



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y EMPRESARIALES,
UNIVERSIDAD PONTIFICIA DE COMILLAS

E-3

LOS SISTEMAS DE GESTIÓN Y LA COMIDA RÁPIDA

Autor: Borja Parrondo Pons

Director: Carmen Fullana

Madrid

2014



ÍNDICE

RESUMEN.....	1
PALABRAS CLAVE	3
ABSTRACT.....	4
KEY WORDS.....	6
LISTA DE ACRÓNIMOS	7
ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y ACRÓNIMOS.....	8
1. INTRODUCCIÓN.....	9
1.1. OBJETIVOS	9
1.2. METODOLOGÍA	10
1.3. ESTADO DE LA CUESTIÓN	11
1.4. PARTES EN QUE SE DIVIDE EL TRABAJO	11
2. LA HISTORIA DE MCDONALD'S.....	13
2.1. Mc Donald's, el comienzo de una larga historia.....	13
2.2. El desarrollo y expansión de un gigante.....	14
2.3. McDonald's, por fin en España.....	15
3. MODELO DE NEGOCIO	17
3.1. Las "tres patas" de McDonald's.....	17
3.1.1. Los franquiciados	17
3.1.2. Los proveedores.....	19
3.1.3. Los empleados	21
3.2. ¿Dónde y cómo opera McDonald's España?.....	22
3.3. Mc Donald's y la calidad.....	23
3.3.1. El Programa de Aseguramiento Agrícola (MAAP)	23
3.3.2. El Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos.....	25
3.3.3. El concepto de trazabilidad	26
3.4. Otros aspectos y novedades de McDonald's	28
4. ANÁLISIS SITUACIONAL DE MCDONALD'S	30
4.1. McDonald's y Burger King: Una larga rivalidad.....	30
4.2. Análisis de McDonald's en España	31
4.2.1. Algunos datos de su situación actual	31
4.2.2. Mc Donald's España durante la crisis económica.....	32

5. LA CADENA DE VALOR DE MCDONALD'S	34
5.1. Diagrama de la cadena de valor de McDonald's	34
5.2. Explicación	35
Fase I: Producción.....	35
Fase II: Almacenamiento y Distribución	37
Fase III: Transformación y venta en el restaurante.....	38
6. LOS SISTEMAS DE CONTROL DE COSTES DE MCDONALD'S	40
6.1. El Modelo de Costes de un establecimiento McDonald's	40
6.2. Análisis del método de ahorro en costes de McDonald's	48
7. CUENTA DE RESULTADOS ANALÍTICA	54
7.1. Cuenta de Resultados Analítica de un Establecimiento Mc Donald's	54
7.2. Explicación de la Cuenta de Resultados Analítica.....	56
8. CONCLUSIONES	59
9. BIBLIOGRAFÍA	63
10. ANEXOS	66
11. GLOSARIO	69

RESUMEN

Si consideramos las empresas como organismos vivos en un ecosistema, resulta de gran interés estudiar cómo se relacionan con los distintos elementos y circunstancias que les rodean. En la actualidad estamos atendiendo, bien es cierto que por desgracia, a uno de los mayores retos a los que muchas empresas jamás se han enfrentado, la ya conocida crisis económica. En mi opinión, desde un punto de vista académico, este escenario peculiar nos permite ser los espectadores privilegiados de un proceso de adaptación y cambio como jamás se ha visto por parte de las empresas, nuestros organismos vivos.

En el presente trabajo he querido llevar a cabo una investigación detallada sobre una de las empresas multinacionales más conocidas a nivel mundial, McDonald's. Y es que en mi opinión, esta empresa constituye un referente, no ya sólo como líder en su sector, sino también como modelo de gestión de una empresa multinacional con más de 35.000 restaurantes, 1.9 millones de empleados y presente en más de 100 países por todo el mundo.

En cuanto a las labores de investigación y desarrollo del trabajo se refiere, he optado por dar a éste un enfoque integral y multidisciplinar, pues me ha parecido ciertamente enriquecedor e interesante de cara a conocer mejor la compañía. Bien es cierto que, sin perjuicio de lo anterior, el análisis de su contabilidad de gestión goza de un especial peso en el trabajo.

Dentro de la empresa McDonald's me he centrado en su actividad llevada a cabo en nuestro país, España (dentro de su división en Europa). En primer lugar porque la compañía sigue un modelo básicamente similar en todo el mundo, y además, porque, por motivos obvios, me podía resultar más accesible de cara a llegar a conocer la empresa por dentro de forma más detallada.

Por todo lo anterior, he considerado relevante analizar diversos aspectos, como por ejemplo la historia de la compañía de origen norteamericano a mediados del siglo XX, abarcando igualmente su evolución en nuestro país, tras su llegada en la década de 1980.

Así mismo, me ha parecido interesante ofrecer un detallado análisis de la situación económica por la que ha atravesado la compañía durante los últimos 7 años, así como sus “principales cifras” de negocio en España actualmente.

En relación con la cuestión de la calidad de sus productos, cuestión ésta sobre la que siempre ha existido abundante rumorología y que, a mi parecer, goza de un gran eco mediático, he querido tratar el tema desde una doble perspectiva. Por un lado, tratar exponer el marco regulatorio que le es aplicable a empresas como McDonald’s en materia de calidad y seguridad alimentaria, y por otro las medidas adoptadas por la compañía, así como los reconocimientos y sellos de calidad con los que cuentan sus productos.

Igualmente, parte del trabajo se dedica a describir el funcionamiento interno de McDonald’s. En este sentido, el análisis llevado a cabo abarca desde el modelo de negocio basado en la franquicia (por ejemplo, tipos de franquicias o requisitos del franquiciado), hasta las últimas medidas adoptadas por la empresa en España, pasando por los distintos tipos de establecimientos que se pueden abrir.

Finalmente, ya desde la perspectiva de la contabilidad de gestión, se analizan aquellos aspectos más relevantes acerca de McDonald’s, los cuales permiten conocer la empresa desde dentro de una forma más exacta y detallada. Así, explicaré de qué fases se compone el proceso que los productos siguen hasta su venta en el restaurante. Bien es cierto que he optado por centrarme en el análisis de la contabilidad en el establecimiento, ya que ésta era la que más me interesaba desde un principio, y el motivo por el cual elegí la materia de contabilidad de gestión. En este sentido, ya centrándonos en el establecimiento, veremos el modelo de costes seguido en él, su estructura organizativa, así como un modelo real de una cuenta de resultados analítica, entre otros aspectos.

Por último, espero que el presente trabajo aporte al lector lo mismo que yo he obtenido con su realización, que no es otra cosa que llegar a conocer de cerca cómo funciona una de las mayores empresas del sector de la comida rápida, y del mundo.

PALABRAS CLAVE

McDonald's

Franquicia

Contabilidad de Gestión

Cadena de Valor

Modelo de Costes Activity Based Costing

Margen de Contribución o Bruto

Método de Costes Diferenciales

Sistema *Just in time*

ABSTRACT

If we consider enterprises as living organisms within an ecosystem, it results quite interesting to study how they relate with the different elements and circumstances that surround them. At the present time we are attending to one of the toughest challenges that corporations have ever faced, the well known economic crisis. In my opinion, from an academic point of view, this particular scenario enables us to be privileged spectators of an adaptation and changes process that had never occurred before.

In this project, my intention was to carry out a detailed investigation about one of the most famous multinational enterprises, McDonald's. In my opinion, not only does it constitute a referent as a sector leader, but also as a model of how to run a multinational enterprise with more than 35.000 restaurants, 1.9 million employees and with presence in more than 100 countries all over the world.

Regarding the investigation and project development, I have given it an integral and multidisciplinary approach, as it seemed to me pretty enriching and interesting in order to get to know the company in a quite deeper way. In addition, without prejudice to the foregoing, the costs accounting analysis has a special weight in the project, as it means the most effective tool in order to reach the mentioned aim.

Among the different locations where McDonald's operates I focused on its activity in our country, Spain (Inside its European division). The first reason for this was the fact that the company presents basically the same business model all over the world, and furthermore, because it could obviously result more accessible in order to get to know the company.

For all the above, I considered relevant to analyze several aspect, as for example the history of the Northamerican company created at the middle of the 20th century, covering as well its evolution in our country, after its arrival in the 1980's decade.

In addition, I thought it would be interesting to offer a detailed analysis of the company's economic situation during the last seven years, as well as its "main business figures" in Spain.

Regarding the products' quality issue, something that has always existed abundant rumors about, I wanted to cover it form a double perspective. On the

one hand, I exposed a basic regulatory framework which is applicable to enterprises such as McDonald's in relation to quality and food security. On the other hand, the measures adopted by the American company, as well as its product's quality recognitions

In addition, an important part of the project shows an internal view of the company. In this sense, not only does this analysis cover McDonald's' business model, based on the franchise (i.e. types of franchises or franchisee requirements), but it also explains the last measures taken by the company in Spain, as well as the different kind of restaurants that can be opened.

Furthermore, from the costs accounting perspective, I analyzed those aspects that I considered the most relevant ones about McDonald's. Among other elements, I will explain the different stages that compose the production process that the company's products follow until they are sold in the restaurant. In addition, I would like to point that I decided to focus on the establishment accounting, as this was the one that interested me the most from the beginning, as well as it was the reason why I chose the costs accounting as the topic for my final project. Regarding the restaurant, we will study the costs model that is used, its organizational structure, as well as a sample of a real analytical results account.

Finally, I hope the reader can extract the same thing I have done, and learn about how one of the largest enterprises in the fast food sector and worldwide operates.

KEY WORDS

McDonald's

Franchise

Management (Costs) Accounting

Value Chain

Activity Based Costing Model

Contribution or Gross Margin

Differential Costs Method

Just in time system

LISTA DE ACRÓNIMOS

McD	McDonald's
MAAP	McDonald's Agricultural Assurance Program
MOD	Mano de Obra Directa.
GGF	Gastos Generales de Fabricación.
Ei	Existencias Iniciales.
Ef	Existencias finales.
Eic	Existencias iniciales en curso.
Efc	Existencias finales en curso
Uip	Unidades iniciadas en el período
Ufp	Unidades finalizadas en el período
PPSSTT	Productos Semiterminados
Modelo ABC	Modelo Activity Based Costing
MB	Margen Bruto (o de Contribución)

ÍNDICE DE TABLAS, GRÁFICOS Y ACRÓNIMOS

ÍNDICE DE TABLAS

Tabla 1 Tabla de Proveedores de McDonald's	20
Tabla 2 Tabla Comparativa de McDonald's y Burger King	30
Tabla 3 Tabla resumen de las principales cifras de McDonald's España.....	31
Tabla 4 Tabla Resumen de la evolución de McDonald's durante la crisis económica	33
Tabla 5 Tabla de Datos del horario normal	47
Tabla 6 Tabla de Datos de ambos horarios	47
Tabla 7 Tabla resumen del método de ahorro en costes.....	50
Tabla 8 Organigrama de la Directiva de McDonald's España.....	68

ÍNDICE DE ESQUEMAS

Esquema 1 Diagrama de la Cadena de Valor de McDonald's	34
Esquema 2 Modelo ABC aplicado al establecimiento McDonald's	44
Esquema 3 La Cadena de Valor de Porter	48

ÍNDICE DE GRÁFICOS

Gráfico 1 Evolución de la facturación	32
Gráfico 2 Evolución del empleo	32
Gráfico 3 Evolución del nº de restaurantes.....	33

ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

Ilustración 1 Primer McDonald's de la historia	13
Ilustración 2 Primer McDonald's en España	15

1. INTRODUCCIÓN

La realización de este trabajo en el último año de carrera le permite a uno, en mi opinión, tener una perspectiva general sobre no pocas áreas del conocimiento, así como de utilidad práctica de éstas. En este sentido, bajo mi parecer, una de las mejores herramientas, sino la mejor, para conocer el funcionamiento interno de una empresa es su contabilidad de costes (de gestión ó interna), la cual aporta la verdadera información manejada por la compañía en su toma de decisiones.

1.1. OBJETIVOS

En primer lugar, el objetivo principal de este trabajo es el de investigar de manera detallada y rigurosa cuál es la situación actual, así como el funcionamiento interno de la mayor empresa del sector de la comida rápida en el mundo, McDonald's.

Por esto, el presente trabajo no podía circunscribirse únicamente al ámbito de sus sistemas de gestión de costes. Y es que desde una perspectiva más amplia existen otros elementos que igualmente pueden permitir conocer verdaderamente a una empresa.

En consecuencia, la intención última de este trabajo es la de dar respuesta a una serie de preguntas, tales como:

- Desde una perspectiva más general,
 - ¿Cuál es su modelo de negocio?
 - ¿Cómo se ha visto McDonald's afectado por la crisis económica actual?
 - ¿Cuál es su situación actual dentro del sector?
- En relación con su funcionamiento interno,
 - ¿Cuál es el proceso de fabricación y transformación que siguen sus productos?
 - ¿Qué costes ha de afrontar un franquiciado en su establecimiento?
 - ¿Qué función cumplen los sistemas de control de costes en la gestión de un establecimiento McDonald's?

Igualmente, junto a todos estos elementos se encuentran algunos otros como su historia, su estructura organizativa o su visión del mundo y de cómo puede contribuir a la sociedad en ciertas materias como el empleo y el medioambiente.

1.2. METODOLOGÍA

Para la realización del presente trabajo la metodología empleada, en términos generales, ha sido la **revisión bibliográfica**, así como el **análisis cualitativo** (principalmente)

En primer lugar, me gustaría señalar que a través de esta revisión bibliográfica se pretende dar al lector de este trabajo una perspectiva de la empresa y el contexto en que ésta opera, fundamentalmente en relación con diversos elementos de la misma, a los cuales acabo de referirme.

Por otro lado, este análisis bibliográfico me ha sido de gran utilidad a la hora de elaborar un ejemplo de la utilización del modelo de costes Activity Based Costing (ABC), así como los métodos de decisión el Margen Bruto (MB) y el de costes diferenciales en la actividad normal de un establecimiento McDonald's.

En segundo lugar, en cuanto al análisis de su funcionamiento interno, la metodología empleada ha sido doble. Por un lado he entrevistado a un franquiciado con el fin de llegar a conocer los aspectos más relevantes y a la vez más difíciles de obtener acerca de McDonald's. En este sentido, el cuestionario realizado a esta persona, cuya identidad no puedo mencionar por expreso deseo suyo, se incluye en el Anexo al final de este trabajo.

