



**Universidad**  
Zaragoza

# Trabajo Fin de Grado

Análisis del posicionamiento de una empresa en el  
sector servicios

Autor

**Iván Azagra García**

Director

**Carmen Galve**

Facultad de economía y empresa

2020

## **Análisis del posicionamiento de una empresa en el sector servicios**

Analysis of the positioning of a company in the services sector

Autor / Writer

Iván Azagra García

Director / Director

Carmen Galve

Grado en Administración y Dirección de Empresas Departamento de Organización de Empresas Facultad de Economía y Empresa Universidad de Zaragoza

**Resumen:** a través del siguiente trabajo se va a analizar el posicionamiento de una empresa concreta en el sector servicios, en este caso, sobre la compañía McDonald's.

Para poder desarrollar este trabajo me he basado en las asignaturas Dirección Estratégica y Política de la empresa. A lo largo del trabajo se usan diferentes herramientas como la cadena de valor de Porter, el método de estimación de beneficios percibidos, también se han aplicado diversas teorías.

Este trabajo nos va a permitir conocer a fondo la empresa, su ventaja competitiva y como mantenerla en un futuro.

**Abstract:** through the following Project, the positioning of a specific company in the service is going to be analysed, in this case McDonald's company.

To develop this project, I have bases in the subject Strategic Direction and Company Policy. Different tools are used throughout the Project, such as Porter's value chain, method of estimating benefits received and various theories have also been applied.

This project will allow us to know the company in-depth, its competitive advantage and how to maintain it in the future.

## **INDICE:**

<b>INTRODUCCIÓN .....</b>	<b>4</b>
<b>MCDONALD’S.....</b>	<b>5</b>
Descripción de la empresa .....	5
Historia .....	5
Franquicia .....	5
Visión, valores y principios .....	6
<b>MARCO TEORICO: METODOLOGIA PARA EL ANALISIS DEL POSICONAMIENTO DE LA EMPRESA EN EL MERCADO .....</b>	<b>7</b>
<b>ANALISIS CASO EMPIRICO: MCDONALD’S.....</b>	<b>11</b>
<b>CONCLUSIONES.....</b>	<b>29</b>
<b>Bibliografía.....</b>	<b>30</b>

## **INDICE ILUSTRACIONES**

Ilustración 1. Cadena de valor Porter. Fuente: G. Alonso.....	8
Ilustración 2. Cadena de valor de servicios. Fuente: G.Alonso.....	9
Ilustración 3. Gráficos mecanismos aislados. Fuente: Universidad Zaragoza .....	10
Ilustración 4. McDonald's vs Burger King (J.E) .....	19
Ilustración 5. Ventas Anuales McDonald's España. (statista).....	21
Ilustración 6. Comida rápida España 2015. Fuente: (actualidad D. ) .....	24

## **INDICE TABLAS**

Tabla 1. Análisis atributos beneficio percibido. Fuente: elaboración propia .....	22
---	----

## **INTRODUCCIÓN**

El presente trabajo de fin de grado consiste en analizar el posicionamiento de una empresa en el sector servicios. Tras el planteamiento inicial de que empresa seleccionar, finalmente escogí McDonald's, debido a que es la empresa en la que he desarrollado mi actividad laboral durante los últimos cuatro años, por lo que dispongo de accesibilidad a mucha de la información. Este trabajo se especializará pues en los restaurantes de comida rápida.

Así pues, este trabajo estará orientado a analizar McDonald's España en particular, para ello el trabajo se dividirá en diferentes fases que se irán desarrollando poco a poco.

Para el desarrollo del trabajo se partirá de la información adquirida en la asignatura de Política de la empresa, impartida en el tercer curso de administración de empresas, también se utilizará la asignatura Dirección Estratégica.

En cuanto a los objetivos que se pretenden conseguir nos encontramos principalmente con realizar un análisis del posicionamiento estratégico que le permite obtener una ventaja competitiva (comparándola con su principal competidor), deberemos conocer si su posicionamiento se basa en costes o en diferenciación, como sostiene su ventaja competitiva, y otros aspectos que analizaremos inicialmente en el marco teórico.

## **MCDONALD'S**

### ***Descripción de la empresa***

McDonald's es una empresa dedicada al servicio de la comida rápida. Su creación se remonta al año 1955, bajo el nombre de McDonald's System, Inc., predecesor de McDonald's Corporation, y seis años más tarde, compró los derechos exclusivos del nombre McDonald's. Para el año 1958, McDonald's había vendido 100 millones de hamburguesas.(McDonald's)

### ***Historia***

Su primer negocio lo abrió en 1940 en San Bernardino, California, pero aún tardaría más de 30 años en instalarse en Europa. El primer McDonald's de Europa abrió en Países Bajos, abrió su segundo local en Munich, Alemania. Al año siguiente, McDonald's inauguró su primer local en Créteil, Francia.

En España, el primer McDonald's abrió en 1981. Fue en la Gran Vía de Madrid. Tendrían que pasar cuatro años más para que la firma abriera un local en Italia.

En 1988, con la apertura de restaurantes en Belgrado (hoy Serbia, entonces Yugoslavia) y Budapest (Hungría), McDonald's se instalaba en los países del bloque comunista. En 1990 abrió su primer restaurante de Moscú, para luego extenderse por el resto de países salidos de la disgregación de la URSS a lo largo de la década de los 90, siendo Moldavia, en 1998, el último en incorporarse.

Curiosamente, hay dos países en los que nunca ha abierto un McDonald's: Albania y Kosovo. Además, hay tres países, Macedonia, Islandia y Montenegro, en los que la firma tuvo locales pero luego cerraron. (20 minutos)

Actualmente en España nos encontramos con unos 500 restaurantes en el país, destacan sobre todo en comunidades como Madrid y Cataluña donde se sitúan respectivamente unos cien restaurantes en cada comunidad.

### ***Franquicia***

Una franquicia consiste en un tipo de contrato en el que la empresa (franquiciadora) cede a otra (franquiciada) los derechos a la comercialización de sus productos o servicios dentro de un ámbito geográfico y bajo ciertas condiciones, a cambio, de una compensación económica. Aunque cada empresa funciona de una manera diferente, como se puede observar en la página oficial de McDonald's, sus contratos de franquicia

se establecen en 20 años, la empresa aporta el local cediendo los derechos de explotación a la empresa franquiciada la cual deberá aportar el inmobiliario y el personal, además de una contraprestación económica de 45000 €, un canon porcentual y un royalty del 5%. Además se debe aportar un 5% de las ventas como aportación al marketing y publicidad de la marca. La elección de los proveedores será a cargo de la empresa franquiciadora. Se deberá de realizar una serie de programas de formación y demostrar unas series de habilidades.

