

Evaluación del desempeño financiero y estratégico de McDonald's mediante indicadores tradicionales y de valor 2022-2024

Juliet Paola Trespalacios Ruiz

Nora María Pérez Mora

Leonela Vanessa Peñaranda Navarro

Lina Daniela Chinome Bautista

Luis Fernando Medina López

Asesor

Cristian Smith Pérez Palacios

Universidad Nacional Abierta y a Distancia UNAD

Escuela de Ciencias Administrativas, Contables, Económicas y de Negocios ECACEN

Contaduría Pública

2026

Dedicatoria

Gracias totales al padre Eterno, sin su ayuda y dirección no hubiese sido posible, a la memoria de mi amada madre, cuya ausencia física no ha impedido que su amor, enseñanzas y fortaleza sigan guiando mi camino, quien fue mi mayor inspiración. A mis hijos, razón profunda de mi esfuerzo y fuente constante de impulso para perseverar. A mis hermanos, amigos especiales quienes creyeron en mí desde el inicio y sembraron esa primera semilla en este camino de formación, también amigos y familiares cuyo apoyo incondicional, confianza y acompañamiento fueron fundamentales durante mi proceso de formación escolar. Este logro es reflejo del amor, la fe y la solidaridad que recibí de cada uno de ustedes.

Juliet Trespalacios

A mi esposa que me ha hecho acompañamiento y apoyo en mi proyecto de vida.

Luis Medina

A mi esposo y a mi familia, por ser mi apoyo incondicional a lo largo de todo el trayecto de mi carrera profesional. Gracias por su amor, paciencia, confianza y por acompañarme en cada sacrificio, reto y logro. Este paso no habría sido posible sin ustedes, que siempre creyeron en mí incluso cuando yo dudé. Este logro también les pertenece.

Lina Daniela Chimone

Primeramente, a Dios, por la sabiduría y la vida para culminar esta meta. A mi familia, mi motor y mayor orgullo, gracias por cada sacrificio y por enseñarme a no rendirme nunca. Todo mi esfuerzo es para ustedes.

Nora Pérez

A Dios, por darme la fortaleza, la fe y la sabiduría para llegar hasta aquí, A mis padres, por su amor incondicional y apoyo constante, A mi esposo, por su comprensión, paciencia y acompañamiento; A mi hija, por ser mi mayor inspiración y alegría diaria”.

“Gracias por ser el motor que impulsa cada uno de mis logros.

Leonela Peñaranda

Este logro es reflejo del amor, la fe y la solidaridad que recibimos de cada uno de ustedes.

Resumen

Este análisis confirma que McDonald's sí genera valor económico, como lo demuestran su ROCE consistente y su EVA positivo. Estas métricas son esenciales, ya que comparan la rentabilidad real con el costo del capital. Son especialmente útiles en casos como este, donde el alto apalancamiento puede hacer que los indicadores tradicionales nos den una imagen incompleta (Koller et al., 2020). Pero este éxito no está libre de presión, la verdadera resiliencia de su modelo no depende solo de ser eficiente, sino de una disciplina financiera férrea. El reto constante es caminar la cuerda floja: crecer, pero sin sacrificar la rentabilidad real en el proceso. Es un equilibrio delicado que define su futuro sostenible. El principal desafío estratégico no es crecer, sino hacerlo de manera que se preserve un control riguroso sobre el binomio riesgo-beneficio. Las recomendaciones finales del estudio se orientan precisamente a consolidar esta sostenibilidad financiera a largo plazo.

Palabras Clave: Análisis financiero, Creación de valor, ROCE, WACC, EVA.

Abstract

This study presents a comprehensive financial analysis of McDonald's, aiming to evaluate its economic performance, capital structure, and value creation capacity during the analyzed period. Based on the available financial information, the research examines financial statements through vertical and horizontal analysis, along with key indicators of liquidity, profitability, efficiency, and leverage. Advanced value-based metrics such as ROCE, Weighted Average Cost of Capital (WACC), and Economic Value Added (EVA) are incorporated to overcome the limitations of traditional indicators in highly leveraged contexts with negative accounting equity. The results show strong operational efficiency, a ROCE consistently above the cost of capital, and a positive EVA, indicating sustained economic value creation. Additionally, the strategic analysis and financial outlook suggest that McDonald's business model is resilient across different macroeconomic scenarios, provided that financial discipline is maintained. The study concludes with strategic recommendations aimed at strengthening long-term financial sustainability and value creation.

Keywords: Financial analysis, Value creation, ROCE, WACC, EVA.

Tabla de Contenido

Introducción	13
Justificación.....	14
Planteamiento del Problema.....	17
Objetivos	21
Objetivo General	21
Objetivos Específicos	21
Marco Conceptual	22
Valor Económico Agregado EVA.....	22
Costo Promedio Ponderado de Capital WACC.....	25
Rentabilidad sobre el Capital Empleado ROCE.....	28
Apalancamiento Operativo, Financiero y Total	31
Apalancamiento Operativo.....	31
Apalancamiento Financiero.....	32
Apalancamiento Total	33
Implicaciones Teóricas y Estratégicas	34
Indicadores Financieros Clave	35
Indicadores de Liquidez	35
Indicadores de Solvencia y Endeudamiento.....	36
Indicadores de Rentabilidad	37
Indicadores de Eficiencia Operativa	38
Importancia Teórica y uso Integrado	38
Contextualización y Análisis Estratégico.....	40

Análisis del Entorno	40
Entorno Macroeconómico	40
Entorno Sectorial (Industria QSR – Comida Rápida)	44
Análisis Estratégico de McDonald's	50
Modelo de Negocio y Estrategia Competitiva	50
Análisis de la Competencia	54
Fuerzas de Porter	58
Análisis Interno	59
Matriz DOFA	61
Matriz de Estrategias (FO, DO, FA, DA)	62
Diagnóstico Financiero	65
Análisis de los Estados Financieros.....	65
Análisis Vertical.....	65
Análisis Horizontal.....	66
Análisis de Liquidez.....	68
Razón Corriente	68
Prueba Ácida	69
Capital de Trabajo.....	71
Análisis de Rentabilidad y Eficiencia.....	72
Márgenes Financieros	72
ROA	73
Rotación de Activos	74
Análisis del Ciclo de Conversión de Efectivo	76
DIO.....	76

DSO.....	77
DPO.....	77
Ciclo de conversión de Efectivo (CCC).....	78
Análisis DuPont.....	79
Análisis del Apalancamiento	80
Grado de Apalancamiento Operativo (GAO)	81
Grado de Apalancamiento Financiero (GAF).....	82
Grado de Apalancamiento Total (GAT).....	84
Ratio de Cobertura de Intereses	85
Creación de Valor y Estructura de Capital.....	86
Cálculo y Análisis del ROCE.....	86
Cálculo del Costo del Patrimonio (CAPM).....	88
Cálculo del costo de la Deuda	89
Cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC).....	90
Valor Económico Agregado EVA.....	92
Comparación del Nivel de Endeudamiento con Empresas del Sector.....	93
Prospectiva Financiera y Estrategia	96
Análisis del Entorno Internacional	96
Escenarios Financieros	97
Escenario Base	97
Escenario Optimista	98
Escenario Pesimista.....	98
Conclusiones	99

Recomendaciones	101
Referencias	103
Anexos	106
Activos	106
Pasivos	106
Patrimonio	108

Lista de Figuras

Figura 1 <i>Matriz DOFA – McDonald's</i>	61
Figura 2 <i>Matriz de Estrategias – McDonald's</i>	63
Figura 3 <i>Razón Corriente 2022-2024</i>	69
Figura 4 <i>Prueba Ácida 2022-2024</i>	70
Figura 5 <i>Capital de Trabajo 2022-2024</i>	71
Figura 6 <i>ROA 2022-2024</i>	74
Figura 7 <i>Rotación de Activos 2022-2024</i>	75
Figura 8 <i>DIO 2022-2024</i>	76
Figura 9 <i>DSO 2022-2024</i>	77
Figura 10 <i>DPO 2022-2024</i>	78
Figura 11 <i>Ciclo de Conversión de Efectivo (CCC) 2022-2024</i>	78
Figura 12 <i>GAO 2022-2024</i>	81
Figura 13 <i>GAF 2022-2024</i>	83
Figura 14 <i>GAT 2022-2024</i>	84
Figura 15 <i>Cobertura de Intereses 2022-2024</i>	85
Figura 16 <i>ROCE 2022-2024</i>	87
Figura 17 <i>WACC 2022-2024</i>	91
Figura 18 <i>Valor Económico Agregado (EVA) 2022-2024</i>	92

Lista de Tablas

Tabla 1 <i>Márgenes Financieros 2022-2024</i>	73
Tabla 2 <i>Resultados DuPont 2022-2024</i>	79
Tabla 3 <i>Costo del Patrimonio (CAPM) 2022-2025</i>	88
Tabla 4 <i>Costo de la Deuda 2022-2024</i>	89
Tabla 5 <i>Endeudamiento Comparado</i>	94

Lista de Apéndices

Apéndice A <i>Consolidado de Estados financieros 2022-2024</i>	106
-----------------------------------------------------------------------------	-----

Introducción

Este análisis parte de una pregunta directa: ¿McDonald's genera valor auténtico y sostenible? Para responderla, no nos quedamos solo con las cifras anuales. Usamos métricas como el ROCE y el EVA, que nos permiten ver si la empresa realmente supera el rendimiento mínimo que exigen sus inversionistas. Esta precisión es clave, porque el alto nivel de deuda de la compañía actúa como un filtro: puede distorsionar la imagen que darían indicadores más tradicionales, como la utilidad neta.

Por eso, el estudio sigue tres pasos naturales. Primero, examinamos el corazón operativo del negocio: qué tan eficiente es día a día, cuáles son sus puntos fuertes y dónde es más vulnerable.

Luego, analizamos el motor financiero que lo impulsa. Nos preguntamos si sus buenos resultados se deben a una operación excepcional o, más bien, al efecto multiplicador de un apalancamiento elevado. Una comparación con sus competidores más directos nos ayuda a aclarar esto.

Finalmente, proyectamos distintos escenarios futuros para evaluar qué tan resistente es su modelo a largo plazo. Aquí es donde aparece el desafío estratégico central: el verdadero reto no es ser eficiente hoy, sino mantener la capacidad de crear valor mañana.

En resumen, el camino de McDonald's depende de su habilidad para mantener un equilibrio fundamental: crecer en un entorno incierto sin poner en riesgo la rentabilidad que, al final, sostiene toda creación de valor económico. Nuestras recomendaciones, por tanto, no son solo técnicas; son una guía para preservar ese balance que asegura el éxito duradero.

Justificación

Analizar las finanzas de una empresa no es solo hacer cuentas; es entender si su negocio es sólido y puede durar. Este análisis nos ayuda a tomar decisiones con base, a anticipar riesgos y, sobre todo, a proteger el valor económico cuando el entorno se pone difícil. En industrias muy competidas como esta, marca la diferencia entre un crecimiento que solo infla los ingresos y uno verdadero, que fortalece la estructura financiera a largo plazo.

Esto nos lleva a una pregunta inevitable: ¿todo crecimiento genera valor? La experiencia dice que no. El verdadero desafío, como señala Damodaran (2012), es lograr que la rentabilidad supere de manera sostenida el costo del capital empleado para alcanzarla.

Esta disyuntiva es especialmente relevante en el sector de la comida rápida. Su impacto va más allá de lo económico; tiene una profunda dimensión social. Un restaurante rara vez es solo un sitio para comer; es un lugar de encuentro, un espacio para compartir. De hecho, según la National Restaurant Association (2025), la mayoría de las personas asocia salir a comer con momentos de conexión con familiares y amigos. Por eso, asegurar la salud financiera de estas empresas no es solo un ejercicio numérico; es también preservar esos espacios de comunidad. Esta dimensión social añade un matiz crucial al negocio: la urgencia por abrir más locales debe equilibrarse con el imperativo de lograr una rentabilidad que sea sostenible a largo plazo.

Pero esta relación cercana choca directamente con una competencia despiadada. Al final, la necesidad de mantener precios bajos, ofrecer una experiencia consistente y controlar cada centavo de costo es lo que termina decidiendo sus resultados financieros. Y es ahí, en esa tensión constante, donde se decide si una empresa como McDonald's puede crear valor económico de verdad, y hacer que ese valor perdure.

El entorno reciente ha añadido complejidad a este panorama, el aumento sostenido de la inflación ha elevado los costos de insumos, mano de obra y logística, reduciendo los márgenes operativos de muchos operadores del sector, como advierte Houlihan Lokey (2025). A esto se suma la pérdida de poder adquisitivo de los hogares, que ha llevado a los restaurantes a reforzar promociones y estrategias de valor para conservar el flujo de clientes, de acuerdo con la National Restaurant Association (2025). En la práctica, esta situación obliga a las empresas a caminar sobre una línea estrecha: sostener el crecimiento sin comprometer la rentabilidad ni la estabilidad financiera.

Las proyecciones del sector reflejan esta tensión. Aunque se estima que las ventas de restaurantes en Estados Unidos alcanzarán cerca de 1,5 billones de dólares en 2025 (National Restaurant Association, 2025), estas cifras no garantizan por sí mismas la creación de valor económico. Precisamente ahí radica la pertinencia de este estudio: analizar si el crecimiento observado se traduce en retornos suficientes para los inversionistas o si, por el contrario, esconde presiones estructurales que limitan su sostenibilidad en el largo plazo. Estudios recientes advierten que muchas empresas del sector presentan altos niveles de endeudamiento y destinan una parte significativa de sus flujos de caja al pago de dividendos y recompras de acciones, lo que puede comprometer la sostenibilidad financiera en el largo plazo si no se acompaña de retornos adecuados sobre el capital empleado (Baines & Hager, 2024).

En este contexto, McDonald's Corporation se consolida como un caso de estudio altamente pertinente. Como una de las cadenas de restaurantes de servicio rápido más grandes del mundo, con presencia en más de 100 países y un modelo de negocio basado en una combinación de restaurantes propios y franquicias, McDonald's representa un referente del sector QSR. En el tercer trimestre de 2025, la compañía reportó un incremento del 3,6 % en sus

ventas comparables globales y un crecimiento del 8 % en las ventas del sistema, superando los 36.000 millones de dólares (McDonald's Corporation, 2025a). Estos resultados destacan una resiliencia notable en un contexto difícil, impulsada por la propuesta de valor, la innovación en productos y estrategias de fidelización.

Pero, vender más no significa necesariamente crear valor, los reportes de la propia empresa muestran un panorama con mayores costos: reestructuraciones, gastos administrativos crecientes y una presión general al alza en los costos operativos (McDonald's Corporation, 2025b). A esto se suma un entorno donde las tasas de interés más altas encarecen el financiamiento.

Por eso, la pregunta verdadera es otra: ¿la rentabilidad que genera compensa este mayor costo del capital? Para responder, necesitamos herramientas que vayan más allá de la cuenta de resultados. Indicadores como el ROCE, el WACC y el Valor Económico Agregado (EVA) son esenciales porque responden precisamente eso: si los rendimientos superan las expectativas mínimas de quienes aportan el capital (Stewart, 2013).

La utilidad de este análisis es muy concreta. Pone a prueba herramientas financieras avanzadas con un caso real, haciendo tangible el vínculo entre la teoría y la práctica. Para estudiantes y profesionales, es una demostración empírica de cómo las decisiones estratégicas se convierten o no en resultados financieros sólidos y en valor duradero.

En la práctica, un diagnóstico como este es más que un reporte; es el fundamento para la acción. Al identificar con claridad las fortalezas, riesgos y oportunidades de mejora, proporciona a directivos, inversionistas y analistas una brújula para gestionar el capital con mayor precisión y visión de futuro. En definitiva, este estudio cierra el ciclo: va del diagnóstico a la estrategia, convirtiéndose en un insumo clave para decidir y actuar.

Planteamiento del Problema

El sector de la comida rápida se ha convertido en un fenómeno global dominado por grandes corporaciones, cuya prioridad última es generar valor para sus accionistas (Baines & Hager, 2024). Su éxito se basa en una fórmula probada: operaciones estandarizadas, cadenas de suministro extensas y marcas con un reconocimiento masivo. Un elemento clave de esta fórmula es el uso estratégico de un modelo híbrido: combinan restaurantes propios con una red extensa de franquicias, lo que les permite expandirse rápidamente distribuyendo parte del riesgo operativo y financiero.

Sin embargo, este modelo de alto crecimiento conlleva sus propios desafíos. La dependencia de un apalancamiento financiero significativo, la sensibilidad a los costos variables de los insumos y la presión constante por mantener rendimientos elevados sobre el capital invertido han incrementado la exposición del sector a la volatilidad financiera.

Este riesgo se ha visto amplificado por el contexto macroeconómico actual. La inflación persistente, el aumento de los costos laborales y un entorno de tasas de interés más altas están presionando los márgenes y complicando el acceso a financiamiento barato para las cadenas del sector, tal como analizan informes recientes (Houlihan Lokey, 2025). Además, los precios de los alimentos consumidos fuera del hogar han crecido a un ritmo superior al de los alimentos para el hogar, lo que ha modificado el comportamiento del consumidor, haciéndolo más selectivo y sensible al precio (National Restaurant Association, 2025). Esta situación obliga a las empresas a ofrecer promociones y estrategias de valor que, si bien pueden sostener el volumen de ventas, tienden a presionar los márgenes de rentabilidad.

Paralelamente, los consumidores actuales valoran cada vez más la experiencia integral del servicio. La National Restaurant Association (2025) indica que factores como la limpieza, la

atención del personal y la experiencia general pesan tanto o más que el precio en la decisión de consumo. En consecuencia, las empresas deben realizar inversiones constantes en tecnología, capacitación y marketing para mantenerse competitivas. Estas inversiones incrementan los costos operativos y requieren una adecuada gestión financiera para evitar impactos negativos en la rentabilidad.

En este escenario, McDonald's Corporation presenta una aparente paradoja. Por un lado, la empresa ha mostrado un crecimiento sostenido en ventas y una notable resiliencia frente a un entorno económico adverso. En el tercer trimestre de 2025, reportó un incremento del 3,6 % en ventas comparables globales y un aumento del 5 % en su ingreso operativo consolidado (McDonald's Corporation, 2025a). Por otro lado, estos resultados se han logrado en un contexto de mayores costos, gastos de reestructuración y una creciente dependencia de estrategias de valor para atraer consumidores. Surge entonces la interrogante central de este estudio: ¿el crecimiento financiero de McDonald's se traduce efectivamente en creación de valor económico, o responde principalmente a un aumento del volumen de ventas sin una rentabilidad superior al costo del capital?

El problema no radica únicamente en medir la rentabilidad contable, sino en evaluar la eficiencia con la que la empresa utiliza el capital invertido. La literatura financiera señala que una empresa crea valor solo cuando el retorno sobre el capital empleado supera su costo promedio ponderado de capital (Damodaran, 2012). En el caso de McDonald's, resulta necesario analizar si indicadores como el ROCE y el EVA reflejan una generación sostenida de valor o si, por el contrario, el crecimiento observado se acompaña de un aumento del riesgo financiero y del apalancamiento.

Asimismo, el modelo de negocio de McDonald's, basado en una alta proporción de franquicias, genera flujos de ingresos relativamente estables por concepto de regalías, pero también limita el control directo sobre ciertas variables operativas. Esta dualidad plantea interrogantes sobre la eficiencia operativa, la estructura de costos y la distribución del riesgo entre la corporación y los franquiciados. Evaluar el impacto de este modelo sobre la rentabilidad y la creación de valor constituye un aspecto clave del problema de investigación.

De este planteamiento se desprenden varias preguntas orientadoras: ¿cómo se comportan la liquidez, la rentabilidad y el nivel de endeudamiento de McDonald's en los últimos periodos?, ¿qué impacto tiene el apalancamiento operativo y financiero sobre sus resultados?, ¿el EVA generado por la empresa es positivo y sostenible?, ¿la estructura de capital actual es coherente con el nivel de riesgo del sector? Estas preguntas refuerzan algo clave: para entender a McDonald's de verdad, no basta con revisar sus balances de manera superficial. Se necesita un diagnóstico financiero que profundice.

Este estudio se enfoca específicamente en el análisis financiero corporativo de McDonald's, usando únicamente la información pública de sus reportes oficiales. Dejamos deliberadamente fuera otros aspectos, como su impacto social, ambiental o el desempeño de franquicias individuales. Esta delimitación no es una omisión, sino una elección metodológica: nos permite concentrarnos con rigor en lo que define el núcleo de esta investigación: la eficiencia financiera y la creación de valor.

