



Trabajo de Fin de Grado

Análisis estratégico de McDonalds

Autor:

Marcos Pérez Oliver

Tutora:

María Pilar Bernal Ansón

Facultad de Ciencias Sociales y el Trabajo 2020-2021

RESUMEN

En este trabajo, realizado sobre el análisis estratégico de McDonalds, estudiaremos el éxito que ha tenido la empresa, y su gran evolución en el tiempo, desde que empezó como un pequeño restaurante de dos hermanos, hasta a día de hoy, como una empresa multinacional, conocida y respetada en todo el mundo.

Analizaremos y estudiaremos todos los procesos productivos, empezando desde el propio modelo de negocio en el que se encuentra McDonalds, desde la venta de hamburguesas hasta su negocio principal, que se encarga de alquilar su propia marca a franquicias, como los locales que adquiere para vender sus productos. Se tendrá en cuenta, todo lo relacionado con la empresa, es decir, proveedores, productos, marca, clientes y el resto de grupos de interés. Además se estudiará su entorno, ya que tiene una gran diferencia dependiendo del país donde se encuentre cada restaurante, adaptándose a su cultura. Finalmente, obtendremos una conclusión de cómo el modelo de negocio de McDonalds, ha sido tan importante y se ha hecho tan famosa su propia marca, por lo que llega a millones de consumidores en todo el mundo cada año, siendo número uno en su sector.

Palabras clave: multinacional, modelo de negocio, franquicias, grupos de interés.

INDICE

1. INTRODUCCIÓN	4
1.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA	4
1.2 OBJETIVO DEL TFG	4
1.3 ESTRUCTURA DEL TFG	5
2. HISTORIA DE LA EMPRESA	5
2.1 HISTORIA	5
2.2 MISIÓN, VISIÓN, PRINCIPIOS Y VALORES	6
3. INDUSTRIA PRODUCTO Y MERCADO	8
3.1 INDUSTRIA	8
3.2 PRODUCTO	10
3.3 MERCADO	12
4. ANÁLISIS EXTERNO	13
4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL: PEST	13
4.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO	15
5. ANÁLISIS INTERNO	23
5.1 LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA	23
5.2 CADENA DE VALOR DE MCDONALDS	24
5.3 ANÁLISIS DAFO	26
6. ESTRATEGIAS DE MCDONALDS	28
6.1 ESTRATEGIA VENTAJA COMPETITIVA	29
6.2 ESTRATEGIA CORPORATIVA	29
6.3 ESTRATEGIA SOSTENIBLE	30
7. CONCLUSIONES	31
8. BIBLIOGRAFÍA	34

1. INTRODUCCIÓN

1.1 PRESENTACIÓN DE LA EMPRESA

McDonalds es una franquicia de restaurantes de comida rápida que nació en Estados Unidos. En la actualidad, está presente en cinco continentes. Cuenta con más de 30.000 restaurantes, y cada cuatro horas, periodo estimado, abre un nuevo restaurante en el mundo. Vende alrededor de 75 hamburguesas por segundo. Esta empresa es la mayor distribuidora de juguetes del mundo debido a sus productos enfocados a los niños, que regalan junto a su producto estrella llamado “Happy Meal”. El logo de la empresa con los arcos dorados es de los más reconocidos de todo el mundo.

1.2 OBJETIVO DEL TFG

La elección de McDonalds para la realización de este Trabajo Fin de Grado, en adelante TFG, responde al exitoso y novedoso modelo de negocio en el que se basa, que le ha permitido aumentar su cuota de mercado a lo largo del tiempo y posicionarse como una empresa muy relevante en el sector.

Llama la atención que, siendo en sus inicios un simple restaurante de cocina a la parrilla, se haya convertido en la actualidad en un referente en su sector, con presencia a nivel mundial e ícono de marca. De hecho, las estimaciones apuntan a que la compañía da de comer al 1% de la población mundial cada día, es decir, a cerca de 70 millones de personas.

Uno de los aspectos de relevancia de la empresa es el hecho de que el negocio de McDonalds no se centra únicamente en la comida rápida, sino que su mayor fuente de ingresos proviene de la compra de propiedades, es decir, la empresa compra terrenos comercialmente interesantes para construir sus propios restaurantes y, si en poco tiempo el restaurante no da los resultados deseados, venden la propiedad para relocalizar el restaurante.