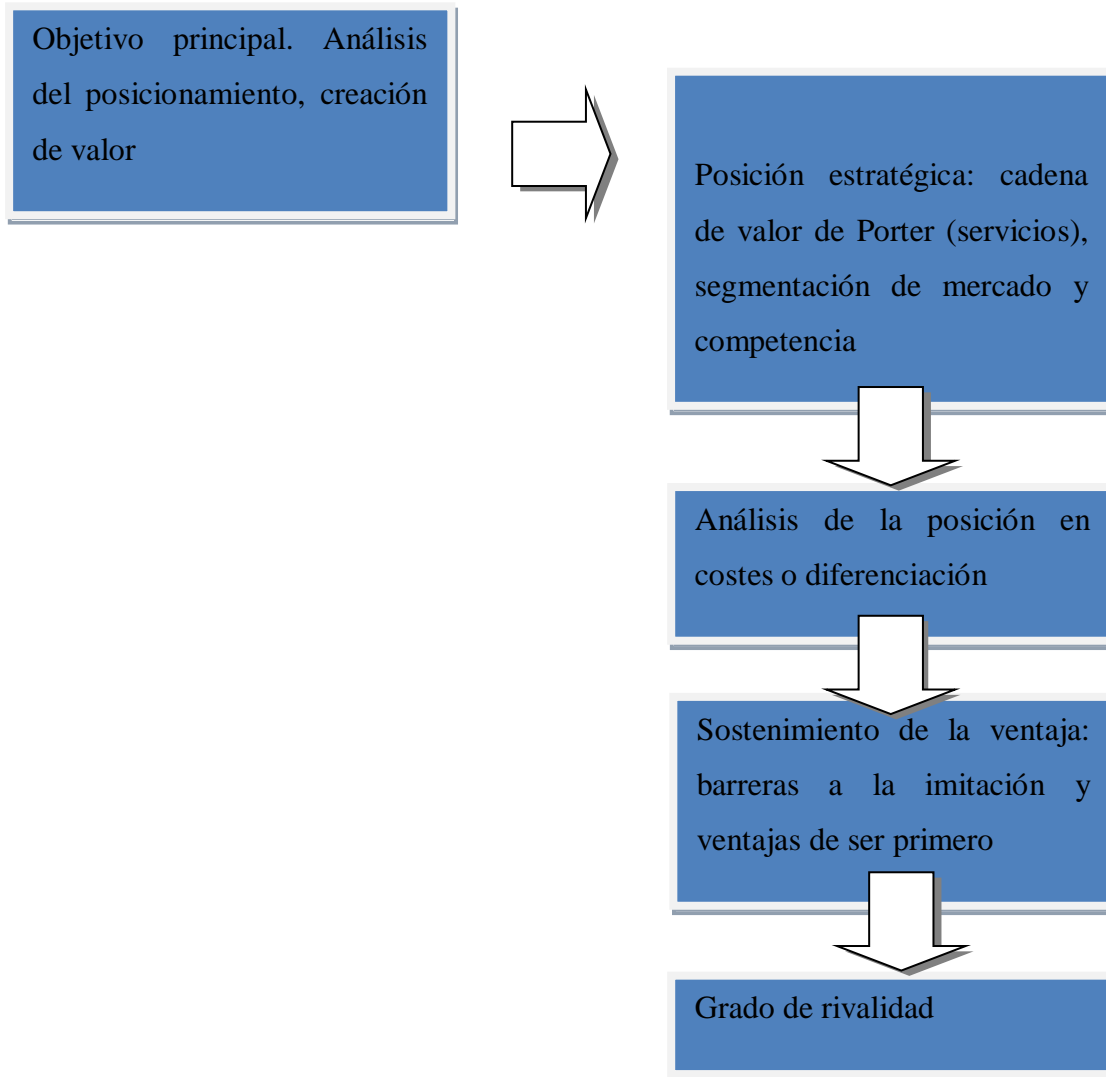
Por lo tanto podemos concluir que el franquiciado debe disponer de unos recursos económicos muy importantes además de ser capaz de cumplir con los valores y capacidades exigidos por la empresa franquiciadora.

### ***Visión, valores y principios***

- Visión: Ser el lugar y la manera favorita para comer de nuestros clientes
- Valores: la experiencia de los clientes, compromiso con las personas, creencia en el sistema McDonald's, gestión negocio de forma ética, devolver a la comunidad lo que les ha dado, trabajar por la rentabilidad del negocio, esfuerzo en mejorar de forma continua.
- Principios: calidad, servicio, limpieza y valor.

## MARCO TEORICO: METODOLOGIA PARA EL ANALISIS DEL POSICIONAMIENTO DE LA EMPRESA EN EL MERCADO

El siguiente esquema nos permitirá ver que vamos a analizar en este marco teórico y posteriormente en el trabajo:



Para poder conocer el origen de la ventaja competitiva se deben estudiar dos teorías que nos explican ese origen, teoría de Schumpeter y la teoría de D'Aveni.

En lo que se refiere a Schumpeter (1942) establece que en cualquier mercado de productos existen periodos de tranquilidad y de shock, estos periodos se repiten a lo largo del tiempo, así pues la empresa capaz de anticiparse a estos shocks y que sepa desarrollar nuevos productos dispondrá de mayores tiempos de tranquilidad los cuales

reportaran más beneficios . Se establecen así una serie de consecuencias derivadas de esta situación, una de ellas cobrara gran importancia en nuestro trabajo,el cual es el concepto denominado diferenciación (cuando una empresa ofrece un producto o servicio que, siendo comparable con el de otra empresa, tiene ciertos atributos o características que lo hacen que sea percibido como único por los clientes).

En la teoría de D’Aveni (1994) se observa que en los entornos más competitivos hace que los periodos de “calma” sean menores. Las empresas que no buscan fuentes de ventaja competitiva tendrán menos tiempo para verse superadas por competidores más dinámicos. Debe ser la propia empresa la que provoque el cambio destructivo, sustituyendo sus ventajas competitivas sin esperar que otros lo hagan, solo por la certeza de que va a ocurrir y es mejor liderar el proceso. En resumen, las empresas tienen que estar abiertas a las oportunidades que les brinda el entorno y aprovechar éstas antes que los demás rivales lo hagan, protegiendo sus innovaciones (mecanismos aislados). Nos encontramos con información referente a esta teoría en el libro “Economics of Strategy” (Bensako, Dranovey Shanley, 1996)

El siguiente paso es detectar las fuentes de creación de valor, para ello utilizamos la cadena de valor de Porter (1985), y aplicado a nuestro caso utilizaremos la cadena de servicios.

En la lectura *Marketing de servicios: reinterpretando la cadena de valor*(G.Alonso, 2008) encontramos información sobre las dos cadenas.

En su libro *Competitive Advantage*,(Porter, 1985) establece la cadena de valor como una herramienta de análisis para la planeación estratégica de los negocios, facilitando la identificación de ventajas competitivas, toda organización puede analizarse en virtud de la contribución de valor que genera cada una de sus actividades principales, así como su interrelación.



Ilustración 1. Cadena de valor Porter. Fuente: G. Alonso

El modelo permite analizar el desempeño en función de cinco actividades primarias y cuatro de apoyo, siendo cada una de las actividades fuentes de ventajas competitivas.

Entonces en la planificación estratégica según las intenciones de posicionamiento deberemos contemplar cómo será nuestra cadena de valor, por lo que deberemos optar por una cadena orientada a los servicios ya que la anterior se orientan más a una organización industrial.

En la obra *Servucción* (Pierre Eiglier y Eric Langeard, 1987) (mencionada en el artículo de G.Alonso(2008)) se nos ofrecía una versión sobre la prestación de servicios, encontrándonos con 6 eslabones primarios y cuatro de apoyo, los eslabones primarios se encuentran redefinidos aportando una modificación respecto a su control, en cuanto a los eslabones de apoyo detectan la función de contribuir al montaje del escenario donde se desarrollara la prestación del servicio.

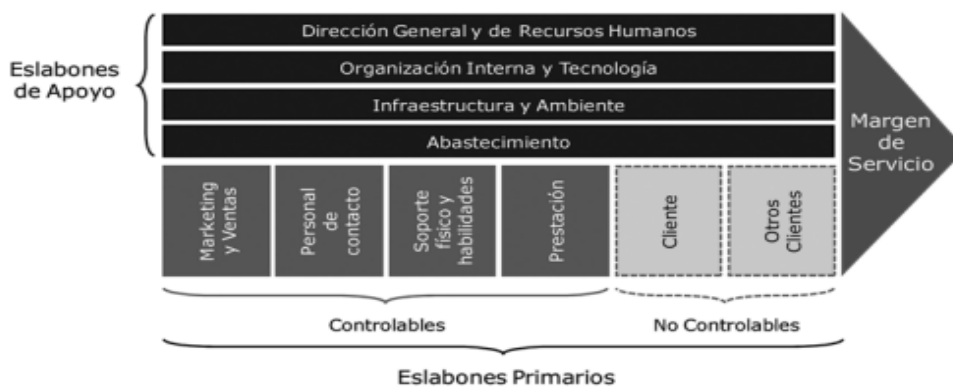


Ilustración 2. Cadena de valor de servicios. Fuente: G.Alonso

Para poder conocer si la empresa tiene un posicionamiento en costes o diferenciación debemos establecer en qué consiste cada una de ellas.