Igualmente, la realización de esta entrevista me ha permitido aportar al trabajo valiosa documentación, como puede ser la Cuenta de Resultados Analítica original de un establecimiento McDonald's, así como tener a mi alcance otra información igualmente importante, como por ejemplo son los principales principios en que se basa el método de ahorro en costes de la empresa

Por último, me gustaría señalar que el presente trabajo se halla circunscrito a un ámbito territorial concreto, España. Y es que, a pesar de abordar cuestiones relativas a la compañía McDonald's en todo el mundo, en su mayor parte, la investigación se centra en cómo esta empresa opera en nuestro país, en concreto en la herramienta especialmente utilizada para ello, la franquicia.

1.3. ESTADO DE LA CUESTIÓN

Dado el enfoque integral y multidisciplinar de este trabajo, no he encontrado ningún estudio o análisis que aunara la distinta información que éste contiene. De hecho, no me ha sido posible hallar ningún estudio acerca de determinadas cuestiones, como por ejemplo la relativa a los sistemas de control de costes en McDonald's.

La mayoría de estos análisis se centran fundamentalmente en el modelo de negocio seguido por la compañía, enfocándolo en mayor medida desde una perspectiva estratégica. Esto hace que, en mi opinión, la información aportada por estos trabajos resulte en gran medida limitada y repetitiva.

En cualquier caso, espero que este trabajo pueda ser considerado como pionero en este sentido y punto de partida de ulteriores estudios que ahonden en cuestiones relacionadas con el funcionamiento interno de McDonald's.

1.4. PARTES EN QUE SE DIVIDE EL TRABAJO

La exposición del tema objeto de estudio en el presente trabajo se lleva a cabo respetando la siguiente estructura:

1) En una primera parte presentaré los orígenes de McDonald's, su historia. En este sentido, he decidido centrarme en primer lugar en sus inicios en Estados Unidos, pues en mi opinión éstos suponen un ejemplo de atrevimiento y "saber apostar" por el valor de una empresa cuando no era más que un restaurante de carretera.

Igualmente, dado que este trabajo se centra en la investigación acerca de cómo opera McDonald's en España, he creído obligatorio hacer referencia también a su breve historia en nuestro país.

2) En segundo lugar, expondré cuál es el modelo de negocio de McDonald's, generalmente extrapolable a todos los países en los que la compañía opera. Así, hablaré de sus tres pilares básicos, dónde y cómo opera, cuáles han sido las últimas novedades (esto último ya sí en España), así como una cuestión siempre vinculada al sector de la comida rápida en general, sus garantías y controles de calidad.

3) La tercera parte de este trabajo aborda plano económico de la empresa. De esta manera, veremos los principales datos que resumen su competencia con otra de las grandes compañías del sector, Burger King,

sus cifras actuales en España, así como la manera en que McDonald's se ha visto afectada por la crisis económica de los últimos años.

4) Finalmente, la parte más importante del trabajo, a la que dedico aproximadamente la mitad del mismo, la contabilidad interna de McDonald's. Como ya he explicado antes, me centro en el análisis de la gestión de los costes en un establecimiento McDonald's, más que en toda la empresa en su conjunto. En cualquier caso, abordaré cuestiones como la cadena de valor de su proceso productivo, cómo se utilizan los modelos de costes estudiados en la Universidad en un establecimiento de estas características, así como el formato de una cuenta de resultados analítica real, explicando los principales costes que un restaurante McDonald's acarrea.

2. LA HISTORIA DE MCDONALD'S

2.1. Mc Donald's, el comienzo de una larga historia

Los inicios de Mc Donald's se remontan a mediados del siglo XX. El primer restaurante Mc Donald's abrió sus puertas en San Bernardino, California, en el año 1948, como un bar de carretera. De este modo los hermanos Maurice y Richard McDonald llevaron a la realidad un proyecto que ya por entonces resultaba innovador.



Ilustración 1 Primer McDonald's de la historia

Sus elementos distintivos eran varios. Por un lado, el restaurante únicamente prestaba un servicio de pedido desde el coche, el cual llegó a alcanzar colas de hasta 125 vehículos (según sus creadores), momento a partir del cual decidieron expandirse. En segundo elemento característico era la decoración del establecimiento, con grandes ventanales que permitían ver desde fuera la cocina en la que preparaban los pedidos. El tercer y último elemento era el menor precio que sus productos tenían en relación con los competidores. Una circunstancia que por poco causó la quiebra del negocio durante sus estadios iniciales.

A pesar de esto, los hermanos McDonald se vieron obligados al cierre temporal de su establecimiento, con el objetivo de rediseñar su estrategia y plan de negocio y así poder ganar a sus competidores.

Más adelante, en el año 1954, cuando el negocio se repuso y volvió a ponerse en marcha, Ray A. Kroc, que por aquel entonces trabajaba para una empresa de batidos ("Prince Castle Multimixer"), recibió el mayor pedido en su historia del establecimiento de los hermanos McDonald's en California. En ese momento, el señor Kroc decidió desplazarse para conocer de primera mano quién había realizado semejante pedido, momento en el cual se dio realmente cuenta del extraordinario potencial que aquel restaurante y su modelo de negocio podían tener.

En 1955, una vez consiguió que los hermanos californianos le cedieran el derecho de comercializar la marca, el señor Kroc abrió su primer restaurante con el nombre McDonald's en el estado de Illinois, el cual es un museo de la

compañía en la actualidad. Cuatro años más tarde, en 1959, la cadena de restaurantes de comida rápida ya contaba con una centena de éstos a lo largo y ancho de Estados Unidos.

En cambio, no sería hasta el año 1961, tras adquirir totalmente la compañía, cuando Ray A. Kroc decidió instaurar el sistema de franquicias para la expansión de la cadena.

2.2. El desarrollo y expansión de un gigante

La década de los 60 estuvo marcada por el cambio y la innovación para la empresa norteamericana. Al modelo de franquicia se le unía la novedad de introducir mesas en los restaurantes y así permitir que los clientes pudieran permanecer en el establecimiento para comer sus pedidos. Estos cambios en la organización de la cadena obligaron a ésta a instaurar ciertos principios básicos, que todavía hoy siguen identificando a la compañía: calidad, servicio y limpieza.

A finales de la década, en 1967, el franquiciado Jim Delligatti llevó a cabo la invención del producto estrella de McDonald's, el Big Mac. La importancia de este producto alcanzaría una impresionante relevancia, hasta el punto de que su precio se convertiría con el tiempo en una herramienta para determinar el grado de desarrollo económico de distintos países (el índice "Big Mac¹"). En ese mismo año, McDonald's comenzó su proceso de expansión internacional, que le llevaría hasta nuestros días, con la apertura de su primer restaurante fuera de los Estados Unidos, localizado en Rickmond, Canadá. Posteriormente, en 1971 abriría otros tantos restaurantes por todo el mundo (Japón, Países Bajos, Alemania Federal, Panamá, Guam y Australia).

Hoy en día McDonald's opera en 119 países localizados en los 5 continentes a través de su red de restaurantes, que ya alcanza los 34.000. Se calcula que aproximadamente cada día 69 millones de personas entran en McDonald's para formar parte de su ya larga historia.

¹ Fue creado en 1968 por *The Economist* para la comparación de monedas entre distintos países, basado en la "Purchasing Power Parity". Pongamos como ejemplo que un Big Mac en España cuesta 3,99 euros y que en USA cuesta 5\$. Dividiendo los precios del mismo producto en ambos países obtenemos un cociente de 0,79 euros por dólar (Cantidad que se acerca al tipo de cambio entre ambas monedas). Como conclusión, podemos afirmar que de acuerdo con este índice el euro está sobrevalorado actualmente con respecto al dólar.

2.3. McDonald's, por fin en España

La compañía norteamericana del sector de la comida rápida desembarcó en España en el año 1981, con su primer restaurante en la calle Gran Vía de Madrid. Sin embargo, no será hasta 4 años más tarde, en 1985, cuando concede su primera licencia de franquicia para la apertura de un nuevo restaurante.

En el año 1998, McDonald's abre su Fundación Ronald Mc Donald en nuestro país, cuya principal misión en España, tal y como ellos mismos señalan en su página web, es la de "proporcionar un hogar fuera del hogar, o en otras palabras: "proporcionar a aquellas familias con niños seriamente enfermos que se han de someter a tratamientos de larga duración alejados de su residencia habitual²"



Ilustración 2 Primer McDonald's en España

En el último año del siglo XX se incorpora a la empresa doña Luisa Masuet, cuya figura resulta de gran relevancia, no ya sólo por su labor como Consejera General de McDonald's España y responsable de los departamentos de legal, franquicias y servicios generales, sino también por formar parte en la actualidad del Comité de Dirección de la Asociación Española de Franquiciadores³ (AEF), siendo el sistema de franquicias uno de los pilares esenciales de la compañía.

Además, a nadie le vino mejor el "efecto 2000" como a McDonald's, año en el cual atravesó uno de sus mejores momentos desde que aterrizara en nuestro país, con la apertura de 48 nuevos restaurantes en un mismo año y alcanzando los 300 restaurantes al año siguiente, algo que suponía un hito para la compañía y una auténtica cifra record para el sector en España.

En el año 2005 es nombrada Presidenta y Directora General de McDonald's España doña Patricia Abril, licenciada Derecho y Empresariales por la Universidad Pontificia de Comillas (ICADE). Curiosamente, con anterioridad a dicho nombramiento trabajó para Burger King como Directora

² www.fundacionronald.org

³ Se trata de la Asociación que reúne a aquellos franquiciadores que desarrollan actividades en España (www.franquiciadores.com)

General en Holanda y posteriormente como Directora de Marketing y Operaciones ya en España.

3. MODELO DE NEGOCIO

3.1. Las “tres patas” de McDonald’s

El modelo de negocio de McDonald’s se basa en lo que ellos mismos denominan “el taburete de tres patas”. Estas “patas” se corresponden con los franquiciados, los proveedores y los empleados.

3.1.1. Los franquiciados

En primer lugar, se ha de señalar que el modelo de negocio de McDonald’s encuentra en gran medida marcado por su vocación internacional, así como por tratar de acometer en todos los países en los que se encuentra una estrategia de expansión rápida, que a la vez le permita garantizar la calidad de sus servicios y productos.

En este sentido, uno de los sistemas más utilizados, no ya sólo por McDonald’s sino con carácter general por todo el sector de la comida rápida, para la apertura de nuevos restaurantes, es el de la franquicia. En el caso concreto de la compañía norteamericana (McDonald’s Corporation), del total de restaurantes con los que cuenta, alrededor del 80% de los mismos se encuentran regentados bajo esta modalidad.

Tal y como puede resultar lógico, la buena marcha del local no sólo es de interés para el franquiciado, sino también para la fama y reputación de la marca McDonald’s. Por ello, el perfil de los candidatos para abrir una franquicia debe ajustarse a unos criterios altamente exigentes:

a) Todos los candidatos a franquiciado han de superar un proceso de formación con una duración aproximada de 1 año en el que conocen las funciones propias de cada cargo dentro del restaurante. Este requisito resulta especialmente exigente en el caso de McDonald’s en comparación con otras compañías del sector, como por ejemplo la empresa SUBWAY, en la que dicho curso de formación tiene una duración de dos semanas.

b) Han de tener experiencia previa en el ámbito de los negocios. En ningún momento se dice que haya de ser en negocios relacionados con el del sector de la alimentación, si bien es cierto que de ser así hay más posibilidades de que se le conceda al candidato la licencia.

c) Solvencia económica. Este es uno de los requisitos más importantes, pues McDonald’s ha de asegurarse de que cada restaurante va a

ser capaz de sobrevivir y autogestionarse por sí sólo, sin que la compañía deba invertir más recursos en él. Por ello, con carácter previo a la apertura del restaurante se exige al candidato que aporte:

a. El 30% de la inversión inicial: Ha de mencionarse aquí la especial referencia que McDonald's hace al hecho de que estos recursos han de proceder de los fondos propios del candidato, sin que a su aportación se puedan sumar, si quiera, familiares, asociados o amigos del candidato.

b. Canon de entrada: Que como se indica posteriormente ronda los 45.000 euros.

c. Depósito de garantía: El cual, según cifras del año 2011, ronda los 10.000 euros.

En total, la suma inicial que ha de ser aportada ronda los 300.000 euros, si bien hay salvedades, como es el caso de las franquicias "Business Facility Lease".

En cuanto a la localización del restaurante se refiere, puede apreciarse el gran control que McDonald's ejerce en este sentido. Debe tenerse en cuenta, tal y como la compañía advierte en su página web, que la localización del restaurante es una variable de gran importancia para la viabilidad del negocio, y por tanto, para su supervivencia.

McDonald's España, en este proceso, lleva a cabo las siguientes actividades:

a. En primer lugar, realiza una evaluación y selección de cada uno de los locales.

b. Una vez seleccionado el local idóneo, adquiere su titularidad.

c. En tercer lugar, realiza todas las operaciones de remodelación o construcción que el mismo requiera para su habilitación.

d. Finalmente, ofrece a los candidatos que se encuentren al final del proceso de formación la posibilidad de abrir la franquicia.

En último lugar, en el caso concreto de McDonald's, existía la posibilidad de llevar a cabo la apertura de dos tipos de franquicias, en cambio, en los últimos años este tipo de licencias se ha reducido a uno solo (la convencional):

a) **Franquicia “convencional”**: En este primer caso, McDonald’s lleva a cabo la compra del local y el franquiciado se encarga de aportar la cuantía restante para la compra de equipo, decoración y demás.

En este caso al franquiciado se le exige contar ya desde un momento inicial con un capital igual al 30% de la inversión a realizar (esto es, 210.000), teniendo el contrato una duración de 20 años.

b) **Franquicia “Business Facility Lease”**: Esta modalidad se preveía para aquellos casos en que el potencial franquiciado cumplía con todos los requisitos exigidos por la compañía para abrir un nuevo restaurante, pero no contaba con los medios económicos necesarios para acometer la inversión. Sin embargo, tal y como ya he señalado este último tipo ha sido suprimido.

3.1.2. Los proveedores

En otro orden de cosas, una de las piezas clave del proceso productivo de McDonald’s son sus proveedores. Estos, junto con los franquiciados, son los dos elementos externos con más repercusión en la buena o mala marcha de la compañía. En el caso de los proveedores, la calidad de los productos que suministran a McDonald’s ha de cumplir con unos estándares, y por ello se llevan a cabo procesos de auditoría en todos ellos, los cuales no siempre se avisan, por el propio departamento de calidad y por empresas independientes.

