de producción en 2%.

OE3: Obtener un ROA promedio anual en tres años de 13%.

Tabla 31 : Objetivos de economía 2008-2010

Objetivos de economía	2008	2009	2010
EBITDA	3,147	4,477	4,607
% Utilidades Netas/Ventas	14.9%	20.9%	21.2%
Costos de Producción	5,378	5,270	5,165
ROA	10.2%	14.4%	14.8%
ROE	10.0%	14.0%	14.1%

Fuente: Elaboración: propia, basado en Memoria Anual McDonald's 2007 e implementación de estrategias.

Capítulo VI. Generación de estrategias

1. Matriz FODA (cruzado)

Esta matriz permite relacionar el análisis del entorno (oportunidades y amenazas) y su desempeño interno en comparación a sus competidores en el mercado (fortalezas y oportunidades). Del análisis exhaustivo y sus implicancias se podrán desarrollar las sugerencias estratégicas (ver anexo 8).

2. Matriz PEYEA

Tabla 32 : Matriz PEYEA

Fuerza financiera	Calificaciones
El rendimiento de McDonald's es el más alto de la industria (21% frente a un promedio de 6%).	6
McDonald's tiene estabilidad financiera superior y ha entregado a sus accionistas sustanciales retornos sobre inversión, con un rendimiento de 3,17% a 2007, el más alto en la industria.	5
Sus ingresos netos son los mayores de la industria.	3
Estabilidad financiera (índice de Piotrowsky).	4
	4,5
Fuerza de la industria	
Hay libertad geográfica y de productos.	6
La competencia enfrenta grandes barreras de entrada para alcanzar la escala de McDonald's.	5
La industria de comida rápida tiene buenos indicadores financieros.	3
	4,7
Estabilidad del ambiente	
Los países más desarrollados tienen estabilidad económica, pero EE.UU. entra en recesión.	-1
La industria de comida rápida crece lentamente.	-3
La regulación de alimentos, insumos sostenibilidad y comparación con alimentos saludables impacta negativamente.	-2
	-2,0
Ventaja competitiva	
McDonald's es exigente, pero tiene los mejores franquiciadores.	-1
La marca McDonald's tiene el mayor reconocimiento de la industria.	-1
Calidad del producto.	-1
McDonald's tiene una alta participación de mercado en los mercados objetivo, a excepción de China.	-2
	-1,3

Fuente: David, F.R. (2011). Strategic management concepts and cases. Pearson Prentice Hall, New Jersey
Elaboración propia.

Conclusión

El promedio para la EA es -2

El promedio para la FI es + 4,7

El promedio para la VC es - 1,3

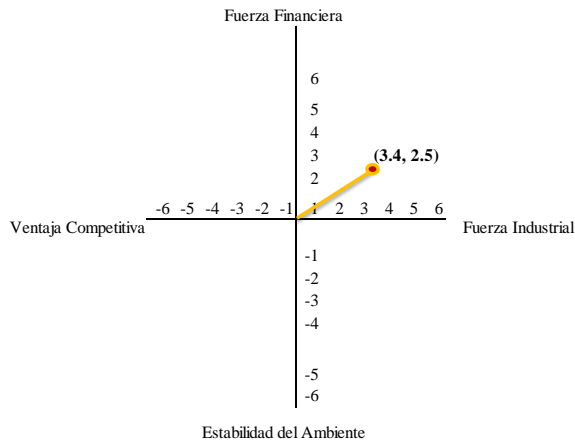
El promedio para la FF es + 4,5

El vector direccional coordina: eje x: $-1,3 + (+4,7) = + 3,4$; eje y: $-2 + (+ 4,5) = +2,5$

De acuerdo al análisis PEYEA, McDonald's se encuentra en el cuadrante agresivo, es decir, en una posición excelente para utilizar sus fortalezas internas y poder capitalizar en las oportunidades que ofrece el mercado, superando las amenazas y minimizando sus debilidades internas.

La posición del vector indica que es una empresa financieramente fuerte, que ha obtenido ventajas competitivas importantes en una industria estable y creciente.

Gráfico 5 : Matriz PEYEA



Fuente: Elaboración propia.

Según David esto indica que McDonald's puede utilizar la estrategia de Penetración del mercado.

3. Matriz Boston Consulting Group (BCG)

De acuerdo a los criterios de esta matriz, se han clasificado los productos en la cartera de McDonald's de la manera en que se presenta en el gráfico 6.

Gráfico 6 : Matriz Boston Consulting Group (BCG)

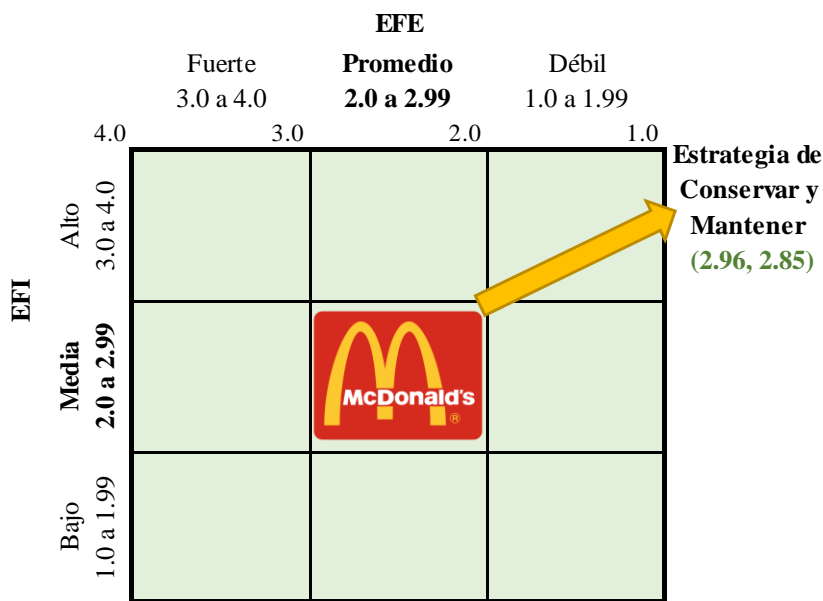
<p style="text-align: center;">ESTRELLA</p> <p style="text-align: center;">Comida Feliz McCafé</p>	<p style="text-align: center;">INTERROGANTE</p> <p style="text-align: center;">Ensaladas Menús saludables Menús locales Desayunos</p>
<p style="text-align: center;">VACA LECHERA</p> <p style="text-align: center;">Big Mac McFlurry McPollo</p>	<p style="text-align: center;">PERRO</p> <p style="text-align: center;">Gaseosas Jugos</p>

Fuente: Bruce D. Henderson (1973) Elaboración propia.

4. Matriz Interna-Externa

La Matriz Interna-Externa IF se basa en dos dimensiones: las puntuaciones ponderadas de la Matriz EFI (eje X) y las de la Matriz EFE (eje y). Con la calificación EFI de 2,96 se evidencia un nivel intermedio entre sus principales fortalezas (cadena de suministros sostenible, liderazgo en el mercado con precios competitivos) y debilidades detectadas dentro de su grupo estratégico. Mientras que, la calificación EFE de 2,85 responde a un nivel promedio de eficacia comparado con el sector entre sus principales oportunidades (como las reformas hacia un mayor crecimiento e inflación estable en China) y las amenazas (entre ellas, el establecimiento de alianzas verdes con repercusiones en otros mercados). Se espera que McDonald's trabaje en los factores clave que están debajo de sus promedios, para mejorar su calificación.

Gráfico 7 : Análisis del resultado Matriz Interna- Externa



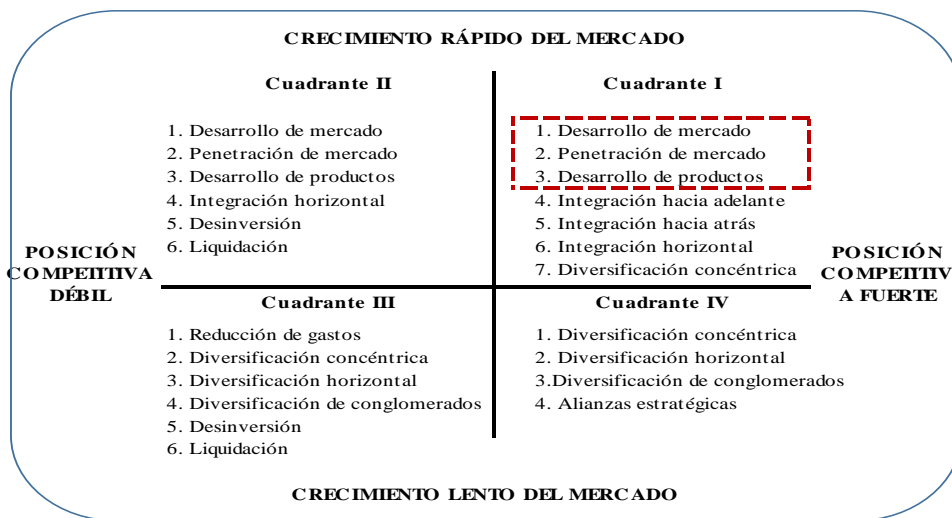
Fuente: David, F.R. (2011). Strategic management concepts and cases. Pearson Prentice Hall, New Jersey
Elaboración propia.

Finalmente, la Matriz Interna-Externa para McDonald's muestra que el modelo de estrategia es la de conservar y mantener el negocio, que tiene como principales estrategias la penetración del mercado y el desarrollo de productos saludables y de calidad.

5. Matriz de la gran estrategia o de la estrategia principal

La posición estratégica de McDonald's es excelente, se ubica en **el cuadrante I** de la matriz de la estrategia principal. Es decir en una posición competitiva fuerte, además existe un crecimiento rápido del mercado (en la industria restaurantera hay una tendencia a la internacionalización). Basado en ello, la concentración continúa en los mercados (penetración en el mercado y desarrollo de mercados) y se hace necesaria una evaluación periódica de los productos actuales (desarrollo de productos). Se debe buscar sostener sus ventajas competitivas identificadas.

Gráfico 8 : La gran estrategia o estrategia principal



Fuente: David, F.R. (2011). Strategic management concepts and cases. Pearson Prentice Hall, New Jersey
Elaboración propia.

6. Matriz de atractivo o de política direccional

La matriz de política direccional o de atractivo orienta a McDonald's según el atractivo del mercado en que se encuentra y su fortaleza competitiva en dicho mercado (Johnson *et al.* 2005: 315). Se ha utilizado para analizar y comparar oportunidades de inversión internacionales. Las unidades de negocio del segmento de las hamburguesas son las operaciones en las regiones de Estados Unidos, Europa y la APMEA (en específico China). Por ello, se utiliza como indicador el tamaño de mercado de la industria restaurantera en comida rápida, además de considerar el análisis hecho en PESTEL.

Se concluye que el grado del atractivo de la industria, es ALTO MEDIO y se utiliza el indicador de las participaciones de mercado de McDonald's en las regiones de interés respecto al tamaño

de mercado de la industria restaurantera de comida rápida, específicamente en el segmento de la hamburguesa. Además del análisis realizado con la matriz BCG de posición competitiva, la participación en el mercado es ALTA y la eficiencia es ALTA.

McDonald's debe implementar estrategias enfocadas en un crecimiento selectivo. Es decir, buscar un mayor crecimiento, pues si bien ha tenido un crecimiento relativo, ha crecido menos en relación a su competencia directa en regiones como la APMEA (con especial atención en China) (ver anexo 6).

7. Reloj estratégico

Analizando la ventaja competitiva bajo el enfoque de Cliff Bowman, donde se plantea la posibilidad de que las estrategias de liderazgo en costes y diferenciación no sean tan mutuamente excluyentes como sugiere Porter, se muestra que se puede destacar sin ser plenamente líderes en costes o por ofrecer los productos más diferenciados, sobresaliendo por una muy buena relación calidad-precio. Son los clientes quienes ponderan en cada tipo de oferta su percepción de valor del producto o servicios por el precio que pagan (Johnson *et al.* 2005: 242).

Los clientes de McDonald's valoran el servicio que reciben por precios bajos en comparación a los del mercado; y, también, una atención con inmediatez y la accesibilidad a los restaurantes, por lo que la compañía gestiona el precio percibido de sus productos (principalmente por la Big Mac) o servicios vía el liderazgo en costes. Sin embargo, la apuesta es orientarse a estrategias híbridas u orientadas a la relación calidad-precio, entre la diferenciación y los precios bajos, para proporcionar a los clientes productos con un alto o medio valor añadido percibido (pues se busca ser percibido como proveedor de productos saludables), pero manteniendo, a la vez, precios relativamente bajos o medios, de manera que se consiga mantener una buena relación entre la calidad ofrecida y el precio pagado (ver anexo 9).

Esta estrategia es válida, ya que, para el año 2007, McDonald's tiene una participación del mercado en todo el sistema de la industria, segmento *burger*, del 48,7%. Su volumen de ventas es mayor al de sus competidores (ver anexos 4 y 10).

Complementariamente, esta estrategia coadyuva a fortalecer las barreras de entrada en la industria restaurantera de comida rápida.

Capítulo VII. Selección de estrategia

Luego de analizar los diversos aspectos en que se desenvuelve McDonald's desde su entorno externo competitivo, desde su entorno interno con sus diversas capacidades y de haber determinado sus fortalezas y oportunidades, su ciclo de vida, su organización, propuesta de valor, visión y misión, así como los problemas que enfrenta, se ha planteado alinear todo el conocimiento con una visión holística, que permita integrar y proponer una estrategia consistente, evaluando las diferentes opciones.

1. Matriz MCPE

La matriz cuantitativa de planificación estratégica (MCPE) permite escoger entre varias alternativas de manera objetiva, aunque también requiere de una valoración intuitiva. Se tomarán los hallazgos del FODA y las valoraciones de EFI y EFE y se integrarán las estrategias prioritarias que se alineen con PEYEA, IE y la matriz de la gran estrategia.