Así, el problema central que guía nuestro análisis puede formularse de manera directa: ¿Logra McDonald's, en un entorno de inflación persistente, competencia intensa y consumidores cada vez más exigentes, transformar su crecimiento en ventas en una auténtica creación de valor económico sostenible? En otras palabras, ¿su tamaño y expansión se traducen en una empresa

financieramente más sólida y valiosa? Resolver esta cuestión no solo ilumina las dinámicas financieras del sector, sino que proporciona un marco de referencia concreto para la toma de decisiones estratégicas.

Objetivos

Objetivo General

Realizar un diagnóstico financiero integral de la empresa McDonald's Corporation, orientado a evaluar su desempeño operativo, su estructura de capital y su capacidad de creación de valor, mediante el análisis de los estados financieros, el cálculo de indicadores financieros clave, el estudio del apalancamiento y la estimación del costo de capital, con el fin de sustentar la toma de decisiones estratégicas y financieras.

Objetivos Específicos

Analizar el entorno macroeconómico, sectorial y competitivo en el que opera McDonald's Corporation, con el propósito de contextualizar su desempeño financiero y su estrategia empresarial dentro de la industria de restaurantes de servicio rápido.

Evaluar la situación financiera de la empresa, a partir del análisis vertical y horizontal de los estados financieros y del cálculo de indicadores de liquidez, rentabilidad, eficiencia operativa y endeudamiento, con el fin de identificar fortalezas y riesgos financieros.

Determinar la capacidad de creación de valor de McDonald's Corporation, mediante el análisis del apalancamiento operativo y financiero, el cálculo del ROCE, el WACC y el Valor Económico Agregado (EVA), para establecer la eficiencia de su estructura de capital y su sostenibilidad financiera.

Marco conceptual

Valor Económico Agregado EVA

El Valor Económico Agregado (Economic Value Added – EVA) es un indicador financiero desarrollado con el propósito de medir la creación real de valor económico en una empresa, superando las limitaciones de los indicadores tradicionales basados exclusivamente en utilidades contables. La base del EVA es un principio contundente: una empresa solo crea valor genuino cuando lo que gana supera el costo total del capital que usa, ya sea de sus accionistas o de los bancos. Esto es lo que se conoce como utilidad residual (Stewart, 1991). En otras palabras, no basta con tener ganancias contables; hay que cubrir también el "alquiler" de todo el dinero invertido.

Por eso, en las finanzas corporativas modernas el EVA es más que un indicador; es una filosofía de gestión alineada con el objetivo principal de cualquier compañía: maximizar el valor para sus dueños. A diferencia de la utilidad neta tradicional que puede verse positiva incluso si los rendimientos no compensan el riesgo asumido, el EVA introduce el costo de oportunidad del capital. Esto hace que sea una herramienta crítica para distinguir si las decisiones de los ejecutivos están construyendo o erosionando la riqueza económica de la empresa, tal como destacan los marcos financieros fundamentales (Brealey, Myers & Allen, 2020). En esencia, obliga a preguntarnos: después de pagar todos los gastos, incluido el costo del capital, ¿realmente sobra algo de valor?

El EVA se calcula mediante la siguiente expresión:

$$\text{EVA} = \text{UODI} - (\text{Capital Empleado} \times \text{WACC})$$

El NOPAT, o Utilidad Operativa Después de Impuestos, representa la ganancia pura que genera el negocio central de una empresa, una vez descontados los impuestos. Su valor clave

reside en que aísla el desempeño operativo, mostrando cuánto rinde la actividad principal con independencia de cómo se financie la compañía (es decir, sin considerar intereses por deuda). El Capital Empleado corresponde al total de recursos financieros utilizados en la operación de la empresa, generalmente definido como la suma del patrimonio y la deuda financiera de largo plazo. Por su parte, el Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) refleja la tasa mínima de rendimiento exigida por todos los proveedores de capital, ponderada según su participación relativa (Ross, Westerfield & Jordan, 2022).

El resultado del EVA puede interpretarse de manera directa:

EVA positivo: la empresa genera rendimientos superiores al costo de capital, creando valor económico.

EVA igual a cero: la empresa cubre exactamente el costo del capital, sin creación ni destrucción de valor.

EVA negativo: la empresa no alcanza a remunerar el capital invertido, destruyendo valor económico.

Desde un enfoque alternativo, el EVA también puede expresarse como:

$$\text{EVA} = (\text{ROCE} - \text{WACC}) \times \text{Capital Empleado}$$

Esta formulación permite vincular directamente el EVA con la rentabilidad sobre el capital empleado (ROCE), mostrando que la creación de valor depende de la diferencia entre la rentabilidad operativa y el costo del capital. Si el ROCE es superior al WACC, el EVA será positivo; en caso contrario, será negativo (Damodaran, 2024).

Uno de los principales aportes teóricos del EVA es que corrige ciertas distorsiones de la contabilidad financiera tradicional. En particular, el EVA reconoce que el capital propio tiene un costo, aunque este no se refleje explícitamente como gasto en el estado de resultados. Esta visión

se alinea con la teoría financiera moderna, que considera el capital como un recurso escaso con usos alternativos y, por tanto, con un costo de oportunidad que debe ser reconocido en la evaluación del desempeño empresarial (Modigliani & Miller, 1963).

El EVA ha trascendido su función original de ser solo un indicador de resultados pasados. Hoy se utiliza activamente como una herramienta de gestión estratégica que guía decisiones hacia delante. En la práctica, sirve para evaluar nuevos proyectos, asignar recursos entre divisiones y diseñar sistemas de bonos para los directivos, alineando sus incentivos con la creación de valor a largo plazo, como han documentado expertos en el tema (Young & O'Byrne, 2001). La lógica es poderosa: al vincular la compensación de los ejecutivos al EVA generado, sus objetivos personales se sincronizan con los de los accionistas, reduciendo así el clásico conflicto de intereses entre dueños y administradores.

Sin embargo, el EVA no es una fórmula mágica. Su cálculo depende de estimaciones clave como el WACC y el capital empleado que pueden variar según los supuestos contables que se usen. Además, por su naturaleza, es una métrica que mira principalmente el desempeño de un año, por lo que debe complementarse con otras medidas de horizonte más amplio, como el MVA o los flujos de caja proyectados, para no perder de vista la creación de valor futuro (Brealey et al., 2020).

En conclusión, el Valor Económico Agregado se ha convertido en un pilar de las finanzas modernas para medir si una empresa realmente está generando valor. Su gran aporte es combinar en un solo número dos ideas cruciales: la rentabilidad operativa y el costo de todo el capital utilizado. Esto ofrece una visión más completa y económicamente sólida del desempeño real. Por eso, hoy el EVA es mucho más que una cifra en un reporte; es una brújula fundamental tanto

para el análisis externo como para la toma de decisiones internas en cualquier empresa que se tome en serio la creación de riqueza sostenible.

Costo Promedio Ponderado de Capital WACC

El Costo Promedio Ponderado de Capital, o WACC, es más que una fórmula: es la tasa mínima que una empresa debe alcanzar para justificar el uso del dinero de sus inversionistas y acreedores. En pocas palabras, representa el rendimiento que el negocio debe generar para compensar el riesgo de quienes le han proporcionado fondos. Como señalan los textos fundamentales (Brealey, Myers & Allen, 2020), el WACC sintetiza el costo de todas las fuentes de financiamiento deuda y capital propio, dándole un peso a cada una según su importancia en la estructura financiera.

Su papel práctico es decisivo: actúa como la tasa de descuento de referencia para evaluar proyectos de inversión y valorar empresas mediante el método de flujos de caja descontados. Si un proyecto no promete superar el WACC, difícilmente creará valor para la empresa. En el caso de McDonald's, por ejemplo, cualquier decisión desde renovar un local hasta lanzar una nueva línea de productos se mira bajo esta lupa: ¿el retorno esperado supera nuestro costo de capital? Si la respuesta es no, el proyecto no avanza. Así, el WACC deja de ser un concepto abstracto y se convierte en el filtro financiero que guía la creación de valor.

Asimismo, constituye el referente clave para determinar si una empresa crea o destruye valor económico, dado que solo cuando la rentabilidad operativa supera el WACC se genera valor para los accionistas (Damodaran, 2024).

Formalmente, el WACC se calcula mediante la siguiente expresión:

$$\text{WACC} = \left(\frac{D}{V}\right) R_d(1 - T) + \left(\frac{E}{V}\right) R_e$$

Donde D representa el valor de mercado de la deuda financiera, E el valor de mercado del patrimonio (capital propio), $V = D + E$ el valor total del capital invertido, R_d el costo de la deuda, R_e el costo del capital propio y T la tasa impositiva corporativa. El factor $(1-T)$ refleja el escudo fiscal de la deuda, dado que los intereses suelen ser deducibles del impuesto sobre la renta (Ross, Westerfield & Jordan, 2022).

Desde un punto de vista conceptual, el WACC integra dos componentes fundamentales. En primer lugar, el costo de la deuda (R_d), que corresponde a la tasa efectiva que la empresa paga por el financiamiento externo, ajustada por el beneficio fiscal. Este costo suele estimarse a partir de las tasas de interés contractuales o del rendimiento exigido por los acreedores en el mercado. En segundo lugar, el costo del capital propio (R_e), que representa la rentabilidad mínima exigida por los accionistas en función del riesgo asumido. A diferencia de la deuda, el costo del patrimonio no es observable directamente y suele estimarse mediante modelos como el Capital Asset Pricing Model (CAPM) (Sharpe, 1964).

El CAPM establece que el costo del capital propio puede expresarse como:

$$R_e = R_f + \beta(R_m - R_f)$$

donde R_f es la tasa libre de riesgo, R_m el rendimiento esperado del mercado y β el coeficiente beta, que mide la sensibilidad del rendimiento de la empresa frente a las variaciones del mercado. Este modelo se fundamenta en la teoría del equilibrio de mercados de capitales y en el principio de que los inversionistas requieren una prima adicional por asumir riesgo sistemático (Sharpe, 1964).

Desde la perspectiva teórica de la estructura de capital, el WACC ocupa un lugar central en el debate iniciado por Modigliani y Miller (1958, 1963). En un mundo sin impuestos, costos de quiebra ni asimetrías de información, estos autores demostraron que la estructura de capital es

irrelevante para el valor de la empresa y que el WACC permanece constante. No obstante, al incorporar impuestos, costos de insolvencia y problemas de agencia, la teoría evoluciona hacia la existencia de una estructura de capital óptima que minimiza el WACC y maximiza el valor de la empresa (Brealey et al., 2020).

El WACC no es un número fijo que se calcula una vez y se archiva. Es más bien como un termómetro financiero que sube y baja. Cambia según factores como las tasas de interés del mercado, las decisiones de los bancos centrales, el riesgo propio del negocio, qué tan estables son sus ingresos y cuánta deuda decide usar.

Para una empresa como McDonald's, esto significa que su costo de capital no es el mismo en 2024 que en 2020. Si la Reserva Federal sube las tasas, el costo de su deuda flotante puede aumentar. Si lanza un nuevo producto muy riesgoso, los accionistas podrían exigir un mayor rendimiento. Por eso, gestionar el WACC es un ejercicio continuo de monitoreo y ajuste, no una simple tarea de cálculo anual.

Desde la gestión financiera, el WACC marca la línea mínima de rentabilidad que debe superar cualquier inversión. La regla es concreta: un proyecto solo vale la pena si su tasa de retorno (TIR) supera el costo promedio del capital (WACC). Solo así se garantiza que el rendimiento cubra el costo total de financiar la inversión y que cree valor, alineando la operación con la estrategia financiera (Ross et al., 2022).

Pero usar el WACC exige cuidado. Su cálculo descansa en estimaciones como el costo del capital propio o los valores de mercado y solo es adecuado para evaluar proyectos cuyo riesgo sea similar al del negocio principal. Si un proyecto es mucho más riesgoso (o más seguro), la tasa de descuento debe ajustarse en consecuencia (Brealey et al., 2020).

Aun con estas salvedades, el WACC sigue siendo una herramienta fundamental en las finanzas modernas. Su verdadero valor está en integrar tres decisiones clave cómo financiarse, en qué invertir y cómo crear valor en un marco coherente. Al representar la rentabilidad mínima que exige el mercado, se convierte en el criterio esencial para evaluar si una decisión corporativa es financieramente sólida y estratégicamente consistente.

Rentabilidad Sobre el Capital Empleado ROCE

Para saber si un negocio es realmente eficiente, hay que mirar su ROCE, básicamente, este indicador responde a la pregunta que más importa: ¿cuánta ganancia genera cada peso que tenemos invertido en la operación? Lo bueno del ROCE es que no le importa de dónde vino el dinero si de los accionistas o de los bancos, sino que considera todo el capital que se está usando para funcionar, ofreciendo una visión completa de la eficiencia pura del negocio, como bien explican los fundamentos de las finanzas corporativas (Brealey, Myers & Allen, 2020).

Mientras que el ROE solo mide el retorno para los dueños, el ROCE incluye también la deuda. Esto lo hace mucho más útil para hacer comparaciones justas, especialmente entre empresas con distintos niveles de endeudamiento o en industrias que requieren grandes inversiones en fábricas o infraestructura (Damodaran, 2024).

Formalmente, el ROCE se expresa mediante la siguiente fórmula:

$$\text{ROCE} = \frac{\text{Resultado Operativo}}{\text{Capital Empleado}} \times 100$$

Al usar el EBIT (beneficios antes de intereses e impuestos), aislamos la rentabilidad pura de la operación, libre de la influencia de cómo se financia o de la carga fiscal. Por su parte, el Capital Empleado que puede verse como los activos totales menos las deudas a corto plazo representa la inversión real y duradera puesta en marcha (Ross, Westerfield & Jordan, 2022).

Esta separación entre operación y financiación es un principio clásico del análisis financiero (Modigliani & Miller, 1958).

La prueba de fuego del ROCE es compararlo con el WACC, el costo promedio del capital. Aquí es donde nos dice si se crea o destruye valor. Si el ROCE es mayor que el WACC, la empresa genera un excedente; si es menor, está consumiendo riqueza (Damodaran, 2024). Por eso, es la pareja ideal del EVA.

Desde un punto de vista estratégico, un ROCE consistentemente alto suele ser síntoma de una ventaja competitiva real: puede ser una marca poderosa, una operación ultra eficiente o una posición de mercado dominante. El ROCE es como el termómetro de la eficiencia de una empresa: si la cifra empieza a bajar de manera sostenida, es una señal clara de que algo puede no estar funcionando bien. Puede indicar que se están perdiendo eficiencias o que las nuevas inversiones no están rindiendo lo esperado, como han señalado análisis estratégicos recientes (Grant, 2022).

Pero su interpretación no es mecánica. Hay que mirar más allá del número. Su valor puede distorsionarse por decisiones contables, como una depreciación acelerada, que reduce el capital empleado y artificialmente infla la razón. Por eso, los analistas experimentados prefieren observar su trayectoria a lo largo del tiempo, en lugar de obsesionarse con un dato puntual (Brealey et al., 2020). Además, el contexto del sector es crucial: un ROCE altísimo es común en empresas de software, donde la inversión en activos físicos es mínima, y no significa necesariamente que sean infinitamente superiores a una cadena de retail, por ejemplo (Damodaran, 2024).

En la práctica diaria, los directivos utilizan el ROCE como una brújula para la asignación de capital. Sirve de filtro para decidir en qué proyectos vale la pena invertir y qué áreas del

negocio merecen más recursos, con un principio rector simple pero poderoso: asegurar que cada dólar invertido genere un retorno mayor a su costo (Ross et al., 2022). Al final del día, el ROCE sintetiza en una sola métrica la eficiencia económica fundamental de una compañía. Se convierte, así, en una herramienta indispensable para cualquiera que quiera diagnosticar su salud financiera real y tomar decisiones estratégicas con fundamento.

Apalancamiento Operativo, Financiero y Total

El apalancamiento funciona como una palanca financiera. Al tener costos fijos altos ya sea en la operación (como arriendos y salarios) o en las finanzas (como los intereses de una deuda) cualquier movimiento en las ventas se transmite con más fuerza a las utilidades finales. Esto significa que, en épocas buenas, las ganancias pueden dispararse, pero en momentos de caída, las pérdidas se amplifican con la misma intensidad.

Entender esta dinámica es fundamental, porque pone sobre la mesa la relación directa entre riesgo y rentabilidad. Una empresa muy apalancada asume un mayor riesgo operativo o financiero, pero a cambio tiene el potencial de generar rendimientos más altos. Como señala la literatura especializada (Gitman & Zutter, 2021), gestionar este equilibrio es una de las decisiones centrales en la estrategia financiera de cualquier compañía.

Para su estudio, el análisis se desglosa en tres dimensiones, cada una asociada a un tipo de riesgo específico y con implicaciones estratégicas distintas: el apalancamiento operativo, el financiero y el total.

Apalancamiento Operativo

El apalancamiento operativo se origina en la existencia de costos operativos fijos dentro de la estructura de costos de la empresa, tales como depreciaciones, arrendamientos, salarios fijos y costos de planta. Este tipo de apalancamiento mide la sensibilidad de la utilidad operativa (EBIT) frente a cambios en el nivel de ventas. Cuanto mayor sea la proporción de costos fijos en relación con los costos variables, mayor será el apalancamiento operativo y, por ende, mayor el riesgo operativo del negocio (Brealey, Myers & Allen, 2020).

El grado de apalancamiento operativo (GAO) se expresa de la siguiente manera:

$$\text{GAO} = \frac{\% \text{ cambio en EBIT}}{\% \text{ cambio en ventas}}$$

En términos prácticos, también puede calcularse como:

$$\text{GAO} = \frac{\text{Margen de Contribución}}{\text{EBIT}}$$

donde el margen de contribución corresponde a la diferencia entre las ventas y los costos variables. Un GAO elevado indica que un pequeño incremento en las ventas producirá un aumento más que proporcional en el EBIT; sin embargo, también implica que una disminución en las ventas afectará negativamente la utilidad operativa de manera amplificada. Desde el punto de vista estratégico, las empresas con alto apalancamiento operativo suelen beneficiarse de economías de escala, pero enfrentan un mayor riesgo en contextos de demanda volátil (Grant, 2022).

Apalancamiento Financiero

El apalancamiento financiero nos muestra cómo la estructura de financiamiento, es decir, el uso de deuda afecta las ganancias finales de los accionistas. En concreto, mide cuánto cambia la utilidad neta o las ganancias por acción cuando la utilidad operativa sube o baja. Al optar por financiarse con deuda, los accionistas asumen un riesgo adicional: la posibilidad de obtener mayores rendimientos, pero también de amplificar las pérdidas si la operación no genera lo suficiente para cubrir los costos financieros fijos, tal como señalan los fundamentos corporativos (Ross, Westerfield & Jordan, 2022).

El grado de apalancamiento financiero (GAF) se define como:

$$\text{GAF} = \frac{\% \text{ cambio en la utilidad neta}}{\% \text{ cambio en EBIT}}$$

Una expresión simplificada y comúnmente utilizada es:

$$\text{GAF} = \frac{\text{EBIT}}{\text{EBIT} - \text{Intereses}}$$

Cuando una empresa no tiene deuda, su GAF es igual a 1. En ese punto, no existe apalancamiento financiero: las ganancias o pérdidas para los accionistas se mueven en la misma proporción que los resultados operativos.

La situación cambia cuando se introduce la deuda, a mayor endeudamiento, mayor será el GAF. Esto actúa como un amplificador: en los buenos tiempos, multiplica los beneficios para los accionistas, pero en los malos tiempos, también magnifica las pérdidas. Desde el punto de vista financiero, esto ocurre porque los intereses de la deuda son un gasto fijo y obligatorio, que debe pagarse sin importar cómo le vaya al negocio. Esta carga fija es lo que incrementa el riesgo de insolvencia durante una crisis, un principio fundamental que sentaron Modigliani y Miller (1963). En la práctica, gestionar el GAF es, por lo tanto, gestionar este equilibrio entre la posibilidad de mayores ganancias y la exposición a un riesgo financiero más alto.

Apalancamiento Total

El apalancamiento total mide cómo la utilidad neta reacciona ante los cambios en las ventas, integrando el impacto combinado del apalancamiento operativo y el financiero. Esto ofrece una visión completa del riesgo del negocio, ya que tiene en cuenta tanto la estructura de costos de la operación como la forma en que se financia la empresa (Gitman & Zutter, 2021).