Tal y como podemos ver en la siguiente tabla, junto con el innegable prestigio y reconocimiento de sus proveedores (probablemente gran parte de ellos los hayamos reconocido al leer su nombre), en la selección de los proveedores ya se tiene en cuenta la reducción de costes que McDonald’s trata de llevar a cabo a lo largo de su cadena productiva, en aras de poder ofrecer productos a precios competitivos sin rebajar su calidad. Y es que un gran número de proveedores de sus restaurantes en España proceden de las distintas comunidades autónomas de este país, y los demás son en su mayor parte empresas multinacionales con sede en España igualmente. De acuerdo con las cifras publicadas por la propia compañía, un 75% de los proveedores de Mc Donald’s en España proceden del mismo, mientras que el 25% restante pertenece a otros países de la Unión Europea. La única salvedad a esta proporción la encontramos en el suministro de carne, el cual procede en su totalidad de granjas españolas.

Tabla 1 Tabla de Proveedores de McDonald's

Proveedor	Producto
ESCA Food Solutions (Toledo)	Hamburguesas de carne de vacuno y de pollo
Fresh Start Bakeries (Madrid)	Pan de las hamburguesas
Espersen	Suministra el filete de pescado
Aquabona	Suministra el agua mineral
Mahou	Cerveza
Vegenat (Extremadura)	Cebolla
Carbonell	Aceite de oliva y vinagre para ensaladas
Florette-Vega Mayor (Navarra)	Vegetales frescos (Lechuga y tomate)
Havi Logistics	Proveedor logístico de los restaurantes
Alvalle (Murcia)	Gazpacho
Reny Picot (Asturias)	Leche para la base de helado
McCain	Patatas fritas
Hochland	Queso
Danone	Productos lácteos
Coca-Cola	Refrescos y zumos Minute Maid Multifrutas
Segafredo-Zanetti	Café

Fuente: Dossier de Prensa de McDonald's (2014)

Actualmente Mc Donald's España cuenta con más de 30.000 ganaderías ubicadas por toda España.

Me gustaría apuntar finalmente, una cuestión de absoluta actualidad en torno a los proveedores de McDonald's España, en concreto en relación con la firma que les venía proveyendo el ketchup, Heinz. Y es que el multimillonario norteamericano Warren Buffet, a través de su grupo de inversión Berkshire Hathaway, junto con el grupo 3G Capital, dueña de la compañía de comida rápida Burger King, han comprado la empresa de productos alimenticios H.J. Heinz. Tal y como nuestro franquiciado me ha podido confirmar en nuestra entrevista, la compañía ha optado por usar el mismo ketchup que hasta ahora venía utilizando para la fabricación de hamburguesas, fabricado por la propia empresa McDonald's.

3.1.3. Los empleados

Finalmente, en relación con la última "pata", hay que decir en primer lugar que en los últimos tiempos la imagen de una empresa se ha venido viendo afectada (positiva o negativamente) en mayor medida por la política de recursos humanos que viniera siguiendo. Así, la imagen que los clientes tienen del trato dispensado a los trabajadores, se une a otros elementos como puedan ser la calidad o el precio de sus productos para generar una imagen unitaria en torno a una marca o empresa.

En este sentido, McDonald's España ha venido poniendo un mayor énfasis en el desarrollo de una política de recursos humanos tendente a mejorar la imagen negativa que tradicionalmente se ha tenido desde el exterior, respecto a las condiciones de trabajo de sus empleados (salario, horas de trabajo, expectativas de futuro, entre otros). De este modo, su actual política de recursos humanos se orienta en mayor medida hacia la promoción de ciertos valores como: el respeto y el reconocimiento, un salario competitivo combinado con diversos incentivos, así como la garantía de proporcionar a sus trabajadores no ya sólo su desarrollo profesional dentro de la compañía, sino también personal. Así, una muestra del mayor compromiso con el empleo de calidad, en este caso joven, es su adhesión a la Estrategia de Emprendimiento y Empleo del Ministerio de Empleo y Seguridad Social.

En adición a lo anterior, una de las características más notorias de McDonald's España tiene que ver con el desarrollo profesional de sus empleados dentro de la compañía. Y es que, valga el dato como ejemplo, el 100 % los gerentes de los restaurantes McDonald's España comenzaron trabajando en uno de sus restaurantes. Esta posibilidad supone una doble garantía: por un lado para los trabajadores, que saben que las posibilidades de ascenso son posibles y reales, y por otro lado para la propia compañía, ya que de este modo se asegura que el máximo encargado de cada restaurante conoce realmente las necesidades y particularidades del mismo. Ejemplo de esto último constituye don Roberto Ros, hoy Director de la Región Este de McDonald's España, que entró en la compañía en el año 1983 como empleado del primer restaurante McDonald's en España, mientras compaginaba sus estudios en Ingeniería Industrial.

3.2. ¿Dónde y cómo opera McDonald's España?

Tal y como ya hemos comentado, McDonald's opera en todo el mundo bajo el mismo sistema de franquicias. Esto es, en cada país en que se encuentra, la compañía cuenta con sus propios restaurantes (gestionados por ella misma), así como por aquellos en régimen de franquicia.

Además, en cuanto a la organización corporativa de McDonald's a nivel mundial, ésta sigue un criterio esencialmente territorial. De este modo la matriz, McDonald's Corporation, se encuentra localizada en Estados Unidos, lugar desde el que dirige las pautas generales de toda la empresa a nivel mundial.

Un "escalón" más abajo en esta jerarquía se encuentran las distintas divisiones de la compañía, según el área geográfica que se trate. Así, siguiendo el esquema que la propia compañía muestra en su página web, distinguimos:

1. Mc Donald's Europa
2. Mc Donald's Oriente Medio y África
3. Mc Donald's Asia de la zona del Pacífico
4. Mc Donald's América Latina
5. Mc Donald's Norteamérica

De todas ellas, la que más nos interesa a efectos del presente trabajo es la división correspondiente al continente europeo. Dentro de éste, Mc Donald's opera en 37 países, entre los cuales se encuentra España.

Ya en nuestro país, el verdadero nombre de la sucursal española es McDonald's Sistemas de España, Inc. (de acuerdo con su memoria de 2012), y está presente en todas las Comunidades Autónomas salvo la Ciudad Autónoma de Melilla. Como ya hemos mencionado con anterioridad, a su frente se encuentra doña Patricia Abril,.

3.3. Mc Donald's y la calidad

Si bien la calidad del producto, en cualquier industria o sector, una cuestión de suma importancia desde hace ya tiempo, su exigencia por parte del consumidor ha sufrido un considerable aumento (por no decir que ha nacido) en los últimos tiempos. La facilidad con la que la información se transmite por todo el mundo ó la mayor implicación social de las empresas requeridas día a día por los consumidores (entre otras, la garantía de calidad del producto, respeto del medio ambiente), son algunos de los factores que en la actualidad pueden marcar de manera definitiva la imagen de una compañía. Es por esto por lo que cada día las empresas se preocupan en mayor medida, no ya sólo por aumentar sus estándares de calidad, sino también por dar a conocer a sus clientes esta labor.

En nuestro caso concreto, al hablar de McDonald's y la calidad de sus productos, hay que referirse a tres aspectos fundamentales: el Programa de Aseguramiento Agrícola, el Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos y, finalmente, el concepto de "trazabilidad".

3.3.1. El Programa de Aseguramiento Agrícola (MAAP)

En primer lugar, en cuanto al Programa de Aseguramiento Agrícola ó Mc Donald's Agricultural Assurance Program (MAAP), tal y como se puede leer en su página, merece la pena señalar que se trata de un programa implantado en el continente europeo diseñado para aumentar la influencia de la empresa a través de la cadena de suministro en el nivel del productor primario⁴. En última instancia, el MAAP tiene como objetivo esencial elevar el nivel de calidad de la agricultura, así como su desarrollo sostenible en todo el continente. En definitiva, este programa resulta ser un marco de normas que promueven la seguridad alimentaria, la calidad y los métodos de producción agrícola sostenibles.

⁴ Véase la web: www.aboutmcdonalds.com

En este sentido, McDonald's Europa ha establecido un sistema de medición para asegurar la mejora de la compañía año a año en términos de calidad. Los proveedores proporcionan los volúmenes de materia prima de origen en virtud de los sistemas de garantía de la granja (Dentro de cada granja hay por ejemplo vacas de mejor calidad que otras). Acto seguido, estos esquemas se califican en función de su grado de cumplimiento de las normas del MAAP. La suma de los volúmenes de los planes para todos los proveedores de un determinado producto proporciona la puntuación MAAP para ese producto. McDonald Europa trabaja para mejorar estos resultados todos los años por el desarrollo de los estándares de MAAP e influir en los planes de aseguramiento de fincas en toda Europa para adoptarlos.

En 2008, la división de McDonald en Europa aumentó las puntuaciones de sus productos, la participación de los proveedores y los volúmenes de origen con arreglo a regímenes auditados de forma independiente al tiempo que amplía el sistema MAAP a otros productos y mercados. En definitiva, el objetivo es aumentar la cantidad de productos procedentes de los sistemas de auditoría independiente que han sido certificados de acuerdo con una acreditación reconocida. El volumen de productos provenientes de esquemas acreditados auditados de forma independiente ha aumentado en la mayoría de categorías.

3.3.2. El Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos

En segundo lugar, el Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos que se viene aplicando en los restaurantes McDonald's, permite realizar un control exhaustivo de los distintos procesos que en él se llevan a cabo (distribución, recepción, manipulación, y elaboración de los alimentos. Tal y como puede resultar lógico, este sistema conlleva la necesaria formación de los empleados en términos de manipulación de alimentos y mantenimiento de la maquinaria de fabricación del producto. Se trata de un sistema aprobado por el Reglamento CE 852/2004 de 29 de abril, por el cual se aprueban una serie de medidas en relación con las materias de higiene y seguridad de los productos alimentarios. De acuerdo con esta misma norma, el Sistema de análisis de peligros y puntos de control crítico consiste en:

- a) La detección de cualquier peligro para la integridad, higiene o calidad del producto que deba evitarse, eliminarse o reducirse a niveles aceptables por los operadores de la empresa alimentaria (Mc Donald's).
- b) Detectar los puntos de control crítico en la fase o fases en las que el control sea esencial para evitar o eliminar un peligro o reducirlo, igualmente, a niveles aceptables. Por ejemplo, la limpieza en el almacén donde se encuentran los materiales de fabricación de la hamburguesa.
- c) Establecer, en esos puntos de control crítico, límites críticos que diferencien la aceptabilidad de la inaceptabilidad para la prevención, eliminación o reducción de los peligros detectados.
- d) Establecer y aplicar procedimientos de vigilancia efectivos en los puntos de control crítico.
- e) Establecer medidas correctivas cuando la vigilancia indique que un punto de control crítico no está controlado.
- f) Establecer procedimientos, que se aplicarán regularmente, para verificar que las medidas contempladas en las letras a) a e) son eficaces; y
- g) Elaborar documentos y registros en función de la naturaleza y el tamaño de la empresa alimentaria para demostrar la aplicación efectiva de estas medidas.

Básicamente consiste en llevar a cabo una planificación de las actividades a realizar para garantizar la calidad del producto (de la hamburguesa por ejemplo) y la higiene en aquellos momentos del proceso de manipulación que

entrañen un mayor riesgo. En el caso concreto de un restaurante McDonald's estos controles se materializan en los siguientes:

a) Antes de la apertura del restaurante se lleva a cabo una exhaustiva limpieza y desinfección de los equipos y utensilios de la cocina.

b) Así mismo, se toma la temperatura del congelador y de los refrigeradores hasta tres veces al día.

c) Se controla igualmente la temperatura de las planchas en que se lleva a cabo el calentamiento y condimentación del producto. Además, antes de la apertura del restaurante cada día se lleva a cabo la preparación de una tanda de producto (hamburguesa) y se toma, tras su condimentación, la temperatura interna del mismo. Ésta nunca habrá de ser inferior a los 70°C.

d) Una vez que la hamburguesa ha sido preparada se deposita en una "mesa caliente" que mantiene su temperatura de manera constante hasta el momento de la venta. El período máximo de tiempo que el producto puede estar en esta mesa es de 10 minutos, ya que, transcurrido éste, por normativa de Mc Donald's, la hamburguesa habrá de ser desechada.

e) Diseño de un programa de formación para los empleados del restaurante en aras de garantizar que estos adquieren unos conocimientos claros acerca de la importancia de la calidad higiénico-sanitaria en el establecimiento.

f) Entre otros programas relativos al cuidado de la higiene por los empleados, ha llamado mi atención la obligación de lavarse las manos cada hora, así como la prohibición de que quien manipula los alimentos no pueda al mismo tiempo encargarse del cobro de los pedidos. Esto último se debe a que derivado del contacto con billetes y monedas puede producirse una posterior infección de los productos manipulados por el empleado.

Periódicamente, la autoridad sanitaria ha de revisar la existencia de estos controles, así como su efectiva y real puesta en práctica en el restaurante.

3.3.3. El concepto de trazabilidad

Por último, resulta de vital importancia el sistema de trazabilidad a la hora de garantizar, no ya sólo la calidad del proceso productivo, sino la capacidad de reaccionar de manera rápida y eficaz ante la detección de alguna pieza de carne, por ejemplo, en mal estado. En este sentido, vale la pena

apuntar que este es un sistema que cobró especial importancia a raíz de la “fiebre de las vacas locas”.

El mecanismo empleado para lograr esta trazabilidad de la materia prima (carne de hamburguesa) utilizada en el proceso productivo, es el siguiente: En primer lugar, en la granja, cada animal es identificado mediante un número denominado crotal. Tras pasar por la sala de despiece, llega al fabricante de las hamburguesas (ESCA Food Solutions) en contenedores, en cada uno de los cuales se ha colocado previamente un código que permite identificar los números de los crotales de los animales de los que proceden.

Tras la producción de la hamburguesa se lleva a cabo el empaquetado del producto, el cual al ser precintado se le añade el día y hora en que fue producido dicho lote. Posteriormente las hamburguesas, ya empaquetadas, son situadas en palés a los que se les añade una etiqueta y un código de barras, cuya lectura electrónica permite identificar donde se encuentra cada lote de producto en la cadena de suministro.

Ya en el restaurante, se realiza un exhaustivo control del lote de producto utilizado cada día. Un control en el que toda esta información permite a cada instante determinar el origen de la materia prima⁵.

⁵Véase la web: <http://www.youtube.com/watch?v=XY64kWcetoA>

3.4. Otros aspectos y novedades de McDonald's

Desde su concepción como un restaurante de carretera dedicado exclusivamente a la producción y venta de hamburguesas, varios han sido los cambios llevados a cabo por McDonald's con el fin de aumentar su cuota de mercado.