Tabla 33 : Matriz MCPE

Factores externos clave	Opción 1			Opción 2			Opción 3		
	Desarrollo de mercado			Penetración de mercado			Desarrollo de productos		
	Peso	GA	TA	Peso	GA	TA	Peso	GA	TA
Oportunidades									
Incremento de la demanda por mejores ingresos per cápita	0,1	3	0,3	0,13	2	0,26	0,13	3	0,39
Incremento de la lealtad a las marcas a través del enfoque en la experiencia.	0,11	4	0,44	0,11	4	0,44	0,11	3	0,33
Consolidación de internet y redes sociales que permiten publicidad global, así como mejor conocimiento de los consumidores (población infantil).	0,13	3	0,39	0,1	0	0	0,1	4	0,4
Incremento de comida fuera de casa (en especial China) y mayor población femenina e hispana en EE.UU. y migrante en Europa trabajando fuera de casa.	0,09	0	0	0,09	3	0,27	0,1	3	0,3
Evolución de tecnología para trazabilidad de la cadena de suministro y uso de empaques reciclables, además de garantizar higiene y seguridad.	0,07	0	0	0,07	2	0,14	0,06	2	0,12

Factores externos clave	Opción 1			Opción 2			Opción 3		
	Desarrollo de mercado			Penetración de mercado			Desarrollo de productos		
	Peso	GA	TA	Peso	GA	TA	Peso	GA	TA
Amenazas									
Cuidado en la salud por el consumo de nutrientes de calidad, cuidado de la obesidad, en Europa y EE.UU.	0,11	3	0,33	0,11	2	0,22	0,1	4	0,4
Incremento de precio de materias primas, calentamiento de la economía en China y desaceleración en EE.UU.	0,09	2	0,18	0,09	4	0,36	0,08	2	0,16
Establecimiento de alianzas verdes en Europa con repercusión en otros mercados e implementación de las Leyes gubernamentales más estrictas de protección al medio ambiente y calidad de insumos.	0,09	0	0	0,09	0	0	0,08	2	0,16
Inseguridad jurídica en los países emergentes.	0,08	4	0,32	0,08	2	0,16	0,07	0	0
Epidemias sanitarias que impacten la producción de carnes.	0,07	0	0	0,07	0	0	0,11	2	0,22
Resistencia cultural a la macdonalización de la sociedad en los mercados fuera de EE.UU.	0,06	2	0,12	0,06	0	0	0,06	0	0
Factores Internos Clave									
Fortalezas									
Relación con proveedores	0,1	3	0,3	0,05	3	0,15	0,1	2	0,2
Relación con franquiciadores	0,08	4	0,32	0,05	4	0,2	0,08	3	0,24
Imagen de marca	0,05	3	0,15	0,1	3	0,3	0,05	4	0,2
Calidad de product	0,05	2	0,1	0,07	3	0,21	0,05	3	0,15
Ratios Financieros: liquidez, desempeño de acciones	0,05	2	0,1	0,03	0	0	0,05	1	0,05
Personal capacitado	0,05	3	0,15	0,03	2	0,06	0,05	2	0,1
Inversión de mercadeo	0,05	3	0,15	0,1	4	0,4	0,05	3	0,15
Alianzas con grupos ecologistas	0,04	0	0	0,04	0	0	0,04	0	0
Presencia global	0,03	2	0,06	0,03	0	0	0,03	0	0
Debilidades									0
Imagen de imperialismo	0,09	4	0,36	0,09	0	0	0,09	0	0
Prácticas de mercadeo a niños	0,08	1	0,08	0,08	0	0	0,08	0	0
Tardanzas en horarios pico	0,08	1	0,08	0,12	4	0,48	0,08	0	0
Sitio Web	0,07	1	0,07	0,07	0	0	0,07	0	0
Alta rotación del personal	0,06	1	0,06	0,06	3	0,18	0,06	0	0
Total			4,06			3,83			3,57

Nota: GA= Grado de atractividad, TA = Total

Fuente: Albert S. Humphrey Maxi-Pedia (2015). Elaboración propia

De acuerdo a este análisis, la estrategia de desarrollo de mercado parece ser la mejor opción.

2. Alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos

En la tabla de alineamiento de las estrategias con los objetivos estratégicos se puede mostrar que todos los objetivos estratégicos están atendidos, por lo menos, con una estrategia.

Tabla 34 : Matriz de alineación estratégica

Estrategias específicas	Valor	Mejorar el EBITDA a 19%, promedio en 3 años	Tener un ROA promedio en tres años de 13%	Mejorar el posicionamiento de marca	Mejorar la cadena de suministro	Disminuir la rotación de personal	Crecer más en los mercados de mayor potencial como China	Sobresalir en la relación calidad valor	Reducir el tiempo de atención	Reducir costos de producción en 2%, incrementando la eficiencia	Mantener liderazgo como marca global	Reducir la huella ambiental	Liderar en eficiencia y calidad
Implementar mejoras operativas en la cadena de suministros	5	X	X		X			X	X	X		X	X
Asegurar una experiencia insuperable en el consumidor	5			X		X	X	X	X		X		
Invertir en nuevas tecnologías para garantizar seguridad y calidad	4				X			X	X	X			X
Incrementar penetración en mercados emergentes	4	X	X				X				X		
Desarrollar líderes y tener un plan de inducción y motivación para los empleados	3			X		X			X		X		
Posicionar las marcas en nuevos segmentos de mercado como el de personas mayores	3			X			X				X		
Diseñar nuevos productos saludables	3			X				X					
Apalancar alianzas con grupos ecologistas	3			X								X	

Fuente: David, F.R. (2011). Strategic management concepts and cases. Pearson Prentice Hall, New Jersey
Elaboración propia.

3. Descripción de la estrategia seleccionada

Estrategia global: McDonald's debe mantener su posición competitiva en Estados Unidos y Europa, donde ya tiene alta participación de mercado mediante la continua penetración de mercado, atacando nuevos segmentos y manteniendo su eficiencia en costos. En los mercados emergentes, con especial énfasis en China, su estrategia debe ser la de penetración de mercado y desarrollo de nuevos mercados, como el de horario 24 horas, McCafé y opciones saludables.

Estrategia corporativa: Continuar implementando una estrategia genérica de liderazgo en costos de tipo 2, es decir, liderazgo en costos con mejor valor (menú limitado pero saludable),

penetrando en mercados de potencial crecimiento, y manteniendo su ventaja competitiva, especialmente en el desarrollo de franquiciadores y cadena de suministro sostenible.

Estrategia de negocio: Expandir el portafolio de productos saludables a través de las adquisiciones de maquinaria y equipos que les permitan innovar en la producción, con el fin de tener productos más seguros y de mejor calidad. Reforzar los aspectos de responsabilidad social que están relacionados a la lealtad de marca y a reducir los detractores que se preocupan por el medio ambiente y la comida saludable.

Capítulo VIII. Las estrategias funcionales

1. Plan funcional de mercadeo

El Plan Funcional de Mercadeo se basa en las estrategias identificadas como resultado de la matriz FODA cruzado, cuyo análisis consta en el capítulo anterior. Este análisis es consistente con la declaración del Plan para ganar: hay que identificar qué es lo más importante para los clientes y cómo se acercan a su negocio global. Se considera necesario seguir acciones para aprender, compartir e innovar en sus cinco áreas clave: Gente, Producto, Lugar, Precio y Promoción (McDonald's Corporation: 2007, 11), áreas funciones que permitirán en este apartado la mezcla mercadotécnica para esta empresa.

1.1 Objetivos de mercadeo

Los objetivos de mercadeo se presentan en la tabla 35.

Tabla 35 : Objetivos de mercadeo – Dentro del periodo 2008-2010

<p>Objetivos</p> <ul style="list-style-type: none">• Objetivo Primario• Mantener el liderazgo en la categoría de comida rápida en especial en los mercados objetivo• Objetivo Secundario• Mantener la imagen de marca entre las 10 marcas mas reconocidas del mundo• Ser reconocidos como No. 1 por la experiencia del cliente en la categoría	<p>Iniciativas estratégicas</p> <ul style="list-style-type: none">- Incrementar el consumo por cliente en cada tienda- Ofrecer menús más saludables- Incrementar las tiendas de 24 horas	<p>Tácticas</p> <ul style="list-style-type: none">• Expandir la promoción y comunicación utilizando internet y redes sociales• Incrementar las actividades de relaciones públicas a través de patrocinio de eventos deportivos con estrellas del deporte local• Mínimo 30% de los menús serán bajos en carbohidratos y grasas• 85% de los restaurants atenderán las 24 horas
---	---	--

Fuente: Breakthrough Marketing Plans – Tim Calkins 2da edición. Elaboración Propia

1.2. Mezcla de mercadotecnia

1.2.1. Servicio

McDonald's, se dedica a la producción de comida rápida. Es posible identificar que existen un producto básico y servicios complementarios; la comida es lo básico que tiene como productos

permanentes, la hamburguesa básica y la de queso, la Big Mac y la Cuarto de Libra. No obstante, ha ampliado su cartera de nuevos productos, en el curso de un proceso de innovación enmarcado en una visión global de alimentos realizado por los chefs en sus estudios de alimentos en Hong Kong y Chicago (Corporación McDonald's 2007: 11).

Dentro de la variedad de productos se pueden apreciar:

- Big Mac, es el producto preferido por los clientes a nivel mundial. Tiene como ingredientes dos hamburguesas 100% de vacuno, lechuga, cebolla, pepinillo, queso fundido tipo Cheddar y una salsa especial. Tiene 490 Kcal.
- Cuarto de Libra, está hecho a base de un cuarto de libra de carne, con queso, cebolla, mostaza picante y encurtidos. Tiene 546 Kcal.



El presente plan se orientará bajo la estrategia de desarrollo de productos más nutritivos y saludables y de una comunicación activa de sus ingredientes y la contribución calórica dentro de la estrategia de liderazgo en costo tipo 2.

Objetivo del producto: Satisfacer y superar las expectativas de sus clientes, lo que permite crear relaciones de confianza, con información nutricional clara y agregando complementos saludables como vegetales, que permitirán incrementar también la facturación por cliente y la participación de mercado

Estrategia del servicio:

Receta: Ofrece un servicio estandarizado y personalizado. Esto se debe a que los tiempos para los procesos de la empresa tienen que estar definidos para cumplir con los plazos establecidos, y, en el caso de puntos de contacto con el cliente, se deberá realizar una interacción personalizada con cada cliente para la venta de los productos de su preferencia.

Producto básico: Comida rápida, incluye una variedad de hamburguesas y bebidas.

Servicios complementarios: Toma de pedidos, pago, facturación, hospitalidad, estacionamiento, limpieza, mesas para comer, baños, etc.

Ciclo de vida del servicio: Crecimiento Marca Logotipo:



Objetivos de control de calidad:

- Conservación de insumos. Controles preventivos 2 veces a la semana.
- Conocer y superar la expectativa de los clientes a través de la realización de encuestas de satisfacción a los clientes.

1.2.2. Precio

El fundamento de la estrategia de precios se describe como un trípode, donde los costos del proveedor, la competencia y el valor para el cliente son los tres pies (Lovelock y Wirtz 2009: 127).

De acuerdo a los ingresos por ventas de los tres últimos años y la tendencia creciente del PBI per cápita en las regiones de análisis, el tipo de fijación de precios que se utilizará para McDonald's será de Precio con base en el valor.

Las estrategias que se utilizan para captar y comunicar el valor son:

- Desarrollar campañas de comunicación que den a conocer más las diferencias en calidad y la evolución de tecnologías para trazabilidad.
- Liderazgo en costo

A nivel internacional, se manejan planes de eficiencias en costos para permitir reducir los precios al cliente en cada región, en el marco de la estandarización de insumos y procesos, pero con ligeras variaciones regionales, como el caso de China.

En cuanto a la administración de la percepción del valor, en el momento de consumir el producto, los clientes deben conocer la información nutricional vía página web o en el empaque; lo que reflejará mayor confianza y lealtad a la marca

1.2.3 Plaza

- a) Objetivo: Mantener un contacto cercano con los clientes potenciales y con los clientes actuales, además de con mayor valor.
- b) Estrategia - Tipo de Canal: Directo, a través de la recepción en los restaurantes McDonald's.
- c) Cobertura del mercado: Estará representada por las regionales de EE.UU., Europa y China en:
 - Ciudades población de NSE B, C y D.
 - Zonas residenciales de NSE C donde se implementen proyectos inmobiliarios.

- Objetivo: incrementar 1300 locales en China.

1.2.4 Promoción

La promoción de la empresa debe de ser considerada una tarea elemental y crítica, debido a que deben mitigarse los cuestionamientos reiterados de diversos actores sobre la calidad de los productos y su efecto nutricional en la salud de los consumidores.

- a) Objetivo: Generar reconocimiento de marca de los servicios de implementación y de los servicios de mantenimiento al segmento donde se dirige la empresa
- b) Publicidad: informar acerca del servicio y del valor que ofrece
- c) Estrategias:
 - Beneficio principal: Servicios valorados por clientes y usuarios.
 - *Reason Why*: Experiencia por años en el mercado y por la cantidad de países donde desarrolla operaciones.
 - Carácter de marca: Identidad con la cultura occidental.
- d) Medios:
 - Diarios, revistas y páginas web especializadas en actividades infantiles y juveniles, así como redes sociales, además de patrocinio de eventos deportivos juveniles, como campeonatos de baloncesto.
 - Promoción de ventas
 - Objetivo: incrementar el presupuesto en publicidad en 30 millones de US\$ por año.

1.2.5 Personas

- a) Reclutamiento: Se evaluará exhaustivamente a todo el personal que ingresará a formar parte de las diferentes áreas de la empresa, de acuerdo a las funciones y tareas que desarrollará esta persona.
- b) Capacitación:
 - Contactados: Gerente de Mercadeo, Gerente de operaciones, Gerente General
 - Modificadores: Equipo de Ventas, Equipo de operaciones, Equipos de mantenimiento y vigilantes.
 - Involucrados: Gerente de Logística, Gerente Financiero, Gerente de RRHH, Contador.
 - Aislados: Limpieza.
- c) Programación de cursos: La programación dependerá de la carga laboral según los proyectos asignados, y se capacitará dosificadamente para no afectar las operaciones de la empresa.
- d) Objetivo: Incrementar en un 10% el grado de satisfacción del cliente por la calidad de atención.

1.2.6 Procesos

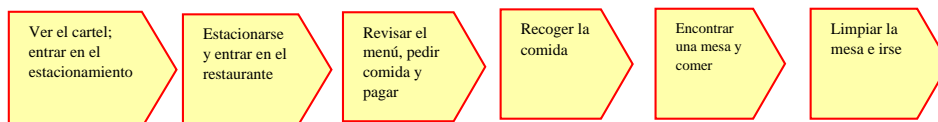
A) Procesos de entrega del servicio

El escenario de servicio en McDonald's, atendiendo a lo señalado por Lovelock y Wirtz (2009: 235), se podrían desarrollar a través de: a) apertura e introducción, que comprende, entre otros, el pago, preparación de la comida, capacitación y la asignación de personal para cada tarea y el uso de tecnologías de información, y b) entrega del producto básico, cuando se entrega la comida y bebida.

En cuanto a la participación del cliente, se considera que su participación es de un nivel intermedio, pues en la mayoría de los establecimientos el cliente es quien recoge la bandeja con el producto y luego elige una mesa donde ubicarse y comer; finalmente, deja los desechos en un bote de basura.

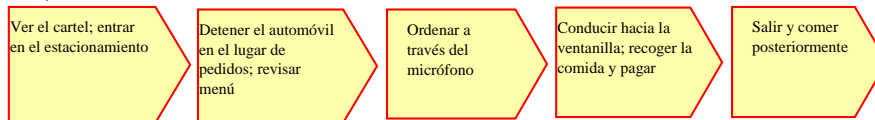
B) Flujograma³

b.1) Dentro de local



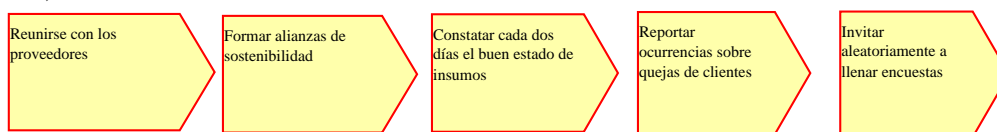
Proceso crítico: hacer cola para pagar, demora en la atención del pedido, mesas sucias

b.2) Para llevar



Proceso crítico: demora en la atención y falta de estacionamientos

b.3) Proceso de control de calidad



Proceso crítico: estado de conservación de alimentos

C) Objetivo: Reducir en 20% el número de quejas por demora en atención de clientes.