Cabe destacar que el negocio de McDonalds se centra en el sistema de franquicias, a través del cual la empresa no únicamente cobra las comisiones a sus franquiciados por el derecho de explotación del nombre de su empresa, sino que además la empresa compra el terreno, lo construye, decora para el franquiciado, y se lo alquila, recibiendo una renta mensual. En base a todo lo anterior, y al éxito experimentado por la empresa, parece interesante realizar un análisis en profundidad de la misma para poder conocer las claves de su éxito.

Es importante conocer que, a pesar de que los ingresos de la empresa provienen de diversas fuentes, tal y como se ha indicado con anterioridad, el presente trabajo se centrará principalmente en el estudio del negocio de la comida rápida, realizando alguna mención al relacionado con la adquisición de bienes inmuebles. Para ello, se analiza detalladamente cómo funciona la empresa, desde su negocio principal, su relación con los franquiciados, y las características o motivos que deben de disponer para poder conseguir

una franquicia, tanto los beneficios como el alquiler, o todo el proceso que conlleva obtener una franquicia de McDonalds de ambas partes, desde el valor del franquiciado hasta de la franquiciadora (Bonilla, 2017).

1.3 ESTRUCTURA DEL TFG

El presente trabajo pretende realizar un análisis estratégico de la empresa McDonalds. Para ello, se comenzará analizando su historia y sus hitos más relevantes, para continuar estudiando la industria a la que pertenece. A continuación, se presenta dicha información, así como los valores de la empresa que le caracterizan para llegar donde ha llegado. Su evolución en el tiempo para comprobar cómo ha conseguido lograr estar presente en todo el mundo, ser una de las mejores empresas en franquicias, y conseguir el mayor número de ventas en su sector con una competencia muy poderosa. Analizaremos la industria, el mercado y el producto que vende, comparándola con otras empresas del mismo mercado, según la competencia directa, también estudiaremos sus clientes potenciales, y su éxito de ventas sobre el alcance que llega alrededor del mundo, analizando así tanto su análisis interno dentro de la empresa, como su análisis externo, introduciendo las debilidades, fortalezas, amenazas y oportunidades en el mercado. También podremos observar cuáles son sus estrategias competitivas que han hecho de esta empresa, una de las mejores en su sector, analizando su proceso productivo, es decir, como han logrado un proceso tan eficaz de ventas y la fabricación de sus productos, de alta calidad, generando alianzas con sus proveedores, y llegando a satisfacer a los clientes, de una forma excelente. Aplicaremos el estudio a la estructura interna de la empresa, observando su cadena de valor. Y para finalizar estudiaremos, su estrategia corporativa, una de las bases del éxito de McDonalds, en base a su publicidad, su estrategia, visión, y estrategias de crecimiento y expansión, también veremos, las estrategias de responsabilidad social que tiene en base a sus productos, y otras respecto a la sociedad, incluyendo reciclado, energías renovables u otras beneficiarias para la sociedad, y acabaremos analizando una conclusión del TFG.

2. HISTORIA DE LA EMPRESA

2.1 HISTORIA

En 1930 Maurice y Richard McDonalds crean un comercio de comida rápida de comida a la parrilla. No obstante, como el beneficio de esta empresa se obtenía mediante la venta de hamburguesas y patatas fritas, decidieron centrarse únicamente en estos productos. Se realizaba de manera efectiva, de manera que, los pedidos que realizaba la gente cuando asistían a dicho local, se generaban en segundos, más bien conocido como, “negocio de comida rápida o fast food”.

En 1955, Kroc (gran artífice del crecimiento y el éxito de la empresa), fue a visitar McDonalds y se quedó impresionado, ya que en ese restaurante tenían comida de un gran sabor y era servida al instante. Finalmente, Kroc adquirió McDonalds por 2.7 millones de dólares para tener más control sobre su expansión. El 1 de diciembre de 1961, gracias a su asesor financiero Harry J. Sonneborn al que se le ocurrió la brillante idea de instalar McDonalds System como una compañía de bienes raíces y no de comida rápida. Recurrió a John Rystol un experto financiero con experiencia, esto generaba a los bancos más seguridad para poder pedir préstamos. Una vez obtenido dicho préstamo compró McDonalds, debido a que los hermanos McDonald eran una carga para la expansión que él tenía en mente.