Sin ir más lejos, en los últimos años, en aras de mantenerse a la cabeza del sector, junto a una política conservadora de precios, una de las medidas más importantes adoptadas ha estado relacionada con la subida del tipo reducido del **IVA** en 2012 del 8 al 10%. Y es que la empresa McDonald's optó por **no repercutir dicha subida** a sus clientes, logrando así que los precios de sus productos no se vieran afectados. Tal y como nos podemos imaginar, una reducción del 2% del margen de una empresa solamente puede ser llevada a cabo por aquellas que cuenten con una estructura de costes eficiente y generalmente de gran tamaño.

Por otro lado, otra de las medidas que igualmente pueden resultar más fáciles de observar por el cliente es el del cambio en la **decoración de los restaurantes**. Los colores vivos y llamativos que incitaban a un consumo rápido y breve, han dado paso a tonalidades más sobrias que transmiten una imagen de tranquilidad y sosiego en el punto de venta. Así, McDonald's ha logrado transformar el concepto tradicional de un restaurante de comida rápida por el de un lugar de encuentro y entretenimiento. En parte, con esta estrategia ha tratado de emular el modelo de negocio de otras empresas como pueda ser Starbucks. En este sentido apunta igualmente la apertura de los nuevos establecimientos **Mc Café**.

Además, ante la creciente concienciación social acerca de temas muy diversos como el medio ambiente, el cuidado de la infancia y, en general, el impacto que las empresas tienen sobre la sociedad, McDonald's ha ido dando respuesta a esta clase de demandas. En este sentido, vale la pena destacar proyectos tales como la **Fundación Ronald McDonald**, el programa **Testigos de Calidad**⁶ o el nuevo enfoque medioambiental de los restaurantes basado en

⁶ Se trata de un programa que pretende acercar la empresa McDonald's al público. Para ello se organizan excursiones a diversas instalaciones de proveedores y distribuidores de la compañía (ver web <http://www.mcdonalds.es/calidad/testigos-calidad>).

“el diseño ecológico **Green Building**⁷, el **consumo eficiente** de los recursos naturales y la **correcta gestión de los residuos**.”

Finalmente, na de sus últimas medidas, relacionada con la ampliación de su gama de productos, y especialmente dado que por el tipo de productos que vende era percibida por sus clientes como un restaurante al que acudir a la hora de la comida y de la cena, la empresa norteamericana decidió lanzar sus **Desayunos McDonald's**.

⁷ Se trata de un manual interno que clasifica las diferentes medidas de eficiencia energética y de ahorro en el consumo de recursos, ordenándolas en función de su coste y periodo de retorno de la inversión. Los restaurantes McDonald's en España ya incorporan en su instalación algunas medidas enfocadas a una mejora en la eficiencia energética . (<http://www.mcdonalds.es/empresa/mcdonald-s-y-el-medio-ambiente>)

4. ANÁLISIS SITUACIONAL DE MCDONALD'S

4.1. McDonald's y Burger King: Una larga rivalidad

A continuación, creo relevante realizar un análisis comparativo con otra de las grandes empresas dentro del sector de la comida rápida, Burger King. Además, esta compañía tiene la particularidad respecto a las demás de mantener una relación de competencia más directa con McDonald's, dada la similitud entre los productos ofertados por ambas compañías:

Tabla 2 Tabla Comparativa de McDonald's y Burger King

	McDonald's	Burger King
Número de restaurantes	35.4290	13.667
Restaurantes franquiciados	28.000	13.615
Empleados	1,9 Millones	630.000 (aprox)
Nº de países en los que está presente	119	97
Beneficios (2013)	28,106 Millones \$	1,146 Millones \$
Valor medio de la acción (2013)	96,21 \$	20,89 \$

Fuente: Elaboración propia

En primer lugar, observando el dato relativo al número de restaurantes y el beneficio obtenido por cada una, nos hacemos una idea de cuál es la dimensión que McDonald's tiene dentro del sector del *fast food*.

Igualmente, podemos observar que ambas compañías emplean básicamente el mismo modelo de negocio para su expansión, la franquicia. En cambio, mientras que Burger King lleva a cabo este proceso exclusivamente a través de licencias con sus franquiciados, McDonald's vende sus productos a través de restaurantes propios igualmente (aún de forma minoritaria ya que sólo 7.000 de sus restaurantes son propios). En cuanto al número de empleados, dado que Burger King no ofrece este dato en su informe anual respecto de sus

restaurantes franquiciados (el 99%), he estimado el número aproximado calculando el número de empleados medio por cada establecimiento propio y multiplicando esta cantidad por el número total de restaurantes. Además, tal y como vemos, la cantidad total de empleados de Burger King es hasta 3 veces inferior a la que presenta su competidor McDonald's.

Por último, merece la pena remarcar que, a pesar de contar con una extensión en número de países prácticamente idéntica (100 – 97 países), la intensidad de dicha presencia en cada uno de ellos y el grado de dispersión geográfica es significativamente superior en el caso de McDonald's, con un número de establecimientos mucho mayor y con presencia en áreas donde Burger King no se encuentra (Oriente Medio y África).

4.2. Análisis de McDonald's en España

4.2.1. Algunos datos de su situación actual

En la siguiente tabla aparecen a modo de resumen las principales cifras acerca de la situación actual de McDonald's en nuestro país:

Tabla 3 Tabla resumen de las principales cifras de McDonald's España

Número de restaurantes a cierre de 2013	461
Media restaurantes por Comunidad Autónoma	24
Restaurantes franquiciados	369
Restaurantes compañía	92
Empleados	23.000
Nº de restaurantes nuevos al año	20-30

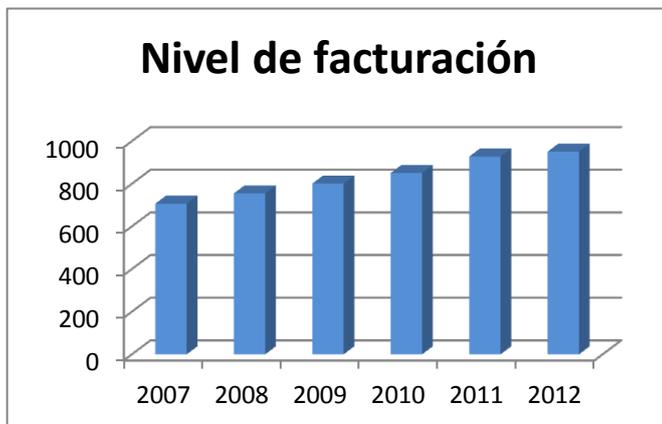
Fuente: Dossier de Prensa de McDonald's (2014)

4.2.2. Mc Donald's España durante la crisis económica⁸

Ahora que las diferentes variables macroeconómicas parece que comienzan a ofrecer

muestras de mejora, resulta interesante analizar en qué medida McDonald's España se ha visto afectada por la crisis económica a lo largo de los últimos años. A tal fin, expongo aquí cuál ha sido la evolución de la compañía durante el período 2007-2012 en relación con tres variables:

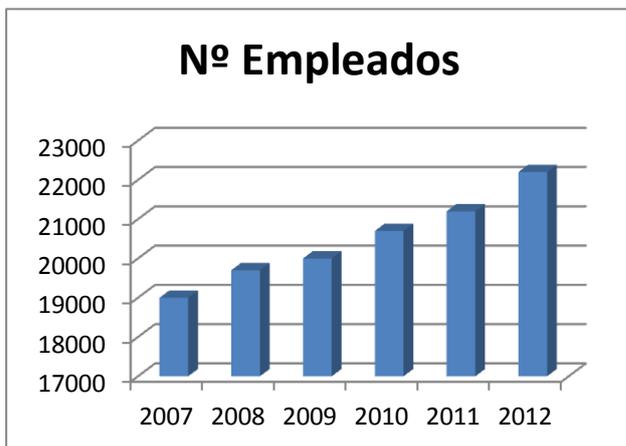
Gráfico 1 Evolución de la facturación



nivel de facturación, número de empleados y número de restaurantes.

En cuanto a la primera de ellas, el nivel de facturación, se puede observar que ha sufrido un notable incremento durante el período examinado, más concretamente de entorno al 30%. Así, mientras que los ingresos a fecha de 2007 rondaban los 700 millones de euros, 5 años más tarde, en 2012, éstos alcanzaban niveles cercanos a los mil millones de euros.

Gráfico 2 Evolución del empleo



Por otro lado, en cuanto al número de empleados se refiere, Mc Donald's España ha experimentado una notable progresión, en contra de la tendencia general del mercado laboral. Y es que durante los 6 años tomados de referencia, el número de trabajadores de la

empresa ha aumentado en torno a los 3.200 empleados. A pesar de este dato positivo, se puede advertir un estancamiento en la contratación de los años 2008 y 2009, período durante el cual el número de empleado únicamente creció en 300. Sin embargo, en el año 2012 se vuelve a retomar la tendencia

⁸ Información obtenida del Dossier de Prensa de McDonald's (2014)

creciente en términos de contratación, con un aumento de 1000 empleados con respecto al año anterior, para situarse en los 22200 trabajadores.

Un dato el del número de empleados que sin lugar a duda se encuentra estrechamente ligado al aumento

el número de restaurantes. Y es que tras comenzar el año 2007 por debajo de los 380 restaurantes, Mc Donald's ha logrado superar la barrera de los 440 restaurantes, una cifra que en definitiva implica un aumento de más de un 15% en 5 años.

Gráfico 3 Evolución del nº de restaurantes



Por todo lo anterior se

extrae que Mc Donald's España no se ha visto tan negativamente afectada por la crisis económica como otras empresas, si bien el crecimiento que ha experimentado durante los últimos 7 años podría haber sido mayor de no haberse dado el escenario económico acaecido.

A continuación se presenta una tabla resumen con todos los datos mencionados en este apartado:

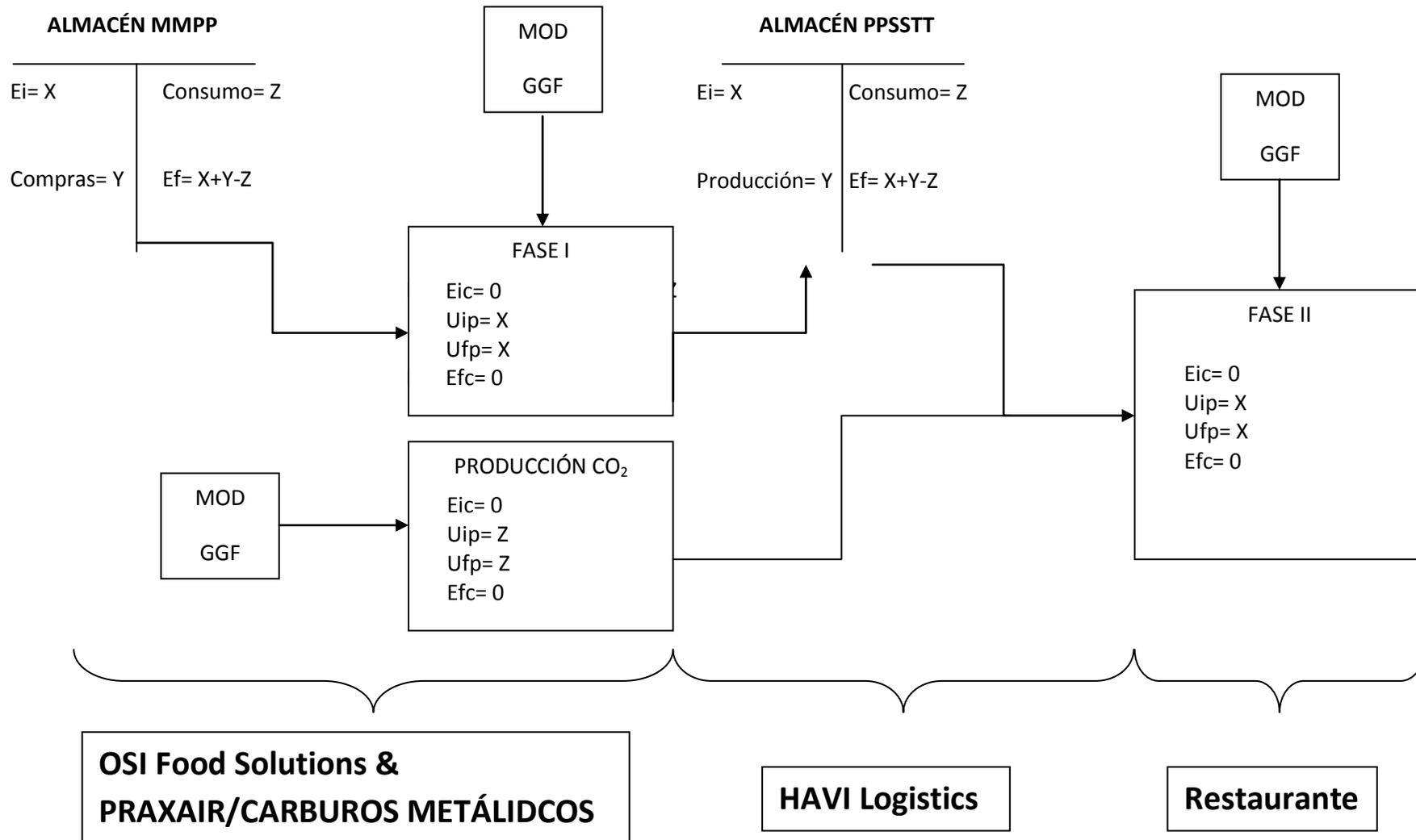
Tabla 4 Tabla Resumen de la evolución de McDonald's durante la crisis económica

Año	Tasa Variación	Nivel facturación	T.V.	Número Empleados	T.V.	Número Restaurantes
2007		707		19000		379
2008	6,79%	755	3,68%	19700	3,96%	394
2009	6,09%	801	1,52%	20000	3,30%	407
2010	6,24%	851	3,50%	20700	1,72%	414
2011	9,05%	928	2,42%	21200	2,42%	424
2012	2,48%	951	4,72%	22200	4,72%	444

Fuente: Elaboración propia

5. LA CADENA DE VALOR DE MCDONALD'S

5.1. Diagrama de la cadena de valor de McDonald's



Esquema 1 Diagrama de la Cadena de Valor de McDonald's

5.2. Explicación

En el gráfico anterior se muestra el proceso productivo de McDonald's. Con el fin de simplificar su explicación y dado que el producto principal de la cadena son las hamburguesas de carne de vacuno, nos vamos a centrar en el proceso seguido para la fabricación de estas últimas. Valga decir, respecto a los demás productos, que siguen un esquema similar, siendo almacenados todos ellos por el distribuidor único de McDonald's, HAVI Logistics.