³ Flujograma obtenido de la Figura 3.9: Conceptos alternativos de comida, en Lovelock y Wirtz: 2009, 91

1.2.7 Proactividad

a) Evidencia física esencial:

- Externa: Fachada del local que incluye los arcos dorados, estacionamientos y puerta de accesos de ingreso.
- Interna: Diseño de locales interiores, mesas y sillas pequeñas, señalizaciones, decoración y baños.

b) Evidencia física periférica:

- Lo que se ve en el personal que realiza el servicio (uniforme de los empleados, fotocheck, factura, dpticos, manuales de procesos).

c) Objetivo: Aumentar en 10% el número de clientes potenciales.

Tabla 36 : Presupuesto de mercadotecnia (millones de US\$)

Actividades	2008	2009	2010
Publicidad	702	730	760
Cajitas felices	230	223	216
Producción de comerciales	79	82	86
Campaña en medios sociales	71	71	71
Agencia de mercadeo	74	77	80
Entrenamiento y motivación personal	5	5	6
Software de ventas	2	2	2
Investigación de mercados	2	3	3
Total Presupuesto Marketing	1.165	1.193	1.222
Egresos adicionales Presupuesto de Marketing	101	28	30
Ventas adicionales	506	557	612

Fuente: Elaboración propia.

1.3 Supuestos de impacto específicos

La inversión en la mezcla de mercadotecnia tendrá un impacto sobre las ventas por el mantenimiento de la publicidad que está alineado a la mejora de la percepción del consumidor y a la captación de más clientes leales, lo cual generará más ventas por cliente y por tienda, porque estas se ubican en lugares más productivos, con mejor presencia en medios sociales y con mayor utilización de horarios y de menús saludables.

2. Plan de Recursos Humanos

Uno de los segmentos más importantes del presente plan estratégico es el foco en convertir los recursos humanos en una ventaja competitiva sostenible. Considerando que McDonald's tiene como prioridad brindar la mejor experiencia al cliente en todos los lugares donde opera, el rol que juegan sus empleados y sus franquiciados para dar la misma experiencia de manera global

es vital. Ha sido demostrado en diferentes estudios y publicaciones que las compañías que invierten en mejorar la satisfacción de sus empleados impactan positivamente en la experiencia y lealtad de sus clientes y estos tienen un impacto financiero positivo.

2.1. Objetivos

- Ser la mejor compañía de comida rápida en el ranking de Great Place to Work Global.
- Mantener la innovación en el programa de entrenamiento, utilizando medios de entrenamiento acordes con las nuevas generaciones. 100% de cumplimiento.
- Asegurar una compensación competitiva que esté alineada a indicadores de satisfacción del cliente. 80% de los salarios en la mediana del mercado.
- Motivar y enganchar a los empleados a través de programas de reconocimiento que sean compartidos en las tiendas e internamente con los demás colaboradores. 100% de las tiendas tendrán programas de reconocimiento.
- Promover la diversidad en la fuerza laboral, dando oportunidades de crecimiento a todos por igual, en especial asegurar que las mujeres, las minorías y los discapacitados tengan las mismas oportunidades de desarrollo. 50% de promociones son mujeres.

2.2 Modelo de gestión de recursos humanos

Se usará el modelo de gestión basado en desarrollo de competencias, el cual se enfoca en los talentos y habilidades requeridos para desarrollar una tarea específica dentro de ciertos estándares. Este método se apoya en herramientas de evaluación que identifican las capacidades técnicas, así como las competencias de comportamiento, que son críticas en una cultura como la de McDonald's orientada a la satisfacción del cliente y que cuida especialmente la calidad y la estandarización.

2.3 Presupuesto de recursos humanos

Tabla 37 : Presupuesto de recursos humanos (millones US\$)

Actividades	2008	2009	2010
Participación en "Great Place to Work"	3,00	3,60	4,32
Capacitación	4,00	4,80	5,76
Desarrollo	4,00	4,00	4,00
Reconocimiento	19,12	19,54	19,88
Publicidad de carrera	1,50	1,50	1,50
Reclutamiento	1,50	1,50	1,50
Total	33,12	34,94	36,96

Fuente: Elaboración propia.

3. Plan de Responsabilidad Social Empresarial

Es crítico para McDonald's contar con un plan de responsabilidad social que integre la visión y misión y le permita adelantarse al impacto a futuro de sus acciones en la sociedad y el ambiente. McDonald's interactúa diariamente con más de 50 millones de personas que consumen algún alimento en sus tiendas. Su misión es proveer alimentación de manera responsable para un futuro sostenible. Para elaborar estos alimentos se han procesado miles de ingredientes y empaques. Esta interacción tendrá un impacto en las personas y en el ambiente, por lo tanto la empresa debe preocuparse por que el impacto sea lo más positivo y para ello debe revisar y priorizar los factores más relevantes que permitan la interacción de la empresa de manera ecosostenible.

Los grupos de interés que se definen como prioritarios para McDonald's son: accionistas, colaboradores, proveedores, clientes, comunidad y medio ambiente.

3.1 Objetivos

- 1) Incrementar eficiencia reduciendo en 20% por año el uso de energía y la emisión de CO2.
- 2) Incrementar 10% por año el reciclaje en los propios restaurantes.

3.2 Acciones estratégicas

McDonald's debe contribuir con:

- 1) Usar menos y ofrecer más, siendo más eficientes en el uso de energía. Indicadores:
- 2) Tener un plan de suministro sostenible con indicadores:
- 3) Proporcionar más oportunidades de trabajo, dando oportunidades de entrenamiento y desarrollo en un ambiente de respeto, donde se valora la diversidad y la inclusión.
Indicadores:
- 4) Retribuir de manera responsable a las comunidades donde se trabaja.
- 5) Mantener altos estándares de gobernación "libertad bajo un marco" para las operaciones dentro de un alto marco ético.

3.3 Presupuesto RSE

Tabla 38 : Presupuesto de plan de responsabilidad social (millones de US\$)

Actividades	2008	2009	2010
Desarrollo de nuevas opciones de comida saludable	1,50	1,55	1,59
Incremento de vegetales y frutas	3,00	3,15	3,24
Auditoria de proveedores y productos	1,50	1,50	1,50
Acciones de reciclado	3,10	3,10	3,10
Premios anuales y ceremonia reconocimiento	1,18	1,18	1,18
Honorarios expertos en sostenibilidad	2,50	2,50	2,50
Entrenamiento en sostenibilidad virtual y presencial	1,80	1,80	1,80
Programa de desarrollo de liderazgo y diversidad	4,00	4,00	4,00
Actividades filantrópicas	14,18	14,46	14,75
Desarrollar y participar en programas orientados a motivar a los niños a hacer deportes.	70,00	70,00	70,00
Total	102,76	103,24	103,67

Fuente: Elaboración propia.

4. Plan funcional de operaciones

El Plan para Ganar, con su enfoque estratégico en el "ser mejor, no solo más grande", ha entregado aún mejores experiencias de restaurante para los clientes y un valor superior a los accionistas (McDonald's Corporation 2007: 25).

McDonald's considera que uno de los motores de crecimiento son las mejores operaciones en los restaurantes, bajo el Plan para Ganar (McDonald's Corporation 2007: 4).

4.1 Objetivos

- 1) Incrementar un 30 % por año en inversión y desarrollo, para mejorar en forma continua una variedad de productos a nivel global.
- 2) Disminución de 2 % por año los costos de producción.
- 3) Utilizar las tecnologías de trazabilidad en el proceso de producción del 100% de los productos.
- 4) Garantizar la calidad de producto y la reacción rápida a eventuales epidemias sanitarias.

Tabla 39 : Presupuesto de plan de operaciones (millones de US\$)

Actividades	2008	2009	2010
Costos Operativos	17.073	16.732	16.397
Costos de Producción	5.378	5.270	5.165
Maquinaria para innovación en sostenibilidad	200	260	338
Investigación y desarrollo	220	286	372
Implementación de tecnología de trazabilidad	200	196	192
Aseguramiento de calidad	150	147	144
Coordinación de normas globales	120	118	115
Gestión de proveedores	55	54	53
Entrenamiento en buenas prácticas de sostenibilidad	2	2	2
Asesoría de expertos	2	2	2
Subtotal incrementales	949	1.064	1.217
Total operaciones	18.021,50	17.795,50	17.614,34

Fuente: Elaboración propia.

4.2 Cadena de suministro sostenible

McDonald's tiene más de 30.700 restaurantes en 118 países, que atienden diariamente a más de 50 millones de personas, operados con más de 5.900 propietarios/operadores independientes a nivel global (Goldberg y Droste Yagan 2007: 2).

McDonald's identifica tres motivaciones primarias que contribuyen a la sostenibilidad de la cadena de suministros: garantizar continuidad de la cadena de suministros, "hacer lo correcto" y proteger la confianza del consumidor en la marca (Goldberg y Droste Yagan 2007: 5).

McDonald's ha realizado un conjunto de acciones para liderar una cadena de suministros sostenible, para convertirla en la empresa líder en la industria:

- En 1993, creó Código de Conducta para Proveedores.
- En el 2000, estableció los Principios Orientadores de Bienestar Animal, para garantizar que los animales de la cadena de suministros no sufrieran crueldad.
- En el 2003, estableció la Visión y Pautas de Cadena de Suministros Global.

En ese marco, McDonald's ha desarrollado indicadores clave de rendimiento relacionados a su cadena de suministro que en forma gradual han seguido sus proveedores, hecho que garantiza la calidad de sus productos.

Tabla 40 : Indicadores clave de rendimiento - Cadena de suministro sostenible

Años	2004	2005	2006	2007
Responsabilidad social del proveedor (mundial)				
Porcentaje de proveedores de alimentos, envases y equipos de nivel 1 que han firmado el Código de Conducta de McDonald's				
	57	89	93,5	92
Bienestar de los animales (mundial)				
Número de plantas de procesamiento de carne de proveedores auditados (incluyendo carne de res, cerdo y aves de corral)				
	534	521	562	513

Fuente: McDonald's Corporation, 2008.

4.3 Acciones estratégicas

- Actualizar el Sistema de Gestión de Proveedores de McDonald cada año, alineando todas las expectativas de seguridad y calidad del alimento mundial.
- Coordinar con otros actores de la industria para armonizar las normas y auditorías de seguridad alimentaria a través de la Iniciativa Global de Seguridad Alimentaria (GFSI) (McDonald's Corporation: 2008).

5. Iniciativas para estrategia de finanzas y evaluación

5.1 Objetivos

Tabla 41 : Tabla 41. Objetivos específicos de finanzas

Objetivos específicos	2008	2009	2010
Incrementar el %EBITDA	14,9%	20,9%	21,2%
Incremento del ROA	10,2%	14,4%	14,8%
Incremento del ROE	10,0%	14,0%	14,1%

Fuente: Elaboración propia, basado en Memoria Anual McDonald's 2007 y estrategias.

5.2 Evaluación financiera

Se busca analizar la implementación de las estrategias planteadas, determinar la rentabilidad, y, por consiguiente, la viabilidad para los tres años del análisis, así como las evaluaciones que serán planteadas de acuerdo a dos escenarios posibles. Para ello se consideran una serie de supuestos, y son los siguientes:

- Las cantidades de restaurantes propios y franquiciados/afiliados en las regiones APMEA y otros países entre los años 2005 y 2007 son resultados de mantener la representación de los restaurantes en dichos ámbitos respecto del total a nivel de la corporación. Para dicho cálculo, se obtuvo como datos la cantidad de restaurantes propios y totales en EE.UU. y Europa en el periodo (ver anexo 9).
- Se estimó el promedio de las ventas anuales en franquicias/afiliados por los restaurantes administrados en un periodo de 2 años, así como también de las ventas propias. En ambos casos se distingue el comportamiento por región considerando las ventas por restaurante franquiciado/afiliado u operado por la empresa.
- Sostener el crecimiento de las ventas según promedio de ventas de tres años, a nivel mundial en 9,89% anual (ventas por restaurantes operados por la propia empresa en 8,86% y 10,56% en franquicias/afiliados) (ver anexo 2).

- Penetrar y desarrollar mercados con mayor presencia de restaurantes APMEA (China), Europa y mantener crecimiento constante en EE.UU. Complementariamente, optimizar recursos disminuyendo presencia de restaurantes en la región de otros países, de menores márgenes operativos como aparece en la tabla 42.

Tabla 42 : Número de restaurantes abiertos y cerrados

Restaurantes por región	2005/ 2004	2006/ 2005	2006/ 2007	2008/ 2007	2009/ 2008	2010/ 2009	Acción Estratégica
Variación del número de restaurantes en EE.UU.	54	47	88	56	62	47	Mantenerse en el promedio
Variación del número de restaurantes en Europa	65	51	77	148	157	184	Incremento moderado
Variación del número de restaurantes en APMEA/China	55	130	116	400	400	400	Incrementar con mayor velocidad
Variación del número de restaurantes en Otros países	151	52	50	(155)	(147)	(140)	Retirarse
Total de restaurantes abiertos y cerrados	325	280	331	449	472	491	

Fuente: Elaboración propia, basado en Memoria anual McDonald's 2007 y estrategias.

- Se analiza la distribución promedio de tres años de restaurantes operados por la empresa y los franquiciados/afiliados sobre el total mundial. Igualmente, se analiza el comportamiento del nivel regional, a fin de mantenerlo en los próximos tres años al implementar el plan (ver anexo 12).
- Para calcular la variación de ingresos, tanto por ventas como por *royalties* de franquicias/afiliados, se proyectó sobre la cantidad de restaurantes abiertos y cerrados, y la presencia regional se diferenció así:

Respecto a las ventas:

- a. Se incorporan las ventas adicionales por el crecimiento sostenido en los próximos tres años, tanto por los restaurantes operados por la empresa (8,86%) como por los afiliados/franquiciados (10,56%).
- b. Se incorporan los incrementos y disminución en las ventas de restaurantes, sean afiliados/franquiciados o como operados por la empresa.
- c. Se incorporan las ventas adicionales que serán generadas por la implementación del plan en todas las regiones.

Respecto a los ingresos:

- a. Se incorporan los ingresos adicionales por el crecimiento sostenido en los próximos tres años en los restaurantes actuales franquiciados/afiliados (10,07%).

- b. Se incorporan los ingresos adicionales/disminuidos por apertura/reducción de franquiciatarios/afiliados. Para esta proyección, se consideraron los ingresos promedio de tres años por afiliado/franquicia de los restaurantes franquiciados que se verán incrementado o disminuidos según regiones donde se apertura o cierra.

Los ingresos adicionales totales consideran las ventas adicionales generadas en restaurantes administrados por la empresa y los ingresos adicionales o disminuidos por los *royalties* de restaurantes franquiciados abiertos o cerrados.

Las ventas adicionales que se generaría por la estrategia y la orientación estratégica por la mejora en los procesos operativos, como el impacto de lineamientos definidos para todas las franquicias y afiliados, se proyectan sobre la representación total de las ventas de las franquicias/afiliados sobre el total mundial (2008: 72,5%, 2009: 73,4% y 2010: 74,1%).

En términos absolutos, se generarían ventas adicionales totales por US\$ 20.145 millones en el año 2008, US\$ 21.031 millones en el año 2009 y US\$ 25.006 millones en el año 2010. Asimismo, se generarían ingresos adicionales totales de US\$ 5.352 millones en el año 2008, US\$ 5.782 millones en el año 2009 y US\$ 6.258 millones en el año 2010 (ver anexo 13).