El posicionamiento de costes consiste en identificar y evaluar los diferentes factores de costes relevantes, es decir, aquellos factores que determinan el coste de una actividad. Los principales factores de costes son: factores relacionados con tamaño, alcance y capacidad instalada, factores de coste relacionados con la experiencia, factores de costes independientes del tamaño, alcance y experiencia, factores de costes relacionados con la organización de las transacciones. (Zaragoza, Moodle (Política de la empresa) )

En cuanto a la posición en diferenciación el objetivo es conseguir diferenciar un producto o servicio haciéndolo único respondiendo a criterios establecidos por los consumidores. Por lo que se deben identificar un conjunto de posibles ventajas competitivas de diferenciación y construir una posición a partir de ellas. Este posicionamiento en diferenciación se encuentra desarrollado en la obra *Marketing Estratégico*(Jean Jacques Lambin, 1987).

Un objetivo principal de la ventaja competitiva es que la empresa sea capaz de mantenerla a lo largo de tiempo, por ello debemos hablar de mecanismos aislados. En la obra *Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition*(RP Rumelt, 1982)se denominan mecanismos aislados a aquellos que impiden que una ventaja sea imitada permitiendo así pues que esta ventaja competitiva sea sostenible. Se establecen dos tipos de mecanismos aislados: barreras a la imitación y ventajas de ser primero, las barreras son aquellas que limitan la posibilidad de imitar a los competidores, por lo que las demás empresas se pueden aproximar pero nunca alcanzaran la ventaja competitiva de la empresa, en cuanto a las ventajas de ser primero estas consisten en aumentar la diferencia frente al resto en un primer momento, permitiendo incrementar la diferencia se pone en marcha un proceso por el que la empresa mejor posicionada incrementa su diferencial con respecto a los rivales.

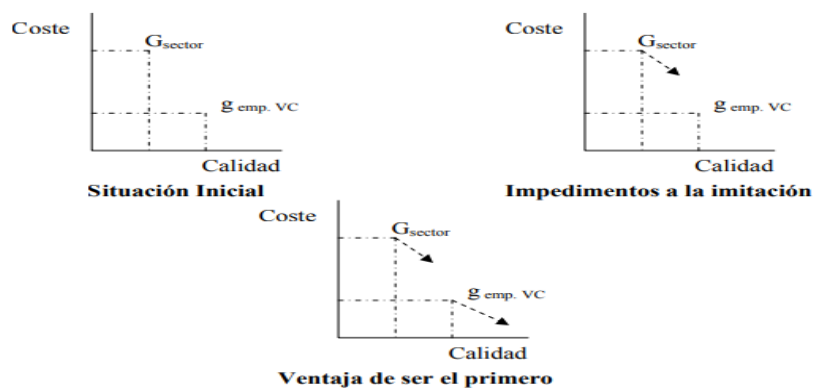


Ilustración 3. Gráficos mecanismos aislados. Fuente: Universidad Zaragoza

Por último, es importante entender el grado de rivalidad, es decir, cuales son los competidores principales de la empresa a analizar, para poder ver de qué forma se

comportan y compararlas entre ellas, ya que si conseguimos crear una ventaja competitiva sostenible nuestra rivalidad será mucho inferior.

## **ANALISIS CASO EMPIRICO: MCDONALD'S**

Una vez analizado el marco teórico, debemos iniciar nuestro trabajo conociendo como se forma la ventaja competitiva en una empresa, para ellos analizaremos primero la cadena de servicios y posteriormente si nuestra empresa se orienta hacia un posicionamiento en costes o diferenciación.

Por ello el resultado de la empresa depende de:

- Estructura de mercado: la cual se analiza a través de las cinco fuerzas competitivas de Porter, (rivalidad en la industria (número de empresas y diferencias en tamaño), poder negociador de proveedores, poder negociador de clientes, productos sustitutivos y barreras a la entrada)
- Valor creado respecto a los competidores: es decir, las capacidades que permite a la empresa crear más valor en sus competidores.

Podemos diferenciar una de otra en que la estructura de mercado no es una variable controlable de la empresa en cambio el valor creado si lo es.

Así pues la creación de valor nos va a permitir conseguir la consecución de la ventaja competitiva, la fórmula que nos permite conocer el valor creado se estructura como la diferencia entre el beneficio percibido por el consumidor y el coste de producción, entendido el beneficio percibido por el consumidor como la diferencia entre la utilidad bruta del producto y los costes por uso del producto y costes de transacción.

Este valor creado respecto a los competidores lo analizaremos mas tarde a partir de la ventaja en costes o diferenciación donde analizaremos el valor creado de la empresa y el valor creado del rival más importante. (Universidad)

Para poder conocer la ventaja competitiva debemos inicialmente analizar su potencial, es decir, las fuentes de creación de valor, a través de la cadena de valor de servicios.

Así pues dentro de la cadena de valor de servicios nos encontramos con eslabones primarios (controlables y no controlables) y eslabones de apoyo.

Primero vamos a analizar en qué consiste cada uno de ellos y posteriormente nos referiremos al caso concreto de la empresa.

- Eslabones primarios:

- Marketing y ventas: relacionado con tareas como publicidad, fuerza de ventas, promoción, etc. Es importante ya que si no se consiguen ventajas competitivas en este punto es posible que la prestación del servicio no se consiga.
- Personal de contacto: es el personal que interactúa directamente con el cliente. Este personal de contacto es el encargado de gran parte de la prestación y en muchos casos generador directo de la percepción que el mercado logra acerca de la oferta de la empresa.
- Soporte físico y habilidades: se incluyen los elementos que se utilizan en la prestación del servicio y las habilidades del personal, estos elementos definen la calidad del satisfactor y juegan a favor o en contra de la experiencia que se ofrece al cliente
- Prestación: se refiere a la solución que ofrece la empresa ante los cambios de deseos y necesidades de los clientes, esta prestación se realizara de la mejor forma si se es capaz de responder a los requerimientos de los clientes.
- Clientes y otros clientes: los clientes intervienen y condicionan la calidad del servicio que se presta, los clientes no son eslabones prescindibles en la cadena de valor. Los otros clientes se refieren a las sinergias que se realizan entre ellos en la prestación del servicio.

- Eslabones de apoyo:

- Dirección General y Recursos humanos: son los encargados de crear la cultura del negocio con el objetivo de satisfacer al cliente.
- Organización interna y tecnología: departamentalización de la empresa y ordenamiento de funciones para facilitar el servicio, así como procesos, investigación, desarrollo, etc.

- Infraestructura y ambiente: aquí debemos incluir como la empresa es capaz de gestionar su forma de reflejarse y expresarse a través del espacio físico en el que desarrolla la actividad.
- Abastecimiento: adquisición de materiales, insumos, soportes físicos, espacios publicitarios, etc.
- Margen de servicio: es la suma de las ventajas competitivas de los eslabones anteriores, entendido como aquello que se aporta al cliente que le permite repetir la experiencia de compra.

Una vez explicados cada uno de los eslabones en la cadena de servicios pasamos a analizarlos en nuestra empresa, McDonald's.