El grado de apalancamiento total (GAT) se calcula como:

$$\text{GAT} = \frac{\% \text{ cambio en la utilidad neta}}{\% \text{ cambio en ventas}}$$

y puede expresarse como el producto de los dos apalancamientos anteriores:

$$\text{GAT} = \text{GAO} \times \text{GAF}$$

Un GAT elevado funciona como un amplificador: hace que los resultados financieros de la empresa reaccionen de manera exagerada a cualquier cambio en las ventas. En tiempos de expansión, esto puede impulsar la rentabilidad de manera espectacular; pero cuando las ventas

caen, las ganancias pueden desplomarse con la misma intensidad. Por eso, analizar el apalancamiento total es fundamental para entender cuán expuesta está la empresa al riesgo y qué tan volátiles pueden ser sus resultados, un principio clave en la gestión financiera moderna (Brealey et al., 2020).

Implicaciones Teóricas y Estratégicas

En teoría, existe una relación directa entre apalancamiento, riesgo y rentabilidad. A mayor apalancamiento, mayor es el riesgo que asume la empresa y, por lo tanto, mayor debe ser la rentabilidad que esperan generar sus inversores, lo que afecta tanto al costo de su capital como a su valoración en el mercado (Damodaran, 2024).

En la práctica, gestionar el apalancamiento significa encontrar un punto óptimo. Se trata de un equilibrio estratégico: usar la deuda y la estructura de costos fijos para potenciar la rentabilidad, pero sin cruzar la línea donde la solvencia y la estabilidad financiera queden comprometidas. Un apalancamiento excesivo puede dejar a la empresa muy vulnerable ante una crisis económica, mientras que ser demasiado conservador puede frenar su crecimiento y limitar la creación de valor.

Entender el apalancamiento operativo, financiero y total es esencial en las finanzas corporativas. Estos conceptos nos dan las herramientas para descifrar cómo las decisiones sobre costos y financiamiento moldean el perfil de riesgo y rentabilidad de un negocio, guiando decisiones estratégicas más informadas y sólidas.

Indicadores Financieros Clave

Los indicadores financieros clave constituyen un conjunto de métricas cuantitativas diseñadas para evaluar el desempeño económico y financiero de una empresa, apoyándose en la información contenida en los estados financieros. Desde la teoría financiera, estos indicadores permiten interpretar de manera estructurada la situación de la empresa en términos de liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia operativa, facilitando la toma de decisiones gerenciales, la evaluación del riesgo y el análisis comparativo entre empresas o periodos (Brealey, Myers & Allen, 2020).

A diferencia de las cifras contables aisladas, los indicadores financieros relacionan variables relevantes para generar información significativa. Su utilidad radica en que permiten transformar datos contables en señales analíticas, alineadas con los objetivos de control financiero, planeación estratégica y creación de valor (Ross, Westerfield & Jordan, 2022). En la literatura se reconoce que ningún indicador, por sí solo, es suficiente; su interpretación debe realizarse de forma conjunta y contextualizada.

Indicadores de Liquidez

Los indicadores de liquidez miden la capacidad de la empresa para cumplir con sus obligaciones de corto plazo utilizando sus activos corrientes. Su análisis es fundamental para evaluar la estabilidad financiera inmediata y la gestión del capital de trabajo.

El capital de trabajo neto se define como la diferencia entre el activo y el pasivo corrientes:

$$\text{Capital de Trabajo} = \text{Activo Corriente} - \text{Pasivo Corriente}$$

Un capital de trabajo positivo indica que la empresa dispone de recursos suficientes para atender sus compromisos de corto plazo; uno negativo puede señalar riesgos de iliquidez (Gitman & Zutter, 2021).

La razón corriente se expresa como:

$$\text{Razón Corriente} = \frac{\text{Activo Corriente}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Este indicador mide cuántas veces los activos corrientes cubren las obligaciones corrientes. Valores cercanos o superiores a 1,5 suelen interpretarse como adecuados, aunque su nivel óptimo depende del sector y del modelo de negocio.

La prueba ácida o razón rápida excluye los inventarios, al considerarlos menos líquidos:

$$\text{Prueba Ácida} = \frac{\text{Activo Corriente} - \text{Inventarios}}{\text{Pasivo Corriente}}$$

Este indicador proporciona una visión más conservadora de la liquidez inmediata y es especialmente relevante en empresas con inventarios de lenta rotación (Ross et al., 2022).

Indicadores de Solvencia y Endeudamiento

Los indicadores de solvencia evalúan la estructura de capital de la empresa y su capacidad para cumplir con obligaciones de largo plazo. Reflejan el nivel de apalancamiento financiero y el riesgo asociado al uso de deuda.

El índice de endeudamiento total se calcula como:

$$\text{Endeudamiento} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Activo Total}}$$

Este indicador muestra la proporción de los activos financiados con deuda. Niveles elevados implican mayor riesgo financiero, mientras que niveles muy bajos pueden indicar un uso conservador del financiamiento externo (Damodaran, 2024).

La relación deuda-patrimonio se expresa como:

$$\text{Deuda / Patrimonio} = \frac{\text{Pasivo Total}}{\text{Patrimonio}}$$

Este indicador compara los recursos aportados por acreedores con los aportados por los accionistas, siendo clave para evaluar la independencia financiera y la capacidad de asumir nuevas obligaciones.

La cobertura de intereses mide la capacidad de la empresa para cubrir los gastos financieros con su resultado operativo:

$$\text{Cobertura de Intereses} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Gastos por Intereses}}$$

Valores bajos indican mayor riesgo de incumplimiento, especialmente en escenarios de caída de la utilidad operativa (Gitman & Zutter, 2021).

Indicadores de Rentabilidad

Los indicadores de rentabilidad evalúan la capacidad de la empresa para generar beneficios a partir de sus ventas y de los recursos invertidos. Constituyen una de las dimensiones más relevantes para accionistas y analistas financieros.

El margen neto se calcula como:

$$\text{Margen Neto} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Ventas}}$$

Este indicador refleja la proporción de las ventas que se transforma en beneficio final, integrando el efecto de costos operativos, financieros e impuestos.

El retorno sobre los activos (ROA) se expresa como:

$$\text{ROA} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Activo Total}}$$

Mide la eficiencia con la que la empresa utiliza todos sus activos para generar utilidades.

El retorno sobre el patrimonio (ROE) se calcula mediante:

$$\text{ROE} = \frac{\text{Utilidad Neta}}{\text{Patrimonio}}$$

Este indicador muestra la rentabilidad obtenida por los accionistas y está influenciado tanto por la rentabilidad operativa como por el nivel de apalancamiento financiero (Ross et al., 2022).

Indicadores de Eficiencia Operativa

Los indicadores de eficiencia o gestión permiten evaluar qué tan eficazmente la empresa utiliza sus activos para generar ingresos y administrar sus recursos.

La rotación de activos se expresa como:

$$\text{Rotación de Activos} = \frac{\text{Ventas}}{\text{Activo Total}}$$

Indica cuántas unidades monetarias de ventas se generan por cada unidad invertida en activos.

La rotación de inventarios se calcula como:

$$\text{Rotación de Inventarios} = \frac{\text{Costo de Ventas}}{\text{Inventario Promedio}}$$

Este indicador mide la velocidad con la que la empresa convierte sus inventarios en ventas, siendo clave para la gestión del capital de trabajo.

Importancia Teórica y Uso Integrado

Desde el punto de vista teórico, los indicadores financieros clave no deben interpretarse de forma aislada. Su verdadero valor analítico emerge cuando se analizan de manera conjunta y comparativa, tanto en el tiempo como frente a referentes sectoriales. La literatura financiera enfatiza que el análisis integrado de liquidez, solvencia, rentabilidad y eficiencia permite construir una visión holística del desempeño empresarial y detectar desequilibrios estructurales antes de que se materialicen en problemas financieros (Brealey et al., 2020).

En síntesis, los indicadores financieros clave constituyen herramientas fundamentales del análisis financiero. Su correcta selección e interpretación permiten evaluar la salud financiera de la empresa, apoyar la toma de decisiones estratégicas y vincular el desempeño operativo con los objetivos de creación de valor de largo plazo.

Contextualización y Análisis Estratégico

Análisis del Entorno

Entorno Macroeconómico

El entorno macroeconómico constituye un marco determinante para el desempeño estratégico y financiero de las empresas multinacionales, en particular aquellas que operan en industrias de consumo masivo y alta rotación como la de restaurantes de servicio rápido (Quick Service Restaurants – QSR). Este entorno está conformado por variables económicas, políticas, sociales, tecnológicas y ambientales que influyen de manera directa o indirecta sobre la demanda, los costos operativos, las decisiones de inversión y la capacidad de generación de valor de las organizaciones (Brealey, Myers & Allen, 2020).

En el caso de McDonald's, el análisis del entorno macroeconómico adquiere especial relevancia debido a su presencia global en más de 100 países, su exposición a múltiples monedas, regímenes regulatorios diversos y condiciones económicas heterogéneas. Esta amplitud geográfica implica que las variaciones macroeconómicas no solo afectan los resultados consolidados de la empresa, sino también su estrategia de precios, su estructura de costos y su planificación financiera de largo plazo.

Crecimiento y Ciclo Económico

El crecimiento económico global es uno de los factores macroeconómicos más influyentes sobre la demanda de bienes y servicios de consumo. En períodos de expansión económica, el aumento del ingreso disponible y la confianza del consumidor suele traducirse en mayores niveles de gasto en alimentos fuera del hogar, favoreciendo el crecimiento de las ventas en el sector QSR. Por el contrario, durante fases de desaceleración o recesión, los consumidores

tienden a ajustar sus patrones de consumo, priorizando bienes esenciales y reduciendo el gasto discrecional (IMF, 2024).

McDonald's ha demostrado históricamente una alta resiliencia frente a los ciclos económicos adversos, lo cual se explica por su posicionamiento en el segmento de precios accesibles y su enfoque en propuestas de valor orientadas al consumidor sensible al precio. De acuerdo con la teoría económica del consumo, los bienes con elasticidad ingreso relativamente baja tienden a mantener su demanda incluso en contextos de menor crecimiento económico (Mankiw, 2021). En este sentido, la estrategia de menús económicos y promociones permite a la compañía mitigar el impacto negativo de la desaceleración económica sobre sus ingresos.

Inflación y Estructura de Costos

La inflación representa uno de los principales desafíos macroeconómicos para las empresas del sector de alimentos y bebidas. El aumento sostenido de los precios de insumos clave como carne, papas, aceites, energía y empaques impacta directamente los costos operativos, reduciendo los márgenes si no es trasladado al consumidor final (OECD, 2023).

Desde la perspectiva de la gestión financiera, la inflación obliga a las empresas a tomar decisiones estratégicas relacionadas con la fijación de precios, la renegociación de contratos con proveedores y la optimización de procesos productivos. McDonald's enfrenta el dilema clásico entre absorber los mayores costos afectando su rentabilidad o trasladarlos al consumidor con el riesgo de pérdida de volumen de ventas. La literatura en finanzas corporativas señala que las empresas con fuerte poder de marca y economías de escala poseen una mayor capacidad para gestionar entornos inflacionarios, ya sea mediante eficiencias operativas o ajustes graduales de precios (Ross, Westerfield & Jordan, 2022).

Política Monetaria y Tasas de Interés

Las decisiones de política monetaria, particularmente aquellas relacionadas con las tasas de interés, influyen de manera directa sobre el costo del financiamiento empresarial y la valoración de las compañías cotizadas en bolsa. Un entorno de tasas de interés elevadas incrementa el costo de la deuda, afectando el costo promedio ponderado de capital (WACC) y, por ende, la creación de valor económico (Damodaran, 2024).

Para una empresa con tanta deuda como McDonald's, las fluctuaciones en las tasas de interés son un asunto serio, ya que pueden afectar directamente el costo de financiar su operación global. Sin embargo, cuenta con una ventaja clave: su calificación crediticia de grado de inversión y su reputación en los mercados de capitales le dan acceso a financiamiento en condiciones relativamente favorables, incluso cuando el crédito escasea para otros.

Desde el punto de vista teórico, su capacidad para operar con alto apalancamiento sin comprometer su estabilidad respalda justamente lo que plantearon Modigliani y Miller (1963): una empresa con flujos de caja estables y un modelo operativo de bajo riesgo puede sostener niveles mayores de deuda sin poner en peligro su solvencia a largo plazo. En el caso de McDonald's, sus ingresos recurrentes y su modelo predecible son, en esencia, la garantía que respalda su estructura financiera.

Tipo de Cambio y Exposición Cambiaria

Para una multinacional como McDonald's, la volatilidad de las monedas es un factor que siempre está en el radar. La empresa opera y genera ingresos en docenas de monedas distintas, pero al final del día consolida sus cifras en dólares estadounidenses. Esto crea un efecto contable importante: si el dólar se fortalece, los ingresos obtenidos en euros, pesos o libras esterlinas

valdrán menos al convertirlos, lo que puede hacer que las ventas globales reportadas se vean menores, incluso si cada mercado local está creciendo con normalidad.

Esta exposición al riesgo cambiario es bien conocida en el mundo corporativo (Gitman & Zutter, 2021). Para manejarla, las empresas como McDonald's no se quedan cruzadas de brazos. Suelen implementar dos líneas de defensa: una es el uso de instrumentos financieros de cobertura (como forwards u opciones), una práctica común en la gestión moderna del riesgo (Hull, 2022). La otra, quizás más estratégica, es la diversificación geográfica misma. Al tener operaciones repartidas por todo el mundo, el impacto de que una moneda caiga a menudo se compensa con la fortaleza de otra. En esencia, no ponen todos sus huevos en la misma canasta monetaria.

Mercado Laboral y Regulación Salarial

McDonald's está respondiendo a la presión de los costos laborales y las regulaciones salariales de una manera concreta: automatizando procesos, impulsando el pedido digital y optimizando su red de franquicias. Estas medidas buscan un equilibrio: mantener la calidad de la experiencia del cliente mientras reducen gradualmente la dependencia de un modelo intensivo en mano de obra. En el fondo, como explica la teoría microeconómica (Varian, 2019), se trata de una búsqueda pragmática de eficiencia ante el aumento sostenido de uno de sus costos más importantes: el trabajo.

Síntesis del impacto macroeconómico. El entorno macroeconómico con sus ciclos de crecimiento, inflación, tasas de interés y dinámicas cambiarias no es un telón de fondo, sino un factor que moldea directamente la estrategia y los resultados de McDonald's. La clave de su resiliencia está en cómo se adapta. Frente a estas variables complejas, la empresa activa sus ventajas estructurales: su escala global, el poder de su marca y una búsqueda incansable de

eficiencia operativa. Es esta combinación la que le ha permitido seguir generando valor de manera sostenida, incluso en contextos económicos tan diversos como desafiantes.

Entorno Sectorial (industria QSR – comida rápida)

Para entender a McDonald's, hay que mirar primero el sector en el que compete: la industria de restaurantes de servicio rápido, o QSR. Este es un mercado global, sumamente dinámico y competitivo, donde las reglas del juego las marcan la eficiencia operativa y la escala.

Desde el punto de vista económico, este sector se mueve con volúmenes altos de ventas, pero márgenes de ganancia relativamente ajustados. Como ha señalado la teoría clásica (Porter, 2008), aquí el precio es un factor crucial para los consumidores, y la rentabilidad depende en gran medida de lograr una operación extremadamente eficiente y de aprovechar las economías de escala. En pocas palabras, es un negocio donde se gana vendiendo mucho, con costos muy controlados.

Dimensión y Crecimiento del Mercado QSR

El sector de la comida rápida ha crecido de manera constante en las últimas décadas. Este crecimiento no es casual; responde a cambios profundos en nuestra forma de vida. La acelerada urbanización, los ritmos laborales que dejan menos tiempo para cocinar, la incorporación masiva de la mujer al trabajo remunerado y una búsqueda generalizada de conveniencia han impulsado la demanda de soluciones alimenticias rápidas y accesibles. Básicamente, el estilo de vida moderno ha creado el nicho perfecto para esta industria. De acuerdo con estimaciones recientes, el mercado global de QSR superó los USD 900 mil millones a comienzos de la década de 2020 y mantiene proyecciones de crecimiento positivas para los próximos años, especialmente en economías emergentes (Fortune Business Insights, 2024).

Este crecimiento no es homogéneo entre regiones. Mientras los mercados maduros como Estados Unidos y Europa Occidental presentan tasas de crecimiento moderadas y altos niveles de saturación, los mercados emergentes en Asia, América Latina y África ofrecen mayores oportunidades de expansión, impulsadas por el crecimiento de la clase media y la urbanización acelerada (Euromonitor International, 2023). Para McDonald's, esta diferenciación regional condiciona su estrategia de expansión, priorizando el crecimiento vía franquicias en regiones con alto potencial y menores niveles de penetración.

Estructura del Sector y Modelo de Franquicias

El modelo de franquicias no es solo una opción en el negocio de la comida rápida; es prácticamente el motor que lo mueve. Es la forma en que las grandes cadenas crecen y operan en todo el mundo. Este modelo permite a las empresas líderes crecer rápidamente con menores requerimientos de capital propio, transfiriendo parte del riesgo operativo a los franquiciados y generando ingresos recurrentes a través de regalías y rentas inmobiliarias (Berman & Evans, 2018).

El modelo de franquicias es, en el fondo, una decisión financiera brillante. Le permite a McDonald's generar flujos de caja estables y predecibles por los pagos de regalías y rentas mientras transfiere gran parte del riesgo operativo y la inversión en locales a sus socios franquiciados. Para una empresa cotizada en bolsa, esta estabilidad es oro: reduce la volatilidad de sus ingresos y hace su desempeño más atractivo para los inversionistas. Como señala Damodaran (2024), esta estructura no solo mejora la rentabilidad sobre el capital, sino que es un motor claro de creación de valor a largo plazo. McDonald's no inventó el sistema, pero lo ha perfeccionado hasta convertirlo en la columna vertebral de su éxito: mantiene un control férreo

sobre la marca y los procesos, mientras su balance se beneficia de una eficiencia financiera excepcional.

Competencia y Saturación del Mercado

El sector de comida rápida es un campo de batalla permanente. Las grandes cadenas globales desde Burger King hasta KFC se disputan cada cliente, mientras que en cada ciudad surgen rivales locales que conocen mejor el terreno. Esta fragmentación, que analizó Porter (2008), tiene un efecto directo: nadie tiene mucho margen para subir precios.

En mercados maduros, como Estados Unidos, la saturación es tal que el crecimiento ya no viene de abrir más locales, sino de arrebatarse clientes a la competencia. Esto desata guerras de promociones y una presión constante sobre los márgenes, un fenómeno que Grant (2022) ha documentado bien. La respuesta de McDonald's ha sido duplicar la apuesta en eficiencia y volumen, justo donde su modelo de franquicias le da una ventaja estructural que pocos pueden igualar.

Sensibilidad al Precio y Comportamiento del Consumidor

El consumidor de comida rápida es, por naturaleza, muy consciente del precio. Esto se vuelve especialmente claro en épocas de inflación o incertidumbre económica, donde cada peso cuenta. Como explica la teoría microeconómica (Varian, 2019), en este sector el costo de cambiar de marca es casi nulo: si un combo sube demasiado, es fácil elegir otra opción a la vuelta de la esquina. Esta abundancia de alternativas pone a las cadenas en una posición delicada.

Por eso, la gestión de precios es un acto de equilibrio constante. Subir para cubrir costos puede ahuyentar clientes; no hacerlo puede erosionar los márgenes. McDonald's maneja esta presión con un conjunto de tácticas que han perfeccionado con los años: menús de valor fijo

(como el famoso "McMenú" o "Menú del Día"), promociones por tiempo limitado y programas de fidelidad a través de su app. El objetivo no es solo vender barato, sino mantener el volumen de transacciones alto, compensando márgenes más ajustados con una rotación masiva.

Esta capacidad de adaptación táctica es, en realidad, una ventaja estratégica. Le permite reaccionar rápido a cambios en el poder adquisitivo local, algo que competidores más pequeños o con menos recursos logísticos no pueden hacer con la misma agilidad. En el fondo, su escala global y su eficiencia operativa son lo que le dan el colchón para jugar con precios sin perder rentabilidad en el largo plazo.

Innovación, Digitalización y Canales de Distribución

La innovación y la digitalización han redefinido por completo la dinámica del sector de comida rápida. Hoy, la experiencia del cliente va mucho más allá del mostrador: pasa por aplicaciones móviles, kioskos de autoservicio, sistemas de voz en el drive-thru impulsados por inteligencia artificial y, por supuesto, las plataformas de delivery. Como destacan informes recientes de McKinsey (2023), esta transformación tecnológica ha cambiado radicalmente la relación entre las marcas y sus consumidores.