McDonalds, empezó a crecer a una velocidad increíble, ya que cuantos más locales abriesen más alquileres e ingresos podría obtener la empresa, para finales de los años 90. McDonalds tenía ya más de 23.000 locales y abría restaurantes a un ritmo de 5 nuevos cada día. Kroc empezó a franquiciar el restaurante, aunque todas las empresas que trabajaban mediante franquicias tenían grandes problemas, tanto el franquiciado como la empresa se repartían el dinero que hacían en ventas que muchas veces podía llegar al 50%. Esto desmotivaba a los franquiciados en la mayoría de veces porque trabajaban mucho para que la empresa se llevara el 50% de sus frutos. Solucionó el problema alquilando el local donde el franquiciado trabajaba, rebajando así el porcentaje del beneficio del local, pero generando el ingreso mediante otro sistema que es el alquiler del local. McDonalds tiene tres grandes fuentes de ingresos: El principal negocio es el inmobiliario. Lo gestiona de la siguiente manera, compra los terrenos donde se va a construir el nuevo restaurante franquiciado y con un contrato de alquiler acuerda un pago mensual con el franquiciado, las otras dos fuentes son la comisión por utilizar el nombre de la empresa o marca y un porcentaje de las ventas generadas. (McDonalds, 2021)

Para la empresa, también fue una gestión brillante, ya que no tienen que depender de las ventas que se realicen, sino que su mayor fuente de ingresos proviene del alquiler del local y estos son recurrentes, lo que le da una seguridad y control a la empresa sobre lo que ingresa y gasta (Sanguino, 2017).

2.2 MISIÓN, VISIÓN, PRINCIPIOS Y VALORES

Según las directrices de la página web de McDonalds (mcdonalds.es), la empresa tiene una serie de patrones que se basan en su misión, visión, principios y valores.

La misión es el propósito a largo plazo de la empresa. Explica el sector en el que la empresa va a tener la actividad y cómo se va a realizar el trabajo dentro de ella, esta deberá ser conocida por los miembros de la empresa. Por otro lado, la visión es lo que la empresa quiere llegar a ser, es decir, donde tiene la mirada del futuro, marcando una dirección a seguir.

La **misión** de McDonalds es “ser el lugar y la forma favorita de comer y beber de sus clientes”. Prioriza la importancia del cliente. De hecho, este enfoque muestra que la empresa busca no sólo satisfacer sino también superar las demandas y necesidades de los clientes. Los componentes de misión:

- Mejorar la salud: Prioriza la calidad de la comida servida a sus clientes. Es por eso que la política de la empresa sigue cambiando y mejorando el sistema productivo, a la hora de elaborar sus productos.
- Lugar favorito de los clientes: Crear el mejor ambiente para sus clientes es la primera prioridad después de la calidad de los alimentos. Se fija en las necesidades de los clientes, con diferentes eventos incorporados a los locales en los que venden sus productos. Para satisfacer estas necesidades McDonalds, proporciona unas instalaciones, que hacen sentir al cliente de gran comodidad, ya que tienen una gran amplitud, así como unos servicios de limpieza extraordinarios, y otros usos que genera como pueden ser, Wi-Fi o una sala de juegos para niños.
- McDonalds es una compañía cuya reputación: se basa en sus alimentos de alta calidad y servicios diferenciados del resto de competidores. Acompaña la comida con experiencias como por ejemplo, Play Places y Fiestas que llevan a los clientes una experiencia de diversión mientras disfrutan de sus comidas.

La **visión** de McDonalds es “ser el lugar y la forma de comer preferidos de sus clientes”, lo que obliga a los trabajadores a dirigir esfuerzos y recursos para alcanzar el cien por cien de satisfacción de los clientes en sus visitas a los restaurantes.

En relación a los **principios** de la empresa, son cuatro los que caracterizan la filosofía empresarial: Calidad, Servicio, Limpieza y Valor.

- Calidad: Máxima calidad y seguridad en los productos que se verifica a lo largo de todas las fases de producción y selección de productos, desde los ingredientes hasta su preparación en el restaurante.
- Servicio: El cliente es siempre lo más importante y el objetivo es conseguir que su experiencia en los restaurantes sea excelente. La rapidez en el servicio, el trato amable y personal y la constante adaptación a los gustos del cliente son los medios para conseguirlo.
- Limpieza: Los restaurantes McDonalds prestan una atención permanente a la limpieza e higiene de sus instalaciones.
- Valor: Relación calidad-precio.