- Eslabones primarios:

- Marketing y ventas: McDonald's desarrolla diversas estrategias de marketing y publicidad para atraer clientes y sobre todo para establecer una base de ellos. Una de ellas es la tropicalización (adaptar productos y servicios hacia diferentes comunidades), otra estrategia muy importante de la empresa es la visión de futuro la cual realizan a través de orientar productos hacia niños los cuales atraerán a sus padres y posteriormente a sus hijos obteniendo así un grupo de clientes a lo largo del tiempo.

La responsabilidad social es otro factor importante esto lo consiguen a través de instituciones que colaboran con diferentes instituciones beneficiarias, lo que permite obtener el apoyo de gobiernos. Destacamos la publicidad que realiza en diferentes medios, ya sea televisión, radio, paneles publicitarios, lo que destaca aquí es la apariencia que dan al producto convirtiéndolo en un atractivo visual. ( Guillermo Cuesta Blanco, 2013).

- Personal de contacto: se podría definir como el personal que interviene directamente en la prestación interactuando con el cliente, así pues el grupo más destacable serían los propios empleados de la empresa, entre las tareas que se podrían incluir en la interacción encontraríamos los servicios de tomar el pedido al cliente (incluyendo cualquier consulta sobre lo que contiene el producto, alérgenos, etc.), otro servicio sería la propia entrega del pedido y la resolución de dudas y la recepción de quejas, etc.

También se podría incluir el grupo formado por aquel personal destinado a la entrega del pedido en aquellos restaurantes que tienen el servicio de entrega a domicilio.

- Soporte físico y habilidades: dentro del soporte físico, entendido como aquellos elementos que intervienen en la prestación del servicio, nos encontraríamos con toda la maquinaria del restaurante (planchas, freidoras, tostadoras, cinta de transporte, máquina de hielo, máquina de helado, pantallas de televisión donde aparecen los pedidos, etc.), también incluiríamos elementos como pinzas, bandejas, tijeras, vasos, cajas y demás elementos relacionados con la vajilla. Por último también cabría destacar aquellos destinados a la limpieza, que también constituye un servicio hacia el cliente, tales como, fregonas, escobas, recogedores, cubos de basura, etc.

También se incluye el lugar donde se presta el servicio, así pues el restaurante se encuentra ubicado en una zona muy amplia, con muchos aparcamientos para los clientes y con acceso directo al mcauto desde los carriles principales por lo que el acceso es muy sencillo, respecto a la terraza esta es muy amplia y es donde nos encontramos con el parque infantil, el interior del restaurante conocido como “salón” nos permite disponer de muchas mesas para los clientes y en la parte frontal nos encontramos con las pantallas para la realización del pedido, además de disponer de los diferentes mostradores para atender al público y entregarle el pedido, además de una pantalla de televisión muy grande donde se observan los diferentes productos. Además la cocina esta comunicada con los mostradores por lo que los clientes pueden ver como se realizan sus pedidos, con todo esto podemos observar como la calidad está asegurada, haciendo también el servicio mucho más rápido que en los antiguos restaurantes y por último en el aspecto limpieza la cocina siempre se encuentra en las mejores condiciones ya que como hemos dicho antes es fácilmente observable por los clientes y en lo que respecta al “salón” siempre hay un empleado encargado de esa zona para que la limpieza sea lo mejor posible.

En lo que se refiere a habilidades, son aquellas obtenidas por el trabajador con el objetivo de mejorar la prestación del servicio, como por

ejemplo, rapidez en los mecanismos de producción, amabilidad y atención cercana al cliente, procesos de resolución de problemas, etc.

- Prestación: entendido como la forma de satisfacer las necesidades del cliente, no sólo englobaría a la rapidez en el servicio que es lo que se desea en un restaurante de comida rápida, sino que incluiríamos otras capacidades como resolución de los diferentes problemas que planteen los clientes, atención de sus diferentes quejas y finalmente capacidad de fidelización del cliente, ya sea por la rapidez, el buen trato recibido u otras cualidades.
- Clientes y otros clientes: este apartado nos va a permitir relacionarlo con la segmentación de mercados y más concretamente para analizar el tipo de enfoque que realiza la empresa, si es amplio o reducido, la diferencia entre amplio y reducido es que en el primero nos dirigimos al mercado con independencia del tipo de consumidor mientras que en el segundo nos especializamos en algo, ya sea geográficamente, por clientes, productos, etc.

Como se ha mencionado con anterioridad McDonald's destaca en orientarse en un tipo de clientes definidos que analizaremos posteriormente, por lo que hablaríamos de una especialización por clientes.

El principal cliente de McDonald's son los niños, a los que se trata de captar a través de estrategias de productos preestablecidas, tales como el "happymeal" o los helados, el principal objetivo de atraer a estos clientes es que con ello conlleva atraer también a toda la familia, creando un público a lo largo del tiempo.

Cabe destacar también el grupo de clientes formado por los adolescentes, a través de estrategias de productos de bajo precio, permitiendo atraer a este grupo que suele funcionar de forma independiente al anteriormente mencionado.

En otros clientes incluiríamos la interacción entre los clientes dentro del propio restaurante y cómo influye uno sobre otro, también incluiríamos el denominado boca-boca, que consiste en la comunicación entre diversos clientes sobre la empresa.

- Eslabones de apoyo:

- Dirección general y recursos humanos: en lo que se refiere a McDonald's España, el director general de la compañía es John Alves, después encontraríamos a Robert Bos como "BU, Operations& Security", Luisa Masuet como "General Consuel", Natalia Echevarría encargada del departamento de marketing, Alberto Unzurrunaga como director de recursos humanos y finalmente Gonzalo Durruty como director de desarrollo. (McDonald's E. , 2019).

A nivel de franquicia nos encontramos de un gerente encargado de tareas como la contratación de personal, selección de materias primas, etc. Respecto a los recursos humanos McDonald's se caracteriza por la generación de empleo joven con la contratación de empleados por un periodo mínimo de 9 meses, lo cual reporta subvenciones a la empresa.

Políticas de formación principalmente para encargados y azafatas, tales como, cursos dentro del propio restaurante como cursos tanto en Madrid y Barcelona con otros empleados de la empresa, todo ello realizado por McDonald's. Mejoras en los convenios y política de salarios en los últimos años.(Blog, 2013)

- Organización interna y tecnología: dentro de este grupo se puede incluir cualquier función para facilitar el servicio, así pues podríamos incluir aspectos como la logística dentro del restaurante o el desarrollo tecnológico para facilitar el servicio.

Respecto al desarrollo tecnológico nos encontramos con tecnologías del proceso de producción, tecnologías usadas en el transporte refrigerado de alimentos, tecnologías de soporte para el cliente, wifi, etc. Cabe destacar dentro de este apartado las modificaciones realizadas por McDonald's durante los últimos años, tanto estructurales como de procesos. Dentro de esto incluiríamos la modificación de los restaurantes, modificando el proceso de producción para que el producto final llegue de forma más rápida al cliente, mejora en las maquinarias de cocción de la carne (incorporación de máquinas de mayor calidad, en cuanto a velocidad y limpieza). Nuevos sistemas para que los clientes realicen el pedido, tales

como, pantallas táctiles, sistema de pedido en mesa, aplicación con ofertas y diferentes menús, etc. Mejoras también en sistemas de limpieza, nuevas lavadoras, nuevos fregaderos, sistemas para la recogida de basuras (con la introducción de una compactadora de basuras).

En lo que se refiere al almacenamiento de los productos, al tratarse de un restaurante es llevado en el propio local. Así pues, se dispone de una nevera donde se guardan materias primas como quesos, lechuga, salsas, etc. Se dispone también de un congelador, donde se guardan todos los productos cárnicos, así como materias primas para ensaladas (maíz, pimiento, etc.), y otros productos como tartas. También existe un almacén donde nos encontramos con materias primas como ketchup, los diferentes toppings para los helados, boles de ensaladas, etc. Y por último se dispone de dos recintos denominados corrales, donde nos encontramos con las aguas, los productos de limpieza, las diferentes cajas de los productos denominadas espumas, etc.