5.2.1 Escenario sin cambios - estados financieros sin plan

La proyección de los ingresos y costos de operación y gastos para los tres años siguientes se estiman sobre la representación de estos en las ventas logradas para el año 2007, y considerando la proyección de las ventas generadas por el crecimiento sostenido en los restaurantes operados por la empresa. Se puede apreciar en el Estado de pérdidas y ganancias sin plan (ver anexo 12).

La proyección de los activos, pasivos y patrimonio para los tres años se estiman sobre la representación de estos en las ventas logradas para el año 2007, y considerando la proyección de las ventas generadas por el crecimiento sostenido en los restaurantes operados por la empresa. Se puede apreciar en el Balance general sin plan (ver anexo 15).

Considerando un escenario conservador en el que se proyecta las utilidades netas después de impuestos e intereses, bajo un crecimiento sostenido de años anteriores, la rentabilidad sobre los activos totales y el patrimonio es la siguiente:

Tabla 43 : Indicadores sin plan

Indicadores	2008	2009	2010	Promedio
ROA				
<i>(Return on assets)</i>	9,7%	9,9%	10,0%	9,9%
Utilidad Neta	2.847,1	2.896,3	2.950,7	
Activos	29.284,5	29.343,5	29.407,8	
ROE				
<i>(Return on equity)</i>	10,6%	10,7%	10,8%	10,7%
Utilidad Neta	2.847,1	2.896,3	2.950,7	
Patrimonio	26.865,6	27.040,3	27.230,6	

Fuente: Elaboración propia.

5.2.2 Escenario con cambios- estados financieros con plan

La proyección de los ingresos y costos de operación y gastos para los tres años siguientes:

Las ventas e ingresos generados por la implementación de los planes funcionales y la estrategia.

- a. Los costos de operación se reducen en promedio de los tres años en 2%. Acciones:
 - Incluir los gastos de comida y papel como de ocupación y otros gastos de explotación para los tres años siguientes, sobre la base de la representación de estos en las ventas logradas para el año 2007, y considerando la proyección de las ventas generadas en los restaurantes operados por la empresa según la implementación de la estrategia.
 - Incluir gastos adicionales por ejecución del presupuesto de marketing, recursos humanos y acciones de RSE
 - Incluir gastos adicionales o reducidos por mejoras en las operaciones.
- b. Para obtener la utilidad neta después de impuestos e intereses, a los ingresos de operaciones se les descontó la proyección de los intereses e impuestos, como de ingresos de “operaciones no continuas”, para los tres años siguientes. Ello se calculó sobre la base de la representación de estos en las ventas logradas para el año 2007, y considerando la proyección de las ventas generadas en los restaurantes operados por la empresa según la implementación de la estrategia. Se puede apreciar en el Estado de pérdidas y ganancias con Plan (ver anexo 16).

La proyección de los activos, pasivos y patrimonio para los tres años se estiman sobre representación de estos en el año 2007, y considerando la proyección de las ventas generadas en los restaurantes operados por la empresa según la implementación de la estrategia. Se puede apreciar en el Balance General con Plan (ver anexo 17).

Considerando las utilidades de la empresa para los próximos tres años de análisis, luego de implementar las estrategias, se calcula la rentabilidad de estas sobre los activos totales y su patrimonio, como sigue:

Tabla 44 : Indicadores con plan

Indicadores	2008	2009	2010	Promedio
ROA				
<i>(Return on assets)</i>	10,2%	14,4%	14,8%	13,1%
Utilidad Neta	3.147,2	4.476,6	4.606,9	
Activos	30.869,8	31.036,6	31.220,7	
ROE				
<i>(Return on equity)</i>	10,0%	14,0%	14,1%	12,7%
Utilidad Neta	3.147,2	4.476,6	4.606,9	
Patrimonio	31.559,5	32.053,5	32.598,7	

Fuente: Memoria McDonald's 2007. Elaboración propia.

5.2.3 Resultados

El flujo de caja incremental a descontar, que se obtiene de restar el flujo de caja con el plan menos el flujo de caja sin el plan, se presenta a continuación (ver anexo 16).

Tabla 45 : Flujo de caja incremental (ver anexo 18)

2008	2009	2010
US\$ 751,4	US\$ 1.634,5	US\$ 1.740,5

Elaboración propia.

5.2.4 Tasa de descuento

Por tratarse de un flujo de caja económico, este debe descontarse con el WACC. El WACC que se obtuvo fue de:

- El costo de la deuda de corto plazo fue de 1,58%.
- El costo de la deuda de largo plazo fue de 6,10%.
- El costo del patrimonio fue de 7,50%, fue calculado usando los siguientes datos:
 - Tasa libre de riesgo de 4,25%
 - Prima riesgo de mercado de 5,00%
 - Beta de 0,65: de un análisis de regresión de los retornos históricos de McDonald's
 - Comparado con el mercado desde el 2005.

Resultó una tasa de descuento WACC al 2007, de los accionistas y acreedores según el reporte de Washburn University School of Business realizado a la Corporación McDonald's, de 7,1%.

El VANE marginal o incremental para el escenario con plan es positivo al WACC del 7,1%. En este sentido, siempre será más conveniente la implementación de las estrategias. Incluso en el caso de que no haya plan, manteniendo todo como está a un crecimiento sostenido de las ventas, se generan mayores ingresos.

VANE Incremental (7,1%, 3 años)	US\$ 3.543
--	-------------------

Como conclusión de la evaluación financiera, es viable la implementación de las estrategias vertidas en el plan estratégico para los próximos tres años.

Capítulo X. Evaluación y control de la estrategia

1. Mapa estratégico

El mapa estratégico clarifica los fundamentos de las estrategias que se implementarían con el plan a tres años para McDonald's. Se parte de la dirección estratégica revelada en la visión y misión propuestas, y se considera el diagnóstico situacional de McDonald's, sobre todo en el alcance del caso, en principio, para potencia sus fortalezas y mitigar las amenazas del sector restaurantero de comida rápida.

Desde la perspectiva financiera, se concluye en el análisis integral que se demandan estrategias de rentabilidad/productividad (aprovechando liderazgo en costos) y de crecimiento (ya que es una empresa global con activos intangibles ganados, *know-how* que puede aprovechar las oportunidades que se presentan en el sector). Ambas se orientan a objetivos vitales de economía o financieros descritos.

Desde la perspectiva del cliente, la propuesta de valor a entregar considera los atributos relación e imagen de los productos/servicios, y promueve acciones para mejorar la calidad del servicio y la penetración en el mercado chino, europeo y moderadamente en EE.UU. Asimismo, reduce el número de restaurantes en el segmento de "otras regiones". Con todo ello se esperan efectos positivos en el EBITDA y en las ventas, así como, desde los procesos internos, focalizar acciones para consolidar los procesos vinculados al control de la cadena de suministros, parte de la ventaja competitiva de McDonald's. Ello se suma al desarrollo de productos saludables con adaptaciones locales. Todo esto contribuye a fortalecer la propuesta de valor.

Desde la perspectiva de aprendizaje (competencias y motivación) y crecimiento, los capitales humano, organizacional y de información son elementos trazadores, por los que, en la propuesta del plan, se continuará apostando, porque son el soporte para capitalizar y fortalecer aun más los procesos internos que solidifican la ventaja competitiva de McDonald's.

En general, se describe el proceso de creación de valor mediante una serie de relaciones de causa y efecto entre los objetivos de las cuatro perspectivas, las mismas que son base para la elaboración del *Balanced Scorecard* (BSC).

En el anexo 19 se muestra el mapa estratégico para McDonald's con los componentes de la estrategia y su enlace dentro del marco de las cuatro perspectivas. Ello ayudará a fijar los indicadores que serán medidos para evaluar si se están cumpliendo los objetivos trazados.

2. *Balanced Score Card (BSC)*

El BSC o cuadro de mando integral se ha elaborado sobre la base del mapa estratégico, para el cual se han diseñado los objetivos vitales de McDonald's en tres años de implementación del plan, siendo consistente con la construcción de estrategias de negocios efectivas. Para Kaplan y Norton (2000), el BSC y el mapa estratégico están interrelacionados a través de los vectores estratégicos (conjunto de objetivos que cruzan transversalmente el mapa estratégico).

Se ha utilizado la metodología del BSC para la evaluación y control de la estrategia. En cada perspectiva del mapa estratégico, se identifica el objetivo, indicador y metas programadas de acción y los respectivos responsables (ver anexo 20).

Conclusiones y recomendaciones

1. Conclusiones

- Con el fin de contrarrestar los efectos mediáticos y la estigmatización de los efectos poco saludables de la comida rápida se ha implementado un plan de marketing con una fuerte inversión de publicidad para dar a conocer una buena imagen, con los menus saludables y la presencia de marca, además de realizar cambios sustanciales en las operaciones de la corporación, básicamente implementando la política ambiental definida.
- La cadena de suministro es una ventaja competitiva sostenible que requiere de darse a conocer a través de los medios de comunicación tradicionales y sociales y que está también alineada al plan de responsabilidad social y operacional, en los cuales el rol del recurso humano tanto propio, como a través de los franquiciados y proveedores son integrales para la propuesta de valor diferencial.
- El liderazgo de marca global nos permitirá marcar tendencia en el desarrollo de mercados aprovechando el conocimiento local de nuestros franquiciados para el desarrollo de menus saludables adaptados a las culturas locales. La experiencia de trabajo con incubadoras y el crecimiento de consumidores de comida rápida con nuestra estrategia de liderazgo en costos nos permitirán ganar consumidores en los mercados objetivo
- Para McDonald's su foco de atención en la última década ha sido la apertura y liderazgo en nuevos mercados. No obstante, no ha podido anticiparse a los problemas de sostenibilidad de cadena de suministro como los que se le presentan en el 2007. El problema exige, en primer lugar, reevaluar la estrategia global de la empresa, con el fin de mantener su liderazgo selectivamente en los mercados donde opera, a través de las estrategias descritas en este plan con atención en la eficiencia y sostenibilidad en la implementación.
- Frente a ello, se propone como estrategia global que McDonald's mantenga su posición competitiva en Estados Unidos y Europa. En China, su estrategia debe ser la de penetración de mercado y desarrollo de nuevos productos.
- Como estrategia corporativa, continuar implementando una estrategia genérica de liderazgo en costos de tipo 2, es decir, liderazgo en costos con mejor valor, penetrando mercados en crecimiento, y manteniendo su ventaja competitiva especialmente en el desarrollo de franquiciadores y cadena de suministro sostenible.
- Con la propuesta de los planes funcionales, se proyectan ingresos incrementales en millones de dólares en: 1.123,5 en el año 2008, 2.480,3 en el año 2009 y 2.640,7 en el año 2010.

- Realizando la evaluación financiera, el VANE marginal para el escenario optimista es positivo al WACC del 7,1%, por un valor de US\$ 3.543 millones, para el periodo seleccionado

2. Recomendaciones

- Con las soluciones planteadas en nuestros planes funcionales debemos explorar costo eficiencia, utilizando información específica para cada línea de producto que desarrollemos, ya que para una estrategia de desarrollo y penetración de mercado requerimos información más detallada para identificar el perfil de operaciones para definir en que productos debemos invertir.
- Es clave invertir en el recurso humano ya que éste generará un servicio diferencial al brindar la mejor experiencia a los clientes, lo cual generará la lealtad de los mismos que es garantía de la sostenibilidad de nuestra ventaja competitiva de marca global.
- Se considera que en la aplicación del plan funcional de operaciones se debe actualizar el Sistema de Gestión de Proveedores de McDonald's cada año, alineando todas las expectativas de seguridad y calidad del alimento mundial. Asimismo, coordinar con otros actores de la industria para armonizar las normas y auditorías de seguridad alimentaria a través de la Iniciativa Global de Seguridad Alimentaria (GFSI).
- En el marco del Plan Financiero, se debe sostener el crecimiento de las ventas en 9,89% promedio anual (ventas por restaurantes operados por la propia empresa en 8,86% y 10,56% en franquicias/afiliados); penetrar y desarrollar mercados con mayor presencia de restaurantes APMEA (China), Europa y mantener crecimiento constante en EE.UU.; complementariamente, optimizar recursos disminuyendo la presencia de restaurantes en países de menores márgenes operativos.
- Se recomienda la implementación de este plan estratégico pues se demuestra la viabilidad y rentabilidad del mismo.

Bibliografía

Allen, Cameron y Clouth, Stuart (2012). *A guidebook to the Green Economy*. Nueva York: UN Division for Sustainable Development.

Banco Mundial (2016). “Usuarios de Internet (por cada 100 personas)”. <<http://datos.bancomundial.org/indicador/IT.NET.USER.P2?page=2>>

Castillo García, A., Díaz Córdoba, N., Martínez Vigueras, J., Sánchez Calderón, D. y Valencia Méndez, E. (2012). *La calidad en el servicio al cliente del restaurante terraza, ubicado en la Delegación Cuauhtémoc, D.F.* Tesis para obtener el título por opción curricular de Licenciado en Relaciones Comerciales. Instituto Politécnico Nacional Escuela Superior de Comercio y Administración. México D.F. Tomado de <<http://www.repositoriodigital.ipn.mx/bitstream/handle/123456789/17580/Proyecto%20de%20investigacion%20CD.pdf?sequence=1>>.

Coutsoukis, Photius (2006) “Germany Economy – 2005” *Allcountries.org*. <http://www.allcountries.org/wfb2005/germany/germany_economy.html>.

Clemente, José y Gómez, Beatriz (2006). “Posicionamiento de los restaurantes de comida rápida”. *Boletín Económico de ICE*. Madrid, no. 2898, p. 51-59. Fecha de consulta: 12/06/2016. <http://www.revistasice.info/cachepdf/BICE_2898_51-60_DF87D49EEBC76C8A9BEDE386F1B4BC6F.pdf>.

David, Fred R. (2011). *Strategic Management, Concepts And Cases*, 13ª edición. New Jersey: Pearson Education.

Ernst & Young (2013). *Mercados de rápido crecimiento. Pronóstico para mercados de rápido crecimiento de EY*. México D.F.: EY/Oxford Economics. <[http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Mercados-Crecimiento/\\$FILE/EY-Mercados-Crecimiento.pdf](http://www.ey.com/Publication/vwLUAssets/EY-Mercados-Crecimiento/$FILE/EY-Mercados-Crecimiento.pdf)>.

Ernst & Young (2016). “Productos de consumo”. <http://www.ey.com/EC/es/Industries/Consumer-Products/Consumer-Products_Overview?id=CON-STHR-942QF7>.

García, Emilio (2013). *¿Con quién compite nuestra empresa?* 1era ed. Lima: Universidad del Pacífico.

Goldberg, Ray y Droste Yagan, Jessica (2007). “McDonald's Corporation: gestión de una cadena de suministros sostenible”. Harvard Business School 909-S01.

Johnson, G., Scholes, K. y Whittington, R. (2005). *Exploring corporate strategy. Text and cases*. 7ma ed. Harlow: Pearson Education.

Kaplan, Robert y Norton, David (2000). *El Cuadro de Mando Integral*. Barcelona: Gestión 2000.

Kharas, Homi (2010). *The emerging middle class in developing countries*. Working paper no. 285. París: OECD Development Centre. Fecha de consulta: 20/06/2016. <<https://www.oecd.org/dev/44457738.pdf>>.

Kotler, Philip y Keller, Kevin (2006). *Dirección de mercadeo*. 12° ed. México: Pearson Educación.

Lopez-Claros, Augusto (dir.) (2006). *The Global Competitiveness Report 2006–2007*. Basingstoke: Palgrave Macmillan. Fecha de consulta: 20/06/2016. <http://www3.weforum.org/docs/WEF_GlobalCompetitivenessReport_2006-07.pdf>.