Centrándonos ya en la cadena de valor del proceso de fabricación de hamburguesas, tal y como podemos observar se trata de un proceso productivo multifásico en el que se produce la concatenación de diversas etapas. Concretamente podemos diferenciar tres etapas: (i) fase de producción; (ii) fase de almacenamiento y distribución; (iii) fase de transformación y venta en el restaurante. En este sentido, vale la pena remarcar desde ahora que, como una de las principales características de esta clase de procesos, a lo largo de cada una de las fases del mismo se produce la asignación de costes y su consecuente acumulación en el producto final, la hamburguesa en nuestro caso. Sirva esto último para llamar la atención del lector acerca de la importancia que en la cadena de valor tiene el control de los costes.

Toda vez asentado lo anterior, procederé a explicar más detenidamente cada una de las fases anteriormente mencionadas:

Fase I: Producción

Esta primera fase de producción es llevada a cabo en su integridad por la empresa OSI Food Solutions. En un primer momento, la materia prima de las hamburguesas (las piezas de carne) es transportada desde las diferentes granjas proveedoras⁹ localizadas por toda la geografía española (Galicia, Asturias, Cantabria y País Vasco, entre otras regiones) hasta las instalaciones de la empresa, situada en Toledo. Una vez allí, cada una de las piezas de carne es sometida a un proceso de control de calidad, en el que se revisan distintos aspectos, tales como: color y olor, frescura o condiciones higiénicas. Igualmente se procede al deshuese de cada pieza, el cual se lleva cabo de manera totalmente manual.

⁹ En éstas granjas, los mataderos y salas de despiece han de contar con la correspondiente aprobación por la Unión Europea, así como superar los procesos de auditoría llevados a cabo por la empresa EFSIS.

Posteriormente, tres son las actividades principales llevadas a cabo. Por un lado se introduce la materia prima en máquinas trituradoras, de las que se obtienen los filetes de carne, de aspecto prácticamente idéntico al que presentan en el restaurante. A continuación se procede a su congelación y posterior almacenamiento hasta el momento de su recogida por el distribuidor.

En cuanto a la procedencia de la materia prima, toda la carne empleada en el proceso productivo procede de la vaca, en concreto de las faldas y cuartos delanteros del animal. De acuerdo con la información facilitada por la compañía al público, esta carne es 100% de origen vacuno, extraída de piezas enteras de músculo y en ningún caso de despojos, recortes o vísceras.

Por su parte, OSI Food Solutions exige a cada proveedor una serie de documentación necesaria para identificar en cualquier momento del proceso productivo cada una de las piezas de carne¹⁰. Ya en el almacén, con este mismo objetivo de identificación de cada pieza, se adhiere a cada palé o contenedor una ficha con toda la información necesaria acerca del producto contenido en su interior (número de contenedor, tipo de carne, número de pedido, fecha de entrada, fecha de matanza y el peso)



Estos filetes de carne a los que hemos hecho alusión pueden ser considerados, en el ámbito de la contabilidad de gestión, como **productos semiterminados** de esta primera fase, los cuales ya llevan incorporados una serie de costes como puedan ser la mano de obra encargada del proceso de transformación (**MOD**) o la misma carne de la que están hechas (**consumo de materias primas**).

Me gustaría igualmente apuntar, por el enorme interés que a mi parecer la cuestión tiene, cómo los costes de aprovisionamiento de Mc Donald's se pueden ver influidos por la caída de la demanda de, por ejemplo, el solomillo. Tal y como podemos suponer, desde el punto de vista comercial, la vaca, animal del cual procede la carne de Mc Donald's, se encuentra dividida en diferentes partes. De todas ellas, las empleadas por la empresa de origen

¹⁰ Recuérdese aquí lo dicho anteriormente acerca del concepto de trazabilidad.

norteamericano son las faldas y los cuartos delanteros (como ya se ha dicho anteriormente). Dicho esto, resulta obvio que por si cualquier circunstancia la demanda del solomillo, por ejemplo, disminuyera (y consecuentemente su precio), el dueño del animal se vería obligado a incrementar el precio de las restantes piezas con el fin de mantener su margen de beneficio. Esta fluctuación en los precios es lo que empuja, en gran medida, a empresas tan dependientes de este tipo de materia prima como Mc Donald's, a acudir a diversos instrumentos financieros (derivados) para garantizarse un nivel de coste determinado.

Fase II: Almacenamiento y Distribución

La segunda fase del proceso productivo consiste en el almacenamiento y conservación de los productos semiterminados procedentes de OSI Food Solutions y su posterior distribución a los puntos de venta, los restaurantes.

La empresa encargada de la distribución de McDonald's, HAVI Logistics, acude a los almacenes de OSI Food Solutions para recoger estos productos semiterminados en camiones refrigerados a una temperatura necesariamente inferior a los 18°C, evitando así que se rompa la cadena del frío.

Por otro lado, en esta segunda fase podemos afirmar que no existe una labor de fabricación ó transformación propiamente dicha, actuando HAVI Logistics como, según la terminología de la contabilidad de costes, un **almacén de productos semiterminados**.



Tal y como se ha señalado al comienzo de este apartado, HAVI Logistics actúa como único distribuidor de McDonald's en España (y en Europa). Por esto, los demás proveedores también entregan sus productos (semiterminados) a esta empresa, la cual los almacena y distribuye directamente a los restaurantes¹¹. La única excepción a esta distribución centralizada, de acuerdo con lo representado en el gráfico de la cadena de valor, es el proveedor del

¹¹ Nótese que este distribuidor único resulta de vital importancia para que la compañía pueda ejercer un mayor control sobre el proceso en relación con cuestiones tales como: la calidad del producto o respeto de las condiciones higiénicas y de seguridad, entre otras.

CO₂ utilizado en la fabricación de las bebidas carbonatadas, el cual abastece directamente a cada restaurante, siendo los mismos para todos ellos. Concretamente, los restaurantes McDonald's España tienen la posibilidad de contratar con dos empresas distintas el abastecimiento de este CO₂, que son Praxair España¹² y Carbueros Metálicos¹³.

Fase III: Transformación y venta en el restaurante

El personal encargado del restaurante recibe el camión con el pedido correspondiente de producto y acepta el pedido. Previamente ha de cerciorarse de que en el transporte se han respetado las condiciones de seguridad necesarias, como el mantenimiento de la temperatura por debajo a 18°C. Así mismo, el empleado de la empresa distribuidora efectúa la lectura del código de barras de la pegatina informativa del pedido en aras de identificar qué lote de producto se entrega en cada restaurante.

Por otro lado, en cuanto a la gestión del almacén del establecimiento he de decir que el método de valoración de existencias seguido en él es el denominado como FIFO (First In First Out). Es decir, no se mezclan los costes de los productos semiterminados del almacén correspondientes a un período anterior, con los que llegan nuevos en un período nuevo, tal y como ocurre en otros métodos de valoración de existencias como pueda ser el de valoración a coste promedio. Esto se debe a que se parte de la premisa en este método de valoración de que las unidades que entran en el almacén son las primeras en abandonarlo.

En relación con los productos semiterminados debo añadir que, suponiendo que al final de cada período pudiera hablarse de que hubiera **existencias en curso** (cosa que no ocurre por cuestiones higiénico-sanitarias), cabría utilizar el concepto de las denominadas **“unidades equivalentes”**. Éstas constituyen una herramienta que permite considerar aquellos productos a los que no se les ha incorporado la totalidad del coste de la correspondiente fase, como terminados en función grado de avance en su fabricación dentro del proceso.

¹² Véase web: <http://www.praxair.es>

¹³ Véase web: <http://www.carbueros.com>

En cualquier caso, una vez en el restaurante¹⁴, se lleva a cabo el proceso de transformación correspondiente, que en el caso de las hamburguesas está constituido por las siguientes etapas:

- (i) Se cocina la carne en la plancha.
- (ii) Condimentación de la hamburguesa con sal y pimienta.
- (iii) Colocación de ésta sobre el pan tostado y condimentado.
- (iv) Envasado.
- (v) Colocación en la mesa caliente donde estará por un tiempo máximo de 10 minutos.

En este sentido, la hamburguesa constituye el producto final de todo el proceso productivo narrado. En él se encuentra acumulados todos los costes del proceso, desde los directamente imputables (como la hamburguesa, la mano de obra directa o el papel del envase) hasta los indirectos (la luz, la maquinaria o el sueldo del gerente del restaurante el cual no interviene en la transformación).

Finalmente, me gustaría añadir que, como resultado de este proceso, no se genera ningún tipo de subproductos, entendiéndose por tal aquellos que, surgidos del proceso de fabricación de otro producto, resultan aptos para la venta y por tanto van a ser considerados como un producto más en relación con la imputación de costes. No cabe afirmar lo mismo respecto a la existencia de desechos (como las hamburguesas que permanecen más del tiempo previsto en la mesa caliente) cuyo coste podrá imputarse de diferentes maneras: (i) Bien podrá llevarse directamente a la cuenta de resultados, (ii) o bien otra opción es la de que aumenten los costes de producción.

¹⁴ En relación con las medidas de seguridad e higiene adoptadas en el restaurante me remito al apartado anterior en el que éstas fueron enumeradas y explicadas.

6. LOS SISTEMAS DE CONTROL DE COSTES DE MCDONALD'S

6.1. El Modelo de Costes de un establecimiento McDonald's

Dentro de todo el proceso productivo McDonald's que acabamos de ver, vamos a centrarnos en este apartado en el análisis del modelo de costes empleado en el establecimiento McDonald's.

Ahora bien, lo primero que se ha de tener en cuenta a la hora de optar por uno u otro sistema de costes es finalidad para la que se va a utilizar. Esto es a lo que el *Manual de Gestión de Costes* (Fullana, C. y Paredes, J.L., 2011) se refiere cuando habla de la "necesidad de información"¹⁵. Según la respuesta a esta pregunta, ya puede uno saber cuál es el sistema adecuado para ser utilizado.

En relación con la gestión de un establecimiento concreto, la idea que hemos de apuntar, tal y como he podido conocer tras entrevistar a nuestro franquiciado, es que, con carácter general, en ninguno de sus establecimientos se lleva a cabo una imputación de costes indirectos, si no es por tener que tomar alguna decisión significativa en base al resultado que se obtuviera de dicha imputación.

Sin embargo, él mismo nos puso algunos ejemplos a modo de excepción. El primero de ellos es la utilización del modelo Activity Based Costing¹⁶ (ABC) si realmente necesitamos conocer cuáles son los inductores de coste por producto. Ahora bien, siempre pensando en tomar decisiones concretas, que en este caso bien podría ser, por ejemplo, abandonar una línea determinada de productos que no resulte ser del todo rentable (y cuyo cierre nos permitiría reducir costes indirectos, claro está), o fijar un precio cierto (siempre y cuando éste no venga fijado por el propio mercado).

Debemos apuntar igualmente que este sistema de costes, al igual que ocurría en los sistemas convencionales, se emplea para la imputación de los costes indirectos al producto. Ninguna novedad ha de ser comentada respecto

¹⁵ Los modelos de costes surgen ante esta necesidad de información "*para la gestión empresarial*", la cual "*va a exigir un amplio abanico de datos tales como el coste de un proceso de fabricación, o el de un pedido concreto, la eficiencia de un departamento, los costes por subactividad, los márgenes que aportan los productos y otros muchos.*" (Fullana, C. y Paredes, J.L., 2011)

¹⁶ Sistema de costes basado en las actividades

de los costes directos, cuya individualización en cada producto permite su imputación (directa) sin precisarse de cualquier otra herramienta. Por lo tanto, la cuestión relevante aquí vuelve a ser la imputación de los costes indirectos al producto, unos costes indirectos que bien podrían ser, en el caso de un establecimiento McDonald's: el personal que no interviene en la producción (y todas las cargas sociales que éste acarrea), la luz y el agua, el arrendamiento del local o la amortización de la maquinaria.

En este sentido, vale la pena destacar que, dada la simple estructura organizativa de un restaurante McDonald's, así como las actividades que en éste se realizan, una diferenciación por sección resultaría del todo ineficiente.

Es ésta última una de las razones por las que el modelo de costes ABC puede antojarse idóneo. En este sistema, los centros de costes los constituyen las diferentes actividades desarrolladas en el establecimiento (Serra Salvador, V., 2003), en lugar de las distintas secciones (aprovisionamiento, venta, producción, etc.). Continúa este autor indicando que la finalidad de estos centros (las actividades) son básicamente dos:

- “Facilitar la imputación de costes a los productos, y al propio resultado de la empresa, al agrupar factores que gozan de cierto grado de homogeneidad”

- Poder controlar áreas de la empresa sobre las que se establecen previsiones (presupuestos) que son responsabilidad de algún directivo, y posteriormente, se compara con las realizaciones.”

De este modo, el modelo ABC no sólo constituye un método contable de asignación y cálculo de costes, sino que también nos permite llevar a cabo un análisis del proceso productivo en aras de determinar el rendimiento de cada actividad, y así poder eliminar aquellas actividades superfluas (Donoso Anes, R.; Donoso Anes, A. y Rueda Torres, J.A., 2002).

Así mismo, otras características igualmente relevantes de este sistema de costes basado en la actividad son¹⁷:

¹⁷ Pereira, F.; Ballarín, E; Rosanas, J.M^a, Grandes, M^a.J., 2007

En primer lugar, la agrupación de los costes en las diferentes actividades desarrolladas (en el establecimiento en nuestro caso). Es decir, en un primer momento hemos de definir cuáles son esas actividades realizadas, que en nuestro ejemplo, bien pueden ser:

1) El **control, organización y mantenimiento del almacén**, aunque es cierto que se trata de un almacén de reducida dimensión, pues esta actividad se realiza en la sede del distribuidor en su mayor parte para ahorrar costes de almacenamiento.

2) El **control y mantenimiento de la maquinaria** que, tal y como decíamos en los apartados precedentes, resulta ser una actividad que se lleva a cabo diariamente antes del inicio de cada turno.

3) La **actividad principal de producción y transformación** de los productos semiterminados en el producto final (la hamburguesa por ejemplo), ya con todos los costes acumulados en él y totalmente apto y en condiciones para su venta.

4) Por último, la **actividad de atención al cliente** que básicamente aglomera una serie de actividades destinadas a atender y garantizar el bienestar del cliente en el establecimiento. Un ejemplo sería el de atender los pedidos de productos de los clientes.