Este avance tiene una doble cara. Por un lado, el delivery y la omnicanalidad han ampliado el mercado, permitiendo llegar a clientes que antes no pisaban un restaurante. Por el otro, esa misma facilidad elegir y recibir comida con un solo clic ha intensificado la competencia, poniendo a todas las opciones a solo un par de toques de distancia.

Para McDonald's, invertir en tecnología no es solo una cuestión de modernizar la fachada. Se trata de una estrategia de fondo que busca dos objetivos clave: mejorar la experiencia del cliente y, al mismo tiempo, ganar eficiencia operativa. La digitalización les permite optimizar inventarios, personalizar promociones a partir de los datos y fortalecer la fidelización a través de

programas integrados. En un sector donde los márgenes son ajustados, estas eficiencias no son un lujo, sino una necesidad para mantener la rentabilidad.

Tendencias de Salud, Sostenibilidad y Regulación

Hoy, la industria de la comida rápida opera bajo una presión social y regulatoria creciente. Temas como la salud pública, el impacto ambiental y la responsabilidad corporativa han pasado de ser complementos para convertirse en factores críticos que están redefiniendo las reglas del juego. La mayor conciencia sobre la obesidad, el consumo de alimentos ultra procesados y la huella ecológica del sector ha llevado a muchos gobiernos a implementar medidas más estrictas. Como reporta la Organización Mundial de la Salud (2023), esto se traduce en impuestos a productos con alto contenido de azúcar o sal, etiquetados frontales más exigentes y restricciones a la publicidad dirigida a niños.

Para las empresas, esta tendencia es una moneda de dos caras: supone un riesgo, pero también una oportunidad clara para diferenciarse. Las cadenas que logren reformular sus productos, adoptar prácticas genuinamente sostenibles y comunicarlo con transparencia pueden convertir una amenaza reputacional en una ventaja competitiva sólida.

En el caso de McDonald's, la respuesta ha sido moverse en varios frentes: introducir opciones más ligeras en el menú, comprometerse a reducir plásticos y empaques, y adaptar sus ofertas a preferencias locales. Son movimientos estratégicos, a veces graduales, para navegar este nuevo entorno de manera proactiva.

Síntesis del Entorno Sectorial

La industria de la comida rápida es un entorno dinámico y exigente, donde la competencia es intensa y las preferencias de los consumidores evolucionan con rapidez. Este contexto obliga a las empresas a mantenerse constantemente alerta, no solo sobre sus costos y

precios, sino también sobre la solidez de su propuesta de valor. En un mercado donde el consumidor tiene decenas de opciones a un clic de distancia, destacar requiere algo más que un menú atractivo: exige eficiencia operativa, adaptabilidad y una conexión genuina con las expectativas del cliente.

A pesar de los desafíos, también hay oportunidades claras para quienes se muevan con agilidad. El crecimiento en mercados emergentes, la transformación digital y la innovación en formatos de servicio y entrega siguen abriendo caminos reales para crecer.

La clave tanto para McDonald's como para cualquier actor del sector será encontrar y mantener un equilibrio constante. Se trata de operar con la máxima eficiencia y sostener una base financiera sólida, pero sin quedarse rígidos. La capacidad de adaptarse con rapidez a las nuevas demandas de los consumidores y a un marco regulatorio que no deja de cambiar es igual de crítica. Ese balance, entre la disciplina operativa y la agilidad para evolucionar, es lo que definirá el éxito a largo plazo.

Análisis Estratégico de McDonald's

Modelo de Negocio y Estrategia Competitiva

El modelo de McDonald's es, sin duda, un referente clásico en estrategia y finanzas. Lo interesante no es solo que venda hamburguesas en todo el mundo, sino cómo ha construido un sistema integrado que funciona con precisión. No es simplemente una cadena de restaurantes; opera como un mecanismo bien sincronizado que combina elementos clave: la gestión de una de las marcas más valiosas del mundo, un sistema de franquicias estricto pero escalable, una estrategia inmobiliaria inteligente y una estandarización operativa casi total.

La clave está en que no es solo el producto lo que importa, sino cómo todo encaja. Es esta combinación y no solo la hamburguesa lo que explica su eficiencia duradera y su capacidad para mantenerse relevante a lo largo del tiempo.

Como bien ha señalado Grant (2022), este enfoque híbrido es lo que ha dado forma a un modelo a la vez replicable en su esencia y notablemente robusto desde el punto de vista financiero. En pocas palabras, su éxito reside en la integración deliberada de estas piezas, no en una sola fórmula mágica.

Estructura del Modelo de Negocio

El modelo de negocio de McDonald's se apoya fundamentalmente en el sistema de franquicias, mediante el cual más del 90 % de sus restaurantes a nivel mundial son operados por franquiciados independientes. Bajo este esquema, la empresa obtiene ingresos principalmente a través de regalías, alquileres y derechos de franquicia, mientras transfiere una parte significativa del riesgo operativo diario a los operadores locales (McDonald's Corporation, 2023).

Desde el punto de vista financiero, este modelo reduce la necesidad de inversión directa en activos productivos, estabiliza los flujos de caja y mejora la rentabilidad sobre el capital

empleado (ROCE), aspecto clave para una empresa cotizada en bolsa. La literatura en estrategia reconoce que los modelos “asset-light” tienden a presentar mayor resiliencia financiera y menor volatilidad en los resultados, especialmente en industrias de márgenes ajustados como la QSR (Damodaran, 2024).

Adicionalmente, McDonald’s conserva la propiedad o el control de una parte significativa de los inmuebles donde operan sus restaurantes, lo que le permite capturar rentas inmobiliarias y ejercer un mayor control estratégico sobre la localización de los puntos de venta. Este componente inmobiliario refuerza la estabilidad del modelo y constituye una barrera de entrada difícil de replicar por competidores de menor escala (Grant, 2022).

Propuesta de Valor

La propuesta de valor de McDonald’s se basa en cuatro pilares estratégicos: precio accesible, consistencia del producto, conveniencia y reconocimiento de marca. Desde la teoría del posicionamiento competitivo, la empresa se sitúa en una estrategia de liderazgo en costos con diferenciación limitada, ofreciendo productos estandarizados a precios competitivos, respaldados por una marca globalmente reconocida (Porter, 2008).

Este enfoque permite a McDonald’s atender a un amplio segmento de consumidores, especialmente aquellos sensibles al precio, sin competir exclusivamente por calidad gourmet ni por experiencias premium. La consistencia del producto independientemente del país o ciudad reduce la incertidumbre del consumidor y fortalece la lealtad a la marca, un activo intangible de alto valor estratégico.

Estrategia Competitiva

Desde el enfoque de las estrategias genéricas de Porter (2008), McDonald’s combina elementos de liderazgo en costos y diferenciación basada en marca y escala. La empresa

aprovecha economías de escala en compras, logística y marketing, lo que le permite reducir costos unitarios y sostener márgenes operativos estables incluso en entornos inflacionarios.

Desde la teoría de la ventaja competitiva, estas capacidades internas constituyen competencias difíciles de imitar, al estar respaldadas por décadas de experiencia acumulada y una infraestructura global altamente integrada (Barney, 1991).

Estrategia de Crecimiento y Adaptación

En cambio, en mercados emergentes de Asia o Latinoamérica, la prioridad sí es la expansión. Allí aprovecha el crecimiento de las ciudades y una clase media en ascenso para abrir nuevos locales, casi siempre a través del modelo de franquicias que le permite crecer con menor inversión de capital propio (Euromonitor International, 2023).

Un punto que cruza todas sus operaciones es la digitalización. Esto va mucho más allá de tener una app. Incluye kioscos de autoservicio, programas de fidelización integrados y alianzas sólidas con plataformas de delivery. Para McDonald's, estas no son solo herramientas de venta; son una fuente crítica de datos. Según señalan analistas de McKinsey (2023), estos datos les permiten comprender mejor a sus clientes, ajustar precios con más agilidad y tomar decisiones operativas más precisas. En el fondo, lo que están haciendo es construir una relación más directa e inteligente con el consumidor final.

Ventaja Competitiva y Creación de Valor

Al revisar las finanzas de McDonald's, su ventaja competitiva se vuelve concreta. Un ROCE sólido y un EVA consistentemente positivo no son casualidad; son el resultado directo de un modelo de negocio que, de forma sistemática, genera un rendimiento mayor que el costo del capital que emplea. Esto es justo lo que la teoría señala como el sello distintivo de una ventaja

que perdura (Damodaran, 2024). No es un golpe de suerte, sino la consecuencia de crear valor de manera sostenida.

¿Y en qué se apoya esta ventaja? En una combinación de activos que muy pocos rivales pueden igualar. Por un lado, están los activos físicos: su red de miles de restaurantes, propiedades inmobiliarias estratégicas y una logística global. Por otro y quizás más decisivos están los intangibles: el valor incalculable de su marca, el conocimiento operativo acumulado por décadas y la red de relaciones con sus franquiciados. Esta mezcla es la que levanta una barrera alta para cualquier competidor nuevo. Cualquier rival no solo necesita dinero para competir; necesita replicar un sistema completo del que McDonald's lleva décadas perfeccionando.

Síntesis Estratégica

Si tuviéramos que sintetizar el modelo de McDonald's, diríamos que se apoya en tres pilares: una eficiencia financiera probada (que se ve en sus márgenes y flujos de caja), una escalabilidad única (gracias a las franquicias) y una resiliencia estratégica notable (su capacidad para mantenerse relevante a través de ciclos económicos).

La empresa ha logrado integrar un sistema de franquicias estandarizado con una gestión de marca global y una obsesión por el liderazgo en costos. Esto, aunque suene a teoría de libros, se traduce en algo muy concreto: la capacidad de mantener rentabilidades por encima del promedio de su sector durante años. No es la opción más glamorosa ni la más innovadora en el menú, pero como inversión, ha demostrado ser una de las más consistentes y representativas de la industria de comida rápida a nivel mundial. Su historia sugiere que, en este negocio, la ejecución disciplinada de un modelo probado puede ser más poderosa que la búsqueda constante de la novedad.

Análisis de la Competencia

El análisis de la competencia permite identificar las principales presiones competitivas que enfrenta McDonald's dentro de la industria de restaurantes de servicio rápido (QSR), así como evaluar su posicionamiento relativo frente a los actores más relevantes del sector. Desde la teoría estratégica, comprender la naturaleza de los competidores, sus modelos de negocio y sus fuentes de ventaja competitiva resulta fundamental para explicar la sostenibilidad del desempeño empresarial y la creación de valor en el largo plazo (Grant, 2022).

Estructura Competitiva del Sector QSR

El sector de comida rápida (QSR) es altamente competitivo y está muy fragmentado. En él conviven grandes cadenas internacionales, marcas regionales y negocios locales. Aunque el sector parezca diverso, en la práctica un pequeño grupo de grandes corporaciones concentra la mayor parte de las ventas a nivel mundial, actuando como un verdadero oligopolio en los mercados más importantes, tal como confirman los análisis recientes (Euromonitor International, 2023). En este escenario, McDonald's ocupa una posición de claro liderazgo. Su ventaja no es solo cuantitativa con presencia en la inmensa mayoría de los países, sino cualitativa: su marca es quizás la más universal y reconocible del sector.

Frente a ella, sus rivales directos más importantes Burger King, KFC, Wendy's y Subway compiten con estrategias bien diferenciadas, cada uno buscando su espacio en un mercado donde la escala y el reconocimiento de McDonald's son difíciles de igualar. Cada uno ha encontrado una fórmula diferente, combinando a su manera el precio, la especialización del menú como el pollo frito de KFC o los sándwiches de Subway, su alcance geográfico y su modelo operativo.

Competidores Directos y Posicionamiento Estratégico

A continuación, revisamos algunos de sus rivales más importantes en el mercado global de comida rápida.

Burger King es su competidor directo en el segmento de hamburguesas. También opera con un modelo basado en franquicias y precios bajos. Sin embargo, su alcance internacional es más limitado y su marca no tiene el mismo nivel de reconocimiento. Esto le dificulta replicar la eficiencia operativa y la consistencia que caracterizan a McDonald's en miles de locales alrededor del mundo.

Sin embargo, la comparación tiene un límite claro: Burger King opera a una escala global menor y su marca no está tan consolidada. Esto le impide replicar las enormes economías de escala y la consistencia operativa que caracterizan a su principal competidor. Estratégicamente, esto se traduce en que Burger King a menudo depende de campañas promocionales agresivas y de innovaciones puntuales en su menú, en lugar de competir con una ventaja estructural sostenible en el tiempo, como se analiza en marcos estratégicos contemporáneos (Grant, 2022).

KFC sigue una ruta diferente. Al especializarse en pollo frito, logra una diferenciación clara en su oferta, lo que en muchos mercados le permite evitar una rivalidad frontal con McDonald's. Pero esta especialización también tiene su contrapartida: lo hace más vulnerable a las fluctuaciones en los precios de un insumo clave, como el pollo, introduciendo un riesgo específico en su estructura de costos que las cadenas de hamburguesas no enfrentan en la misma medida. Desde un punto de vista estratégico, KFC basa su competencia más en diferenciar su producto su especialidad en pollo frito que en competir por tener los costos más bajos. Esto se traduce en estructuras de costos y márgenes diferentes a los de una cadena de hamburguesas, como señalan informes del sector (Euromonitor International, 2023).

Wendy's, por su parte, maneja una estrategia intermedia. Se posiciona como una opción con una calidad percibida algo mayor dentro del mundo de las hamburguesas. Este enfoque le permite atraer a clientes dispuestos a pagar un poco más, aunque a cambio limita su alcance masivo. Según la teoría clásica de Porter (2008), Wendy's se sitúa más cerca de una estrategia de diferenciación enfocada, lo que explica por qué su escala global no le permite competir de frente con el volumen de McDonald's.

El caso de Subway es ilustrativo. Durante años se presentó como la alternativa "más saludable" dentro de la comida rápida. Sin embargo, su modelo de franquicias, muy descentralizado y con un control operativo débil, ha llevado a una experiencia inconsistente para el cliente. Este hecho ha ido debilitando su posición, como muestra un análisis de estrategia contemporáneo (Grant, 2022). Su ejemplo deja una lección clara: una ventaja competitiva basada en la diferenciación se puede erosionar rápidamente si no está respaldada por una operación estandarizada y un control estratégico sólido.

Competencia Indirecta y Sustitutos

Además de los competidores directos, McDonald's enfrenta competencia indirecta proveniente de otros formatos de alimentación fuera del hogar, como restaurantes casuales, cafeterías, food trucks y servicios de entrega de comida preparada. Asimismo, el crecimiento del consumo de alimentos listos para consumir en supermercados y tiendas de conveniencia amplía el conjunto de sustitutos disponibles para el consumidor (Porter, 2008).

Desde el punto de vista económico, la presencia de múltiples sustitutos incrementa la elasticidad de la demanda y reduce el poder de fijación de precios de las empresas del sector. En este contexto, la capacidad de McDonald's para mantener precios competitivos sin sacrificar

márgenes depende en gran medida de su eficiencia operativa y de su poder de negociación con proveedores.

Ventajas Competitivas Relativas de McDonald's

El análisis comparativo revela que la principal ventaja competitiva de McDonald's frente a sus competidores radica en la combinación de escala global, fortaleza de marca y eficiencia financiera. Mientras otros actores pueden igualar ciertos elementos del modelo como el uso de franquicias o campañas de marketing, pocos logran replicar simultáneamente la amplitud geográfica, el control operativo y la consistencia del producto que caracterizan a McDonald's.

Desde la teoría de recursos y capacidades, estos elementos constituyen recursos valiosos, difíciles de imitar y organizacionalmente explotados, cumpliendo los criterios del modelo VRIO propuesto por Barney (1991). Esta condición explica por qué McDonald's ha logrado sostener una posición dominante a lo largo del tiempo, incluso frente a competidores bien financiados y con reconocimiento de marca.

Implicaciones Estratégicas del Entorno Competitivo

La intensidad competitiva del sector QSR obliga a McDonald's a mantener una estrategia dinámica, orientada a la innovación incremental, la optimización de costos y la adaptación a cambios en las preferencias del consumidor. Esta competencia constante limita mucho la capacidad de subir precios. Por eso, crear valor depende menos del margen por producto y más de ser extremadamente eficientes y de mover un volumen enorme.

Por eso, desde el punto de vista financiero, este entorno subraya la importancia crítica de métricas como el ROCE y el EVA. Solo las empresas que logren una rentabilidad consistentemente superior a su costo de capital podrán generar valor a largo plazo. La posición

de McDonald's en el mercado le da precisamente esa ventaja estructural, un respaldo del que no disponen todos sus competidores.

Síntesis del Análisis Competitivo

El análisis deja claro que McDonald's compite en un campo muy disputado, lleno de grandes cadenas globales y de muchas alternativas diferentes para comer. Sin embargo, ocupa un lugar fuerte. Su liderazgo en escala, su modelo de franquicias bien gestionado y el poder de su marca le dan ventajas clave frente a rivales directos e indirectos. Esta posición relativa es lo que le permite mantener una cuota de mercado importante y seguir generando valor económico, incluso en un sector tan exigente y en constante cambio.

Fuerzas de Porter

El modelo de las Cinco Fuerzas de Porter es una herramienta fundamental para entender la dinámica competitiva de una industria y cómo afecta a la rentabilidad de las empresas que están en ella. La idea central, como señaló Porter (2008), es que la intensidad de estas fuerzas define cuán competitivo es un sector y, por lo tanto, qué capacidad tienen las empresas para obtener rendimientos por encima del promedio. Aplicar este marco a McDonald's nos ayuda a entender las presiones específicas que enfrenta en el sector de comida rápida (QSR).

Para empezar, la rivalidad entre los competidores existentes es intensa. La industria incluye múltiples cadenas multinacionales y actores locales que compiten de forma agresiva en todos los frentes: precio, promociones, ubicaciones privilegiadas y velocidad del servicio. Esta rivalidad limita el poder de fijación de precios y obliga a las empresas a buscar eficiencias operativas constantes para proteger sus márgenes (Euromonitor International, 2023).

La amenaza de nuevos entrantes es moderada. Si bien abrir un restaurante individual no requiere barreras tecnológicas significativas, competir a gran escala exige fuertes inversiones en

marca, logística, estandarización y control de calidad. La magnitud de la red global, el reconocimiento de marca y el modelo de franquicias consolidado de McDonald's actúan como barreras de entrada relevantes frente a potenciales competidores de gran alcance (Grant, 2022).

El poder de negociación de los proveedores es relativamente bajo. Gracias a su escala global, McDonald's tiene una gran ventaja para negociar con sus proveedores. Puede conseguir mejores precios y condiciones de suministro para la mayoría de sus insumos. Eso sí, algunos ingredientes específicos pueden ser un dolor de cabeza en momentos de volatilidad en los mercados, como han señalado análisis clásicos del sector (Porter, 2008).

Del otro lado, los clientes tienen mucho poder. Cambiar de hamburguesería es fácil y hay montones de opciones. Esto obliga a la empresa a mantener precios atractivos y una experiencia consistente; de lo contrario, la gente simplemente se va.

Además, la competencia no viene solo de otras cadenas. Cualquier alternativa para comer fuera de casa desde un restaurante con servicio a mesa hasta un supermercado con comida preparada actúa como un sustituto. Esta es una presión constante.

En conjunto, el análisis deja claro que McDonald's compite en una industria muy dura. Su éxito no se debe a una fuerza aislada, sino a cómo combina su escala masiva, una operación eficiente y una marca en la que la gente confía. Esa combinación es su verdadero motor frente a la competencia.

Análisis Interno

El análisis interno nos ayuda a ver qué tan preparada está realmente una empresa. Se enfoca en evaluar sus capacidades, los recursos con los que cuenta y sus limitaciones, para determinar en qué tiene ventaja y cuál es su potencial real de crear valor. A diferencia del análisis del mercado, aquí ponemos la lupa sobre lo que la compañía controla directamente:

cómo está organizada, la eficiencia de sus operaciones, su estabilidad financiera y activos intangibles clave, como la fuerza de su marca (Grant, 2022).

Para McDonald's, comprender cómo está construida su operación es esencial. Su modelo global es complejo y descansa sobre dos cimientos principales: un sistema de franquicias sumamente estandarizado y una marca de una solidez extraordinaria. Es esta combinación la que explica, en buena medida, su liderazgo en la industria.