Conforme a los **valores**, cabe destacar que trata de valores éticos y normas que gobiernan o entienden sobre el comportamiento de los individuos en la organización. La responsabilidad social corporativa de McDonalds se fundamenta en unos valores que se manifiestan en cada actividad empresarial, tanto en el trabajo con los proveedores, como

en el desarrollo profesional de los empleados o en la forma de contribuir a las comunidades.

- La experiencia de los clientes: Se le ofrecen los productos de la más alta calidad, con el mejor servicio, en un ambiente limpio y agradable y al mejor precio posible.
- Compromiso con las personas: Se ofrecen oportunidades, se fomenta el talento, se desarrollan líderes y se recompensan la consecución de objetivos. Un equipo de personas bien formadas, con trayectorias profesionales y experiencias diversas, trabajando juntos en un ambiente de respeto y que estimule altos niveles de compromiso.
- Crean en el sistema McDonalds: El modelo empresarial, caracterizado como el “taburete de las tres patas” integrado por franquiciados, proveedores y empleados es el cimiento, basándose en el equilibrio de estos tres grupos de interés.
- Gestionan el negocio de forma ética: La integridad ética en el negocio, es esencial para su gestión empresarial. En McDonalds se aplican altos estándares de imparcialidad, honestidad e integridad. Asumen responsabilidad tanto a nivel individual como colectivamente.
- Devolver a la comunidad lo que les ha dado: Ayudan a sus clientes a crear mejores comunidades, y prestan apoyo a instituciones benéficas como la Fundación Infantil Ronald McDonalds y aprovechan su tamaño, alcance y recursos para ayudar a que el mundo sea un lugar mejor para todos, genera ayudas a la sociedad, mediante su gestión de responsabilidad social.
- Trabajan por la rentabilidad del negocio: McDonalds es una compañía que cotiza en Bolsa y como tal se esfuerzan para proporcionar un crecimiento sostenido a sus accionistas, lo que exige una atención continua a los clientes, y a su proceso productivo.
- Se esfuerzan en mejorar de forma continua: Evolución e innovación constantes. Es una organización en continuo aprendizaje, con el fin de prever y responder a las necesidades cambiantes de clientes, y empleados (McDonalds, 2021).

3. INDUSTRIA PRODUCTO Y MERCADO

3.1 INDUSTRIA

McDonalds pertenece a la industria de la restauración, aunque tiene tres fuentes de ingresos. El mayor porcentaje provienen del alquiler de los locales que tienen franquiciados, de este modo, el principal negocio es el inmobiliario y lo gestiona de la siguiente manera: compra bienes inmuebles donde se va a construir el nuevo restaurante franquiciado y con un contrato de alquiler acuerda un pago mensual con el franquiciado.

Las otras dos fuentes son la comisión por utilizar el nombre de la empresa o marca, cuyo pago se ejerce en el contrato de arrendamiento con derecho a utilizar el producto y

marca de la empresa, a las personas franquiciadas de McDonalds y, por último, ingresan un porcentaje de las ventas anuales que realizan en todos los locales.

De esta manera, a pesar de que el negocio principal de McDonalds, es el inmobiliario y dónde genera mayor beneficio, analizaremos por qué destaca y su éxito en la franquicia de comida rápida, que es el que resulta más conocido. Cabría destacar que, en base a ello, podría clasificarse a la empresa dentro de la categoría CNAE 5610 - Restaurantes y puestos de comidas.

Adicionalmente a analizar la industria a la que pertenece la empresa utilizando el CNAE, se va a utilizar la herramienta denominada Diagrama de Abell para complementar el estudio. De acuerdo con este criterio, son tres los elementos que definen la industria a la que pertenece una empresa:

1. ¿A quién satisface necesidades o deseos? (Clientes)

Los restaurantes suelen instalarse en sitios comerciales, donde hay mucha afluencia de gente, o en lugares turísticos y céntricos de la ciudad, donde pueden llegar fácilmente los turistas. Se enfoca fundamentalmente a dos grandes grupos de consumidores. Por un lado, niños de entre 5 y 14 años, a los que podemos denominar su cliente potencial. Por otro lado, y debido a que lo normal es que los niños vayan acompañados de los padres o algún adulto, McDonalds también se enfoca en este grupo de consumidores llamado adultos.