- Infraestructura y ambiente: dentro de los principales valores de McDonald's encontramos la intención de sostenibilidad en sus productos y la calidad de ellos, para ello mcdonald's opta por elegir productos provenientes del país de origen que cumplan con todos los requisitos necesarios para garantizar esta sostenibilidad, la cual se desarrollara con posterioridad en las características físicas del producto.
- Abastecimiento: a través de un único proveedor para todos, tratando de que cada eslabón de la cadena de suministros contribuya a la calidad y la seguridad alimentaria. Como se ha mencionado anteriormente en las actividades primarias, el abastecimiento de McDonald's es llevado a cabo por un único proveedor "Havi". En esta fase cabe destacar que todos los restaurantes McDonald's en Zaragoza que son del mismo dueño, en este caso Plaza y Enlaces (Almozara actúa de forma independiente), realizan el pedido de forma conjunta, es decir, cada uno de ellos selecciona lo que necesita, estas materias primas vienen en el mismo camión y van primero a Plaza y después a Enlaces, lo cual reduce mucho los costes de transporte. La recepción y depósito de las materias primas es llevada a cabo por los propios empleados, los cuales colocan los productos en sus respectivos lugares.

Una vez conocidas cuales son las actividades que crean valor para la empresa podemos pasar a analizar donde la empresa consigue su ventaja competitiva, para ellos se puede orientar hacia dos lugares, una ventaja en costes o en diferenciación. Tratándose de una empresa de servicios mundial y cuyos sistemas se encuentran muy estandarizados y perfeccionados en el tiempo la ventaja residiría en la diferenciación, es decir, en características del producto o servicio que ofrecen un mayor beneficio percibido que el rival más importante, ¿pero cuál es ese rival?, está claro que el principal rival de McDonald's es Burger King, la principal razón de que sea el rival más importante es que estas dos son las empresas con mayor cuota de mercado en nuestro país además de que compiten con un producto muy similar, por ello vamos a analizar donde residen estas ventajas respecto a Burger King.

Existen diferentes formas de obtener una ventaja en valor, en nuestro caso sería ofrecer un producto con un coste similar al rival más importante pero con un beneficio percibido por el consumidor mayor, es decir,  $B_E > B_{R+I}; C_E \approx C_{R+I}$ .

Existen diferentes características que permiten que McDonald's tenga un mayor beneficio percibido que Burger King, por ejemplo, una de las más importantes es la publicidad, la mayoría del público recuerda muchas de las campañas de publicidad de McDonald's tal es el punto, que los consumidores saben su eslogan a la perfección "I'm loving it", mientras que nadie recuerda el de Burger King, también se puede mencionar que a través de sus campañas han conseguido crear productos conocidos por todo el mundo ya sea por ejemplo el Big Mac reconocido mundialmente como el producto estrella de McDonald's, mientras que Burger King no tiene ese producto característico que lo destaque frente a su gran competidor. Por ello la publicidad en este tipo de establecimientos es muy importante para aumentar el beneficio percibido por los consumidores y McDonald's lo ha realizado mucho mejor que su competidor. También cabe destacar las campañas orientadas a niños, su campaña HappyMeal permite que muchos niños se familiaricen con la empresa, facilitando que a la hora de elegir prefieran ir a McDonald's.

Otro factor muy importante a destacar son las instalaciones, ya que como hemos mencionado anteriormente uno de los principales clientes de este tipo de restaurantes son los niños, así pues, en la mayoría de restaurantes de nuestro país de estas dos compañías se puede observar como los Burger King se sitúan dentro de centros comerciales por lo que no existe ninguna zona para los niños, en cambio, McDonald's

ha sabido situarse a las afueras de estos centros comerciales permitiendo establecer una zona de juegos para los niños, convirtiéndose en un gran reclamo para este grupo de clientes tan importante. Lo podemos ver por ejemplo a través de nuestra ciudad, Zaragoza, ya sea en Plaza Imperial o en Puerto Venecia, Burger King se encuentra en el interior del centro comercial mientras que McDonald's se sitúa fuera de él.

Otro factor del que podemos hablar a partir de lo mencionado anteriormente es que McDonald's al situarse en un espacio más amplio puede introducir su sistema McAuto (sistema de recogida de pedidos a través del coche) permitiendo pues realizar el servicio de una forma más óptima y que aumente el beneficio percibido de su servicio.

La mejor forma en la que podemos comprobar esto es a través de diferentes estudios realizados, por ejemplo según el análisis desarrollado por EAE Business School, McDonald's tiene en nuestro país una cuota de mercado del 40% mientras que Burger King se sitúa con un 22,5%.(School)

Si lo observamos a nivel mundial, podemos ver como McDonald's supera notablemente a Burger King.



Ilustración 4. McDonald's vs Burger King (J.E)

Se puede observar como McDonald's supera a Burger King en todos los aspectos analizados, ya sea empleados, clientes al día, ingresos, etc. Lo que nos indica que McDonald's realiza sus actividades de una mejor manera que su gran competidor.

Una vez analizado en profundidad cuales son las actividades que permiten crear valor para la empresa y después de concluir como obtiene la empresa esa ventaja vamos a profundizar en su posición en diferenciación mencionado con anterioridad.

Nos vamos a centrar en mencionar aquellos factores que incrementan la utilidad bruta, reducir los costes de uso y disminuir los costes de transacción. Así pues, se analizan los siguientes factores:

-Características físicas del producto:

- Calidad: carnes 100 % vacuno español que cuentan con el certificado AENOR (sello que garantiza la procedencia nacional de la carne de vacuno utilizada por la compañía) (actualidad D. )  
Programas de “granjas insignia” que consisten en la creación de prácticas agrícolas y ganaderías sostenibles.  
Certificación de café a través de Rainforest Alliance (certificado de calidad) y pescado con sello MSC (certificación de calidad de pesca sostenible).(España)
- Precio: diferentes ofertas en función de las diferentes épocas del año y numerosas promociones en su aplicación para smartphones.
- Envasado: sustitución de envases de plástico por otros materiales sostenibles para el medio ambiente. (Plaza)

- Cantidad asociadas con la venta y distribución de productos:

- Velocidad de entrega: al tratarse de un restaurante de comida rápida los tiempos de entrega deben ser muy bajos para convertirse en un servicio de mayor calidad, aunque la entrega aparte de rápida debe realizarse de la mejor forma posible.
- Facilidad de acceso al punto de venta: se pueden diferenciar tres tipos de infraestructuras en este tipo de restaurantes, la primera es dentro de los centros comerciales por lo que su acceso es muy fácil, otro es en las zonas centro de las ciudades y la última consiste en infraestructuras con espacios muy amplios para que el acceso sea mucho más fácil, ya sea al interior de la infraestructura o a través del mcauto. Por ejemplo en nuestra ciudad, Zaragoza, el McDonald's de enlaces y el de plaza tienen este tipo de infraestructuras.