Si lo observamos a través de la teoría de recursos y capacidades, queda claro que McDonald's posee activos estratégicos que reúnen las características VRIO: son Valiosos, Raros, Dificiles de Imitar, y la Organización los aprovecha eficazmente (Barney, 1991). Su marca global, su extensa red de franquiciados, su logística depurada y el conocimiento operativo acumulado durante décadas son ejemplos claros de ello. Estos recursos son la razón por la que su rentabilidad generalmente supera la media del sector.

Sin embargo, el mismo análisis revela vulnerabilidades. La dependencia del modelo de franquicias puede llevar a inconsistencias en la experiencia del cliente, la estandarización extrema limita su capacidad de reacción, y la empresa enfrenta críticas recurrentes sobre nutrición. Aquí es donde la matriz DOFA se convierte en una herramienta clave, ya que nos permite combinar estas fortalezas y debilidades internas con las oportunidades y amenazas que presenta el entorno externo, dando lugar a una estrategia completa y realista. Esta integración es la que permite diseñar estrategias coherentes, enfocadas en la sostenibilidad y la creación de valor a largo plazo.

Matriz DOFA

La matriz DOFA es una herramienta clave para analizar la estrategia de una empresa, ayudando a organizar y comprender su situación al examinar dos dimensiones: lo que ocurre dentro de la organización y las condiciones del mercado en el que compete. En el caso de McDonald's, nos centraremos en identificar sus principales fortalezas y debilidades internas, sin perder de vista cómo estas se relacionan con el entorno competitivo que ya hemos estudiado antes.

Figura 1

Matriz DOFA – McDonald's

Interno	Fortalezas (F)	Debilidades (D)
	Marca global sólida y reconocida	Dependencia del modelo de franquicias
	Economías de escala y liderazgo en costos	Percepción negativa en salud y nutrición
	Modelo financiero “asset-light”	Rigidez operativa y estandarización
	Flujos de caja estables	Sensibilidad a costos laborales e insumos
Externo	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
	Crecimiento en mercados emergentes	Competencia intensa en el sector QSR
	Digitalización y delivery	Cambios regulatorios en nutrición
	Innovación en menús y sostenibilidad	Sustitutos y cambios en hábitos de consumo
	Automatización y eficiencia operativa	Volatilidad de precios de insumos

Nota. La matriz DOFA presentada sintetiza los principales factores internos y externos, que inciden en la posición estratégica de McDonald's dentro del sector de restaurantes de servicio rápido (QSR).

La mayor fortaleza de McDonald's es su marca, reconocida en todo el mundo. Esa familiaridad genera confianza en los clientes, construye lealtad y le sirve como un trampolín para lanzar productos nuevos o entrar en nuevos mercados. A esto se suma su modelo de franquicias:

le ha permitido crecer rápido por el mundo sin tener que invertir una enorme cantidad de capital propio. Este sistema no solo hace más eficiente el uso de su dinero, sino que le garantiza unos ingresos recurrentes y estables a través de los pagos que recibe de sus franquiciados.

Su tamaño también le da otra ventaja clave: economías de escala. Por ser tan grande, negocia mejores precios con proveedores, tiene una logística más eficiente y puede invertir en marketing de una forma que sus competidores más pequeños no pueden. Esto se traduce en un mejor control de costos. Además, su solidez financiera le abre las puertas de los mercados de capitales en condiciones favorables, lo que le permite financiar su modernización o recomprar acciones sin arriesgar su estabilidad.

Pero este modelo tan eficiente tiene una contraparte. Al depender de operadores independientes, a veces puede haber inconsistencias: la experiencia o el servicio no son exactamente iguales en todos los restaurantes, porque el control sobre cada local no es total. Es el lado menos predecible de un sistema, que por lo demás, es muy sólido. Asimismo, la empresa enfrenta una percepción negativa asociada a la comida rápida, relacionada con temas de salud, nutrición y sostenibilidad, lo que puede limitar su atractivo para ciertos segmentos del mercado.

Un punto flaco importante es la rigidez de su operación. Su modelo está tan estandarizado que a veces le cuesta adaptarse con agilidad a los gustos locales o a cambios culturales, sobre todo en mercados emergentes, donde poder ajustarse rápido es una ventaja clave. A esto se suma su elevada exposición a costos variables, como los laborales y de insumos, que en contextos inflacionarios pueden presionar significativamente sus márgenes de ganancia.

Matriz de Estrategias (FO, DO, FA, DA)

La matriz de estrategias es la herramienta que traduce el diagnóstico FODA en líneas de acción concretas; sirve precisamente para eso: conectar lo que la empresa tiene y sabe hacer con lo que ocurre en el mercado. Esto permite diseñar un plan realista, que aproveche sus capacidades genuinas y esté dirigido a crear valor de forma sostenible en el tiempo.

Las estrategias FO (Fortalezas y Oportunidades) se centran en usar lo que la empresa hace bien para abrir nuevas puertas. Para McDonald's, las estrategias FO se traducen en usar lo que mejor hace su marca global y su escala para abrirse paso en mercados emergentes.

Figura 2

Matriz de Estrategias – McDonald's

	Oportunidades (O)	Amenazas (A)
Fortalezas (F)	FO: Expansión en mercados emergentes usando marca y franquicias. Digitalización para aumentar ventas y eficiencia.	FA: Uso de economías de escala para enfrentar competencia y presión de costos.
Debilidades (D)	DO: Innovación en menús saludables y sostenibles para mejorar percepción. Mayor control digital de franquicias.	DA: Ajustes graduales del modelo operativo y diversificación del portafolio para reducir riesgos.

Nota. La matriz de estrategias de McDonald's integra los factores identificados en la DOFA para proponer líneas de acción coherentes con su realidad interna y el entorno competitivo.

En las estrategias DO el objetivo es claro: fortalecer los puntos flojos internos aprovechando las tendencias externas. Para McDonald's, esto podría traducirse en evolucionar su menú con opciones más saludables o de origen sostenible, respondiendo a la mayor conciencia del consumidor. Al mismo tiempo, la tecnología se convierte en un aliado clave para optimizar la gestión de su red de franquicias, ganando mayor control, eficiencia y consistencia operativa.

Con las estrategias FA, cuando el entorno se complica ya sea por una competencia más agresiva o por picos imprevistos en los costos, McDonald's puede apoyarse en lo que mejor hace.

Su enorme poder de negociación con proveedores y su solidez financiera actúan como un colchón que le permite absorber impactos sin perder estabilidad ni terreno en el mercado. Se trata de usar su escala y reputación no para atacar, sino para defenderse y mantenerse firme.

Por último, las estrategias DA es el enfoque más prudente, consiste en anticiparse y prepararse para escenarios adversos. Para McDonald's, implica diversificar su portafolio de productos para no depender demasiado de unos pocos íconos del menú, y evolucionar su modelo operativo con tiempo, adaptándose de forma proactiva a cambios regulatorios y a nuevas expectativas sociales. No se espera a que la amenaza llegue; se actúa antes para reducir el posible daño.

Diagnóstico Financiero

Análisis de los Estados Financieros

Analizar los estados financieros es fundamental para entender cómo le va realmente a una empresa. En el caso de McDonald's, este análisis nos permite ver con claridad de qué está hecho su balance qué tiene y qué debe y cómo han cambiado sus ingresos y gastos más importantes entre 2022, 2023 y 2024.

Toda esta información, que recopilamos y ordenamos en el Anexo 1 a partir de sus informes oficiales, nos da una base concreta para evaluar no solo su situación actual, sino también las tendencias que está siguiendo. Es el primer paso para pasar de las cifras sueltas a una comprensión real de su salud financiera.

Análisis Vertical

El análisis vertical es una herramienta que nos ayuda a entender la estructura financiera de McDonald's de una manera más clara. Consiste en expresar cada partida de sus estados financieros ya sea del balance o de la cuenta de resultados como un porcentaje del total. En el balance, cada cuenta se compara con el activo total; en la cuenta de resultados, con los ingresos totales.

De acuerdo con la información del estado de situación financiera, los activos corrientes representan una proporción significativa del total del activo, destacándose el comportamiento del efectivo y equivalentes, que pasa de representar aproximadamente el 47,6 % del activo en 2022, a 57,4 % en 2023, y posteriormente desciende de forma relevante en 2024 hasta cerca del 23,8 %. Esta variación indica una recomposición importante de la liquidez, posiblemente asociada a decisiones de inversión, pago de obligaciones financieras o distribución de recursos a los accionistas.

Las cuentas por cobrar muestran una participación relativamente estable dentro del activo total, aunque con ligeras variaciones porcentuales entre los periodos analizados. En contraste, otros activos corrientes y no corrientes presentan una mayor concentración en 2024, lo que sugiere un cambio en la estructura del activo hacia partidas de menor liquidez.

Al mirar cómo se financia, el análisis deja claro algo: la deuda y el patrimonio son los pilares principales. Esto no es una sorpresa, ya que el modelo de McDonald's se basa en usar deuda de forma inteligente y controlada. Esta estructura no es casual; responde a su estrategia de reducir el costo del dinero que usa y de sacar el mayor provecho posible a cada dólar invertido en el negocio.

En la cuenta de resultados, el análisis muestra una realidad del sector: una gran parte de lo que ingresa se va en cubrir los costos de operar. Es lo normal en comida rápida. A pesar de eso, McDonald's mantiene márgenes operativos positivos. Esto habla de su eficiencia para controlar gastos y del poder que le da su enorme escala a nivel mundial. Aunque el porcentaje final de ganancia neta sobre las ventas no sea el mayor, se mantiene estable. Esto confirma que su modelo de negocio, a nivel global, genera resultados consistentes.

El análisis vertical nos muestra una empresa con una base financiera sólida. Eso sí, también revela cambios importantes en dónde tiene su dinero, especialmente en lo que se refiere a liquidez, entre un año y otro.

Análisis Horizontal

El análisis horizontal nos ayuda a ver cómo han cambiado las finanzas de McDonald's entre 2022, 2023 y 2024. Básicamente, nos muestra si las partidas clave han crecido, disminuido o se han mantenido estables con el tiempo.

Según los datos, hay un cambio notable en el efectivo. Entre 2022 y 2023, casi se duplicó, pasando de unos 2.584 millones a aproximadamente 4.579 millones. Este salto muestra que la empresa acumuló una cantidad importante de liquidez en ese periodo. Sin embargo, en 2024 se observa una reducción considerable hasta alrededor de 1.085, lo que sugiere un uso intensivo del efectivo, posiblemente destinado a inversiones, amortización de deuda o distribución de dividendos.

Las cuentas por cobrar se han mantenido bastante estables. Vimos un aumento moderado entre 2022 y 2023, pero en 2024 apenas hubo movimiento. Esto demuestra que manejan el crédito con mucho cuidado, lo cual tiene sentido porque la mayoría de sus ventas son al contado o de pago rápido.

Si miramos el activo total, los cambios nos hablan de una estrategia definida: prefieren sacarle más provecho a lo que ya tienen, en lugar de crecer por crecer. Es lo que suele hacer una empresa madura, donde la eficiencia importa más que solo aumentar el tamaño.

En cuanto a ganancias y pérdidas, la tendencia es estable. Los ingresos y los costos no dan sustos; suben y bajan con suavidad. Esta previsibilidad es justo lo que le da espacio para operar con bastante deuda sin ponerse nerviosa, y es también lo que mantiene tranquilos a los inversionistas.

En pocas palabras, el análisis nos muestra que McDonald's ha hecho ajustes clave, especialmente en cómo maneja su liquidez, todo sin desestabilizar el negocio. Estos pasos confirman que es una empresa con experiencia, que sabe adaptarse sin perder su rumbo ni volverse impredecible.

Análisis de Liquidez

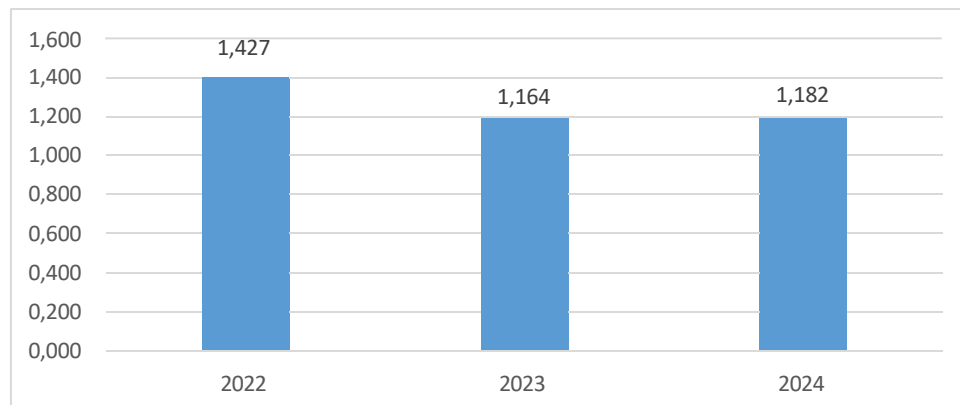
Para McDonald's, una falla en liquidez podría interrumpir su operación básica de manera inmediata. Sin embargo, su modelo genera un flujo de caja operativo muy constante y predecible, que es su principal garantía. Aunque sus ratios de liquidez tradicionales, como el corriente, puedan parecer bajos, esto no indica un problema. En realidad, refleja una gestión activa y eficiente del capital de trabajo, donde el efectivo se reinvierte o distribuye en lugar de permanecer ocioso en las cuentas. En esencia, su verdadera liquidez no está solo en su balance, sino en la confiabilidad de su caja generada día a día. En este estudio, la liquidez se analiza a partir de la información financiera correspondiente al periodo 2022–2024, tomada del archivo Excel suministrado, aplicando indicadores financieros de uso estándar como la razón corriente, la prueba ácida y el capital de trabajo, de acuerdo con la literatura financiera especializada (Gitman & Zutter, 2021; Ross et al., 2022).

Razón Corriente

La razón corriente mide cuántas veces los activos corrientes cubren los pasivos corrientes, siendo un indicador directo de holgura financiera de corto plazo. McDonald's presenta una razón corriente de 1,427 (2022), 1,164 (2023) y 1,182 (2024). La lectura técnica es clara: en los tres años el indicador se mantiene por encima de 1, lo que implica capacidad de cubrir obligaciones corrientes con activos corrientes. Sin embargo, la tendencia muestra debilitamiento frente a 2022, debido a que el pasivo corriente crece de manera marcada en 2023 y se mantiene relativamente alto en 2024 frente al nivel de activo corriente.

Figura 3

Razón Corriente 2022-2024



Nota. La gráfica evidencia el comportamiento del indicador durante el periodo 2022–2024.

El año 2022 exhibe la mejor posición relativa (1,427). En términos operativos, esto sugiere un margen de seguridad mayor para cubrir cuentas por pagar, porciones corrientes de deuda u otros pasivos de corto plazo. En 2023, el indicador cae a 1,164: aunque aún aceptable, evidencia mayor presión sobre liquidez, principalmente porque el pasivo corriente (6.859) es alto respecto al activo corriente (7.982). En 2024 se observa una leve recuperación a 1,182; sin embargo, esta mejora no retorna al nivel de 2022, y ocurre en un contexto donde el activo corriente cae a 4.565, mientras el pasivo corriente queda en 3.861.

Interpretativamente, la razón corriente sugiere que McDonald's conserva liquidez operativa suficiente, pero con menor colchón respecto a 2022. Esto obliga a vigilar: (i) el ritmo de vencimientos de obligaciones de corto plazo, (ii) la gestión de capital de trabajo y (iii) la estabilidad del flujo de caja operativo, dado que una razón corriente cercana a 1 reduce el margen ante choques de costos o demanda (Gitman & Zutter, 2021).

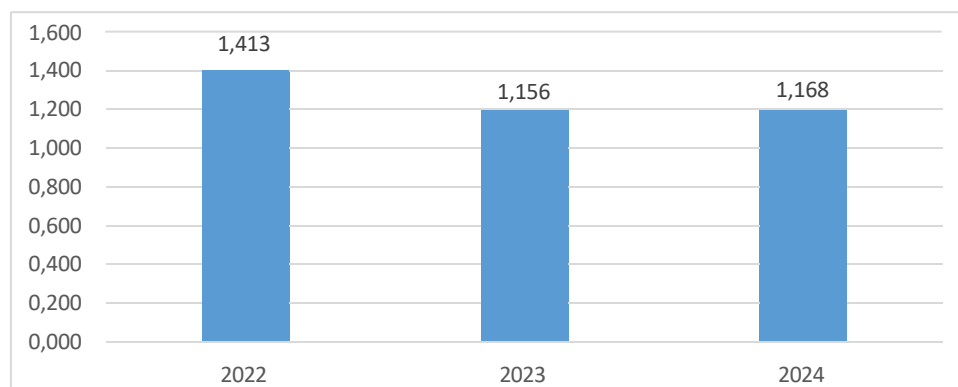
Prueba Ácida

La prueba ácida evalúa la liquidez inmediata excluyendo inventarios, por considerarlos menos líquidos que el efectivo o las cuentas por cobrar. Usando los datos del Excel, la prueba

ácida de McDonald's es 1,413 (2022), 1,156 (2023) y 1,168 (2024). En términos técnicos, el indicador es muy cercano a la razón corriente en los tres años porque el inventario es pequeño frente al tamaño del activo corriente (52–56). Esto es consistente con negocios QSR, donde el inventario tiende a rotar rápidamente y la estructura de activos corrientes se concentra más en efectivo, cuentas por cobrar y otros activos corrientes.

Figura 4

Prueba Ácida 2022-2024



Nota. La gráfica muestra la evolución del indicador en el periodo 2022–2024.

En 2022, la prueba ácida (1,413) refuerza la conclusión de solvencia de corto plazo sin depender significativamente de la liquidación de inventarios. En 2023, cae a 1,156 por el aumento del pasivo corriente; la empresa conserva capacidad de respuesta inmediata, pero el margen se estrecha. En 2024, sube ligeramente a 1,168, lo que refleja cierta recomposición de la posición corriente respecto a 2023, aunque sin retornar a 2022.

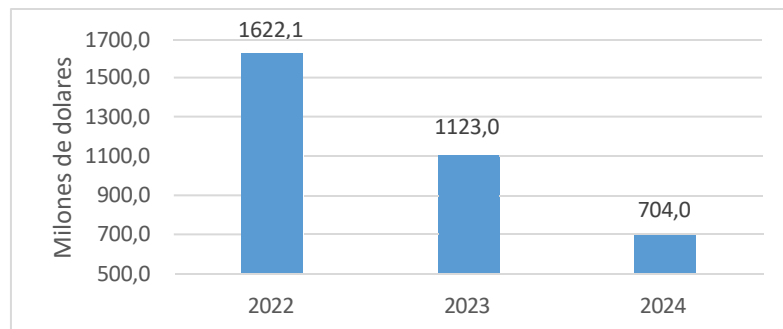
Desde una lectura de gestión financiera, la prueba ácida aporta un matiz importante: la liquidez de McDonald's depende principalmente de activos corrientes altamente líquidos y no de inventarios. Por tanto, la atención debe centrarse en la administración del efectivo, la disciplina de pagos y la rotación/recuperación de cuentas por cobrar, especialmente bajo entornos de tasas altas o presiones inflacionarias que puedan tensionar pagos a proveedores (Ross et al., 2022).

Capital de Trabajo

El capital de trabajo (o fondo de maniobra) mide el excedente de activos corrientes sobre pasivos corrientes. Representa la “holgura operativa” disponible para sostener la operación diaria, cubrir variaciones de caja y absorber choques de corto plazo. En dicho aspecto, McDonald’s registra capital de trabajo positivo en los tres años: 1.622,1 (2022), 1,123,0 (2023) y 704,0 (2024) Millones de dólares. Esto confirma que la empresa, en cada periodo, mantiene recursos corrientes netos para operar sin depender de refinanciación inmediata. No obstante, la tendencia descendente es relevante: el capital de trabajo se reduce de forma material desde 2022, lo cual implica menor amortiguación ante incrementos de costos, ajustes salariales, aumentos de tasas o eventos inesperados.

Figura 5

Capital de Trabajo 2022-2024



Nota. La gráfica presenta la evolución del indicador expresado en millones de dólares durante el periodo 2022–2024.

En 2022, el capital de trabajo (1.622,1 Millones de dólares) indica un margen amplio para atender operación y compromisos corrientes. En 2023, baja a 1.123,0 Millones de dólares, aunque sigue siendo positivo, el descenso sugiere que el crecimiento del pasivo corriente consume parte de la holgura, elevando la necesidad de una gestión más estricta de cobros y pagos. En 2024, cae a 704,0 Millones de dólares, nivel que, aun positivo, refleja una posición

más ajustada. En términos de riesgo financiero, una trayectoria así suele implicar mayor sensibilidad del flujo de caja ante variaciones en ventas o costos de insumos (Gitman & Zutter, 2021).