Aunque la mayor parte de publicidad que genera en el mercado es para edad infantil, con uno de sus productos destacados llamado Happy Meal, que contiene un menú de hamburguesa, patatas fritas y un juego para los niños. Este mercado diferenciado ayuda a los publicistas a definir las necesidades y deseos de los consumidores.

2. ¿Qué se satisface? Necesidades o deseos (Funciones)

Se satisface una necesidad básica, la de alimentarse. El objetivo es que sea de la mayor calidad posible y hecha en el acto, con un servicio rápido y de calidad.

3. ¿Cómo se satisface? Competencias distintivas (Tecnología)

Se satisface de una manera muy rápida y con la mayor calidad y seguridad posible, en los establecimientos de restauración, así como a domicilio o incluso mediante el sistema de recogida de pedidos en coche o de otra forma llamado McAuto.

Tal y como puede observarse en el diagrama, se presentan las necesidades, funciones y tecnologías a través de las cuales se estudia la industria en la que opera la empresa objeto de análisis.

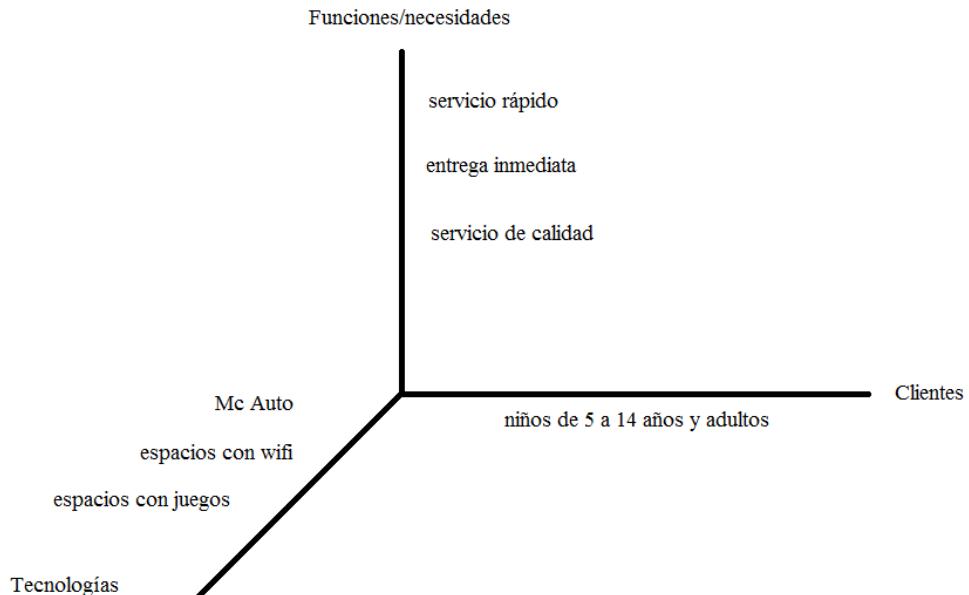


Gráfico 1. Competencias (elaboración propia).

3.2 PRODUCTO

McDonalds tiene una gran variedad de productos, prevaleciendo las hamburguesas como producto principal, con patatas fritas y bebida, que recibe el nombre de Mc menú. Cuenta con hamburguesas de diferentes sabores, como son las llamadas: Big Mac, Bacon Xtreme, CBO, Cuarto de Libra con queso, American Style Chicken, Happy Meal, Signature, Sandwiches. También tiene una serie de complementos que puedes pedirte con tu hamburguesa, como son los nuggets, happy cherritos, alitas de pollo, gazpacho. Para el postre, hay helados, McFlurry de kitkat, oreo o filipinos, conos de nata, Sundae, Danonino o fruta. También se enfoca en los desayunos, con cafés y acompañantes como pueden ser un croissant, tortilla de patata, tostadas, muffin, y donuts. Otro modo de menú son las combinaciones, con multitud de variaciones en las comidas, para poder formar tus propios menús al deseo del consumidor (McDonalds, 2021).