Una segunda característica sería la existencia de los denominados inductores o *drivers* de recursos, que básicamente son las claves de reparto de éstos entre las distintas actividades y posteriormente entre los diferentes productos. Ejemplos de estos inductores podrían ser:

1) El número de m² que ocupa el almacén para determinar qué parte del coste por arrendamiento le es imputable,

2) Número de horas destinadas a la recepción de pedidos de los clientes para saber qué parte del salario (euros/hora) de cada empleado es imputable a esta actividad,

3) Número de horas para el mantenimiento de la maquinaria, para lo mismo, o igualmente,

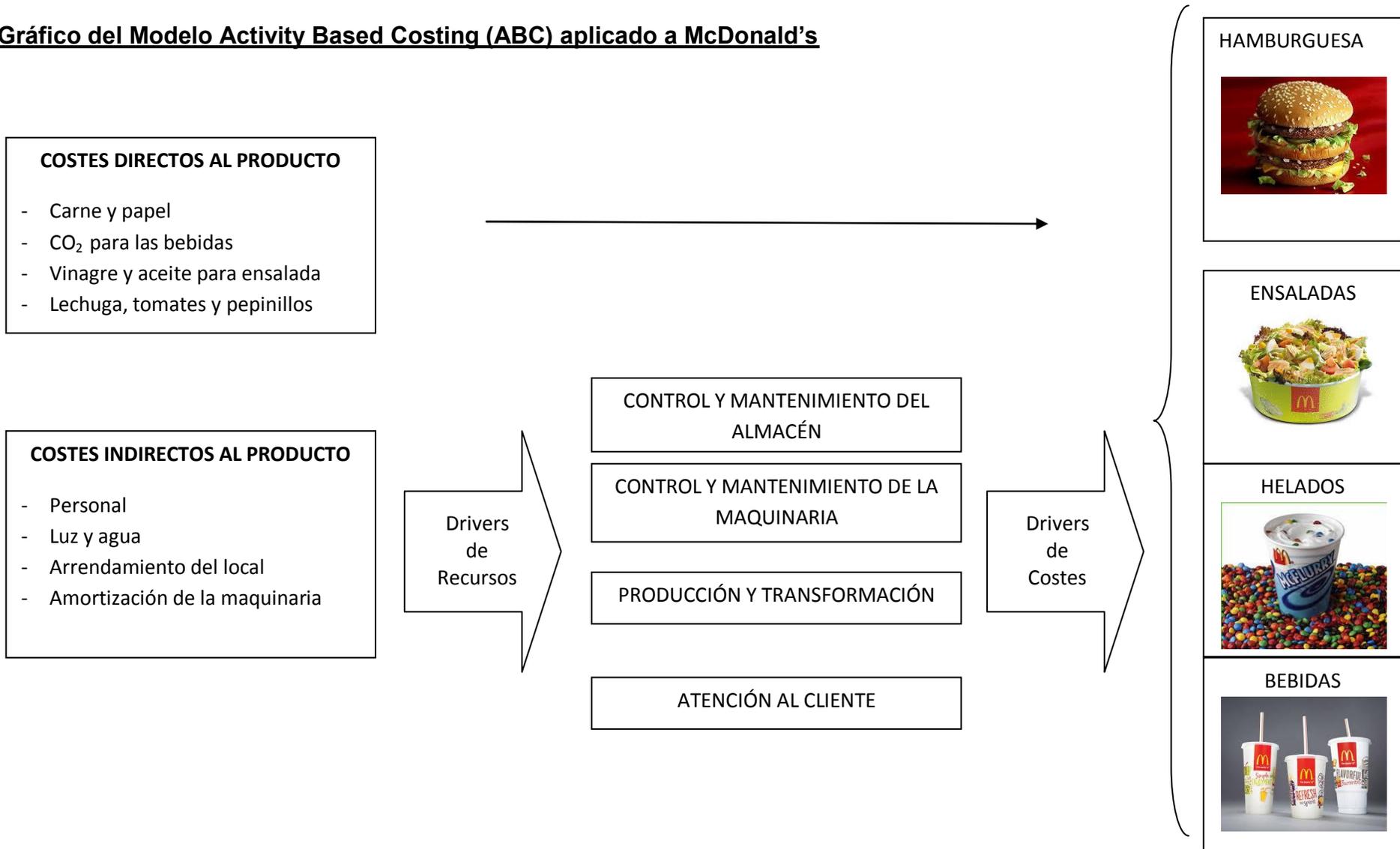
4) Número de horas que la máquina está activa para la imputación del coste de la luz.

A través de éstas y otras claves de reparto, los costes indirectos son acumulados en aquellas actividades que los consumen.

Finalmente, no debemos olvidar que el objetivo último de cualquier sistema de costes es la imputación de éstos al producto. Por ello, posteriormente, procediendo de modo similar a como lo acabamos de hacer, habremos de imputar los costes acumulados en cada actividad cada uno de los productos a través de los denominados inductores o *drivers* de costes.

Veamos a continuación un ejemplo gráfico que muestre las distintas etapas a seguir a la hora de aplicar el sistema de costes ABC. Para ello consideraremos una gama de 4 productos de McDonald's (Hamburguesa, helados, ensalada y bebidas), De esta manera, tal y como ya hemos señalado, el modelo ABC nos permitiría determinar en qué medida las actividades llevadas a cabo en el establecimiento se destinan a fabricar un producto u otro.

Gráfico del Modelo Activity Based Costing (ABC) aplicado a McDonald's



Esquema 2 Modelo ABC aplicado al establecimiento McDonald's

Fuente: Elaboración propia

En otro orden de cosas, otra posible excepción a la no imputación sistemática de costes indirectos al producto en el establecimiento, sería el análisis por franja horaria. Esto es, por ejemplo, ¿Es rentable permanecer toda la noche abiertos, sólo de domingo a jueves? Consistiendo en este caso la decisión en si abrir o cerrar. En realidad, tampoco es una excepción, ya que la imputación de costes fijos (la inmensa mayoría de los cuales no podrían eliminarse en caso de optarse por cerrar por la noche) es irrelevante. Tal y como este mismo franquiciado nos comenta “me temo que, en este caso basta con un simple análisis del ratio o **margen de contribución**”. Pero, vayamos por partes.

Por un lado hemos comentado que uno de los criterios usados en la toma de decisiones es el margen de contribución (también llamado margen de cobertura o, más comúnmente, margen bruto). Debemos entender por margen bruto la diferencia entre las ventas netas del período y los costes variables asociados a éstas (Fullana, C. y Paredes, J.L., 2011)¹⁸. Tal y como veremos posteriormente en el modelo de cuenta de resultados analítica de un establecimiento McDonald's, este margen es el resultado de sustraer a las ventas los costes relativos a la compra de la comida (tanto para su comercialización, así como para los propios empleados), el papel (para los envases) y los desperdicios originados.

En cualquier caso, a través de este análisis se pretendería averiguar cómo un aumento del horario y, por ende, de la producción, afectaría a este margen tras el correspondiente aumento de los costes variables. De tal suerte que puede ocurrir que, el incremento de las unidades vendidas no sea capaz de superar ese incremento de los costes, “comiéndose” éstos así parte de los ingresos obtenidos durante la jornada normal (reducción del margen bruto). Las consecuencias originadas de este tipo de decisión no pueden ser

¹⁸ En el cálculo del **margen bruto** únicamente se tienen en cuenta los costes variables, ya que aquellos de naturaleza fija son tenidos en cuenta en el margen neto (Margen bruto – Costes fijos). En el margen bruto no se tienen en cuenta los costes fijos porque estos, por definición, no van a sufrir modificación alguna a causa del aumento del nivel de actividad, por lo que no deben ser tenidos en cuenta al tomar tal decisión.

subestimadas, ya que puede darse el caso de que una reducción del margen bruto determinada, pueda impedir la cobertura de los costes fijos.

Veamos lo apuntado hasta ahora en un ejemplo:

Supongamos que tenemos un establecimiento McDonald's en la calle Alberto Aguilera, Madrid. El horario de apertura al público es el establecido por la compañía con carácter general, esto es, de 8 de la mañana a 12 de la noche. Hace 15 días nos comunican desde la oficina central que existe la posibilidad de ampliar el horario de apertura con motivo del inicio de las vacaciones de verano de muchos estudiantes hasta las 2 de la mañana.

Ante esta nueva opción, en aras de tomar una decisión correcta, hacemos uso del margen de contribución para determinar si las ventas van a aumentar en mayor medida que los costes variables¹⁹.

Para ello, en este caso, realizamos una estimación del aumento de los costes variables:

1. El número de unidades de comida fabricadas y vendidas se estima que aumente en torno a un 15%. Como consecuencia de ello, los desperdicios ocasionados en la cocina (unidades no vendidas por ejemplo) también aumentarán alrededor de un 2%.

2. Este nuevo horario no comprende ninguna comida adicional para los empleados distinta de las incluidas en el horario habitual (desayuno, comida y cena). Por esto, este coste no se espera que se incremente.

3. En cuanto al papel y demás envases (patatas fritas, cajas de algunas hamburguesas) se espera que crezcan en la misma proporción que el número de unidades fabricadas y vendidas, un 15%.

¹⁹ Una confusión común a la hora de distinguir entre costes variables y fijos es la de considerar ciertos costes como la luz como variables, siguiendo el siguiente razonamiento: Como aumentan las horas de actividad del restaurante, aumenta el coste de luz. Sin embargo, este tipo de costes no dejan de ser fijos, pues la pregunta que hemos de responder es la siguiente: ¿Va a aumentar el coste de la luz si yo fabrico 20 hamburguesas más? ¿Y 30? Es decir, esta distinción se basa en el volumen de actividad, entendiendo por tal alguna medida de la cantidad de bienes y servicios elaborados. (Pereira, F.; Ballarín, E; Rosanas, J.M^a, Grandes, M^a.J., 2007).

Los restantes datos se muestran en la siguiente tabla:

Tabla 5 Tabla de Datos del horario normal

	8am-12pm
Ventas	160.000
Comida	48.000
Comida empleados	4.800
Desperdicios	4.000
Papel y otros envases	8.000
Costes Variables	65.280
Margen de Contribución (o Bruto)	94.720

Fuente: Elaboración propia

Los cambios que supondrá el nuevo horario serán:

Tabla 6 Tabla de Datos de ambos horarios

	8am-12pm	8am-2am
Ventas	160.000	184.000
Comida	48.000	55.200
Comida empleados	4.800	-
Desperdicios	4.000	4.080
Papel y otros envases	8.000	9.200
Costes Variables	64.800	68.480
Margen de Contribución (MB)	95.200	115.520

Fuente: Elaboración propia

Como podemos ver en la tabla, a pesar del incremento de los costes variables, el margen bruto se vería incrementado con la apertura durante nuevo horario. El motivo de este aumento es debido a que, mientras que las ventas se

incrementan en un 15% (184.000/160.000), los costes variables lo hacen solamente en un 5% (68.480/64.800).

La conclusión sería que al franquiciado sí le interesa abrir durante un número de horas mayor (8am-2am)

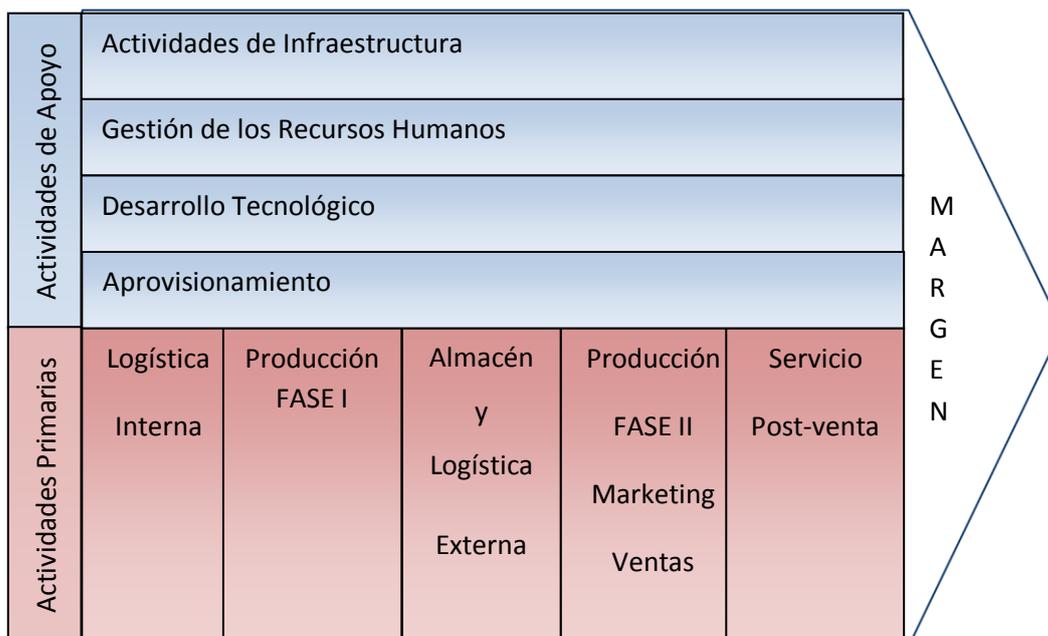
6.2. Análisis del método de ahorro en costes de McDonald's

Todos los factores y elementos a lo largo del proceso productivo de McDonald's se encuentran alineados para la consecución de un mismo objetivo: atender al cliente de una manera rápida, eficaz y eficiente a la vez que satisfactoria. Todo esto se desprende de las dos máximas imperantes en el sector de la comida rápida: rapidez y garantía de calidad.

En este apartado vamos a analizar cuáles son los principales elementos que, a lo largo de su cadena productiva, permiten a McDonald's reducir sus costes.

Para ello, creo interesante establecer como punto de referencia la cadena de valor de PORTER (modificada). A pesar de no haberla visto en la asignatura de Contabilidad de Gestión, pienso que permite tener una imagen general de la estructura de la empresa.

Esquema 3 La Cadena de Valor de Porter



Fuente: Diapositivas (Tema 5) de la asignatura Estrategia Empresarial (ICADE)

Algunas de las actividades enunciadas en esta cadena de valor ya las hemos comentado. Es el caso por ejemplo del aprovisionamiento (las granjas y mataderos), la logística externa y demás actividades de las denominadas “primarias”. Igualmente hemos hecho mención a algunas de las actividades de apoyo a las primarias, como son las de infraestructura (aquí se incluyen la preocupación por temas sociales como el medio ambiente o los niños) o la gestión de los recursos humanos. Por lo tanto, nos centraremos aquí en analizar los mecanismos para el ahorro en costes (fundamentalmente en el establecimiento).

Lo primero a tener en cuenta es que en esta industria en general, y en McDonald's en particular, la principal herramienta empleada para lograr altos estándares de eficiencia es el del sistema de fabricación *just in time*²⁰. Así, las principales notas características del sistema de ahorro en costes de McDonald's son las contenidas en el siguiente cuadro:

²⁰ La máxima de este sistema se basa en *producir y servir al cliente en el momento justo las cantidades justas, con la máxima calidad y a través de un proces de producción que evite cualquier despilfarro o coste innecesario* (Domínguez, 1995).