En síntesis, el capital de trabajo muestra que McDonald's conserva solvencia de corto plazo, pero con un deterioro progresivo del "colchón" de liquidez entre 2022 y 2024, lo cual debe considerarse al interpretar los indicadores de rentabilidad y apalancamiento del estudio.

Análisis de Rentabilidad y Eficiencia

El análisis de rentabilidad y eficiencia permite evaluar la capacidad de McDonald's para transformar sus ventas en utilidades y, simultáneamente, medir qué tan eficientemente utiliza sus activos para generar ingresos. A diferencia de la liquidez, que se concentra en el corto plazo, estos indicadores reflejan la calidad estructural del desempeño financiero y la coherencia del modelo de negocio con la creación de valor.

Márgenes Financieros

Los márgenes financieros muestran qué proporción de las ventas se convierte en utilidad en distintos niveles del estado de resultados. Para este estudio se analizan el margen operativo y el margen neto, calculados como:

$$\text{Margen operativo} = \frac{\text{EBIT}}{\text{Ventas}} \qquad \text{Margen neto} = \frac{\text{Utilidad neta}}{\text{Ventas}}$$

McDonald's registra un margen operativo elevado y muy estable durante el periodo 2022–2024. En 2022, el margen operativo fue de 44,69 %, aumentando a 46,07 % en 2023 y manteniéndose prácticamente constante en 45,75 % en 2024. Este comportamiento evidencia una alta eficiencia operativa, propia de un modelo altamente estandarizado y con fuerte control de costos.

El margen neto muestra mayor variabilidad, al incorporar el efecto de la estructura financiera y los impuestos. En 2022, el margen neto se ubicó en 26,64 %, aumentando de forma significativa en 2023 hasta 33,22 %, para luego descender ligeramente en 2024 a 31,72 %. Esta evolución sugiere que, aunque la empresa mantiene una rentabilidad final elevada, existen impactos asociados a decisiones financieras y fiscales que afectan el resultado final.

Tabla 1

Márgenes Financieros 2022-2024

Año	Ventas	EBIT	Utilidad neta	Margen operativo	Margen neto
2022	23.183	10.365	6.177	44,69%	26,64%
2023	25.494	11.746	8.469	46,07%	33,22%
2024	25.920	11.852	8.223	45,75%	31,72%

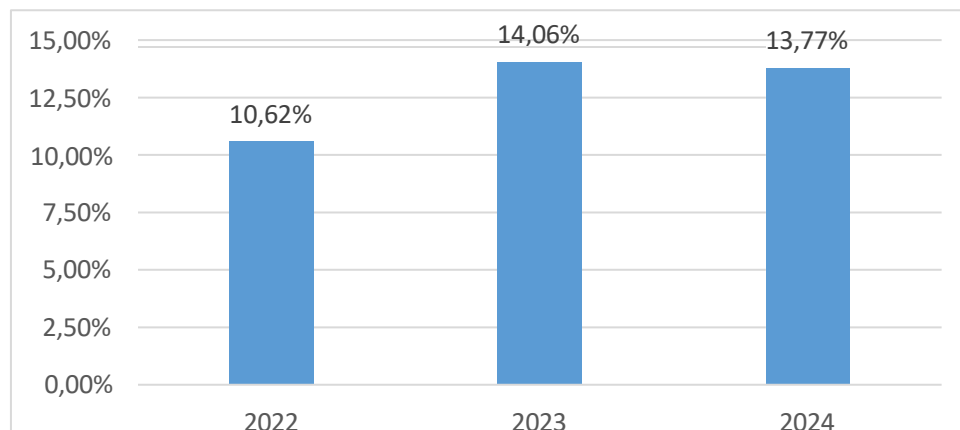
Nota. En conjunto, los márgenes confirman que McDonald's posee una rentabilidad estructural sólida, sustentada más en eficiencia operativa que en incrementos agresivos de precios.

ROA

El ROA (Return on Assets) mide la eficiencia con la que la empresa utiliza sus activos totales para generar utilidad neta. Con base en la información recopilada, el ROA de McDonald's muestra un comportamiento creciente entre 2022 y 2023, seguido de una leve corrección en 2024. En 2022, el ROA fue de 10,62 %, aumentando a 14,06 % en 2023, y descendiendo moderadamente a 13,77 % en 2024.

Figura 6

ROA 2022-2024



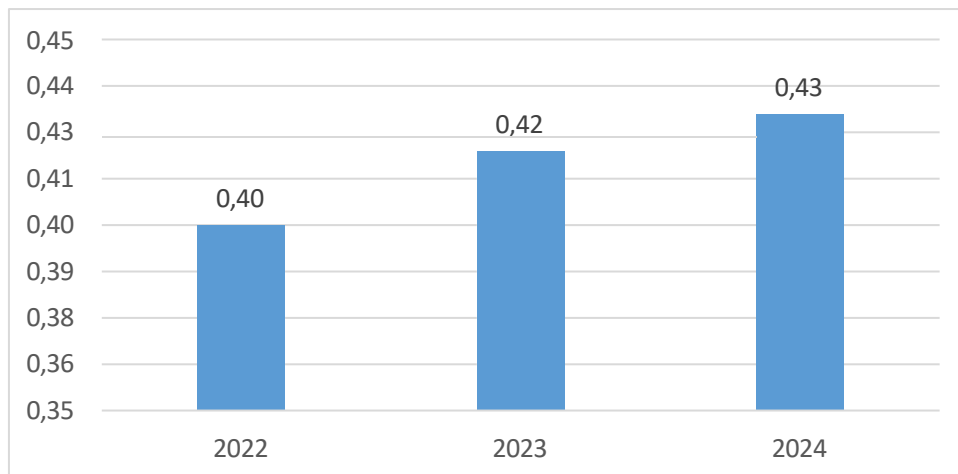
Nota. La gráfica muestra la evolución porcentual del indicador durante el periodo 2022–2024. Se observa un incremento significativo de 10,62% en 2022 a 14,06% en 2023.

Este comportamiento indica que la empresa logró mejorar notablemente la eficiencia en el uso de sus activos en 2023, generando más utilidad por cada unidad monetaria invertida. La leve reducción en 2024 no representa una pérdida de eficiencia estructural, sino un ajuste coherente con la estabilización de resultados y cambios en la estructura del balance.

El ROA confirma que McDonald's opera con una alta productividad de activos, consistente con un modelo de negocio "asset-light" que prioriza franquicias y eficiencia sobre la expansión intensiva en activos propios.

Rotación de Activos

La rotación de activos mide la capacidad de la empresa para generar ventas a partir de su base de activos, respecto a ello, la rotación de activos de McDonald's se mantiene relativamente estable durante el periodo analizado: 0,40 veces en 2022, 0,42 veces en 2023 y 0,43 veces en 2024. Esta estabilidad refleja un uso consistente de los activos para generar ingresos.

Figura 7*Rotación de Activos 2022-2024*

Nota. La gráfica evidencia una tendencia creciente del indicador durante el periodo 2022–2024, pasando de 0,40 en 2022 a 0,42 en 2023 y 0,43 en 2024.

Aunque la rotación no es elevada en términos absolutos lo cual es habitual en empresas con activos inmobiliarios y de largo plazo, su estabilidad indica que la empresa no requiere incrementos significativos en activos para sostener el crecimiento de ventas. Esto refuerza la interpretación del ROA: la mejora en la rentabilidad proviene más del control de costos y de los márgenes que de una mayor rotación.

Análisis del Ciclo de Conversión de Efectivo

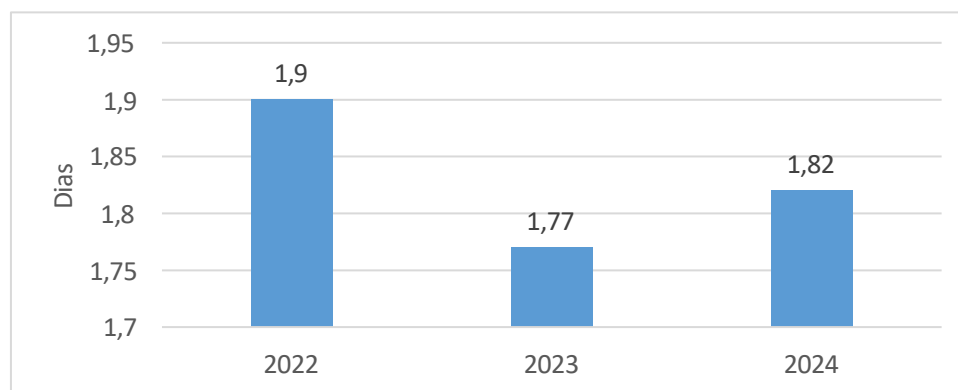
El ciclo de conversión de efectivo (CCC) mide el tiempo que transcurre desde el desembolso de efectivo para adquirir insumos hasta la recuperación del efectivo proveniente de las ventas. Es un indicador clave de eficiencia operativa y gestión del capital de trabajo, especialmente relevante en empresas de alta rotación como McDonald's.

DIO

El DIO (Days Inventory Outstanding) mide el número promedio de días que el inventario permanece antes de venderse, los resultados muestran valores muy bajos, coherentes con el modelo QSR. En 2022, el DIO fue 1,90 días, disminuyendo a 1,77 días en 2023, y aumentando levemente a 1,82 días en 2024. Estos niveles indican una rotación extremadamente rápida del inventario, minimizando costos de almacenamiento y riesgo de obsolescencia. La estabilidad del indicador confirma eficiencia operativa y adecuada planeación de compras.

Figura 8

DIO 2022-2024



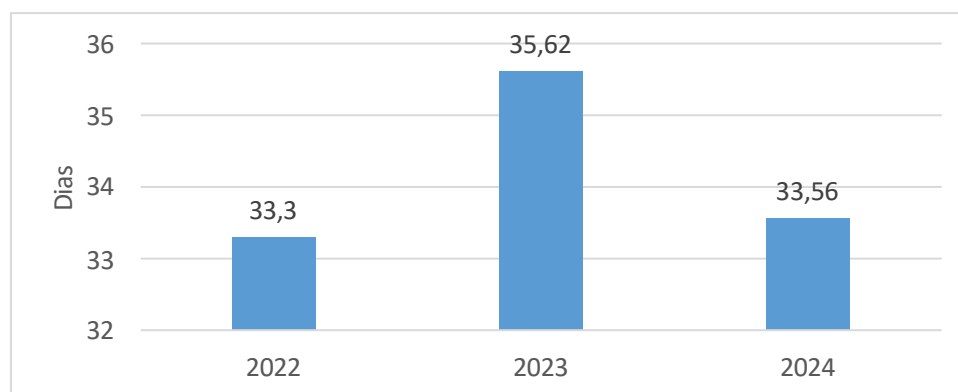
Nota. a gráfica muestra el comportamiento del indicador medido en días durante el periodo 2022–2024.

DSO

El DSO (Days Sales Outstanding) mide el tiempo promedio que tarda la empresa en cobrar sus ventas, McDonald's en este indicador presenta un DSO moderado: 33,30 días en 2022, 35,62 días en 2023 y 33,56 días en 2024. El aumento en 2023 sugiere una mayor flexibilidad crediticia o cambios en la mezcla de clientes; la reducción en 2024 indica recuperación de eficiencia en la gestión de cobros. En conjunto, el DSO es consistente con operaciones mayoritariamente de contado, complementadas por ventas a franquiciados y socios.

Figura 9

DSO 2022-2024



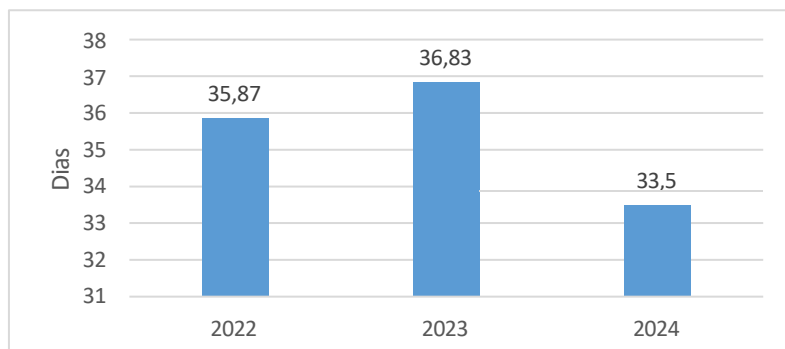
Nota. La gráfica presenta la evolución del indicador medido en días durante el periodo 2022–2024.

DPO

El DPO (Days Payables Outstanding) mide el tiempo promedio que la empresa tarda en pagar a proveedores, los resultados obtenidos muestran que McDonald's para 2022 tardaba en promedio 35,87 días, 36,83 días en 2023 y 33,50 días en 2024. El aumento en 2023 evidencia una mejor negociación con proveedores o mayor uso del crédito comercial; la reducción en 2024 sugiere una normalización de pagos. Un DPO superior al DSO favorece la liquidez operativa.

Figura 10

DPO 2022-2024



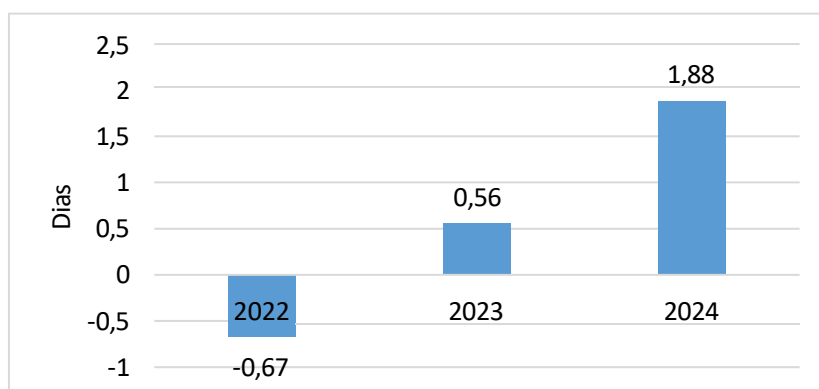
Nota. La gráfica evidencia el comportamiento del indicador en días durante el periodo 2022–2024.

Ciclo de Conversión de Efectivo (CCC)

El CCC integra los tres indicadores de la siguiente forma: $CCC = DIO + DSO - DPO$; registrando que McDonald's tiene un valor cercano a cero o ligeramente positivo: $-0,67$ días en 2022, $0,56$ días en 2023 y $1,88$ días en 2024. Esto indica que la empresa recupera el efectivo casi al mismo tiempo que paga a sus proveedores, e incluso antes en 2022. Este desempeño es característico de modelos QSR eficientes y explica la fortaleza del flujo de caja operativo.

Figura 11

Ciclo de Conversión de Efectivo (CCC) 2022-2024



Nota. El CCC pasa de un valor negativo en 2022 a positivo en 2023 y 2024, lo que indica un cambio en la dinámica del capital de trabajo; aun así, se mantiene en niveles bajos, reflejando

eficiencia en la gestión del efectivo durante el periodo 2022–2024. Elaboración propia con base en estados financieros.

Análisis DuPont

El análisis DuPont aplicado a McDonald's permite comprender cómo la empresa genera resultados financieros sólidos y, al mismo tiempo, por qué el ROE presenta valores negativos durante el periodo 2022–2024. Esta aparente contradicción se explica por la estructura de capital de la compañía y no por un deterioro del desempeño operativo.

En términos operativos, McDonald's exhibe márgenes netos elevados a lo largo del periodo, con valores de 26,64 % en 2022, 33,22 % en 2023 y 31,72 % en 2024. Estos resultados reflejan la fortaleza del modelo de negocio basado en franquicias, economías de escala y control de costos. Desde la lógica DuPont, el margen neto actúa como un factor claramente positivo de la rentabilidad.

Tabla 2

Resultados DuPont 2022-2024

Año	Margen neto	Rotación de activos	Multiplicador de capital	ROE
2022	26,64%	0,4	-9,68	-103,1 %
2023	33,22%	0,42	-12,80	-178,6 %
2024	31,72%	0,43	-15,73	-214,3 %

Nota. El análisis DuPont evidencia que, pese a la mejora en margen neto y rotación de activos, el elevado multiplicador de capital explica el comportamiento negativo del ROE, reflejando el impacto de la estructura de capital en la rentabilidad del patrimonio durante 2022–2024.

Elaboración propia con base en estados financieros.

La rotación de activos se mantiene estable y con ligera mejora (0,40; 0,42; 0,43 veces), lo que indica un uso eficiente y consistente de la base de activos para generar ventas. Este comportamiento es coherente con una empresa madura, que no depende de la expansión acelerada de activos para sostener su crecimiento.

El factor determinante del análisis es el multiplicador de capital, que resulta negativo y creciente en magnitud debido a que McDonald's presenta patrimonio contable negativo en los tres años analizados. Al calcular el ROE como utilidad neta / patrimonio, el denominador negativo genera un ROE negativo, aun cuando la utilidad neta sea positiva. Este resultado no indica pérdidas ni destrucción de valor, sino una distorsión del indicador provocada por políticas intensivas de recompra de acciones y distribución de dividendos.

En consecuencia, el análisis DuPont muestra que McDonald's genera rentabilidad económica a través de márgenes y eficiencia, pero que el ROE pierde capacidad interpretativa en este contexto. Por ello, para evaluar creación de valor, resulta más apropiado complementar con ROA, ROCE y EVA.

Análisis del Apalancamiento

El análisis del apalancamiento permite evaluar cómo la estructura de costos y de financiamiento de McDonald's amplifica los efectos de las variaciones en ventas y en resultados operativos sobre la rentabilidad final. Para empresas consolidadas y de gran tamaño como McDonald's, el apalancamiento no es un simple accidente financiero; es una decisión estratégica consciente.

La previsibilidad de sus ganancias y, en última instancia, su capacidad para generar valor sostenible para sus accionistas. En su caso, el uso deliberado de deuda actúa como un acelerador

controlado: potencia los rendimientos cuando la operación va bien, pero también exige una gestión muy cuidadosa para mantener ese equilibrio entre riesgo y oportunidad.

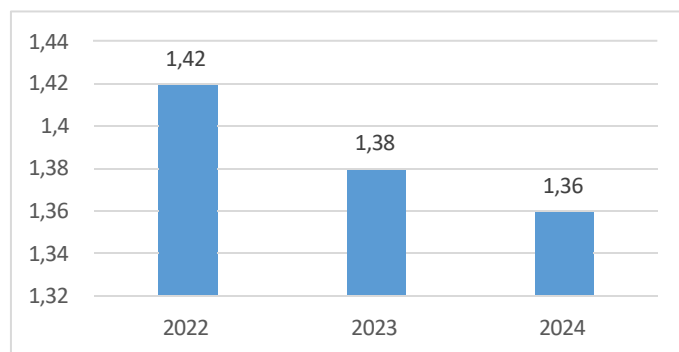
Grado de Apalancamiento Operativo (GAO)

El GAO mide cuánto pesan los costos fijos como el alquiler de los locales, la depreciación de las máquinas, los sueldos base y los gastos de la sede corporativa en las ganancias operativas de la empresa.

Cuando este indicador es muy alto, suele ser una señal de alerta: significaría que un pequeño tropiezo en las ventas podría hacer caer las ganancias en picada. Sin embargo, McDonald's ha mantenido un GAO moderado. Esto nos muestra algo importante: la compañía ha logrado un equilibrio. Gracias a su modelo altamente estandarizado y su enorme escala, puede diluir esos costos fijos entre tantos restaurantes que el impacto en la rentabilidad no es brusco.

Figura 12

GAO 2022-2024



Nota. El GAO muestra una tendencia decreciente entre 2022 y 2024, lo que indica menor sensibilidad del EBIT frente a variaciones en las ventas y, por tanto, una estructura operativa con menor riesgo operativo en el periodo analizado. Elaboración propia con base en estados financieros.

En la práctica, esto se traduce en una ventaja operativa clave: sus resultados no viven en una montaña rusa cada vez que el mercado fluctúa. Esa estabilidad, en un sector tan volátil como la comida rápida, es en sí misma un activo estratégico valioso.

El apalancamiento operativo de McDonald's se mantuvo moderado y estable entre 2022 y 2024. Esto encaja perfectamente con su modelo de negocio, que es predecible y está totalmente estandarizado. La estabilidad del indicador nos dice que la empresa ha encontrado un buen equilibrio en sus costos fijos: no son tan altos como para que una caída en ventas la lastime gravemente, pero sí lo suficiente para aprovechar los momentos de crecimiento.