La siguiente tabla resume los productos más consumidos y conocidos en McDonalds, en el que predominan las hamburguesas más famosas del mundo:

PRODUCTO	IMAGEN	INGREDIENTES	INFORMACIÓN
BIG MAC		2 hamburguesas de carne 100% vacuno español, lechuga, cebolla, pepinillo, queso Cheddar fundido y la salsa con pan de sésamo tradicional.	Es mundialmente conocida y se emplea a menudo como símbolo de la cultura del capitalismo estadounidense. La revista de economía titulada The Economist la utiliza como punto de referencia para determinar un particular índice del coste de la vida en diferentes países creando para ello el Big Mac index que sirve como un indicador económico a través de los diferentes mercados.
CUARTO DE LIBRA CON QUESO		125 gramos de carne, queso, mostaza, ketchup, cebolla y pepinillo en pan de hamburguesa.	Su nombre hace referencia a la cantidad de carne que lleva la hamburguesa medida en libras, que es la unidad utilizada en Estados Unidos, donde se creó la receta
CBO		Pollo, bacon, cebolla crujiente, lechuga, queso, una salsa original y un pan con trozos de bacon en sus bordes.	
GRAND EXTREME BACON		Doble hamburguesa 100% vacuno español, bacon acompañada de queso Gouda, cebolla roja, salsa de bacon y su pan.	

Tabla 1. Hamburguesas de McDonalds (Elaboración propia).

3.3 MERCADO

Hay 38.695 restaurantes de McDonalds en el mundo, en España hay 527 restaurantes, con la región donde más priorizan es en la Comunidad de Madrid.

De acuerdo con A.Diaz (2020), las ventas de restaurantes McDonalds SAU con presencia en España son de 350 millones de euros. Los beneficios anuales de McDonalds Corporation son de unos 6.025 millones de dólares y el valor de la marca está comprendida en 129.321 millones de dólares (Statista.com, 2020).

El gráfico que se presenta a continuación resume los ingresos de McDonalds desde 2006 hasta 2019 (en miles de millones de dólares). Tal y como se desprende del gráfico, desde 2006 hasta 2019, los ingresos permanecen más o menos estables, aunque el punto más alto se obtiene en 2013, momento en el que la empresa obtuvo 28,11 miles de millones de dólares de ingresos, y el punto más bajo fue en el año 2006 con 20,9 miles de millones de dólares de ingresos. Más concretamente, en España McDonalds elevó sus ingresos a 1.096 millones de euros durante el ejercicio 2018, por lo que creció en un 3%, respecto al año anterior. Así consta en el informe de gestión de sus cuentas depositadas en el Registro Mercantil.

La cuenta de resultados de McDonalds, refleja su cifra de negocios, es decir el beneficio de las ventas de hamburguesas y las cantidades generadas por el alquiler de los restaurantes, además de la comisión que cobran por prestar su marca, es decir, los royalties. Primero, la facturación de ingresos, alcanzando en España, los 192,6 millones de euros, en cambio el cobro de los franquiciados aumento un 5% hasta los 157 millones de euros (Ropero, 2019).

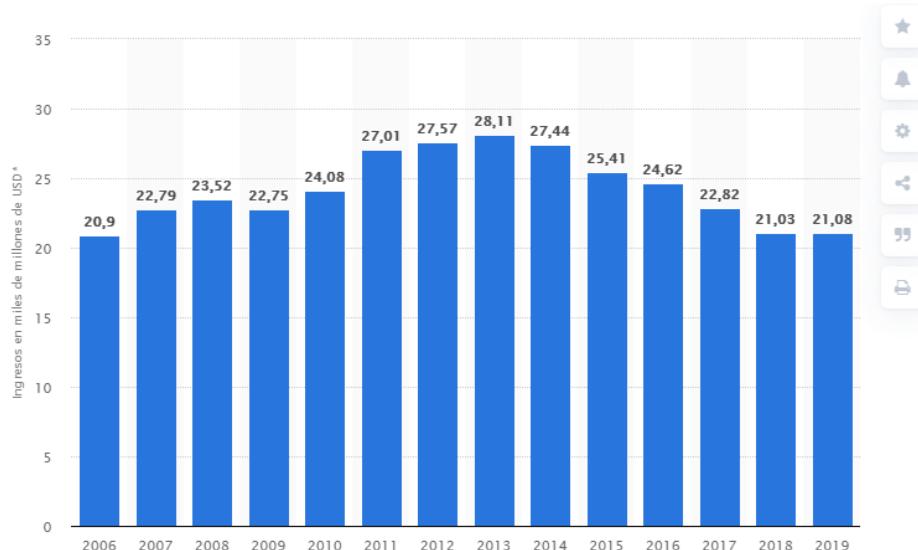


Gráfico 2. Evaluación de los ingresos de McDonalds (A.Diaz, Statista.com, 2020).