Tabla 7 Tabla resumen del método de ahorro en costes

Característica	Descripción
<p>1. Reducción del tiempo de preparación (PRODUCCIÓN FASE II)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Característica propia del sistema <i>just in time</i>, el tiempo de preparación consiste en el aquel que transcurre desde que se finaliza la producción de una unidad y el comienzo de la siguiente. • En el caso de McDonald's la reducción de este intervalo de tiempo se logra principalmente mediante la fabricación de varias unidades (distintas incluso) al mismo tiempo. Esto es en gran parte posible debido a la similitud en el proceso de fabricación que hay entre los diferentes productos, especialmente en la maquinaria empleada para todos ellos. • Otro factor a tener en cuenta es el de mantener la maquinaria activa en todo momento, independientemente de que durante varios momentos a lo largo de la jornada la demanda caiga.
<p>2. Control de defectos (PRODUCCIÓN FASE II)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El trabajador encargado de una determinada actividad o labor dentro de la cadena de producción ha de controlar la calidad y seguridad de ésta sin necesidad de otros sistemas adicionales.

<p>3. Mantenimiento de la producción</p> <p>(PRODUCCIÓN FASE II)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Este rasgo consiste en la revisión de la maquinaria de forma sistemática pues un defecto puede ser fatal de cara a completar el proceso de fabricación a tiempo. Tal y como veíamos anteriormente, esta tarea de control de la maquinaria se lleva a cabo diariamente antes del comienzo de la jornada por los propios empleados encargados.
<p>4. Cualificación de los empleados</p> <p>(GESTION DE RRHH)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • A pesar del carácter repetitivo y mecánico del proceso de fabricación, se antoja indispensable que los empleados se familiaricen con la labor que han de llevar a cabo y, sobre todo, la maquinaria a utilizar en ella. Esto implica el desarrollo de programas de entrenamiento y actualización de los empleados en el restaurante. • McDonald's España cuenta con un Departamento de Formación, así como con su propio centro de formación de empleados. • Esta formación es un servicio que McDonald's España presta a sus establecimientos (franquiciados o no) y pretende potenciar habilidades como el trato con el cliente, así como el aprendizaje de las actividades propias del establecimiento (por ejemplo, mantenimiento de equipos y administración)

<p>5. Relación con los proveedores</p> <p>(APROVISIONAMIENTO)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Uno de los principales pilares en la política de McDonald's es el establecimiento de relaciones largas y estables con sus proveedores. • Todos los proveedores son empresas de prestigio internacional que suponen una clara garantía de calidad. • Todos los proveedores son, bien multinacionales con sede en España, bien empresas nacionales, lo que disminuye los costes de aprovisionamiento y de transacción. Es el caso por ejemplo de las granjas proveedoras de la carne de vacuno para las hamburguesas, todas ellas españolas.
<p>6. Relaciones con los clientes</p> <p>(MARKETING VENTA Y SERVICIO POST-VENTA)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • Resulta trascendental evaluar constantemente el grado de satisfacción obtenido por el cliente. Para ello se llevan a cabo encuestas periódicas. • Permite realizar cambios en la inversión de recursos. • El programa Testigos de Calidad de McDonald's permite a los clientes visitar las instalaciones de sus principales proveedores (por ejemplo, Florette, OSI Food Solutions), así como de su distribuidor HAVI LOGISTICS. • Acerca McDonald's al cliente para que éste pueda ver sus propios ojos todo el proceso interior de la empresa.

<p>7. Mínimo <i>stock</i> (ALMACÉN EN TIENDA)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • El carácter perecedero de sus productos hace que la inexistencia de <i>stocks</i> resulte prácticamente obligatoria. Prueba de ello es que ni siquiera pueden venderse las hamburguesas 10 minutos después de su fabricación. • Cada establecimiento cuenta con una capacidad muy limitada de almacenamiento, llevándose a cabo éste en su mayor parte por el distribuidor HAVI Logistics. • Todo esto disminuye los costes de almacenamiento en el establecimiento.
<p>8. Maquinaria empleada (PRODUCCIÓN Y D. TECNOLÓGICO)</p>	<ul style="list-style-type: none"> • La maquinaria de McDonald's ha de permitir la fabricación de más de un solo producto al mismo tiempo. Por ejemplo, el horno para panes y hamburguesas, que permiten el tostado y calentamiento de varias unidades al mismo tiempo. • Esta característica disminuye considerablemente el tiempo y los costes de producción.

Fuente: Elaboración propia

7. CUENTA DE RESULTADOS ANALÍTICA

7.1. Cuenta de Resultados Analítica de un Establecimiento Mc Donald's (Original)

Ventas

Costes de Ventas

- Comida
- Comida empleados
- Desperdicios
- Papel
- Comida y papel

Margen Bruto

Costes Controlables

- Mano de obra
- Gerencia
- Seguridad Social
- Gastos de viaje
- Publicidad Cooperativa
- Publicidad Local
- Promoción
- Servicios Exteriores
- Uniformes
- Suministros operación
- Mantenimiento
- Luz, Agua, Teléfono
- Gastos de Oficina
- Caja +/-
- Varios Controlables

Beneficio después de Controlables (Profit After Controlables)

Costes no Controlables

Renta

Royalty

Oficinas/Legal

Seguros

Tasas y Licencias

Amortización

Intereses

Otros gastos

Beneficio Operativo del Establecimiento (Store Operating Income)

7.2. Explicación de la Cuenta de Resultados Analítica

En el presente apartado me gustaría explicar algunos de los conceptos de la cuenta de resultados analítica original desarrollada en el apartado anterior, para poder conocer más de cerca qué clase de gastos tiene un establecimiento McDonald's.

En primer lugar, en cuanto a los costes directamente relacionados con las unidades vendidas, al margen del coste del pan, la lechuga, el tomate o la carne, se tienen en cuenta otros conceptos como la comida de los empleados durante su jornada de trabajo o los desperdicios provenientes del proceso de manipulación y transformación en la cocina. Un ejemplo de esta clase de desperdicios, el cual ya vimos anteriormente, serían las hamburguesas retiradas de la mesa caliente una vez transcurridos los diez minutos reglamentarios.

Dentro ya de los denominados como "gastos controlables" merece la pena señalar lo siguiente:

Observamos que existen dos conceptos de publicidad, la "cooperativa" y la "local". Pues bien, empezando por esta última, se refiere a la publicidad y campañas de marketing para la promoción del local en cuestión (por ejemplo las vallas y carteles publicitarios). Por lo tanto, se trata de un coste individualizado y diferente para cada uno de los establecimientos. Sin embargo, la publicidad "cooperativa" es una especie de tasa que Mc Donald's España cobra a los establecimientos para llevar a cabo sus propias campañas de marketing y publicidad. Este último concepto supone un 4% sobre ventas, igual para todos los restaurantes.

Dentro de "servicios exteriores" se incluyen gastos tales como el cristalero para las ventanas, la empresa encargada de los asuntos relativos a la protección de datos o los servicios de jardinería.

Así mismo, los denominados "suministros operación" consisten básicamente en gastos vinculados al mantenimiento del local, tal y como puede ser por ejemplo la limpieza del mismo.

Por otra parte, el concepto "caja" se refiere a los desajustes que existen siempre entre el dinero que efectivamente hay en la caja y el número de

unidades vendidas (por su precio). Los motivos que pueden dar lugar a esta clase de desajustes son varios, valga como ejemplo el de los vales restaurantes, pues al fin y al cabo no suponen una entrada de dinero efectivo en la caja del que el restaurante pueda hacer uso en cualquier momento.

Otro de los gastos que ha llamado mi atención es el de “varios controlables”. Pues bien, aquí se incluyen, entre otros, diversos incentivos otorgados al personal. En cuanto a esta clase de incentivos hay que decir que suponen una liberalidad del propietario del establecimiento, por lo que no son fruto de ninguna política común de Mc Donald’s España. En el caso del restaurante que he visitado, estos incentivos son siempre de carácter colectivo, tendentes a motivar y generar un buen ambiente entre los empleados.

Finalmente, ya dentro de los “gastos no controlables”:

La denominación “renta” se refiere al pago del alquiler del local por el franquiciado a Mc Donald’s España. Una de las cuestiones que más llamó mi atención fue la elevada cantidad mensual que este gasto suponía. Sin embargo, el motivo no es otro que dentro del pago del alquiler es donde se encuentra el beneficio para Mc Donald’s España. Esta idea puede chocar pues cabría pensarse que ese beneficio es captado totalmente mediante el pago del denominado “royalty”. En cambio, resulta que este último concepto se destina íntegramente a McDonald’s América, donde se encuentra la sede central de la compañía.

Así mismo, un restaurante McDonald’s ha de hacer frente al pago de las correspondientes tasas y licencias, tales como el Impuesto de Bienes Inmuebles, el Impuesto de Actividades Económicas o el de la recogida de basuras.

Podemos igualmente observar qué clase de gastos financieros tiene el restaurante, que no son otros que el pago de los intereses de préstamos y créditos con proveedores (de maquinaria fundamentalmente) o de las correspondientes primas del seguro del local.

Por último, nos encontramos con “otros gastos”. Dentro de este concepto tan genérico se encuentran, tal y como su propio nombre indica, diversos

gastos, tales como el entrenamiento del personal encargado del establecimiento.

8. CONCLUSIONES

A la hora de abordar las conclusiones de este trabajo estimo importante retomar cuál fue nuestro punto de partida, nuestro objetivo inicial. Éste no era otro que llegar a conocer de la manera más profunda como fuera posible a una de las empresas más grandes del sector de la comida rápida. Para ello, marcamos una serie de elementos como relevantes para poder describirla, de entre los cuales resaltamos, por su especial importancia, sus sistemas de control de costes.

A través de la metodología arriba explicada, la cual ha consistido en una importante revisión bibliográfica, así como la entrevista del dueño de una franquicia en España, que nos diera una visión interna de la compañía, podemos arribar a las conclusiones referidas a continuación.

En primer lugar, dando respuesta a la pregunta que nos hicimos en su momento acerca de cuál es el modelo de negocio de McDonald's, podemos afirmar ahora que éste se basa en 3 pilares fundamentales. El primero de ellos es el de la franquicia, como un método de expansión rápido, menos costos que otros y que permite a la compañía garantizar el cumplimiento de los principios de la misma gracias, en gran medida, al duro y prolongado proceso de formación diseñado. Esto último, unido a los exigentes requisitos que ha de reunir el franquiciado (profesionales y económicos), permite asegurar un perfil altamente exclusivo.

El segundo de estos pilares no es otro que los proveedores (de McDonald's España, que son de los que hemos hablado). El fomento de una estrecha relación con éstos, los cuales a su vez gozan de reconocimiento fuera de nuestro país en la mayoría de los casos, facilita el correcto funcionamiento del proceso de producción.

Finalmente, el tercer y último pilar sería el del sistema de fabricación *just in time* en el restaurante. Un sistema que define la manera en que la compañía opera a través de sus establecimientos y se relaciona con sus clientes.

En otro orden de cosas, podemos concluir igualmente que McDonald's España, a pesar de verse inmerso en el actual panorama económico, ciertamente negativo, ha conseguido mantener un crecimiento sostenido durante los últimos 5 a 7 años, conservando así mismo su liderazgo a la cabeza del sector. En este sentido apunta el crecimiento de ciertas variables como el número de trabajadores (a pesar de haber una tasa de paro del 26% en España actualmente), el número de restaurantes, así como el volumen de facturación.

Bien es cierto que esta última afirmación podría perfectamente valer para la compañía a nivel mundial. Y es que tal y como analizamos en su momento, comparándola con uno de sus máximos competidores, Burger King, datos como el número de países en los que opera (119) o el beneficio obtenido en el último ejercicio publicado (28,106 millones de dólares) apuntan en este sentido.

Esta posición de liderazgo a la que vengo haciendo mención no sería posible, por otro lado, sin el cumplimiento de ciertos estándares de higiene, sanidad y calidad. Al hablar de este aspecto, no podemos olvidar la importancia que dichos elementos tienen para la confianza de los consumidores, en una industria afectada a menudo por la rumorología y, por qué no decirlo, ciertos escándalos. Sin embargo, esta necesidad de seguridad opera en un doble plano: por un lado son las instituciones (comunitarias) las primeras en establecer un marco regulatorio exhaustivo que deje fuera del sistema normativo cualquier práctica susceptible de tacharse como contraria al interés de los consumidores. Por el otro, todas estas medidas han de ser transmitidas de una manera eficaz y directa a los propios consumidores, cuya percepción de las mismas es vital para la buena marcha del negocio. En este sentido, merece la pena destacar a modo de ejemplo, el programa *Testigos de Calidad* instaurado por la propia compañía al que ya hemos hecho mención en el trabajo.

En adición a lo anterior, con el fin de preservar esa "buena imagen" de cara al mercado, así como para asegurar el asentamiento de unas sólidas bases en el seno de la propia empresa, se antoja indispensable el desarrollo de

buenas prácticas y políticas. Así, vale la pena llamar la atención sobre la importancia concedida a la gestión de los recursos humanos de la compañía, tal y como arroja por ejemplo el dato de que el 100% de los gerentes de los restaurantes de la compañía, hayan trabajado previamente en ellos.

Por lo expuesto hasta ahora podemos extraer que en el sector de la comida rápida la imagen de marca es una cuestión primordial.

En relación con el papel que la contabilidad de gestión juega en el día a día de la gestión de un restaurante McDonald's, hemos visto que, a pesar de no llevarse a cabo de manera sistemática, ésta tiene una gran importancia en la toma de decisiones. Unas decisiones que cuando nosotros, como consumidores, las observamos, a menudo no nos paramos a pensar en el proceso que se esconde detrás.

En este sentido, hemos visto como según el tipo de decisión que se deba tomar, unas herramientas contables son preferibles a otras. Así, si lo que se pretende es analizar la eficiencia en términos de costes de las distintas actividades del local, el modelo ABC es una buena herramienta para ello. Ya que, como comenté anteriormente, dada la simplicidad organizativa de un establecimiento, un sistema basado en la imputación por secciones no tendría mucho sentido. En cambio, si lo que se pretende es ampliar el horario (medida que ahora podemos ver anunciada en televisión) un análisis diferencial del margen de contribución (o bruto) de cada horario resulta lo más adecuado.

En cualquier caso, y sin perjuicio de lo anterior, creo sinceramente que la aplicabilidad de este trabajo va más allá del ámbito de la contabilidad de gestión, para ofrecer una imagen, en la medida de lo posible exacta, de cómo se gestiona un negocio, cotidiano y presente en nuestro día a día, como es el de McDonald's.