López Ramón, Fernando (coord.) (2006). *Observatorio de Políticas Ambientales 1978-2006*. Navarra: Aranzadi.

Lovelock, Christopher y Wirtz, Jochen (2009). *Marketing de servicios: personas, tecnología y estrategia*. 6ta ed. México D.F.: Pearson Educación.

Malgioglio, J., Carazay, C., Suardi, D., Bertolino, G., Díaz, T., Fernández, A., Mancini, C., Nannini, S., Tapia, A., y Vázquez, C. (2002). *Distintos enfoques del capital intelectual*. Rosario: Universidad Nacional de Rosario, Instituto de Investigaciones Teóricas y Aplicadas, Escuela de Contabilidad. Recuperado de: <http://www.fcecon.unr.edu.ar/web/sites/default/files/u16/Decimocuertas/Malgioglio,%20Carazay,%20Suardi_los%20distintos%20enfoques%20del%20capital%20intelectual.pdf>

Maxi-Pedia (2015). “Quantitative Strategic Planning Matrix (QSPM)”. *Maxi-Pedia*. <<http://www.maxi-pedia.com/quantitative+strategic+planning+matrix+qpsm>>

McDonald's Corporation (2007) *Annual Report*. Disponible en <<http://corporate.mcdonalds.com/content/dam/AboutMcDonalds/Investors/C-%5fakepath%5cinvestors-2007-annual-report.pdf>>.

McDonald's India (2007). One world, one burger – McDonald's. [Diapositivas]. <<http://www.slideshare.net/guest47c65d/mcdonalds>>

Noren, D. L., Bryman, A., Stillman, T., Eckhardt, G., Houston, M., Livesey, S., Lashley, C., Boje, D., Driver, M. y Cai, Y. (2007). *El estilo McDonald's. Métodos para conectar con el consumidor*. Barcelona: Deusto.

Organización de las Naciones Unidas (1987). *Nuestro futuro común*. Informe de la Comisión Mundial sobre el Medio Ambiente y el Desarrollo. Nueva York: ONU.

Organización de las Naciones Unidas (2015). “Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development”. *Sustainable Development Knowledge Platform*. <<https://sustainabledevelopment.un.org/post2015/transformingourworld>>.

Organización Mundial de la Salud (2005). *Un marco para la promoción de frutas y verduras a nivel nacional*. Manila: OMS/FAO. Fecha de consulta: 20/06/2016. <http://www.fao.org/fileadmin/user_upload/red-icean/docs/Marco_promoci%C3%B3n_frutas_verduras%20.pdf>.

Peng, Mike (2010). *Global business*. Mason, OH: Cengage South Western.

Peters, Sanjay (2010). “Riesgos y oportunidades de los mercados emergentes: Los casos de India y China”. *Revista CIDOB d'Afers Internacionals*. Barcelona, no. 89-90, p. 127-148. Fecha de consulta: 25/06/2016. <<http://www.raco.cat/index.php/revistacidob/article/viewFile/191569/257478>>.

Porter, Michael E. (2002). *Ventaja competitiva: creación y sostenimiento de un desempeño superior*. México: Compañía Editorial Continental.Clemente.

Sanz Husillos, Alex (2015). *La obesidad en China y su relación con el desarrollo económico*. Trabajo de fin de grado para optar el Grado de Estudios de Asia Oriental. Universidad Autónoma de Barcelona, Facultad de Traducción e Interpretación. <https://ddd.uab.cat/pub/tfg/2015/tfg_13555/SanzHusillos_Alex_TFG_GEAO_2014-15.pdf>.

Schmidt, Verena (2007). *Respuestas de los sindicatos a la globalización: Examen realizado por la Red Sindical Mundial de Investigación*. Ginebra: International Labour Office.

The Economist Intelligence Unit (2014). *Asia Rising. Industrial Dynamism Barometer 2014*. Londres: The Economist Intelligence Unit. <https://www.eiuperspectives.economist.com/sites/default/files/InvestKL_Combined%20industry%20report.pdf>.

Thomas, Dan (2006). “McDonald’s saves £1.2m with recruitment overhaul”. En: *Personnel Today*. 10 de enero de 2006. <<http://www.personneltoday.com/hr/mcdonalds-saves-1-2m-with-recruitment-overhaul/>>.

Thompson, A. y Strickland, A. J. (2008). *Strategic Management*. 15ª ed. Nueva York: McGraw Hill.

Walkup, Carolyn (2006). “2006 Golden Chain: Jim Skinner”. *Nation’s Restaurant News*. Nueva York, vol.40, no. 42, p. 88.

wichfranchise.co.za (2014) “The 6 different franchise formats”. *wichfranchise.co.za*. <<http://www.whichfranchise.co.za/different-franchise-types/>>.

Anexos

Anexo 1 : Ventas operadas por la empresa (millones de US\$)

Región	2003		2004		2005		2006		2007		Incremento/disminución			
	US \$	%	US \$	%	US \$	%	US \$	%	US \$	%	2004/ 2003	2005/ 2004	2006/ 2005	2007/ 2006
Estados Unidos	3,594	28%	3,828	27%	4,098	29%	4,410	29%	4,682	28%	7%	7%	8%	6%
Europa	4,498	35%	5,174	36%	5,465	39%	5,885	38%	6,817	41%	15%	6%	8%	16%
APMEA	2,158	17%	2,390	17%	2,453	17%	2,674	17%	3,134	19%	11%	3%	9%	17%
Latinoamérica	774	6%	933	7%	2,002	14%	2,433	16%	1,978	12%	21%	-29%	22%	-19%
Canadá	632	5%	730	5%							16%			
Otros	1,139	9%	1,169	8%							3%			
Total	12,795	100%	14,224	100%	14,018	100%	15,402	100%	16,611	100%	11%	-1%	10%	8%

Fuente: Caso y memoria 2007 McDonald's. Elaboración propia.

Anexo 2 : Ingresos de afiliadas y franquiciados (millones de US\$)

Región	2003		2004		2005		2006		2007		Incremento/disminución			
	US \$	%	US \$	%	US \$	%	US \$	%	US \$	%	2004/ 2003	2005/ 2004	2006/ 2005	2007/ 2006
Estados Unidos	2,445	56%	2,697	56%	2,857	54%	3,054	56%	3,224	52%	10%	6%	7%	6%
Europa	1,377	32%	1,563	32%	1,607	30%	1,753	32%	2,109	34%	14%	3%	9%	20%
APMEA	289	7%	331	7%	362	7%	379	7%	465	8%	15%	9%	5%	23%
Latinoamérica	85	2%	75	2%	465	9%	307	6%	378	6%	-12%	86%	-34%	23%
Canadá	146	3%	168	3%							15%			
Otros	3	0%	7	0%							133%			
Total	4,345	100%	4,841	100%	5,291	100%	5,493	100%	6,176	100%	11%	9%	4%	12%

Fuente: Caso y memoria 2007 McDonald's. Elaboración propia.

Anexo 3 : Ingresos totales (millones de US\$)

Región	2003		2004		2005		2006		2007		Incremento/disminución			
	US \$	%	US \$	%	US \$	%	US \$	%	US \$	%	2004/ 2003	2005/ 2004	2006/ 2005	2007/ 2006
Estados Unidos	6,039	35%	6,525	34%	6,955	36%	7,464	36%	7,906	35%	8%	7%	7%	7%
Europa	5,875	34%	6,737	35%	7,072	37%	7,638	37%	8,926	39%	15%	5%	8%	17%
APMEA	2,447	14%	2,721	14%	2,815	15%	3,053	15%	3,599	16%	11%	3%	8%	18%
Latinoamérica	859	5%	1,008	5%	2,467	13%	2,740	13%	2,356	10%	17%	-20%	11%	-14%
Canadá	778	5%	898	5%							15%			
Otros	1,142	7%	1,176	6%							3%			
Total	17,140	100%	19,065	100%	19,309	100%	20,895	100%	22,787	100%	11%	1%	8%	8%

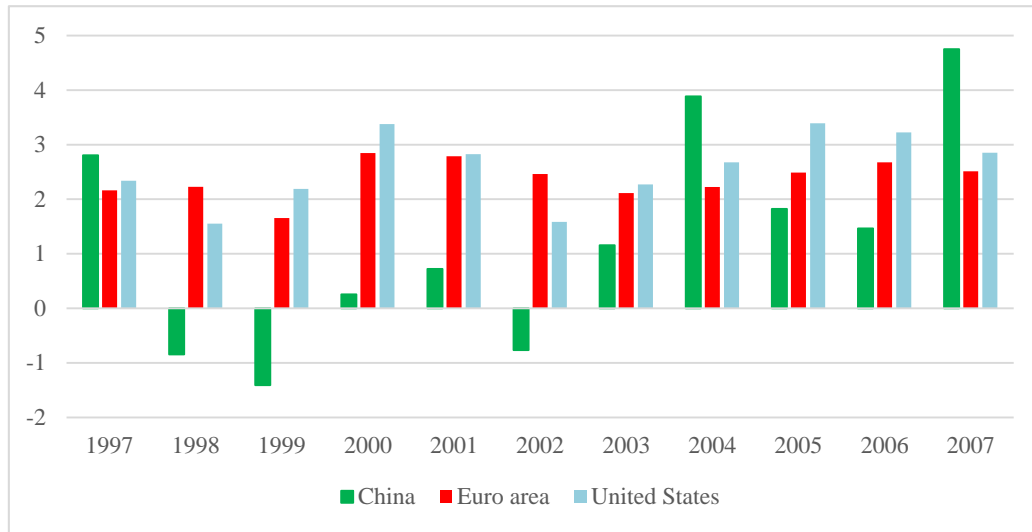
Fuente: Caso y memoria 2007 McDonald's. Elaboración propia.

Anexo 4 : Ventas a nivel mundial de McDonald's (millones de US\$)

Ventas	2002	2003	2004	2005	2006	2007	Promedio 3 años	2005	2006	2007	Promedio 3 años
Restaurantes operados por la empresa	10,622	11,810	13,055	14,018	15,402	16,611	15,344	36.0%	37.2%	35.4%	36.2%
Restaurantes franquiciados y afiliados	19,400	21,319	23,997	24,895	25,978	30,332	27,068	64.0%	62.8%	64.6%	63.8%
TOTAL	30,022	33,129	37,052	38,913	41,380	46,943	42,412	100.0%	100.0%	100.0%	100.0%
Crecimiento de las ventas totales por:											
Restaurantes operados por la empresa		11.2%	10.5%	7.4%	9.9%	7.8%	8.4%				
Restaurantes franquiciados y afiliados		9.9%	12.6%	3.7%	4.4%	16.8%	8.3%				
Crecimiento de las ventas totales anuales		10.3%	11.8%	5.0%	6.3%	13.4%	8.3%				
Más del 63% de la venta es por franquicia	64.6%	64.4%	64.8%	64.0%	62.8%	64.6%	63.8%				
Ingreso de afiliados y franquiciados	3,905	4,344	4,834	5,099	5,493	6,176	5,589				

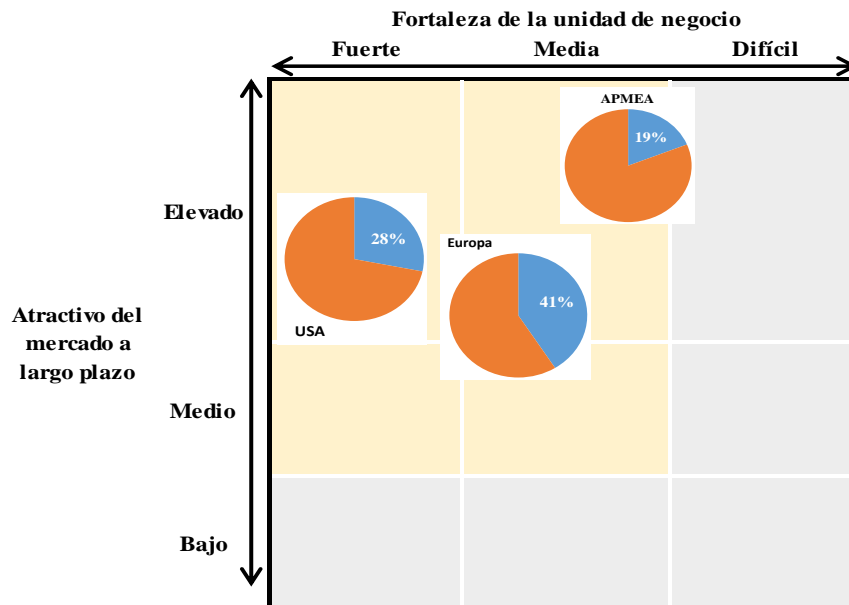
Fuente: Memoria Anual McDonald's 2007. Elaboración propia.

Anexo 5 : Inflación en China, Europa y EE.UU. 1997-2007



Fuente: Banco Mundial: <http://data.worldbank.org/>

Anexo 6 : Matriz de política direccional



Fuente: Elaboración propia, adaptado de Johnson *et al.* (2005: 317).

Anexo 7 : Análisis de la industria, 5 Fuerzas de Porter: Mcdonald's

PODER DE LOS PROVEEDORES

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Diferenciación en los inputs	Poco				4		Mucho
Repercusión de los inputs en el coste	Poco		2				Mucho
Amenaza de los proveedores de integrarse hacia adelante	Poco					5	Mucho
Importancia de la calidad en los inputs	Alto				4		Bajo
Volumen de compras del sector	Poco				4		Mucho
Número de proveedores importantes	Alto		2				Bajo
Disponibilidad de sustitutos para los productos del proveedor	Bajo				4		Alto
Costos de cambio	Alto		2				Bajo
Amenaza de la industria de integrarse hacia atrás	Bajo	1					Alto
Contribución a los costos por parte de los proveedores	Bajo					5	Alto
Importancia de la industria a la rentabilidad de los proveedores	Pequeño				4		Grande
Evaluación Poder de los proveedores						3.36	

BARRERAS DE ENTRADA

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Economías de escala	Pequeño				4		Grande
Identidad de la marca	Bajo				4		Alto
Acceso canales de distribución	Amplio				4		Restringido
Ventajas en costes	Amplio				4		Restringido
Respuesta de empresas establecidas	Amplio				4		Restringido
Diferenciación del productos	Pequeño			3			Grande
Costos de cambio	Bajo			3			Alto
Requerimientos de capital	Bajo				4		Alto
Acceso a tecnología de punta	Amplio	1					Restringido
Acceso a materias primas	Amplio	1					Restringido
Efecto de la experiencia	No importante				4		Muy importante
Evaluación de las barreras de entrada						3.27	

DISPONIBILIDAD DE SUSTITUTOS

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Precio de sustitutos	Grande			3			Pequeño
Disponibilidad de sustitutos cercanos	Grande			3			Pequeño
Costos de cambio	Bajo		2				Alto
Lealtad de los clientes	Alto				5		Bajo
Propensión de los clientes a la sustitución	Alto				5		Bajo
Agresividad y rentabilidad del productor de sustitutos	Alto				4		Bajo

Evaluación de la disponibilidad de sustitutos	3.67
--	-------------

RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Grado de concentración del sector	Alto		2				Pequeño
Tasa de crecimiento del sector	Alto		2				
Número de competidores	Alto		2				
Grado de diferenciación del producto /servicio	Alto				4		
Costos fijos o de almacenamiento	Alto		2				Bajo
Característica del producto	Commodity				4		Especializado
Incrementos de capacidad	Grande		2				Pequeño
Diversidad de competidores	Alto		2				Bajo
Compromisos estratégicos	Alto			3			Bajo
Evaluación de la rivalidad entre los competidores				2.56			