Esta no es una casualidad. Refleja una decisión estratégica clara: priorizar la eficiencia y el control sobre asumir riesgos operativos altos para crecer de forma agresiva. Como resultado, sus ganancias operativas son menos volátiles.

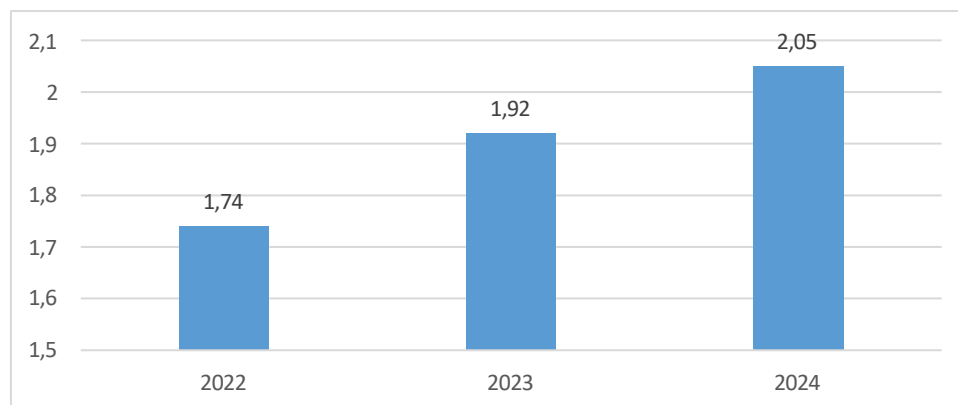
Tener un apalancamiento operativo bajo y estable le da una ventaja importante: puede absorber mejor los altibajos en la demanda sin que su rentabilidad se resienta de manera drástica. En un sector como la comida rápida, que es muy sensible a los ciclos económicos y a los cambios en los hábitos de los consumidores, esta resiliencia operativa es un verdadero activo estratégico.

Grado de Apalancamiento Financiero (GAF)

El apalancamiento financiero nos muestra cómo el uso de deuda influye en las ganancias finales. En el caso de McDonald's, este indicador el GAF es elevado, lo que confirma algo evidente: la empresa se financia principalmente mediante deuda. Esta elección no es casual; es coherente con lo que revelan sus estados financieros, donde incluso podemos ver que su patrimonio contable a veces llega a ser negativo.

Figura 13

GAF 2022-2024



Nota. El GAF presenta una tendencia creciente entre 2022 y 2024, lo que evidencia mayor apalancamiento financiero y una mayor sensibilidad de la utilidad neta frente a variaciones en el EBIT durante el periodo analizado. Elaboración propia con base en estados financieros.

Entre 2022 y 2024, el GAF de McDonald's ha ido en aumento, lo que nos dice algo importante: sus ganancias finales ahora reaccionan con más fuerza a cualquier subida o bajada en sus resultados operativos. Piense en ello como un acelerador financiero: en períodos buenos, multiplica los beneficios para el accionista, pero en momentos difíciles, también puede profundizar las pérdidas si el negocio central se debilita.

Con un EBIT tan robusto como el que ha mostrado, este apalancamiento actúa a su favor, potenciando la rentabilidad. Sin embargo, no deja de ser una herramienta de doble filo, ya que eleva la exposición al riesgo ante una posible caída de la actividad.

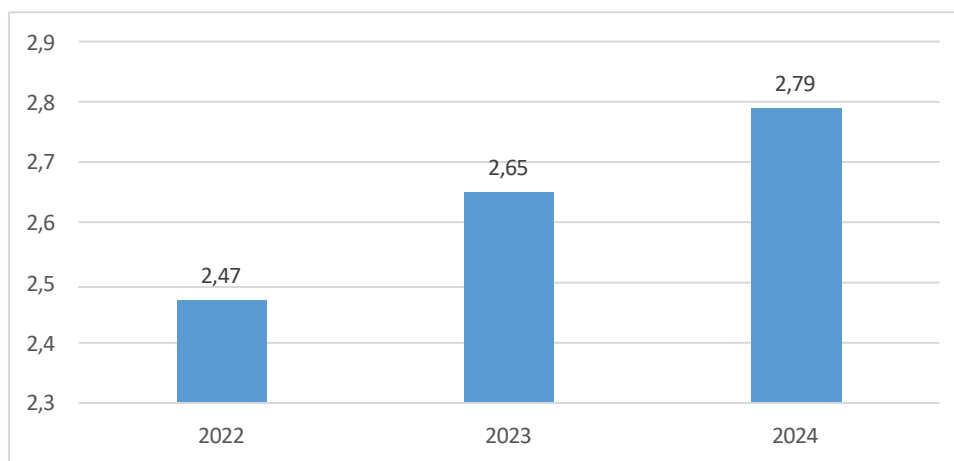
Que el GAF sea alto y siga creciendo no es un accidente; refleja una decisión estratégica deliberada. McDonald's está usando la deuda de manera activa y calculada para impulsar sus rendimientos. No es una señal de que la operación esté en problemas, sino todo lo contrario: es una elección financiera consciente para maximizar el rendimiento del capital, asumiendo un mayor riesgo a cambio de una potencial mayor recompensa.

Grado de Apalancamiento Total (GAT)

El apalancamiento total combina el riesgo de la operación con el riesgo de la financiación. En McDonald's, este indicador es alto, pero se mantiene estable en el tiempo; lo cual nos dice que, aunque la empresa asume un nivel de riesgo considerable, lo tiene bajo control.

Figura 14

GAT 2022-2024



Nota. El GAT muestra una tendencia creciente, lo que indica mayor sensibilidad del ROE ante variaciones en las ventas. Elaboración propia con base en estados financieros.

Esta combinación nos muestra algo clave, el mayor riesgo no está en su operación diaria, sino en cómo se financia. Un GAO moderado significa que sus ganancias no son extremadamente sensibles a los cambios en las ventas. Pero un GAF elevado indica que cualquier ganancia que sí genere se ve amplificada tanto positiva como negativamente por el peso de su deuda.

Este perfil no es accidental, es bastante típico de empresas maduras, como McDonald's, que tienen flujos de caja muy estables y predecibles. Esa predictibilidad es lo que les permite

cargar con niveles altos de deuda. En otras palabras, su operación es lo suficientemente sólida como para sostener una estructura financiera que, en otra empresa, sería riesgosa.

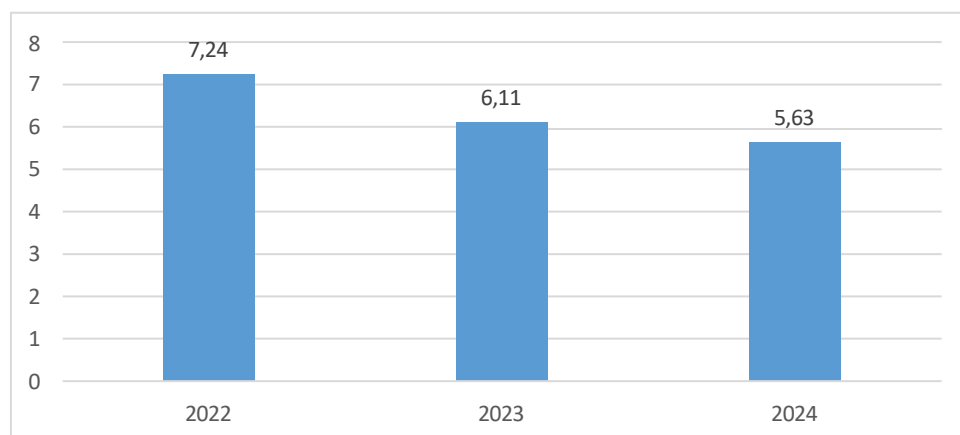
Ratio de Cobertura de Intereses

En el caso de McDonald's, este indicador se mantiene muy por encima del nivel de alerta. Esto confirma algo importante: a pesar de su alta deuda, la compañía no tiene un riesgo inmediato de no poder cumplir con estos pagos. Durante los últimos años, la cobertura ha mostrado una leve tendencia a la baja, lo cual es lógico dado que la deuda ha ido creciendo. Los niveles se mantienen sólidos gracias a que su ganancia operativa (EBIT) es alta y constante, lo que sirve de colchón ante posibles fluctuaciones.

Esto confirma un punto fundamental: el alto endeudamiento de McDonald's es una decisión estratégica consciente, sostenible en el tiempo. No responde a una necesidad de liquidez ni a problemas operativos; es una herramienta financiera que emplea con un margen de seguridad deliberado.

Figura 15

Cobertura de Intereses 2022-2024



Nota. La cobertura de intereses muestra una disminución progresiva; sin embargo, el indicador se mantiene en niveles adecuados. Elaboración propia con base en estados financieros.

Creación de Valor y Estructura de Capital

Al final, lo que buscamos en finanzas es crear valor, reduciendo todo a una pregunta práctica: ¿está la empresa generando un rendimiento mayor que el costo de todo el capital que usa? Esto va más allá de ver si hay ganancias contables; se trata de medir la rentabilidad económica real, considerando tanto la eficiencia de la operación como el efecto de su financiamiento.

Para McDonald's, responder esto es especialmente importante; su estructura financiera es particular con mucha deuda y, en ocasiones, un patrimonio contable negativo lo que hace que métricas tradicionales como el ROE puedan dar una señal equivocada. Por eso necesitamos herramientas que vayan al fondo. Indicadores como el ROCE, el WACC y sobre todo el EVA nos permiten ver con más precisión si la empresa está retribuyendo adecuadamente a todos los que le han aportado capital, ya sean accionistas o acreedores. Es la forma más rigurosa de evaluar su desempeño real.

Cálculo y Análisis del ROCE

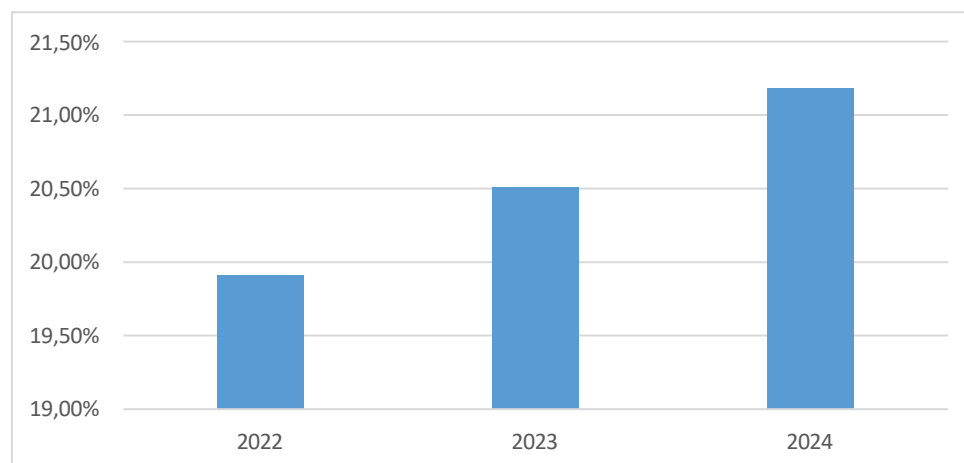
El ROCE es justamente una de esas herramientas clave, mide la rentabilidad pura de la operación, mostrando cuánto gana el negocio con todo el capital invertido en él, sin que la mezcla de deuda y patrimonio distorsione la imagen. Para McDonald's, esto es fundamental. Dada su compleja estructura financiera, el ROCE nos permite aislar y observar el desempeño real del negocio, libre del efecto amplificador o distorsionador de la deuda.

En la práctica, se calcula dividiendo la utilidad operativa (EBIT) entre el capital empleado. Este último se obtiene restando los pasivos corrientes del total de activos. La cifra resultante representa el capital que está permanentemente comprometido en la operación y sobre

el cual la empresa debe generar un retorno. Es una visión directa de la eficiencia con la que se usa esa base de inversión.

Figura 16

ROCE 2022-2024



Nota. El ROCE muestra una tendencia creciente en 2022–2024, reflejando mayor eficiencia en el uso del capital empleado. Elaboración propia.

Los números muestran una tendencia clara: el ROCE de McDonald's no solo es alto, sino que sigue subiendo. Pasó de un 19,91% en 2022, a un 20,51% en 2023 y alcanzó un 21,18% en 2024. Esto significa que la empresa obtiene rendimientos operativos cada vez mayores por cada dólar de capital que tiene invertido, un logro notable en un periodo donde su balance general ha cambiado.

Este crecimiento del ROCE se explica por dos factores clave. En 2023, un fuerte aumento en las utilidades operativas (EBIT) compensó con creces la subida en el capital empleado. Para 2024, la estrategia cambió: se logró reducir la base de capital mientras se mantenía un EBIT elevado, lo que demostró una mejora tangible en la eficiencia económica del negocio.

El mensaje más importante aquí es sobre la creación de valor. Un ROCE consistentemente superior al costo de capital (WACC) es la prueba de que el núcleo operativo

del negocio es robusto y rentable por sí mismo. En el caso de McDonald's, este fuerte desempeño operativo es precisamente lo que le permite sostener su alto nivel de deuda y, al mismo tiempo, seguir generando valor económico sostenible para sus accionistas.

Cálculo del Costo del Patrimonio (CAPM)

De acuerdo con los cálculos realizados, el costo del patrimonio se determina a partir de tres componentes: la tasa libre de riesgo, la prima de riesgo del mercado y el coeficiente beta de McDonald's. La tasa libre de riesgo se estimó mediante el rendimiento de los bonos del Tesoro de Estados Unidos, la prima de riesgo refleja el rendimiento adicional exigido por el mercado accionario, y la beta captura la sensibilidad del rendimiento de la empresa frente a las variaciones del mercado.

Tabla 3

Costo del Patrimonio (CAPM) 2022-2025

Año	Tasa libre de riesgo	Beta	Prima de riesgo	Costo del patrimonio
2022	3,88%	0,53	5,94%	7,03%
2023	3,88%	0,53	4,60%	6,32%
2024	4,58%	0,53	4,33%	6,87%

Nota. El costo del patrimonio presenta variaciones moderadas en el periodo, influenciado principalmente por cambios en la tasa libre de riesgo y la prima de mercado. Elaboración propia con base en el modelo CAPM.

Los resultados obtenidos muestran que el costo del patrimonio de McDonald's se mantiene en niveles moderados, coherentes con el perfil de riesgo de una empresa madura y defensiva. En 2022, el costo del patrimonio fue de 7,03 %; en 2023 disminuyó a 6,32 %, y en

2024 se ubicó en 6,87 %. La reducción observada en 2023 se explica por una menor prima de riesgo del mercado, mientras que el aumento en 2024 responde al incremento de la tasa libre de riesgo.

Desde una perspectiva financiera, estos valores indican que los accionistas de McDonald's exigen retornos relativamente estables, pese al elevado apalancamiento financiero. Esto se explica por la previsibilidad de los flujos de caja, la fortaleza de la marca y la estabilidad del modelo de negocio. El costo del patrimonio constituye un insumo clave para la estimación del WACC y para la evaluación posterior de la creación de valor mediante el EVA.

Cálculo del Costo de la Deuda

El costo de la deuda refleja la tasa efectiva que McDonald's paga por el financiamiento obtenido a través de pasivos financieros. Este indicador es fundamental para analizar la estructura de capital de la empresa, dado su elevado nivel de endeudamiento.

Tabla 4

Costo de la Deuda 2022-2024

Año	Deuda total	Intereses	Costo deuda (pre)	Costo deuda (post)
2022	36.656,10	1.434,00	3,91%	3,09%
2023	40.095,00	972	2,42%	1,95%
2024	39.100,00	1.211,00	3,10%	2,46%

Nota. El costo de la deuda muestra variaciones en el periodo, con reducción en 2023 y aumento en 2024; no obstante, se mantiene en niveles moderados tanto antes como después de impuestos. Elaboración propia con base en estados financieros.

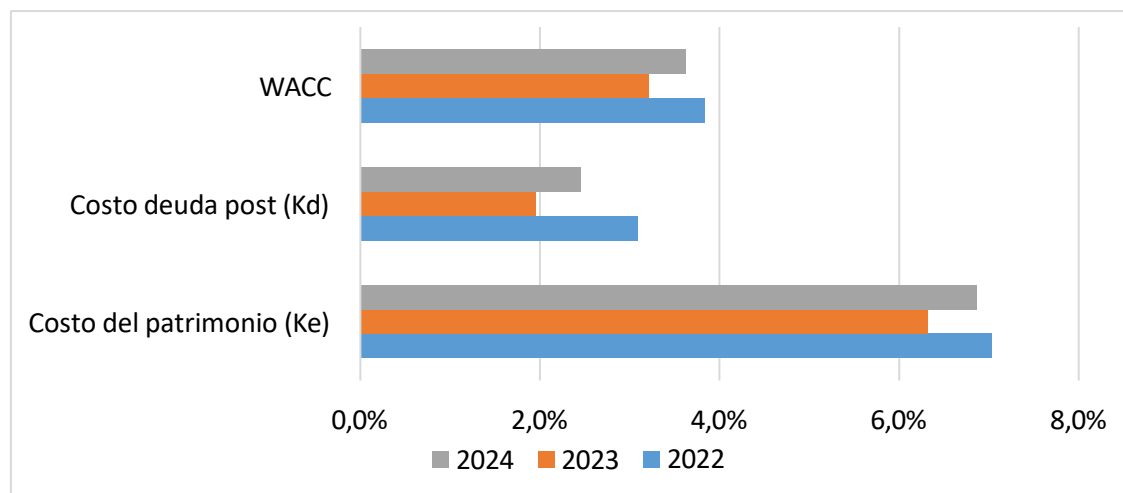
A partir de la información disponible, el costo de la deuda se estima como la relación entre los gastos por intereses y el saldo total de la deuda financiera, y posteriormente se ajusta por el efecto fiscal, considerando que los intereses son deducibles del impuesto sobre la renta.

Los cálculos realizados muestran que el costo de la deuda antes de impuestos se ubicó en 3,91 % en 2022, descendió a 2,42 % en 2023 y aumentó a 3,10 % en 2024. Tras el ajuste fiscal, el costo de la deuda después de impuestos se reduce a 3,09 %, 1,95 % y 2,46 %, respectivamente. Estos niveles evidencian condiciones de financiamiento favorables, especialmente en 2023, y explican el incentivo económico para sostener una estructura de capital apalancada.

Desde el punto de vista de creación de valor, el bajo costo de la deuda resulta clave. Mientras el ROCE supere este costo, el endeudamiento contribuye positivamente al desempeño financiero. En el caso de McDonald's, la combinación de un costo de deuda reducido y una elevada capacidad de generación de EBIT confirma que el apalancamiento es una decisión estratégica y no una fuente inmediata de riesgo financiero.

Cálculo del Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC)

El Costo Promedio Ponderado de Capital (WACC) representa la tasa mínima de rentabilidad que debe generar McDonald's sobre su capital total para no destruir valor. Este indicador integra el costo de las distintas fuentes de financiamiento patrimonio y deuda ponderadas según su participación en la estructura de capital. En empresas con alto apalancamiento, como McDonald's, el WACC adquiere especial relevancia, ya que pequeñas variaciones en sus componentes pueden tener efectos significativos sobre la creación de valor.

Figura 17*WACC 2022-2024*

Nota. El WACC muestra variaciones leves en 2022–2024, asociadas a cambios en el costo del patrimonio y la deuda. Elaboración propia.

A partir de los cálculos previos, el costo del patrimonio (K_e) se sitúa en niveles moderados (6,32 %–7,03 %), mientras que el costo de la deuda después de impuestos (K_d) resulta sensiblemente inferior (1,95 %–3,09 %). Esta diferencia explica el incentivo económico para mantener una estructura de capital intensiva en deuda, siempre que la rentabilidad operativa supere el WACC.

Para el cálculo del WACC se utilizan las ponderaciones de deuda y patrimonio implícitas en la estructura financiera de la compañía. Dado que McDonald's presenta patrimonio contable negativo, el análisis adopta una aproximación económica: se consideran los pesos relativos de deuda y patrimonio en términos de valor financiero, evitando interpretaciones puramente contables que distorsionen el resultado. Esta práctica es consistente con el análisis de creación de valor en empresas con recompras agresivas de acciones.

Los resultados muestran que el WACC de McDonald's se mantiene bajo y relativamente estable a lo largo del periodo analizado. En 2022 se estima en 3,84 %, disminuye a 3,21 % en 2023 y se incrementa ligeramente a 3,62 % en 2024. La reducción de 2023 responde principalmente a la caída del costo de la deuda y del costo del patrimonio, mientras que el repunte de 2024 se explica por el aumento de la tasa libre de riesgo y del costo financiero.