-Características que forman la percepción del consumidor respecto al rendimiento del consumidor:

- Reputación del suministrador: en la página web de McDonald's podemos encontrar información relativa a los suministradores de cada uno de los productos de la empresa, los cuales son diversos, además se incluye información sobre cada uno de ellos. (McDonald's).
- Base instalada: la cual se refiere al nº de consumidores actuales del producto, por ejemplo se dispone de datos sobre las ventas anuales en nuestro país, en el año 2018 las ventas fueron de más de 349 millones de euros, por lo que podemos concluir perfectamente que el número de clientes es muy alto. (statista)

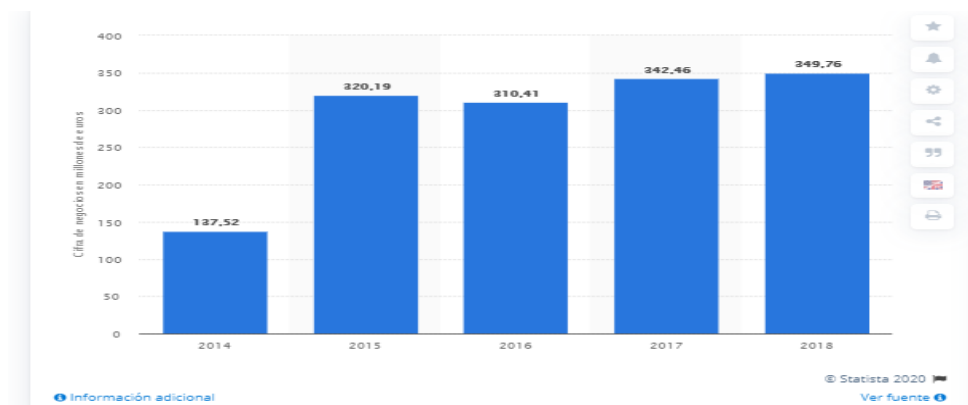


Ilustración 5. Ventas Anuales McDonald's España. (statista)

Para poder realizar un análisis más amplio de la diferenciación se optado por utilizar un metodo de estimación de beneficios percibidos, el cual consiste en las siguientes etapas:

1. Identificar los atributos del B° Percibido
2. Cuantificar dichos atributos del B° Percibido
3. Estimar el B° Percibido
4. Estimar el intercambio que 1 consumidor está dispuesto a hacer entre atributos (pendiente de la curva de indiferencia)

Lo más importante inicialmente para realizar esta estimación es concluir cuales son los atributos que se van a utilizar, los seleccionados son los siguientes: calidad del producto, calidad del servicio, precio, infraestructura e higiene.

Para poder analizarlos se ha realizado encuestas a diferentes consumidores sobre la valoración que se le entrega a cada atributo y la ponderación de importancia de cada uno. Los consumidores han sido seleccionados en rangos de edad en función del tipo de cliente que se ha mencionado con anterioridad, de 5 a 10 años (pero los datos han sido tomados a partir de los padres de estos niños, ya que esta población joven no tienen mucha capacidad para valorar la calidad de la empresa frente a los rivales y el resto de atributos), de 11 a 14 años y de 15 a 18 años. Se ha analizado McDonald's y dos competidores, Burger King y KFC. Los resultados globales son los siguientes:

	Ponderación (No rellenar)	McDonald's	Burger King	KFC	
<b>Atributos más valorados</b>					
Calidad del producto (sabor carne, pan, condimentos, helados...)	27%	84	63	71	
Calidad del servicio (trato, amabilidad, rapidez, formas de cobro...)	13%	77	68	57	
Precio (ofertas, promociones, calidad -precio)	33%	77	61	59	
Infraestructura (efecto visual, parques infantiles, calidad inmueble)	7%	87	71	53	
Higiene (limpieza del local, modo de preparación del pedido...)	20%	68	67	68	
INDICE DE EVALUACION	100%	77,79	64,35	63,36	68,5
INDICE RELATIVO DE EVALUACION		1,13	0,93	0,92	
PRECIO REAL		3,95	4,3	4,2	4,15
BENEFICIO PERCIBIDO		4,69	3,86	3,82	
EXCEDENTE = BENEFICIO / PRECIO		1,19	0,9	0,91	

Tabla 1. Análisis atributos beneficio percibido. Fuente: elaboración propia

Como se puede observar en la tabla la empresa mejor valorada con diferencia es McDonald's, por encima de Burger King y KFC los cuales tienen un excedente muy similar.

Por lo que se concluye que la empresa McDonald's es la mejor valorada ofreciendo un beneficio percibido superior al precio a pagar y las otras dos marcas otorgan un beneficio percibido próximo al precio que hay que pagar por unidad de producto.

Para poder seguir analizando la ventaja competitiva debemos saber si la empresa es capaz de mantenerla en el tiempo, ya que es la única manera de que esta ventaja competitiva sea útil, si solo consigue establecerla durante un periodo corto de tiempo la ventaja no servirá para mucho.

Existen dos factores fundamentales para mantener esta ventaja competitiva:

- Poder negociador de proveedores y clientes
- Mecanismos aislados

Comenzaremos realizando el análisis del poder de proveedores y clientes, en el análisis de proveedores es bastante sencillo, McDonald's es una empresa internacional con muchas franquicias en muchos países, por lo que todos los proveedores van a querer tener a McDonald's, es decir, McDonald's no va a tener ningún problema en obtener proveedores de cualquiera de los productos que necesita. Por ejemplo, OSI Food Solutions es la compañía que elabora las carnes y lo hace únicamente para esta compañía, lo que indica que el poder negociador de los proveedores es muy bajo. Si lo observamos a través de datos económicos vemos como en el año 2015 la compra de productos de alimentación por parte de McDonald's supero los 181 millones de euros, lo que nos indica que todos los proveedores van a querer colaborar con la empresa debido a sus altos volúmenes. (Loeda)

Respecto al poder de los clientes, es claro que aquí el poder es alto, ya que estos clientes pueden optar fácilmente por una compañía u otra si lo único que quieren es una hamburguesa, de ahí que sea tan importante la diferenciación mencionada con anterioridad, que es lo que le permite a la empresa que opten por su producto.

En lo que se refiere a los mecanismos aislados, estos son aquellos que impiden que la ventaja competitiva sea imitada o duplicada. Nos encontraremos con los impedimentos a la imitación y con la ventaja de ser el primero.

Dentro de las barreras a la imitación nos encontramos con:

- Barreras tangibles:
  - Restricciones legales: lo primero que debemos mencionar son las marcas registradas, McDonald's cuenta con diversas marcas en nuestro país, ya sea de servicios de restauración, servicios de propiedad inmobiliaria, alimentos de productos cárnicos, etc. (Asociados). Respecto a las licencias, podemos hablar de la franquicia ya mencionada con anterioridad. Dentro de las patentes podemos mencionar por ejemplo la patente que tiene sobre su producto denominado "cuarto de libra", también debemos mencionar la pérdida de la patente estrella denominada "Big Mac" en la Unión Europea (Periodico).
  - Tamaño mínimo eficiente (TME): para que esta barrera se produzca es necesario que el tamaño mínimo se acerque al tamaño de mercado, a través de datos del año 2015 se observa como McDonald's se sitúa con un 40% de cuota de mercado sobre el total del sector de comida rápida, siendo la empresa con mayor cuota en nuestro país, por lo que podemos concluir que si que constituye una barrera a la entrada. (actualidad d. )

EMPRESA COMIDA RÁPIDA	% CUOTA DE MERCADO
McDonald's	40,4
Burger King	22,5
Pans & Co	4,4
Rodilla	3,6
KFC	3,1
Subway	1,9
Smöoy	1,6
Llaollao	1,4
Viena	1,3
Granier	1,2
TGB The Good Burger	1
Pollo Campero	0,8
Pizza Móvil	0,7
ADK	0,6
Häagen-Dazs	0,5
Döner Kebap Istanbul	0,5
Farggi	0,5
Taco Bell	0,5
Ben & Jerry's	0,4
Carte d'Or	0,4
Dunkin' Coffee	0,4
Yogurice	0,3
Autogrill	0,3
Bocatta	0,3
Brutus	0,3
Doopies & Coffee	0,2

Ilustración 6. Comida rápida España 2015. Fuente: (actualidad D. )

Además podemos observar como McDonald's y Burger King ocupan entre ellas un 62% de la cuota total, y aun así McDonald's casi dobla a Burger King, concluyendo pues que es la empresa más fuerte en este sector.