PODER DE LOS CLIENTES

		Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva	
Número de clientes importantes	Poco				4		Mucho
Disponibilidad de sustitutos	Mucho		2				Poco
Costos de cambio	Bajo		2				Alto
Contribución a la calidad o servicio de los productos del cliente	Pequeño			3			Grande
Contribución a los costos totales de los clientes	Alta porción		2				Pequeña porción
Rentabilidad de los clientes	Bajo		2				Alto
Evaluación del poder de los clientes				2.50			

EVALUACION GLOBAL

	Muy poco atractiva	Poco atractiva	Neutral	Atractiva	Muy atractiva
Barreras de entrada				3.27	
Rivalidad entre competidores			2.56		
Poder de los compradores			2.50		
Poder de los proveedores			3.36		
Disponibilidad de sustitutos.			3.67		
Evaluación global				3.07	

Elaboración propia

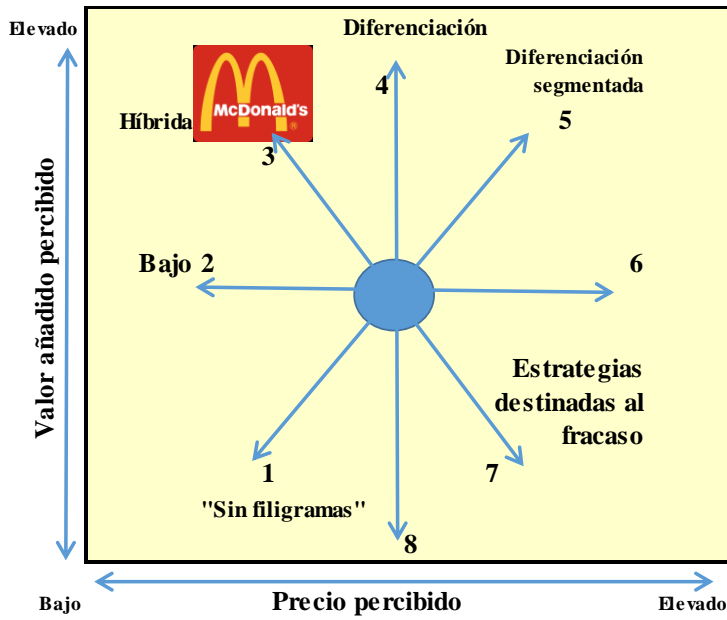
Anexo 7 : Matriz FODA

		Tipo	Código	Descripción	Tipo	Código	Descripción
FODA MCDONALD'S		Oportunidades	O1	Situación política e institucional estable en EE.UU. y Europa.	Amenazas	A1	Incremento de precio de las materias primas, calentamiento de la economía en China y desaceleración en EE.UU..
			O2	Reformas políticas para dar mayor acceso a la población, lo que produce crecimiento de la economía (China) y mejora en los acuerdos comerciales.		A2	Cuidado en la salud por el consumo de nutrientes de calidad, cuidado de la obesidad, en Europa y EE.UU.
			O3	Ingreso per cápita creciente en los últimos 10 años en EE.UU., Europa y China.		A3	Establecimiento de alianzas verdes en Europa con repercusión en otros mercados.
			O4	Consolidación de internet e incremento y fortalecimiento de redes sociales que permiten publicidad global, así como mejor conocimiento de los consumidores (población infantil).		A4	Inseguridad jurídica en los países emergentes.
			O5	Tasa de inflación moderada en Europa y EE.UU.		A5	Epidemias sanitarias que impacten la producción de carnes.
			O6	Incremento del mercado informal de comida fuera de casa (China) y mayor población femenina e hispana en EE.UU. y migrante en Europa trabajando fuera de casa.		A6	Resistencia cultural a la “macdonalización” de la sociedad en los mercados fuera de EE.UU..
			O7	Evolución de tecnología para trazabilidad de la cadena de suministro y uso de empaques reciclables.		A7	Implementación de las Leyes gubernamentales de protección al medio ambiente y calidad de insumos más estrictas.
			O8	Incremento de la lealtad a las marcas a través del enfoque en la experiencia			
			O9	Mejora de tecnología para garantizar higiene y seguridad.			
Tipo	Código	Descripción	Estrategias (FO)		Estrategias (FA)		
Fortalezas	F1	Relación con proveedores	F1, O1, O5 Contratos a largo plazo con proveedores para reducir incremento de costos.		F2, A4 Continuar desarrollando y evaluando franquiciadores serios a pesar de la inseguridad jurídica de los mercados emergentes.		
	F2	Relación con franquiciadores	F2, O2 Expansión de franquiciadores en China.				
	F3	Imagen de marca	F3, O3, O4 Posicionar la expansión de marca a nivel global, aprovechando crecimiento de economía en China y el uso de internet y redes sociales.		F3, A6 Aprovechar la imagen de marca para reducir la resistencia cultural a la macdonalización y más bien contribuir a una imagen aspiracional.		
	F4	Calidad de producto	F3, O3, O6, O8 Enfoque en mejorar la experiencia del consumidor a través de la mejora continua, aprovechando el incremento del ingreso per cápita y el mayor número de consumidores que comen fuera del hogar.		F1, F4, A5, A7 Priorizar la calidad de producto liderando estrategias que garanticen rápida reacción a las posibles epidemias sanitarias con proveedores alternos y continuar influenciando leyes en favor de la mejora de la calidad de los		
	F5	Ratios financieros: liquidez,	F4, O7 Desarrollar campañas de comunicación que den a conocer más las diferencias en calidad y la evolución de tecnologías para				

		desempeño de acciones	trazabilidad.	insumos en todo el mundo.
	F6	Infraestructura	F5, F6, O9 Aprovechar la solidez financiera para adelantar a la competencia e invertir en infraestructura que garantice mayor higiene y seguridad.	
	F7	Personal capacitado	F7, F8, O8 Apalancar la experiencia del cliente a través de personal capacitado y procesos de atención rápida.	F3, F4, A2 Desarrollar productos más nutritivos y saludables y comunicar activamente sus ingredientes y la contribución calórica.
	F8	Rapidez en el servicio	F9, F4, O7, O8, O9 Realizar la mejor inversión de marketing, maximizando los diversos canales de comunicación para dar a conocer la mejor experiencia del cliente, reforzando la tecnología y calidad del producto.	F1, A1 Desarrollar alianzas de largo plazo con los proveedores para reducir impacto de precios de los <i>commodities</i> .
	F9	Inversión de marketing	F10 O7 Apalancar las alianzas con grupos ecologistas para desarrollar mejor la cadena sostenible y los empaques eco amigables.	F10, A5 Reducir el impacto de las alianzas verdes para liderar la relación con los grupos ecologistas
	F10	Alianzas con grupos ecologistas	F3, F11 O2, O3, O6 Aprovechar la presencia global para motivar al número creciente de consumidores que comen fuera de casa y hacerlos más leales a la marca.	
	F11	Presencia global		
Tipo	Código	Descripción	Estrategias (DO)	Estrategias (DA)
Debilidades	D1	Percepción de comida chatarra	D1, O4 Aprovechar el incremento de usuarios de internet y medios sociales para generar comunicación de embajadores saludables de la marca, a través del patrocinio de eventos deportivos y deportistas reconocidos.	D1, A2 Desarrollar y comunicar la composición de productos más saludables.
	D2	Imagen de imperialismo	D2, D5, O4 Aprovechar las redes sociales e internet para interactuar mejor con los clientes objetivo y contribuir a mejorar la imagen de compañía por sus consumidores mejorando la página web.	D2, A6 Trabajar más de cerca con grupos de consumidores y deportistas cercanos a los clientes para que conozcan mejor a la compañía y sus iniciativas.
	D3	Prácticas de mercadeo a niños	D3, O8 Identificar clientes leales a la marca y desarrollar testimonios a compartir, reduciendo cualquier uso de mensajes a niños.	D5, A6, A2 Comunicar mejor a través de una página web que contengan los elementos de imagen a mejorar comunicados a través de fuentes creíbles, no solo página web de la compañía, sino páginas de consumidores o redes sociales que trabajen para mejorar la nutrición saludable.
	D4	Tardanzas en horarios pico	D4, O7, O9 Aprovechar la tecnología para reducir el flujo de atención.	
	D5	Sitio web	D5, O8 Diseñar una mejor página web, que sea amigable y donde los clientes leales puedan interactuar a través de un programa de cliente frecuente.	
	D6	Alta rotación del personal	D6, O8 Aprovechar la lealtad de los clientes para motivar más a los empleados y entender mejor las causas de la rotación.	

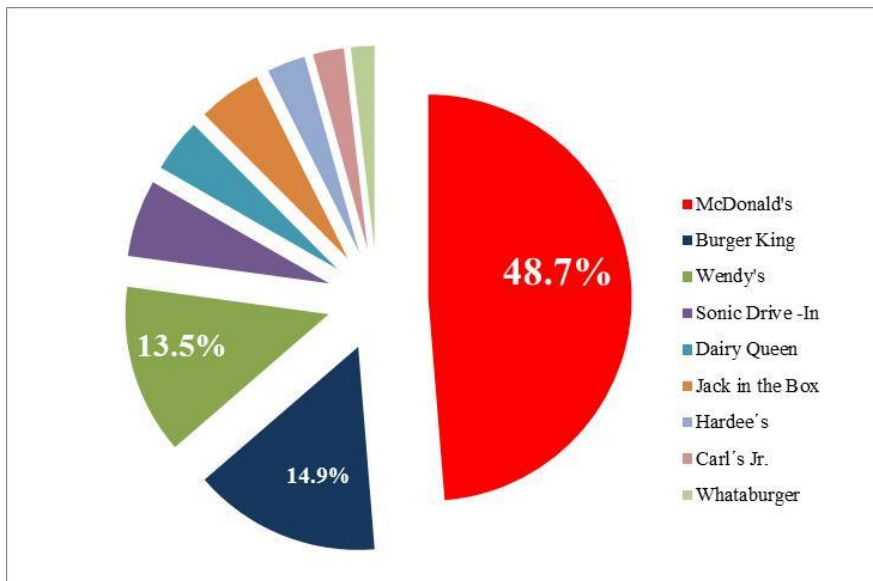
Fuente: David, F.R. (2011). Strategic management concepts and cases. Pearson Prentice Hall, New Jersey
Elaboración propia.

Anexo 8 : Reloj estratégico



Fuente: Elaboración propia, adaptado de Johnson *et al.* (2005:242).

Anexo 9 : Participación del mercado en todo el sistema, en el segmento burger, 2007



Fuente: The QSR August 2007. Elaboración propia.

Anexo 10 : Restaurantes y ventas totales de McDonald's, a nivel regional (millones de US\$)

RESTAURANTES Y VENTAS	%	2005	%	2006	%	2007	Variaciones		Promedio de 3 años	Variación Promedio
							2006/2005	2007/2006		
RESTAURANTES TOTALES	100.0%	30,766	100.0%	31,046	100.0%	31,377	0.9%	1.1%	31,063	0.99%
Restaurantes en USA	44.6%	13,727	44.4%	13,774	44.2%	13,862	0.3%	0.6%	13,788	0.49%
Restaurantes en Europa	20.6%	6,352	20.6%	6,403	20.7%	6,480	0.8%	1.2%	6,412	1.00%
Restaurantes en APMEA	25.0%	7,692	25.2%	7,822	25.3%	7,938	1.7%	1.5%	7,817	1.59%
Restaurantes en Otros países	9.7%	2,995	9.8%	3,047	9.9%	3,097	1.7%	1.6%	3,046	1.69%
Restaurantes afiliados y franquiciados	73.4%	22,593	73.7%	22,880	78.0%	24,471	1.3%	7.0%	23,315	4.11%
Restaurantes en USA	51.5%	11,630	51.0%	11,670	48.1%	11,772	0.3%	0.9%	11,691	0.61%
Restaurantes en Europa	17.6%	3,970	18.1%	4,150	17.6%	4,303	4.5%	3.7%	4,141	4.11%
Restaurantes en APMEA	23.1%	5,222	23.1%	5,289	24.9%	6,085	1.3%	15.1%	5,532	8.17%
Restaurantes en Otros países	7.8%	1,771	7.7%	1,771	9.4%	2,311	0.0%	30.5%	1,951	15.25%
Restaurantes operados por la empresa	26.6%	8,173	26.3%	8,166	22.0%	6,906	-0.1%	-15.4%	7,748	-7.76%
Restaurantes en USA	25.7%	2,097	25.8%	2,104	30.3%	2,090	0.3%	-0.7%	2,097	-0.17%
Restaurantes en Europa	29.1%	2,382	27.6%	2,253	31.5%	2,177	-5.4%	-3.4%	2,271	-4.39%
Restaurantes en APMEA	30.3%	2,470	31.0%	2,533	26.8%	1,853	2.6%	-26.8%	2,285	-12.15%
Restaurantes en Otros países	15.0%	1,224	15.6%	1,276	11.4%	786	4.2%	-38.4%	1,095	-17.08%
VENTAS TOTALES POR REGION (millones US \$)		38,913		41,380		46,943	6.3%	13.4%	42,412	9.89%
Ventas totales en USA		7,316		7,904		8,778	8.0%	11.1%	7,999	9.55%
Ventas totales en Europa		5,798		6,745		8,309	16.3%	23.2%	6,951	19.76%
Ventas totales en APMEA		4,242		5,297		7,041	24.9%	32.9%	5,527	28.91%
Ventas totales en Otros países		21,558		21,435		22,814	-0.6%	6.4%	21,936	2.93%
Ventas totales en restaurantes franquiciados		24,895		25,978		30,332	4.4%	16.8%	27,068	10.56%
Ventas totales en USA		3,218		3,494		4,096	8.6%	17.3%	3,603	12.91%
Ventas totales en Europa		333		860		1,492	158.2%	73.5%	895	115.85%
Ventas totales en APMEA		1,789		2,623		3,907	46.6%	49.0%	2,773	47.81%
Ventas totales en Otros países		19,556		19,002		20,836	-2.8%	9.7%	19,798	3.41%
Ventas totales en restaurantes operados por la empresa		14,018		15,402		16,611	9.9%	7.8%	15,344	8.86%
Ventas totales en USA		4,098		4,410		4,682	7.6%	6.2%	4,397	6.89%
Ventas totales en Europa		5,465		5,885		6,817	7.7%	15.8%	6,056	11.76%
Ventas totales en APMEA		2,453		2,674		3,134	9.0%	17.2%	2,754	13.11%
Ventas totales en Otros países		2,002		2,433		1,978	21.5%	-18.7%	2,138	1.41%
VENTAS POR RESTAURANTE AL AÑO (millones US \$)		1.3		1.3		1.5	5.4%	12.2%	1.4	8.81%
Ventas por Restaurantes en USA		0.5		0.6		0.6	7.7%	10.4%	0.6	9.02%
Ventas por Restaurantes en Europa		0.9		1.1		1.3	15.4%	21.7%	1.1	18.56%
Ventas por Restaurantes en APMEA		0.6		0.7		0.9	22.8%	31.0%	0.7	26.90%
Ventas por Restaurantes en Otros países		7.2		7.0		7.4	-2.3%	4.7%	7.2	1.22%
Ventas por restaurante franquiciado/afiliado										
Ventas por Restaurantes en USA		0.3		0.3		0.3	8.2%	16.2%	0.3	12.22%
Ventas por Restaurantes en Europa		0.1		0.2		0.3	147.0%	67.3%	0.2	107.17%
Ventas por Restaurantes en APMEA		0.3		0.5		0.6	44.8%	29.5%	0.5	37.14%
Ventas por Restaurantes en Otros países		11.0		10.7		9.0	-2.8%	-16.0%	10.3	-9.40%
Ventas por restaurante operado por la empresa										
Ventas por Restaurantes en USA		2.0		2.1		2.2	7.3%	6.9%	2.1	7.07%
Ventas por Restaurantes en Europa		2.3		2.6		3.1	13.9%	19.9%	2.7	16.87%
Ventas por Restaurantes en APMEA		1.0		1.1		1.7	6.3%	60.2%	1.2	33.26%
Ventas por Restaurantes en Otros países		1.6		1.9		2.5	16.6%	32.0%	2.0	24.28%
INGRESOS POR RESTAURANTE FRANQUICIADO/AFILIADO AL AÑO (millones US \$)										
Ingresos por restaurantes franquiciados/afiliados		5,099.4		5,492.8		6,175.6	7.7%	12.4%	5,589.3	10.07%
Total de Ingresos por Restaurantes franquiciados/afiliados										
Restaurantes en USA		0.44		0.47		0.52	7.3%	11.5%	0.5	9.40%
Restaurantes en Europa		1.28		1.32		1.44	3.0%	8.4%	1.3	5.74%
Restaurantes en APMEA		0.98		1.04		1.01	6.4%	-2.3%	1.0	2.04%
Restaurantes en Otros países		2.88		3.10		2.67	7.7%	-13.8%	2.9	-3.06%