No me gustaría acabar sin destacar algunas de las dificultades que he encontrado en la elaboración del presente trabajo que, a la postre, pueden ser vistos por el lector como aspectos a mejorar en ulteriores trabajos. En primer lugar, me ha resultado de gran dificultad plasmar toda la información a la que he tenido alcance, dándole el tratamiento técnico que un trabajo académico

como éste exige. En ningún caso esta dificultad se ha debido a la falta de conocimientos o herramientas para su superación, sin embargo, me ha resultado a menudo difícil sintetizar y explicar la información, de manera que ésta fuera comprensible para un lector que no haya tenido la oportunidad de conocer de primera mano el funcionamiento de McDonald's.

La segunda dificultad está vinculada con la imposibilidad de adjuntar mucha de esa información por motivos de privacidad. Probablemente, de no haber encontrado estas limitaciones, podría haber llevado a cabo una descripción más nutrida desde un punto de vista cuantitativo, ofreciendo ejemplos más concretos e ilustrativos, si bien los incluidos en el trabajo permiten al lector hacerse una idea más que aproximada.

9. BIBLIOGRAFÍA

Fullana Belda, C. y Paredes Ortega, J.L. (2011): *Manual de Gestión de Costes*, IT&FI, Madrid

Iborra, M.; Dasí, A.; Dolz, C.; Ferrer, C. (2010): *Fundamentos de Dirección de Empresas, conceptos y habilidades directivas*, Paraninfo, Madrid.

Álvarez-Dardet Espejo, M.C. y Gutiérrez Hidalgo, F. (2009): *Contabilidad de Gestión Cálculo de costes*, Pirámide, Madrid

Pereira, F.; Ballarín, E; Rosanas, J.Mª, Grandes, Mª.J. (2007): *Contabilidad para Dirección*, Eunsa, Navarra

Serra Salvador, V. (2003): *Contabilidad de Costes Cálculo, Análisis y Control*, Tirant Lo Blanch, Valencia

Martín Peña, F. y Ros Riera, J. (2003): *COSTES, Contabilidad y Gestión*, Centro de Estudios Financieros, Madrid.

Tejada Ponce, A.; Pérez Morote, R.; Núñez Chicharro, M.; Jiménez Montañés, A. (2004): *Contabilidad de Costes. Supuestos Prácticos*, Pearson, Madrid.

Donoso Anes, R.; Donoso Anes, A. y Rueda Torres, J.A. (2002): *Contabilidad Analítica Cálculo de costes y análisis de resultados (Casos prácticos)*, Tirant Lo Blanch, Valencia.

Ortega Seco, J.A. (1999): *Introducción a la Contabilidad de Gestión*, Universidad Pontificia de Comillas, Madrid

López González, E.; Mendaña Cuervo, C.; Rodríguez Fernández, M.A. (1998): *Ejercicios de Contabilidad de Costes y de Gestión*, Pirámide, Madrid

Domínguez, J.A. (1995): *Dirección de operaciones. Aspectos estratégicos en la producción y los servicios*, Ed. McGraw Hill, Madrid.

Ripoll Feliu, V.M. (Coordinador) (1993): *Introducción a la Contabilidad de Gestión, Cálculo de Costes*, McGraw-Hill, Madrid.

Bibliografía web:

Dossier de Prensa de McDonald's (2014):

https://www.mcdonalds.es/sites/default/files/dossier_de_prensa_mcdonalds_2014.pdf (15 de febrero de 2014)

Página web oficial de McDonald's España:

<http://www.mcdonalds.es> (18 de febrero de 2014)

Historia de McDonald's:

<http://www.mcdonaldsalgete.com/infocorporativa.php> (20 de febrero de 2014)

<http://www.mcdonalds.es/empresa/historia> (20 de febrero de 2014)

http://www.mcdonalds.com/us/en/our_story/our_history/the_ray_kroc_story.html

http://www.mcdonalds.com/us/en/our_story/our_history/the_ray_kroc_story.html

(20 de febrero de 2014)

http://www.mcdonalds.com/us/en/our_story.html (20 de febrero de 2014)

Índice Big Mac:

<http://www.economist.com/content/big-mac-index> (20 de febrero de 2014)

Sobre los franquiciados:

<http://www.mcdonalds.es/empresa/franquicias> (21 de febrero de 2014)

Vídeos sobre McDonald's:

http://www.youtube.com/watch?v=0B_kJwUgAFE (28 de marzo de 2014)

<http://www.youtube.com/watch?v=jkS-eQdgm18> (28 de marzo de 2014)

<http://www.youtube.com/watch?v=XY64kWcetoA> (28 de marzo de 2014)

Sobre la relación entre Heinz y McDonald's:

<http://www.elmundo.es/elmundo/2013/02/14/economia/1360857612.html> (15 de marzo de 2014)

http://cincodias.com/cincodias/2013/10/25/empresas/1382730366_066746.html

(15 de marzo de 2014)

<http://www.abc.es/economia/20131027/abci-macdonaldas-deja-ketchupheinz-201310271524.html> (15 de marzo de 2014)

Proveedores de CO₂ para las bebidas carbonatadas:

<http://www.praxair.es> (3 de marzo de 2014)

<http://www.carbuos.com/company/about-us.aspx> (3 de marzo de 2014)

Sobre la fundación Ronald McDonald:

<http://www.mcdonalds.es/empresa/fundacion-infantil-ronald-mcdonald> (28 de mayo de 2014)

<http://www.fundacionronald.org> (28 de mayo de 2014)

Annual Reports 2013 de McDonald's y Burger King:

<http://www.aboutmcdonalds.com/content/dam/AboutMcDonalds/Investors/McDs2013AnnualReport.pdf> (6 de junio de 2014)

http://investor.bk.com/conteudo_en.asp?idioma=1&conta=44&tipo=43575 (6 de junio de 2014)

Legislación comunitaria en materia de higiene y seguridad alimentaria:

<http://eur-lex.europa.eu/LexUriServ/LexUriServ.do?uri=OJ:L:2004:139:0001:0054:ES:PDF> (24 de febrero de 2014)

10. ANEXOS

Anexo 1: Cuestionario realizado a un franquiciado de McDonald's

A. Sobre Mc Donald's y su organización

- a) ¿Cuál es el modelo de negocio de Mc Donald's?
- b) Las franquicias
 1. ¿Qué tipos de franquicias hay?
 2. Requisitos:
 - De formación
 - Experiencia
- c) ¿Cómo se divide la gestión de Mc Donald's en España? ¿Qué tipo de criterio diría que siguen para realizar esta gestión? (territorial, funcional, etc.)
- d) ¿Cómo es el día a día en la gestión de una franquicia Mc Donald's? ¿Quién se encarga de llevar la parte financiera y contable de la franquicia?
- e) Acerca de ciertos cambios recientes:
 1. ¿Por qué el cambio de decoración de los establecimientos? Ya que antes eran de colores llamativos y ahora más sobrios y apagados.
- f) ¿Por qué se creó la fundación Ronald Mc Donald's?
- g) Mc Donald's y Heinz
 1. ¿Qué ha pasado?
 2. ¿Qué va a pasar ahora? ¿Quién va a ser el próximo proveedor de ketchup de Mc Donald's?

B. La contabilidad de gestión de Mc Donald's

- a) ¿Cuáles son los principales centros de coste de un establecimiento Mc Donald's?
- b) ¿Cuáles considera los costes más importantes, los imprescindibles, para la buena marcha del negocio?
- c) ¿Qué criterio de asignación de recursos emplea para la fabricación de sus productos?
- d) ¿Cuáles son las principales notas características del método de ahorro en costes de McDonald's?

- e) ¿Cuáles son los elementos de su cadena de valor? (Proveedor, distribuidor, etc.)
 - 1. ¿Emplean un centro de distribución único para todos los productos? ó ¿Algunos proveedores abastecen al establecimiento directamente?
 - 2. Si un producto llega en mal estado, ¿Quién es el responsable? (mal estado del producto, del empaquetado, etc.)
 - 3. ¿Qué mecanismos de control de calidad está obligado a llevar a cabo un franquiciado?
- f) Las ofertas y los precios:
 - 1. ¿Quién los fija ó establece?
 - 2. ¿Qué factores se tienen en cuenta a la hora de fijarlos?
 - 3. ¿Vende el establecimiento por debajo de coste con las ofertas?
- g) Del local:
 - 1. ¿Cómo se decide la expansión mínima que ha de tener el local?¿Según la zona?¿Por estimación media de todos los restaurantes cercanos?
- h) ¿Existe algún requisito exigido desde Mc Donald's para poder mantener la franquicia?¿Cuáles son?
- i) ¿Se venden los mismos productos en todas partes de España?¿Y en otros países?
- j) ¿Podría ver un modelo de cuenta de resultados analítica?

C. Para terminar:

- a) ¿Cómo ha afectado la crisis económica a Mc Donald's?
- b) ¿Qué puede hacer a alguien querer abrir un Mc Donald's?¿Por qué Mc Donald's?
- c) ¿Cuáles son a su juicio los principales retos a los que se enfrenta Mc Donald's en el futuro próximo?

Anexo 2: Organigrama de la Directiva de McDonald's España

Tabla 8 Organigrama de la Directiva de McDonald's España

	Nombre	Puesto que ocupa
1.	don José Sánchez-Guerrero	<i>Vicepresidente Financiero, de Seguridad, Calidad, Compras y Medio Ambiente</i>
2.	don Alexandre Simón	<i>Vicepresidente de Marketing, Comunicación, Business Insight y Coordinador de Unidades de Negocio</i>
3.	don Alberto de Unzurrunzag	<i>Director de Recursos Humanos</i>
4.	don Manuel Ruiz	<i>Director de Operaciones y Sistemas</i>
5.	<i>don Joaquín Polo</i>	<i>Director de Desarrollo y Procesos Estratégicos</i>
6.	don Daniel Agromayor	<i>Vicepresidente de la Región Centro-Norte</i>
7.	don Roberto Ros	<i>Director de la Región Este</i>
8.	don Tomás García	<i>Director de la Región Sur</i>
9.	doña Belén Agustí	<i>Directora McOpCo, responsable de restaurantes</i>
10.	Doña Luisa Masuet	<i>General Counsel responsable de los departamentos Legal, Franquicias y S. Grales.</i>

11. GLOSARIO

Costes Controlables: Son aquellos costes sobre los que el gerente (en nuestro caso el franquiciado) sí tiene posibilidad de incidir. Un buen ejemplo de este tipo de costes son los de promoción y publicidad del local.

Gastos no controlables: Al contrario que los anteriores, son aquellos costes sobre los que el gerente (en nuestro caso el franquiciado) no tiene posibilidad de incidir. Es el caso por ejemplo del Royalty que se paga a McDonald's, pues obviamente su pago se ha de realizar sin poder el franquiciado determinar otra cosa.

Costes fijos: Son aquellos cuya cuantía resulta independiente del volumen de producción o nivel de actividad.

Costes variables: Por el contrario, son aquellos cuya cuantía si varía según lo haga el volumen de producción o nivel de actividad.

Costes directos: Son aquellos que se pueden identificar de forma inequívoca y económicamente factible con un objeto de coste (producto, servicio o función) y, por tanto, se puede considerar, sin ninguna duda, parte de su coste. Esta clase de costes están generalmente relacionados con el consumo de materias primas o la mano de obra directa. (Álvarez-Dardet Espejo, M.C. y Gutiérrez Hidalgo, F. (2009): Contabilidad de Gestión Cálculo de costes, Pirámide, Madrid)

Costes indirectos: Son aquellos que se pueden identificar como relacionados con el producto, pero no se pueden asignar al mismo de forma cierta y económicamente asumible. (Fullana Belda, C. y Paredes Ortega, J.L. (2011): *Manual de Gestión de Costes*, IT&FI, Madrid)

Mano de Obra Directa (MOD): Son los salarios, seguridad social (con cargo a la empresa) y demás cargas sociales de los trabajadores que participan de manera directa en la fabricación de unidades de bienes y/o servicios. Esta última es su diferencia esencial con respecto a la denominada Mano de Obra Indirecta (MOI). (Álvarez-Dardet Espejo, M.C. y Gutiérrez Hidalgo, F. (2009): Contabilidad de Gestión Cálculo de costes, Pirámide, Madrid). En el establecimiento McDonald's esta última categoría vendría

representada por el gerente y la MOD por el empleado de cocina que fabrica la hamburguesa.

Gastos Generales de Fabricación (GGF): También llamados Gastos Indirectos de Fabricación, son aquellos relacionados con el proceso de transformación distinto de los materiales directos y la MOD. Álvarez-Dardet Espejo, M.C. y Gutiérrez Hidalgo, F. (2009): *Contabilidad de Gestión Cálculo de costes*, Pirámide, Madrid

Costes diferenciales: Método de decisión basado en el análisis del incremento de los costes por el hecho de adoptar una decisión u otra.

Centros de Coste: Los centros de coste constituyen la agrupación o localización de los costes de los recursos o inputs en departamentos, secciones o actividades (Serra Salvador, V. (2003): *Contabilidad de Costes Cálculo, Análisis y Control*, Tirant Lo Blanch, Valencia). De acuerdo con el profesor Julio Ortega Seco, las principales características que definen estos centros de coste son: la agrupación (de recursos que conllevan unos costes), la homogeneidad (actividad unitaria de cada sección) y la responsabilidad (siempre existe un responsable que se relacione con la dirección).

Proceso Productivo Multifásico: Es aquel formado por una pluralidad de fases o etapas concatenadas. Si nos encontramos ante esta clase de proceso, o no, va a determinar a su vez la existencia de productos semiterminados.

Productos Semiterminados: Son aquellos que en el momento de su consideración como tales, aunque deban ser transformados posteriormente para que puedan ser destinados a la venta (sino serían productos terminados), se encuentran a caballo entre dos centros o fases de actividad (dos fases del proceso productivo) (Tejada Ponce, A.; Pérez Morote, R.; Núñez Chicharro, M.; Jiménez Montañés, A. (2004): *Contabilidad de Costes Supuestos Prácticos*, Pearson, Madrid.)

Cadena de Valor: Representación gráfica y esquemática de las diferentes etapas que conforman el proceso productivo para la fabricación de un producto o servicio concreto.

Margen Bruto: Siendo la diferencia existente entre las ventas netas y los costes variables de una empresa, el margen bruto o de contribución viene empleándose como método de decisión por éstas. Y es que este margen ofrece una primera aproximación al impacto diferencial que esta decisión tendría sobre los resultados.