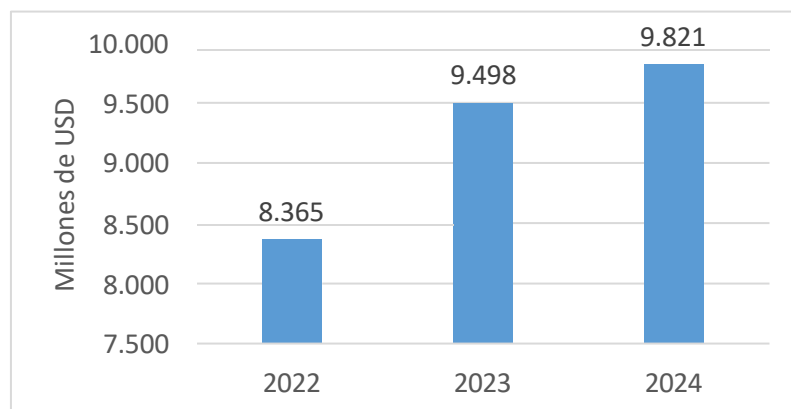
Desde la perspectiva estratégica, este WACC bajo establece un umbral exigente pero alcanzable para la creación de valor. En la medida en que el ROCE supere consistentemente el WACC como se evidenció en el apartado 7.1, McDonald's genera valor económico para sus financiadores. Por tanto, el WACC se convierte en la referencia central para el análisis del EVA.

Valor Económico Agregado EVA

En el análisis financiero de McDonald's, el Valor Económico Agregado (EVA) permite evaluar si el resultado operativo después de impuestos es suficiente para cubrir el costo del capital empleado, incorporando así el costo de oportunidad de los recursos financieros y superando la visión limitada de la utilidad contable.

Figura 18

Valor económico agregado (EVA) 2022-2024



Nota. El EVA presenta una tendencia creciente entre 2022 y 2024, evidenciando generación sostenida de valor económico por encima del costo de capital. Elaboración propia.

Los números lo confirman que McDonald's ha creado valor económico de forma constante; en 2022, su EVA fue de 8.365, subió a 9.498 en 2023 y alcanzó 9.821 en 2024. Esta trayectoria ascendente demuestra que su operación es sólida y que gestiona el costo de su capital con mucha eficiencia.

El hecho de que el EVA sea positivo nos dice algo crucial: su deuda no está destruyendo valor. Todo lo contrario. Mientras su retorno sobre el capital (ROCE) siga siendo mayor que su costo promedio (WACC), el apalancamiento actúa como un multiplicador. Es decir, la deuda no es un lastre, sino una palanca que amplifica la creación de valor económico. Desde una perspectiva estratégica, estos resultados respaldan la sostenibilidad del modelo financiero de McDonald's y su capacidad para remunerar adecuadamente el capital invertido.

Comparación del Nivel de Endeudamiento con Empresas del Sector

La comparación del nivel de endeudamiento de McDonald's con otras empresas relevantes del sector QSR permite contextualizar su estructura de capital y determinar si el apalancamiento observado responde a una lógica sectorial o a una decisión estratégica propia. Para ello, se toman como referencia Subway y Hamburguesas El Corral, dos compañías con modelos de negocio comparables, aunque con enfoques financieros distintos.

McDonald's presenta un nivel de endeudamiento elevado, incluso con patrimonio contable negativo, resultado de una estrategia orientada a maximizar el retorno al accionista mediante recompra de acciones y uso intensivo de deuda. Este apalancamiento se mantiene sostenible gracias a flujos de caja operativos estables, alta cobertura de intereses y un ROCE consistentemente superior al costo del capital, lo que convierte a la deuda en un mecanismo de creación de valor más que en una fuente de riesgo financiero.

Tabla 5*Endeudamiento Comparado*

Empresa	Deuda / Activos	Cobertura de intereses
McDonald's	Alto	Alta
Subway	Bajo	Media
Hamburguesas El Corral	Medio-bajo	Media

Nota: La clasificación es cualitativa y comparativa, basada en la estructura de capital y el modelo de negocio de cada empresa, dado que no todas divulgan información financiera homogénea y pública.

Subway opera bajo un modelo de franquicia más liviano en activos y con una estructura de capital claramente conservadora. Su bajo nivel de endeudamiento reduce el riesgo financiero, pero también limita el efecto positivo del apalancamiento sobre la rentabilidad del capital, restringiendo la optimización del costo promedio del capital frente a empresas más agresivas financieramente.

Por su parte, Hamburguesas El Corral mantiene una estructura de capital tradicional, basada en reinversión de utilidades y endeudamiento moderado. Este enfoque reduce la exposición al riesgo financiero, pero también limita la escala de crecimiento y la capacidad de acceso a financiamiento competitivo, en contraste con una multinacional como McDonald's.

Desde una perspectiva comparativa, el mayor endeudamiento de McDonald's no representa una debilidad, sino una ventaja estratégica respaldada por su tamaño, diversificación geográfica y estabilidad de ingresos. Los estudios muestran que en la industria de comida rápida no hay un modelo de deuda perfecto que sirva para todos. Sin embargo, McDonald's logra algo que pocos pueden: operar con mucha deuda sin arriesgar su estabilidad financiera. Esto les da

una clara ventaja frente a sus competidores y le permite crear valor económico de manera constante, lo que se refleja en un EVA positivo año tras año.

Prospectiva Financiera y Estrategia

Los datos históricos son útiles, pero tienen una limitación clara: no pueden mostrarnos el futuro. Un análisis prospectivo no pretende adivinar lo que vendrá; su propósito es explorar distintos escenarios posibles. La lógica es sencilla: someter la estrategia financiera a varias pruebas de estrés para ver si se mantiene sólida cuando el contexto cambia.

Para McDonald's, este tipo de análisis no es un simple trámite; es fundamental, para sus decisiones financieras, como definir su estructura de deuda o planificar grandes inversiones, marcan su rumbo por años. No son ajustes temporales, sino elecciones que definen su futuro a largo plazo

. Su modelo, además, la hace particularmente sensible al entorno: depende del consumo discrecional, opera con una red global y emplea un nivel significativo de deuda. Por eso, una desaceleración económica o un giro en las preferencias de los consumidores pueden impactar seriamente su capacidad para generar valor y mantener su salud financiera.

El fin último no es predecir el caos, sino estar preparado. Se trata de entender los riesgos potenciales para tomar decisiones más fundamentadas en el presente.

Análisis del Entorno Internacional

La situación global define directamente la realidad de McDonald's: influye en sus costos, la demanda de sus productos y su acceso a financiamiento. Un crecimiento económico mundial moderado frena naturalmente la expansión de sus ventas. Sin embargo, aquí aparece un contrapeso: en tiempos de incertidumbre o ajuste, los consumidores suelen recurrir a opciones más accesibles. En esos momentos, el sector de la comida rápida tiende a mostrar su naturaleza defensiva.

La inflación sigue presionando. Eleva el costo de insumos clave como los alimentos y la energía. La compañía debe equilibrar con cuidado el control de costos y los ajustes de precio para no alejar a sus clientes. En esto, su escala global y su poder de negociación son ventajas decisivas para proteger la rentabilidad.

Un entorno de altas tasas de interés incrementa el costo de su deuda. Esto puede reducir el margen entre lo que le cuesta el capital y lo que le generan sus inversiones. Por eso necesita flujos de caja operativos sólidos y constantes. Esa es la base que respalda toda su estructura financiera a largo plazo.

Junto a los factores macro, los cambios profundos en los hábitos de consumo definen la competitividad del negocio. La digitalización de los pedidos, el delivery y una mayor conciencia sobre salud no son modas pasajeras. Adaptarse a ellas no es opcional; es el requisito para mantener la relevancia del modelo en el futuro. La capacidad de respuesta a estas tendencias es lo que realmente separará a los que perduran de los que se quedan atrás.

Escenarios Financieros

Vamos a proyectar tres caminos posibles: uno base, uno optimista y otro pesimista, lo que permite ver si la estrategia financiera es sólida cuando el contexto cambia.

Escenario Base

Este escenario supone que las condiciones actuales se mantienen. Las ventas crecen a un ritmo constante y los márgenes se preservan gracias al control de costos y al modelo operativo eficiente. En este contexto, el ROCE se mantiene por encima del WACC, lo que se traduce en un EVA positivo. La empresa continúa creando valor económico de manera sostenida.

Aunque el nivel de deuda es elevado, los flujos de caja estables permiten gestionarla sin dificultad. Esto le da a McDonald's el espacio para seguir retribuyendo a sus accionistas, avanzar

en su transformación digital y sostener su competitividad, sin asumir riesgos financieros significativos.

Escenario Optimista

Imagina que las tasas de interés bajan y la gente gasta más, entonces la demanda y la frecuencia de visita a sus locales aumentarían, con lo cual McDonald's se beneficiaría de su escala masiva y de su crecimiento en mercados emergentes. Con mejores márgenes y un costo de capital más bajo, la creación de valor (EVA) se dispararía. Esto fortalecería su estrategia de apalancamiento. Tendría espacio para acelerar inversiones en innovación y en su transformación digital.

Escenario Pesimista

Pensemos en una desaceleración fuerte: tasas altas persistentes e inflación. El crecimiento de ventas se frenaría en seco. Los márgenes se comprimirían porque sería muy difícil subir precios sin perder clientes. Aún en este panorama difícil, la naturaleza defensiva del negocio la gente busca opciones accesibles y su disciplina operativa le darían un colchón. Lo más probable es que sus retornos se acercaran a su costo de capital, evitando así una destrucción grave de valor.

Conclusiones

Para evaluar el desempeño real, debemos seguir confiando en el ROCE como nuestra métrica principal. En el contexto de esta empresa, indicadores como el ROE pueden distorsionar la imagen. El ROCE nos da, justamente, esa claridad sobre la eficiencia operativa real. Su gran ventaja es que nos muestra qué tan bien se está usando todo el dinero que tenemos invertido en el negocio, sin que la estructura de deuda que puede complicar otros indicadores distorsione la visión. Es como medir la productividad pura del capital, sin ruido financiero.

Manejar la deuda exige flexibilidad. Aunque el apalancamiento es una palanca útil, no podemos seguir un plan rígido. Si sube el costo del crédito, hay que poder frenar nuevos préstamos o renegociar los actuales. La meta es proteger nuestro costo de capital; solo así preservamos la creación de valor a largo plazo.

En el día a día, el camino es claro: hay que perseguir la eficiencia sin pausa. Digitalizar procesos, automatizar lo repetitivo y afinar la cadena de suministro no son simples inversiones en tecnología. Son lo que fortalece y protege la operación misma. En épocas de inflación, estas inversiones son las que protegen los márgenes y, lo más importante, aseguran un flujo de caja sólido. Ese flujo es, al fin y al cabo, la base de toda la salud financiera.

También debemos ser implacables con cada dólar que invertimos. La disciplina de capital es no negociable: financiar solo proyectos cuyos retornos superen nuestro costo de capital. Así evitamos crecer por inercia y aseguramos que cada expansión genere valor real, no solo más tamaño.

Tenemos que diversificar para ser más resistentes. Fortalecer los ingresos digitales, el delivery y entrar en mercados con mayor potencial nos hace menos vulnerables a las crisis en

economías maduras. Esta no es solo una estrategia de crecimiento, es una póliza de seguro contra los malos tiempos.

Proponemos que el EVA sea nuestra guía principal, el usarlo en cada planificación y evaluación hará que todas nuestras decisiones, operativas y financieras, apunten en una misma dirección: crear valor económico sostenible. Esto genera coherencia entre nuestra estrategia, el desempeño diario y las decisiones de financiamiento.

En esencia, estas recomendaciones tienen un mismo fin: consolidar una base más sólida y una organización más adaptable. Debemos ser capaces de navegar distintos futuros manteniendo el equilibrio a veces delicado entre la ambición de crecer, la necesidad de ser rentables y la responsabilidad de gestionar el riesgo.

Recomendaciones

El análisis muestra que hay que actuar en dos frentes: proteger la base financiera y mejorar la capacidad de crear valor a largo plazo. Las recomendaciones consideran cómo es McDonald's realmente y los riesgos que trae el entorno global.

Para medir el desempeño, lo más claro es seguir usando el ROCE. En el caso de McDonald's, el ROE puede ser confuso, especialmente por temas contables como su patrimonio negativo. El ROCE corta ese ruido. Nos dice directamente qué tan eficientes somos operando con todo el capital que tenemos comprometido.

En cuanto a la deuda, la palabra clave es flexibilidad. Es una herramienta útil, pero no podemos comprometernos con un nivel fijo para siempre. Si las tasas de interés suben, necesitamos margen para frenar el endeudamiento nuevo o para refinanciar lo que ya tenemos. El objetivo es simple: proteger nuestro costo de capital. Eso es lo que defiende nuestra capacidad de crear valor.

Operacionalmente, la ruta es la eficiencia pura. Digitalizar, automatizar y optimizar la cadena de suministro no son "proyectos de TI". Son inversiones defensivas que nos blindan. En un mundo con costos altos, estas medidas son las que mantienen nuestros márgenes y, lo más importante, aseguran el flujo de caja que todo lo sostiene.

También debemos ser implacables con cada dólar que invertimos. La disciplina de capital es fundamental. Solo debemos aprobar proyectos cuyo retorno esperado supere, de manera clara y contundente, nuestro costo de capital. Esto evita que el crecimiento sea solo en tamaño y no en valor real.

A gran escala, necesitamos diversificar. Potenciar los canales digitales, el delivery y entrar con más fuerza en mercados emergentes nos hace menos dependientes de economías

maduras. Esta estrategia construye resiliencia: abre nuevas fuentes de crecimiento y nos da un colchón para cuando las condiciones empeoren.

Finalmente, debemos poner el EVA (Valor Económico Agregado) en el centro de todas nuestras decisiones. Usarlo de forma sistemática en la planificación y evaluación nos asegura que cada acción, operativa o financiera, esté alineada con el único objetivo que importa: crear valor económico sostenible para los accionistas.

Para concluir, todo apunta a lo mismo: ser más sólidos y ágiles, se trata de encontrar ese punto de equilibrio constante entre la ambición de crecer, la obligación de ser rentables y la prudencia de gestionar el riesgo. Ese es el camino hacia un valor duradero.

Referencias Bibliográficas

Banco Mundial. (2024). Perspectivas económicas mundiales.

<https://www.worldbank.org/es/publication/global-economic-prospects>

Bolsa de Valores. (2023). Empresas cotizadas y funcionamiento del mercado bursátil.

(Documento institucional de divulgación financiera).

Brealey, R. A., Myers, S. C., & Allen, F. (2020). Principios de finanzas corporativas (13.^a ed.).

McGraw-Hill Educación.

Damodaran, A. (2014). Finanzas corporativas aplicadas: Manual para la creación de valor (3.^a

ed.). Wiley.

Damodaran, A. (2026). Betas by sector (United States) [Data set]. NYU Stern School of

Business.

https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/Betas.html

Damodaran, A. (2026). Historical implied equity risk premiums (U.S.) [Data set]. NYU Stern

School of Business.

https://pages.stern.nyu.edu/~adamodar/New_Home_Page/datafile/histimpl.html

Fondo Monetario Internacional. (2024). Perspectivas de la economía mundial.

<https://www.imf.org/es/Publications/WEO>

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2020). Principios de administración financiera (14.^a ed.). Pearson

Educación.

Gitman, L. J., & Zutter, C. J. (2022). Principios de administración financiera (15.^a ed.). Pearson

Educación.

Koller, T., Goedhart, M., & Wessels, D. (2021). Valoración: Medición y gestión del valor de las

empresas (7.^a ed.). McKinsey & Company / Deusto.

McDonald's Corporation. (2023). Annual report 2023. McDonald's Investor Relations.

<https://corporate.mcdonalds.com>

McDonald's Corporation. (2023). Form 10-K Annual Report 2022. U.S. Securities and Exchange Commission.

<https://www.sec.gov/ixviewer/documents/20230206/000006390523000012/mcd-20221231x10k.htm>

McDonald's Corporation. (2024). Form 10-K Annual Report 2023. U.S. Securities and Exchange Commission.

<https://www.sec.gov/ixviewer/documents/20240205/000006390524000010/mcd-20231231x10k.htm>

McDonald's Corporation. (2025). Form 10-K Annual Report 2024. U.S. Securities and Exchange Commission.

<https://www.sec.gov>

Modigliani, F., & Miller, M. H. (1963). Impuestos sobre sociedades y costo del capital: Una corrección. *American Economic Review*, 53(3), 433–443.

Montaño, F. (2016). Renta fija y renta variable. En *Análisis de productos y servicios de inversión* (pp. 5–27). IC Editorial.

<https://elibro-net.bibliotecavirtual.unad.edu.co/es/ereader/unad/113018>

Nasdaq. (2023). McDonald's Corporation (MCD).

<https://www.nasdaq.com>

Porter, M. E. (2008). *Las cinco fuerzas competitivas que dan forma a la estrategia*. Harvard Business Review América Latina.

Porter, M. E. (2008). The five competitive forces that shape strategy. *Harvard Business Review*.

<https://hbr.org/2008/01/the-five-competitive-forces-that-shape-strategy>

Ross, S. (2018). Valuación de acciones. En *Finanzas corporativas* (pp. 273–294). McGraw-Hill Interamericana.

<https://www-ebooks7-24-com.bibliotecavirtual.unad.edu.co/?il=33144&pg=1>

Ross, S. A., Westerfield, R. W., & Jordan, B. D. (2022). *Fundamentos de finanzas corporativas* (13.^a ed.). McGraw-Hill Educación.

Santos, N. (2008). La política de dividendos y la rentabilidad de los negocios. *Industrial Data*, 11(1), 29–36.

<https://doi.org/10.15381/idata.v11i1.6029>

Stewart, G. B. (1991). *En busca del valor: Guía para la alta gerencia*. Harper Business / Gestión 2000.

Subway IP LLC. (2023). *Company overview and franchise disclosure information*.

<https://www.subway.com>

Yahoo Finance. (2025). *McDonald's Corporation (MCD): Key statistics*.

<https://finance.yahoo.com/quote/MCD/key-statistics/>

Apéndices

Apéndices A

Consolidado de Estados Financieros 2022-2024

Activos

Concepto	2022	2023	2024
Efectivo y equivalentes	2.583,80	4.579	1.085
Cuentas por cobrar	2.115	2.488	2.383
Inventarios	52	53	56
Gastos prepagados	419,6	847	419
Otros activos corrientes	253,8	15	622
Total activos corrientes	5.424,20	7.986	4.599
Propiedad, planta y equipo (neta)	36.339,3	38.422	38.634
Inversiones a largo plazo	1.064,50	1.080	2.710
Activos intangibles	3.764,70	3.876	4.052
Goodwill	2.900,40	3.040	3.145
Otros intangibles	864,3	836	907
Activos por impuestos diferidos LP	2.477	3.023	3.543
Otros activos no corrientes	1.365,90	1.760	1.644
Total activos no corrientes	46.976,4	48.161	50.583
Total activos	50.435,60	56.147	55.182

Nota. Tomados del estado de situación financiera McDonald's Corporation, correspondiente a los años 2022, 2023 y 2024.

Pasivos

Concepto	2022	2023	2024
Cuentas por pagar	980,2	1.103	1.029
Gastos acumulados	1.866,40	2.125	1.828
Deuda y arrendamientos CP	661,1	2.884	642
Otros pasivos corrientes	294,4	747	362
Total pasivos corrientes	3.802,10	6.859	3.861
Deuda a largo plazo	35.995	37.211	38.458
Arrendamientos a largo plazo	12.134,40	13.058	12.888
Impuestos diferidos LP	1.997,50	1.681	1.914
Otros pasivos no corrientes	1.752,20	852	667
Total pasivos no corrientes	51.879,10	52.802	53.927
Total pasivos	56.439	60.854	58.979

Nota. Tomados del estado de situación financiera McDonald's Corporation, correspondiente a los años 2022, 2023 y 2024.

Patrimonio

Concepto	2022	2023	2024
Capital social y APIC	8.563,70	8.910	9.298
Ganancias retenidas	59.543,90	63.480	66.834
Acciones en tesorería	-74.111	-77.097	-79.929
Resultado integral acumulado	-2.486,6	-2.457	-2.554
Patrimonio total	-6.003,4	-4.707	-3.797
Deuda total	48.790,50	53.153	51.988

Nota. Tomados del estado de situación financiera McDonald's Corporation, correspondiente a los años 2022, 2023 y 2024.