Fuente: Memorias Anuales McDonald's 2007 y 2006

Anexo 11 : Número de restaurantes abiertos y cerrados, por franquiciados/afiliados y operados por la empresa

Restaurantes abiertos y cerrados por Región, según franquicias o propios	2005	2006	2007	Promedio de 3 años	2008	2009	2010	2008	2009	2010
								%	%	%
Distribución de restaurantes Afiliados/Franquiciados				75,0%	327	343	352	73	73	72
• Restaurantes en EE.UU. franquiciados/ Total de restaurantes en EE.UU.	84,7%	84,7%	84,9%	84,8%	47	53	40			
• Restaurantes en Europa franquiciados/ Total de restaurantes en Europa	62,5%	64,8%	66,4%	64,6%	96	101	119			
• Restaurantes en APMEA franquiciados/ Total de restaurantes en APMEA	67,9%	67,6%	76,7%	70,7%	283	283	283			
• Restaurantes en Otros países franquiciados/ Total de restaurantes en Otros países	59,1%	58,1%	74,6%	64,0%	(99)	(94)	(90)			
Distribución de restaurantes operados por la empresa				25,0%	122	129	139	27	27	28
• Restaurantes en EE.UU. propios/ Total de restaurantes en EE.UU.	15,3%	15,3%	15,1%	15,2%	9	9	7			
• Restaurantes en Europa propios/ Total de restaurantes en Europa	37,5%	35,2%	33,6%	35,4%	52	56	65			
• Restaurantes en APMEA propios/ Total de restaurantes en APMEA	32,1%	32,4%	23,3%	29,3%	117	117	117			
• Restaurantes en Otros países propios/ Total de restaurantes en Otros países	40,9%	41,9%	25,4%	36,0%	(56)	(53)	(50)			

Fuente: Memoria anual McDonald's 2007 y estrategias. Elaboración propia.

Anexo 12 : Variación de los ingresos y ventas por el plan estratégico 2008-2010 (millones de US\$)

INGRESOS Y VENTAS		2008	2009	2010
I.	Ventas por crecimiento sostenido en restaurantes afiliados/franquiados	4,814	5,322	5,883
II.	Incremento/ disminución de las ventas de restaurantes afiliados/franquiados	(841)	(787)	(746)
	Ventas afiliados/franquiados por restaurantes adicionales en EE.UU.	14	16	12
	Ventas afiliados/franquiados por restaurantes adicionales en Europa	20	22	25
	Ventas afiliados/franquiados por restaurantes adicionales en China	140	140	140
	Ventas afiliados/franquiados por restaurantes adicionales en Otros	(1,016)	(965)	(924)
III.	Ventas adicionales por implementación de estrategia con impactos en afiliados/ franquicias	11,724	11,719	14,728
Ventas Adicionales Totales de afiliados y franquicias (I+II+III)		15,696	16,253	19,865
I.	Ventas por crecimiento sostenido en los restaurantes operados por la empresa	1,316	1,433	1,560
II.	Incremento/ disminución de las ventas de restaurantes operados por la empresa	191	208	234
	Ventas propias por restaurantes adicionales en EE.UU.	19	19	15
	Ventas propias por restaurantes adicionales en Europa	139	150	174
	Ventas propias por restaurantes adicionales en China	146	146	146
	Ventas propias por restaurantes adicionales en Otros	(113)	(107)	(101)
III.	Ventas adicionales por implementación de estrategia en restaurantes operados por la empresa	2,941	3,137	3,348
Ventas adicionales Totales propias (I+II+III)		4,448	4,778	5,142
VENTAS ADICIONALES TOTALES		20,145	21,031	25,006
I.	Ingresos adicionales por afiliados/ franquicias (por restaurantes actuales) en crecimiento sostenido	752	827	911
II.	Ingresos adicionales/disminuidos por apertura/reducción de franquiciatarios/afiliados	152	176	205
	Ingresos por restaurantes adicionales franquiciados en EE.UU.	22	25	19
	Ingresos por restaurantes adicionales franquiciados en Europa	129	137	160
	Ingresos por restaurantes adicionales franquiciados en APMEA	286	286	286
	Ingresos disminuidos por restaurantes franquiciados en Otros países	(286)	(271)	(260)
INGRESOS ADICIONALES TOTALES		5,352	5,782	6,258

Fuente: Memoria Anual McDonald' s 2007 y estrategias. Elaboración propia.

Anexo 13 : Estado de pérdidas y ganancias (millones de US\$) – sin plan

Conceptos (*)	2007		2008	2009	2010
	Base	%	Proyección		
INGRESOS					
Ventas de los restaurantes operados por la empresa	16,611.0	100%	17,927.1	18,043.8	18,170.7
Ingresos por restaurantes franquiciados y afiliados	6,175.6		6,927.2	7,002.9	7,086.2
Total de Ingresos	22,786.6		24,854.3	25,046.6	25,256.9
COSTOS DE OPERACIÓN Y GASTOS					
Gastos de los restaurantes operados por la compañía					
Comida & papel	5,487.4	33%	5,922.2	5,960.7	6,002.6
Nómina de sueldos & Beneficios a empleados	4,331.6	26%	4,674.8	4,705.2	4,738.3
Ocupación & Otros Gastos de explotación	3,922.7	24%	4,233.5	4,261.0	4,291.0
Gastos de restaurantes franquiciados ocupados	1,139.7	7%	1,230.0	1,238.0	1,246.7
Gastos de Ventas, generales y administrativos	2,367.0	14%	2,554.5	2,571.2	2,589.3
Otros cargos netos por deterioro de activos (créditos)	1,670.3	10%	1,802.6	1,814.4	1,827.1
Otros (ingresos) gastos operativos, netos	(11.1)	-0.1%	(12.0)	(12.1)	(12.1)
Total de Costos y gastos de Operación	18,907.6		20,405.7	20,538.5	20,683.0
INGRESOS DE OPERACIONES	3,879.0		4,448.6	4,508.2	4,574.0
Gastos de intereses netos	410.1	2%	442.6	445.5	448.6
Otros Ingresos netos no operativos	(103.2)	1%	(111.4)	(112.1)	(112.9)
Ingresos de operaciones continuas antes de provisiones para impuesto a la renta	3,572.1	22%	4,117.4	4,174.8	4,238.2
Provisión para impuesto sobre la renta	1,237	7%	1,335.0	1,343.7	1,353.2
Ingresos de operaciones continuas	2,335	14%	2,782.4	2,831.1	2,885.1
Ingresos de operaciones no continuas (netas de impuestos de 35\$, 102\$ y 17\$)	60.0	0.4%	64.8	65.2	65.6
INGRESOS DE CONTINUAR LAS OPERACIONES	2,395	11%	2,847.1	2,896.3	2,950.7

Fuente: Memoria McDonald's 2007

Nota: (*) No incluye la data por acción.

Anexo 14 : Balance General (millones de US\$) - sin plan

Conceptos (*)	2006	2007		2008	2009	2010
		Base		Proyección		
ACTIVOS			% Ventas			
Activos Corrientes						
Efectivo y equivalentes	2,128.1	1,981.3	11.9%	2,138.3	2,152.2	2,167.3
Cuentas y documentos por cobrar	806.9	1,053.8	6.3%	1,137.3	1,144.7	1,152.7
Inventarios (a costo que no excede el mercado)	112.4	125.3	0.8%	135.2	136.1	137.1
Pagos anticipados y otros activos corrientes	318.6	421.5	2.5%	454.9	457.9	461.1
Activos de tenencia de la empresa	1,631.5					
Operaciones no continuas	194.7					
Total Activos corrientes	5,192.2	3,581.9		3,865.7	3,890.9	3,918.2
Otros activos						
Inversiones en avanzada para afiliaciones	1,035.4	1,156.4	7%	1,248.0	1,256.1	1,265.0
Compra de activos fijos para la empresa	2,073.6	2,301.3	14%	2,483.6	2,499.8	2,517.4
Diversos	1,235.2	1,367.4	8%	1,475.7	1,485.3	1,495.8
Total de otros activos	4,344.2	4,825.1		5,207.4	5,241.3	5,278.2
Propiedad y equipamiento						
Costo de propiedad y equipamiento	29,722.9	32,203.7		30,963.3	30,963.3	30,963.3
Depreciación acumulada y amortización	(10,284.8)	(11,219.0)		(10,751.9)	(10,751.9)	(10,751.9)
Neto de propiedad y equipamiento	19,438.1	20,984.7		20,211.4	20,211.4	20,211.4
TOTAL ACTIVOS	28,974.5	29,391.7		29,284.5	29,343.5	29,407.8
PASIVOS Y PATRIMONIO						
Pasivos corrientes						
Documentos por pagar	0.0	1,126.6	7%	1,215.9	1,223.8	1,232.4
Cuentas por pagar	668.7	624.1	4%	673.5	677.9	682.7
Impuestos sobre la renta	241.9	0.0	0%	0.0	0.0	0.0
Otros impuestos	203.2	248.0	1%	267.6	269.4	271.3
Intereses acumulados	135.0	148.4	1%	160.2	161.2	162.3
Planilla acumulada y otros pasivos	1,324.5	1,486.9	9%	1,604.7	1,615.2	1,626.5
Vencimientos corrientes de la deuda a largo plazo	17.7	864.5	5%	933.0	939.1	945.7
Pasivos de las empresas llevan a cabo en venta	273.8					
Operaciones no continuadas	86.8					
Total Pasivos Corrientes	2,951.6	4,498.5		4,854.9	4,886.5	4,920.9
Deuda a largo plazo	8,389.9	7,310.0	44%	7,889.2	7,940.5	7,996.4
Otras deudas a largo plazo	1,098.4	1,342.5	8%	1,448.9	1,458.3	1,468.6
Impuestos de ingresos diferidos	1,076.3	960.9	6%	1,037.0	1,043.8	1,051.1
Patrimonio						
Acciones preferentes, sin valor nominal						
Acciones comunes, \$.01 a la par, autorizado- 3.5 billones acciones; - 1,660.6 millones de acciones	16.6	16.6	0.1%	17.9	18.0	18.2
Pago adicional en capital	3,445.0	4,226.7	25.4%	4,561.6	4,591.3	4,623.6
Ganancias retenidas	25,845.6	26,461.5	159.3%	28,558.1	28,743.9	28,946.2
Otro resultado global acumulado (menos)	(296.7)	1,337.4	8.1%	1,443.4	1,452.8	1,463.0
Acciones comunes	(13,552.2)	(16,762.4)	-100.9%	(18,090.5)	(18,208.2)	(18,336.3)
Total Patrimonio	26,022.9	24,893.2		26,865.6	27,040.3	27,230.6
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	28,974.5	29,391.7		31,720.5	31,926.8	32,151.5

Fuente: Memoria McDonald's 2007

Nota: (*) No incluye la data por acción.

Anexo 15 : Estado de pérdidas y ganancias (millones de US\$) – con plan

Conceptos (*)	2007		2008	2009	2010
	Base	%	Proyección		
INGRESOS					
Ventas de los restaurantes operados por la empresa	16,611.0	100%	21,059.4	21,389.0	21,752.8
Ingresos por restaurantes franquiciados y afiliados	6,175.6		7,079.3	7,179.2	7,291.5
Total de Ingresos	22,786.6		28,138.7	28,568.2	29,044.3
COSTOS DE OPERACIÓN Y GASTOS					
Gastos de los restaurantes operados por la compañía					
Comida & papel	5,487.4	33%	6,956.9	7,065.8	7,186.0
Gastos adicionales/disminución por mejoras en las operaciones			783.5	(226.0)	(181.2)
Nómina de sueldos & Beneficios a empleados (Incluy. Adic. RRHH)	4,331.6		4,333.2	4,333.4	4,333.6
Ocupación & Otros Gastos de explotación	3,922.7	24%	4,973.2	5,051.0	5,136.9
Gastos adicionales por RSE			88.9	0.5	0.4
Gastos de restaurantes franquiciados ocupados	1,139.7	7%	1,444.9	1,467.5	1,492.5
Gastos de Ventas, generales y administrativos	2,367.0	14%	2,468.2	2,394.9	2,396.5
Otros cargos netos por deterioro (créditos)	1,670.3	10%	2,075.3	2,107.7	2,143.6
Otros (ingresos) gastos operativos, netos	(11.1)	-0.1%	(13.8)	(14.0)	(14.2)
Total de Costos de Operación y gastos	18,907.6		23,110.2	22,180.8	22,494.2
INGRESOS DE OPERACIONES	3,879.0		5,028.4	6,387.4	6,550.2
Gastos de intereses netos	410.1	2%	519.9	528.1	537.0
Otros Ingresos netos no operativos	(103.2)	1%	(130.8)	(132.9)	(135.1)
Ingresos de operaciones continuas antes de provisiones para impuesto a la renta	3,572.1	22%	4,639.4	5,992.2	6,148.3
Provisión para impuesto sobre la renta	1,237	7%	1,568.3	1,592.8	1,619.9
Ingresos de operaciones continuas	2,335	14%	3,071.1	4,399.4	4,528.4
Ingresos de operaciones no continuas (netas de impuestos de \$35, \$102 y \$17)	60.0	0.4%	76.1	77.3	78.6
INGRESOS DE CONTINUAR LAS OPERACIONES	2,395	11%	3,147.2	4,476.6	4,606.9

Fuente: Memoria McDonald's 2007

Nota: (*) No incluye la data por acción.