- Barreras intangibles: existen tres barreras intangibles principales, ambigüedad casual, dependencia histórica y complejidad social, aunque son más difíciles tanto de realizar como de detectar.
- Ambigüedad casual: referido a aquello que se obtiene de forma imperfecta, es decir, basado en una prueba y error de la experiencia, en nuestro caso nos encontraríamos con la creación de sus materias primas que no pueden ser replicadas por la competencia ya que no se conocen aspectos como su elaboración.
- Dependencia histórica: dentro de este apartado debemos analizar la historia dentro de España, inicialmente McDonald's se situaba como una empresa con productos norteamericanos para atraer al público, pero con el tiempo y la experiencia han evolucionado convirtiendo a sus productos en españoles a través de conseguir que sus materias primas fueran de nacionalidad española, a esto se le puede sumar la experiencia que obtuvieron inicialmente en ciudades grandes como Madrid para poder ampliarlo a otras ciudades de nuestro panorama nacional.
- Complejidad social: destacan las relaciones establecidas con proveedores, distribuidores, etc, ya mencionadas con anterioridad, lo que les permite convertirlo en una barrera hacia otros competidores.

Respecto a las ventajas de ser primero nos encontramos con:

- Economías de experiencia: la cual consiste en disminuir los costes a medida que la producción acumulada aumenta, se le denomina como el know-how de la empresa, en este apartado podemos incluir la evolución de sus sistemas de producción, antiguamente nos encontrábamos con un sistema basado en la elaboración del producto de forma máxima de modo que en cada restaurante al final de la jornada laboral nos encontrábamos con muchos productos sin destino, actualmente sus sistema ha evolucionado y consiste en realizar los productos en función de cada pedido. También podíamos hablar de la evolución producida en sus instalaciones optando ahora por lugares mucho más amplios que permiten la afluencia de un mayor número de clientes, así como un mayor espacio para almacenamiento.
  
- Reputación de la marca: la cual permite crear fidelidad con los clientes, la evolución de la marca McDonald's en nuestro país a lo largo de los años, ya sea en el aumento de sus restaurantes, el crecimiento exponencial de las promociones, publicidad, etc, nos indica que es una marca con una gran reputación entre los clientes y sobre todo a través de la cuota de mercado analizada en el tamaño mínimo eficiente se puede observar la gran reputación que tiene en los clientes de comida rápida.
  
- Base instalada: este aspecto ha sido también analizado en un anterior momento pero sólo en lo que engloba a España, si nos fijamos en un entorno global podemos observar como McDonald's se encuentra instalado en un gran número de países con un total de casi 40000 restaurantes en más de 25 países. (123viajando).  
También cabe destacar que una forma de llegar a diversos países con diferentes culturas es que adaptan su oferta en algunos países en función de sus características. (Insider)
  
- Conocimiento del consumidor por parte de la empresa: McDonald's dispone de un gran conocimiento sobre el consumidor, sabiendo adaptar su oferta en función del tipo de clientes que quiere atender, por ejemplo a través de Happy

Meals para los clientes más jóvenes, los combos para un público adolescente con un nivel adquisitivo bajo y menús para los padres de los clientes más jóvenes, además de helados para cualquiera de estos públicos.

Pudiendo concluir pues que McDonald's ha sabido adaptarse en el tiempo y entender lo que necesita cada cliente en cada momento para mantener a este público a través del conocimiento de sus clientes. (directa)

Por último vamos a analizar en mayor profundidad la rivalidad existen en el mercado, ampliando la información aportada con anterioridad.

En el sector de la comida rápida en España, existen muchos competidores, ya sea grandes cadena o pequeños establecimientos. El más importante, ya mencionado con anterioridad, es Burger King. Aunque existen otras cadenas de comida rápida que pueden ser competencia de esta compañía y optan por otro tipos de productos que no son hamburguesas, tales como KFC, Pans & Company, Telepizza, Domino's...

Pero ya hemos mencionado que estas compañías tienen tanto un menor número de recursos como de clientes (cuota de mercado).

Principalmente antes de poder analizar las empresas que compiten con McDonald's debemos entender en qué tipo de rivalidad nos encontramos, en el sector de la comida rápida podríamos pensar que nos encontramos en un oligopolio, ya que existen pocas empresas relevantes con capacidad de influir en precio, pero si observamos con mayor detalle ya hemos visto como las dos empresas que tienen mayor cuota de mercado en nuestro país tienen unos números mucho más altos que la tercera compañía, por lo que nos encontraríamos con un duopolio, es decir, existen solo dos oferentes principales, lo cual se extiende a nivel mundial.

Así pues, el principal rival de McDonald's es Burger King, será importante analizar las diferencias entre ellos y además de ello por qué McDonald's es tan superior.

Podemos hablar también de la publicidad para entender sus diferencias, mientras que McDonald's opta por asociar su marca a la calidad del producto, Burger King elige por publicidad más humorística. (LaPalabra)

También podemos diferencia sus servicios a domicilio, mientras que McDonald's utiliza una empresa externa como Glovo, Burger King opta por implantar su propio sistema de distribución.

Nos encontramos también con diferencias en su infraestructura, la mayoría de restaurantes de McDonald's se sitúan en lugares amplios para que las posibilidades de afluencia máxima sean mayores mientras que Burger King se sitúa en el interior de centros comerciales.

Cabe destacar que pese a que las dos empresas producen productos similares solo comparten tres proveedores, los cuales son: Florette, McCain y Coca-Cola. (directo M. )

La principal de averiguar porque McDonald's es superior es observar las cifras, las cuales son las siguientes (Fair)

McDonald's cuenta como más de 36000 restaurantes mientras que Burger King cuenta con 15000, además de que McDonald's se encuentra situado en más países, 120, respecto a los 79 de Burger King. Si hablamos de España la cosa cambia, Burger King tiene unos 200 restaurantes más.

El valor de marca de McDonald's es de 97723 millones de dólares y el de Burger King es de 5116 millones de euros.

Por lo que analizando estos datos, podemos ver que McDonald's es superior a Burger King en gran medida, lo que le ha permitido a lo largo de los años distanciarse cada vez más de su gran rival.

En este apartado también podríamos incluir otras razones ya mencionadas con anterioridad, como el análisis de beneficios percibidos realizado, etc.

## CONCLUSIONES

La cadena de valor de servicios se encuentra bien estructurada y analizada, la empresa McDonald's conoce perfectamente cuales son los eslabones que necesita y sabe situarlos de la mejor manera posible, por lo que podemos reconocer con facilidad cuales son las fuentes que permiten a la empresa crear valor.

A la hora de conocer donde reside su ventaja, costes o diferenciación, detectamos como la empresa se decanta por utilizar una ventaja en diferenciación que le permita distinguirse del resto, ya que los costes en sistemas de comida rápida son muy similares en unas empresas y otras. Además a través del análisis del beneficio percibido podemos observar como su estrategia de diferenciación se realiza de forma óptima ya que se posiciona como la mejor empresa entre las analizadas

En lo que se refiere al mantenimiento de su ventaja, McDonald's cuenta con numerosas barreras de diferentes tipos para evitar la imitación así como ventajas por ser el primero en diversos aspectos

Analizando el aspecto rivalidad, se observa como la gran competencia de McDonald's es y siempre ha sido Burger King, aunque debido a la ventaja de la empresa a lo largo del tiempo, la competencia siempre ha situado un escalón por debajo de ellos

Para concluir, podemos decir que McDonald's cuenta con diversas herramientas para sostener su ventaja competitiva en el tiempo y poder hacerlo durante mucho más, si sigue manteniendo sus actividades, barreras, etc. Además de expandir estas ideas como ya ha hecho en el pasado. Todo esto permitirá a McDonald's seguir evolucionando y teniendo éxito.