Anexo 16 : Balance general (millones de US\$) - con plan

Conceptos (*)	2006	2007		2008	2009	2010
		Base		Proyección		
ACTIVOS			% Ventas			
Activos Corrientes						
Efectivo y equivalentes	2,128.1	1,981.3	11.9%	2,511.9	2,551.2	2,594.6
Cuentas y documentos por cobrar	806.9	1,053.8	6.3%	1,336.0	1,356.9	1,380.0
Inventarios (a costo que no excede el mercado)	112.4	125.3	0.8%	158.9	161.3	164.1
Pagos anticipados y otros activos corrientes	318.6	421.5	2.5%	534.4	542.7	552.0
Activos de tenencia de la empresa	1,631.5					
Operaciones no continuas	194.7					
Total Activos corrientes	5,192.2	3,581.9		4,541.1	4,612.2	4,690.7
Otros activos						
Inversiones en avanzada para afiliaciones	1,035.4	1,156.4	7%	1,466.1	1,489.0	1,514.4
Compra de activos fijos para la empresa	2,073.6	2,301.3	14%	2,917.6	2,963.2	3,013.7
Diversos	1,235.2	1,367.4	8%	1,733.6	1,760.7	1,790.7
Total de otros activos	4,344.2	4,825.1		6,117.3	6,213.0	6,318.7
Propiedad y equipamiento						
Costo de propiedad y equipamiento	29,722.9	32,203.7		30,963.3	30,963.3	30,963.3
Depreciación acumulada y amortización	(10,284.8)	(11,219.0)		(10,751.9)	(10,751.9)	(10,751.9)
Neto de propiedad y equipamiento	19,438.1	20,984.7		20,211.4	20,211.4	20,211.4
TOTAL ACTIVOS	28,974.5	29,391.7		30,869.8	31,036.6	31,220.7
PASIVOS Y PATRIMONIO						
Pasivos corrientes						
Documentos por pagar	0.0	1,126.6	7%	1,428.3	1,450.7	1,475.3
Cuentas por pagar	668.7	624.1	4%	791.2	803.6	817.3
Impuestos sobre la renta	241.9	0.0	0%	0.0	0.0	0.0
Otros impuestos	203.2	248.0	1%	314.4	319.3	324.8
Intereses acumulados	135.0	148.4	1%	188.1	191.1	194.3
Planilla acumulada y otros pasivos	1,324.5	1,486.9	9%	1,885.1	1,914.6	1,947.2
Vencimientos corrientes de la deuda a largo plazo	17.7	864.5	5%	1,096.0	1,113.2	1,132.1
Pasivos de las empresas llevan a cabo en venta	273.8					
Operaciones no continuadas	86.8					
Total Pasivos Corrientes	2,951.6	4,498.5		5,703.2	5,792.4	5,891.0
Deuda a largo plazo	8,389.9	7,310.0	44%	9,267.6	9,412.6	9,572.8
Otras deudas a largo plazo	1,098.4	1,342.5	8%	1,702.0	1,728.7	1,758.1
Impuestos de ingresos diferidos	1,076.3	960.9	6%	1,218.2	1,237.3	1,258.3
Patrimonio						
Acciones preferentes, sin valor nominal						
Acciones comunes, \$.01 a la par, autorizado- 3.5 billones acciones; -1,660.6 millones de acciones	16.6	16.6	0.1%	21.0	21.4	21.7
Pago adicional en capital	3,445.0	4,226.7	25.4%	5,358.6	5,442.5	5,535.1
Ganancias retenidas	25,845.6	26,461.5	159.3%	33,547.8	34,072.9	34,652.5
Otro resultado global acumulado (menos)	(296.7)	1,337.4	8.1%	1,695.6	1,722.1	1,751.4
Acciones comunes	(13,552.2)	(16,762.4)	-100.9%	(21,251.3)	(21,583.9)	(21,951.1)
Total Patrimonio	26,022.9	24,893.2		31,559.5	32,053.5	32,598.7
TOTAL PASIVOS Y PATRIMONIO	28,974.5	29,391.7		37,262.7	37,845.9	38,489.7

Fuente: Memoria McDonald's 2007

Nota: (*) No incluye la data por acción.

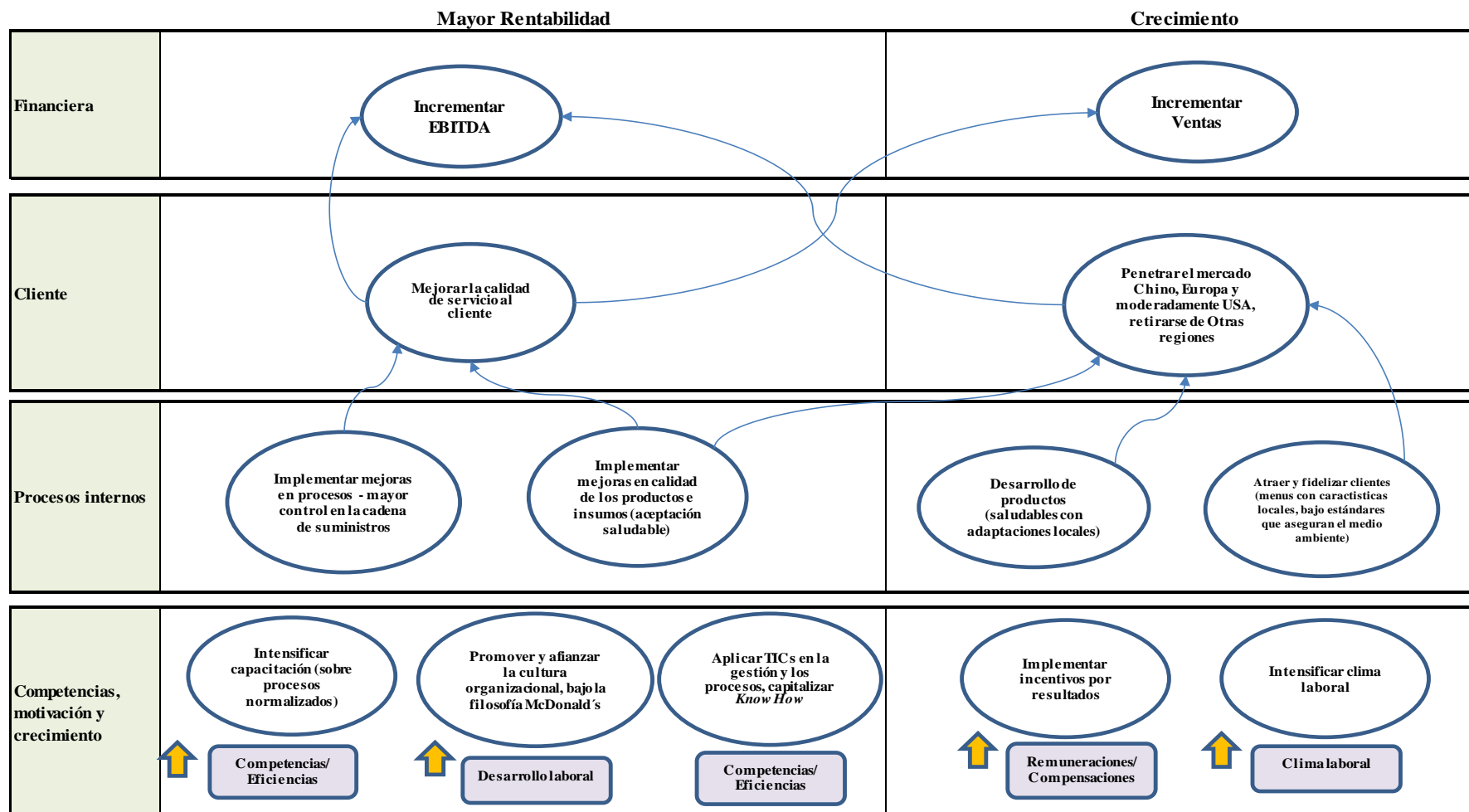
Anexo 17 : Anexo 18. Flujo de caja económico (incremental) (millones de US\$)

Conceptos	2008	2009	2010
Ingresos totales adicionales			
Ventas por crecimiento sostenido en los restaurantes operados por la empresa	1,316.1	1,432.8	1,559.7
Ventas por implementación de la estrategia	2,941.3	3,137.5	3,348.4
Ventas por restaurantes reducidos y adicionales operados por la empresa	191.0	207.7	233.7
Ingresos por restaurantes franquiciados y afiliados	152.1	176.3	205.3
Ingresos adicionales por afiliados/ franquicias (por restaurantes actuales) en crecimiento sostenido	751.6	827.3	910.6
Total Ingresos adicionales	5,352.1	5,781.6	6,257.7
Total Ingresos adicionales antes de impuestos con efectos contables (promedio 8%)	4,923.9	5,319.1	5,757.1
Egresos totales adicionales			
Egresos por crecimiento sostenido en los restaurantes operados por la empresa	2,825.2	3,034.5	3,265.6
Egresos por la implementación del plan de operaciones	783.5	(226.0)	(181.2)
Egresos por la implementación del plan de marketing	101.2	27.9	29.5
Egresos por la implementación del plan de RRHH	1.6	1.8	2.0
Egresos por la implementación del plan de RSC	88.9	0.5	0.4
Total de Egresos adicionales	3,800.4	2,838.7	3,116.4
Ingresos brutos adicionales	1,123.5	2,480.3	2,640.7
Impuestos (35%)	393.2	868.1	924.2
Ingresos netos adicionales después de impuestos	730.3	1,612.2	1,716.5
+ Depreciación y Amortización de intangibles por restaurantes adicionales operados por la empresa	21.1	22.3	24.0
Flujo Neto Económico (Incremental)	751.4	1,634.5	1,740.5

Elaboración: propia

(*) La tasa de descuento corresponde al WACC al 2007, de los accionistas y acreedores según el reporte de Washburn University School of Business realizado a la Corporación McDonald's.

Anexo 18 : Mapa estratégico



Fuente: Elaboración propia.

Anexo 19 : Tablero de mando de control y evaluación – Balanced Score Card (BSC)

Objetivos estratégicos	Objetivos funcionales					Target			Responsables	
	Marketing	Operaciones	RRHH	Financieros	RSE	Objetivos	2008	2009		2010
Crecimiento	Crec. en las Ventas (%) Crec. de presencia en el mercado (%)				Incr. Ventas bajo estándares medioambientales y productos saludables	Incrementar las Ventas mundiales	67,088	69,258	73,292	CEO/ Regiones APMEA (China), USA, Europa
						Incremento de N° de restaurantes a nivel mundial (En China 1,300 locales)	449	472	491	
Rentabilidad/ Económicos	Reducción de los costos de			Incr. %Utili./Vtas		Incremento del ROA	10.2%	14.4%	14.8%	CEO/ Regiones APMEA (China), USA, Europa, CEO/ Operaciones
						Reducción de costos de producción en 2%	5,378	5,270	5,165	
Sostenibilidad	% de insumos con calidad no deseada		Disminuir la rotación del personal		% Proveedores cumplen estándares de	Incremento del ROE	10.0%	14.0%	14.1%	CEO/ Operaciones
						Incremento de %Utilidades netas/Ventas	14.9%	20.9%	21.2%	
						% Proveedores en Standard de Sostenibilidad	90.0%	91.0%	92.0%	
						% Reciclaje de	35.0%	38.0%	42.0%	
						% de ahorro de energía (remodelación de restaurantes)	20.0%	20.0%	20.0%	
						% restaurantes reciclan "in house"	28.0%	34.0%	40.0%	
Crec. Índice de motivación					% restaurantes reciclan "in house"	Reducir la tasa de rotación de personal (% menor al promedio de la industria).	45.0%	45.0%	45.0%	CEO/ RRHH
						N° de restaurantes con programas de reconocimiento	100.0%	100.0%	100.0%	

Fuente: Elaboración propia.

Notas Biográficas

Mariella Soto Kolich es titulada como Químico Farmacéutica de Universidad Nacional Mayor de San Marcos, con especialización en Dirección estratégica de Marketing de la Universidad de Harvard. Tiene más de 25 años de experiencia laboral en la Industria Farmacéutica. Actualmente se desempeña como Gerente General de QuintilesIMS en Colombia, compañía global líder en consultoría, investigación clínica en investigación de mercados en el área de salud con especial foco en la Industria Farmacéutica. Previamente desempeñó varios cargos para Eli Lilly y Co, como líder de área terapéutica de Oncología y Cardiología, Directora de Marketing para Latino América, Gerente de Producto Senior de Oncología y Gerente del Área de Diabetes para Latino América y Canadá. Tiene experiencia en el área de mercadeo, administración del cambio, 6Sigma, desarrollo de personas, transformación digital, y las áreas de aseguramiento de calidad, regulatorio y manufactura.

Elizabeth Linda Castillo Altez es titulada en Ingeniería Económica por la Universidad Nacional de Ingeniería, con especialización en Gerencia Social INDES – Banco Interamericano de Desarrollo BID, con estudios en sistemas de planeamiento local y presupuesto por la Universidad de Alcalá de Henares en España - Madrid, estudios en rediseño de procesos acreditados por el Project Management for Result - PM4R- BID, y estudios de especialización en evaluación de impacto por la Universidad Torcuato Di Tella Argentina. Tiene más de 15 años de experiencia laboral en el monitoreo y evaluación del gasto público, conducción de los procesos de planeamiento y presupuesto, implementación de rediseño de procesos en la administración pública y financiera, en la gestión de tecnologías de información y comunicación, en investigación, análisis de costos, gestión de mercado de capitales, modelos de econométricos y diseño de indicadores económicos-financieros y contables.

Ha desempeñado funciones en el Ministerio de Economía y Finanzas, en el Viceministerio de Hacienda, como consultora del Banco Interamericano de Desarrollo (BID), una de las responsables del modelamiento y rediseño de procesos de la administración financiera sobre programación, formulación, ejecución presupuestal, financiera y contable. Gerente de Planeamiento, Presupuesto y Evaluación del Programa de Transferencias Monetarias –JUNTOS, MIDIS y fue encargada del monitoreo y la evaluación de la políticas y los programas sociales de la Comisión Interministerial de Asuntos Sociales de la Presidencia de Consejo de Ministros -PCM. Ejerció la supervisión y evaluación de proyectos de inversión pública y privada en el Ministerios de Energía y Minas y de Pesquería.

Marco Iván Rodríguez Aguirre es abogado egresado de la Universidad Nacional de Trujillo. Obtuvo el grado de Bachiller en Derecho y Ciencias Políticas en el año 1996. Inicialmente se desempeñó como abogado laboralista y luego, en el 2003, se incorporó a la administración pública

como Director de la Oficina Microrregional de Santiago de Chuco, Gobierno Regional de La Libertad. En el año 2006 se desempeñó como asesor legal de la Oficina de Desarrollo e Integración Territorial del Consejo Nacional de Descentralización y actualmente labora como especialista en la Secretaría de Descentralización de la Presidencia del Consejo de Ministros -PCM.

Se ha especializado en gestión pública local bajo el marco lógico del proceso de descentralización. Ha ejercido el cargo de Secretario Técnico de la Comisión Bipartita del Régimen Especial de Lima Metropolitana, órgano encargado de realizar la transferencia de funciones sectoriales a la Municipalidad de Lima. Ha participado en comisiones técnicas para el desarrollo normativo de la mancomunidad municipal, para mejorar la gestión local en la prestación de servicios públicos y la ejecución de proyectos de impacto intermunicipal.

En los años 2015 y 2016 se ha desempeñado como docente de los cursos de Derecho Procesal Civil III y Derecho de Contratos en el Programa Gente Que Trabaja de la Universidad Privada Antenor Orrego de la ciudad de Trujillo.