## Bibliografía

123viajando. (s.f.). *123viajando*. Obtenido de <https://www.123viajando.com/cuantos-mcdonalds-hay-en-el-mundo/>

20 minutos. (s.f.). *20 minutos*. Obtenido de <https://www.20minutos.es/noticia/3420064/0/ano-abrio-mcdonalds-primer-restaurant-e-cada-pais-europeo/#:~:text=La%20cadena%20de%20comida%20r%C3%A1pida,a%C3%B1os%20en%20instalarse%20en%20Europa.&text=En%20Espa%C3%B1a%20el%20prim er%20McDonald's,la%20Gran%2>

actualidad, d. (s.f.). *distribucion actualidad*. Obtenido de <https://www.distribucionactualidad.com/mcdonalds-copa-el-40-del-mercado-de-comida-rapida-un-sector-que-crecera-el-50-en-cinco-anos/>

actualidad, D. (s.f.). *Distribución actualidad*. Obtenido de <https://www.distribucionactualidad.com/carne-100-vacuno-espanol-mcdonalds-sello-aenor/>

Alonso, G. (2003). *Palermo Business Review*, n<sup>o</sup>2. Obtenido de [https://www.palermo.edu/economicas/pdf\\_economicas/business\\_paralela/review/market\\_ing\\_servicios.pdf](https://www.palermo.edu/economicas/pdf_economicas/business_paralela/review/market_ing_servicios.pdf)

Asociados, A. &. (s.f.). *Arcade & Asociados*. Obtenido de <https://www.arcadeasip.es/utilidades/localizador-de-marcas>

B. d. (2013). *Lecciones de McDonald's en la gestión de recursos humanos*. Obtenido de <http://blogderecursoshumanos.es/lecciones-de-mcdonalds-en-la-gestion-de-recursos-humanos/>

Bensako, Dranovey Shanley. (1996). *Economics of Strategy*.

Blanco, G. C. (s.f.). *Merkactiva*. Obtenido de <http://www.merkactiva.com/blog/mcdonalds-y-el-exito-de-sus-estrategias-de-marketing/>

directa, f. (s.f.). *franquicia directa*. Obtenido de <https://www.franquiciadirecta.com/informacion/estudiosobrefranquicias/comohaconseguidoelexitolafranquiciamcdonalds/299/1488/>

directo, m. (s.f.). *marketing directo*. Obtenido de <https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/estos-son-todos->

<https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/estos-son-todos->

proveedores-mcdonalds-burger-king-que-garantizan-calidad-sus-productos#:~:text=En%202018%20McDonald's%20Espa%C3%B1a%20compr%C3%B3,de%20104%20millones%20de%20euros.

directo, M. (s.f.). *Marketing directo*. Obtenido de <https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/estos-son-todos-proveedores-mcdonalds-burger-king-que-garantizan-calidad-sus-productos>

España, M. (s.f.). *McDonald's*. Obtenido de <https://www.mcdonalds.es/compromisos/compromiso-calidad>

Fair, V. (s.f.). *Vanity Fair*. Obtenido de <https://www.revistavanityfair.es/lujo/lifestyle/articulos/mcdonalds-burger-king-comparativa-rivalidad-en-cifras/22006>

G.Alonso. (2008). Marketing de servicios. *Management de la Universidad de Palermo*, 12.

Insider, B. (s.f.). *Business Insider*. Obtenido de <https://www.businessinsider.es/como-es-comer-mcdonalds-paises-mundo-282621>

J.E. (s.f.). *El Español*. Obtenido de [https://www.elespanol.com/social/20170728/234726804\\_0.html](https://www.elespanol.com/social/20170728/234726804_0.html)

Jean Jacques Lambin. (1987). *Marketing estrategico*.

LaPalabra. (s.f.). *El Poder de la palabra*. Obtenido de <http://www.elpoderdelapalabra.es/lapalabra/2019/11/30/comparacion-y-rivalidad-entre-burger-king-y-mcdonalds/>

Loeda, R. C. (s.f.). *Alimarket*.

Logística, B. d. (s.f.). *Blog de Logística*. Obtenido de <https://blogs.x.uoc.edu/logistica/como-funciona-la-logistica-de-mc-donalds/>

McDonald's. (s.f.). *McDonald's*. Obtenido de <https://www.mcdonalds.com/us/es-us/about-us/our-history.html#:~:text=Kroc%20comparti%C3%B3%20su%20visi%C3%B3n%20de,vendido%20100%20millones%20de%20hamburguesas.>

McDonald's. (s.f.). *Proveedores McDonald's*. Obtenido de <https://www.mcdonalds.com/us/es-us/about-our-food/meet-our-suppliers.html>

McDonald's, E. (2019). *Quien es quien*. Obtenido de <https://www.mcdonalds.es/empresa/quienes-somos/quien-es-quien>

Peiro, A. (s.f.). *Economipedia*. Obtenido de <https://economipedia.com/definiciones/franquicia.html>

Periodico, E. (s.f.). *El Periodico*. Obtenido de <https://www.arcadeasip.es/utilidades/localizador-de-marcas>

Pierre Eiglier y Eric Langeard. (1987). *Servucción*.

Plaza, A. (s.f.). *Eldiario*. Obtenido de [https://www.eldiario.es/economia/mcdonalds-eliminara-febrero-pajitas-plastico\\_1\\_1060095.html](https://www.eldiario.es/economia/mcdonalds-eliminara-febrero-pajitas-plastico_1_1060095.html)

Porter, M. (1985). *Competitive Advantage*.

RP Rumelt. (1982). *Uncertain Imitability: An Analysis of Interfirm Differences in Efficiency Under Competition*.

School, E. B. (s.f.). *Gastronomía & Cía*. Obtenido de <https://gastronomiaycia.republica.com/2016/01/11/el-consumo-de-comida-rapida-crecera-en-espana-un-50-en-los-proximos-5-anos/#:~:text=El%20estudio%20%E2%80%9CEl%20gasto%20en%20comida%20r%C3%A1pida%202015%E2%80%9D,titulado%20%E2%80%9CEl%20gasto%20en%20comid>

statista. (s.f.). *statista*. Obtenido de <https://es.statista.com/estadisticas/505703/evolucion-de-ventas-de-restaurantes-mcdonald-s-sa/>

Universidad, Z. (s.f.). *Moodle. Política de la empresa*. Obtenido de [https://moodle.unizar.es/add/pluginfile.php/1769997/mod\\_resource/content/1/TEMA%201%20Política%20Empresa-ADD-CG%20%281%29.pdf](https://moodle.unizar.es/add/pluginfile.php/1769997/mod_resource/content/1/TEMA%201%20Política%20Empresa-ADD-CG%20%281%29.pdf)

Zaragoza, U. d. (s.f.). *Moodle (Política de la empresa)*. Obtenido de [https://moodle.unizar.es/add/pluginfile.php/1795596/mod\\_resource/content/1/TEMA%204%20Política%20Empresa-ADD-CG%20%281%29.pdf](https://moodle.unizar.es/add/pluginfile.php/1795596/mod_resource/content/1/TEMA%204%20Política%20Empresa-ADD-CG%20%281%29.pdf)

Zaragoza, U. d. (s.f.). *Moodle (Política de la empresa)*. Obtenido de [https://moodle.unizar.es/add/pluginfile.php/1791165/mod\\_resource/content/1/TEMA%202%20Política%20Empresa-ADD-CG%20%281%29.pdf](https://moodle.unizar.es/add/pluginfile.php/1791165/mod_resource/content/1/TEMA%202%20Política%20Empresa-ADD-CG%20%281%29.pdf)