Resulta también interesante conocer los ingresos que ha facturado el sector de restauración de la comida rápida, que es la industria en la que opera McDonalds. Según un estudio elaborado por EAE Business School, el sector de la comida rápida en España facturó 3.226 millones de euros en 2014, un 6% más frente a 2013 debido a la recuperación del consumo privado y, sobre todo, al mayor gasto en turismo y ocio. En 2014 las cadenas de comida rápida y a domicilio alcanzaron los 4.420 locales, 225 más que en 2013. El 77,8% de los 4.420 están gestionados bajo régimen de franquicia, mientras que el 22,2% son centros propios. La apertura de locales franquiciados aumentó un 3,5% en 2014, mientras que disminuyó el número de locales de venta propios un 4,6%. Asimismo, el estudio muestra que el consumo de comida rápida crecerá un 50% en España en los próximos años.

La cadena estadounidense McDonalds lidera el sector de comida rápida en España con un 40% de la cuota de mercado, además de ser la principal empresa franquiciada con 474 locales por toda la geografía, según se desprende del estudio 'El gasto en comida rápida 2015', realizado por (EAE Bussines School, 2016).

4. ANÁLISIS EXTERNO

4.1 ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL: PEST

Según el autor Mintzberg (1984), ``el entorno en el que opera una empresa condiciona las estrategias que la misma realiza y los resultados que obtiene. En consecuencia, es importante analizar el contexto externo de McDonalds, con el objetivo de conocer los factores que le influencian, sean favorables o no lo sean. El entorno se refiere a todo lo externo de la empresa como organización'' (Mintzberg, 1984).

Como bien dicen los autores Guerras y Navas (2016) ``El análisis del entorno identifica las oportunidades y amenazas, para la empresa y ayuda a estudiar los factores de decisión dentro de la organización. Por tanto, investiga todas las variables definidas en el desarrollo de su actividad, pero que no las pueden controlar ya que son externas a ellas en la mayoría de los casos. Su principal objetivo es identificar los factores que afectan a la actuación de la empresa y evaluar el impacto que pueden tener, determinar el bienestar de la economía, que puede afectar potencialmente a la rentabilidad de la empresa, a largo plazo'' (Navas, 2016).

Una de las herramientas que permiten analizar el entorno es el análisis PEST, que se centra en el estudio de cuatro tipos de factores para conocer el entorno en el que opera una empresa:

A. Factores políticos

Según cita el autor Medinilla (2020), las operaciones de McDonalds pueden estar influenciadas por las políticas estatales de cada país ya que, gestiona su empresa en diferentes países en los que tiene una gran cantidad de tiendas. Es decir, en cada país

existen problemas diferentes a los que McDonalds se tiene que adaptar. Existen elementos diferenciados según los países como por ejemplo pueden ser, el estilo de una vida saludable, en el que, el colesterol o la obesidad, no entran en la que la política propia de cada país, que ha de ser responsable a los productos de comida rápida y ultra procesados. Los factores políticos se enfocan en diferentes áreas de interés para la empresa como son la salud, la protección de los trabajadores y el medio ambiente, todos estos controlados por el gobierno, mediante la concesión de licencias, o controles de sanidad. Además, dependiendo del país, suele haber mayores dificultades.

Por ejemplo, en la India existe una disputa legal, ya que viola diferentes derechos y leyes religiosas relacionadas con el contenido de la alimentación porque la existencia de diferentes carnes o productos provenientes del cerdo, como puede ser el bacon, son ofensivos hacia su religión y por eso se tienen que adaptar a diferentes mercados, en todos los países, basados en la cultura estatal de cada país. Por otro lugar los procedimientos de contratación y obligaciones fiscales, suele pasar lo mismo ya que en cada país tienen una diferenciación al resto. Un ejemplo puede ser el que se quiere implantar, el ministro Garzón en España su plan, requiere un nuevo sistema de etiquetado, revisión de la fiscalidad y regulación de la publicidad, incentivando los productos saludables y desincentivando los productos de cierta nocividad (Medinilla, 2020).

B. Factores económicos

Pueden ser a nivel externo, es decir, hay diversos factores que no solo implican a McDonalds si no al resto de empresas. Como pueden ser situaciones de crisis, el nivel de desempleo, o como actualmente estamos viviendo ante una epidemia mundial, en el que los ingresos de las corporaciones están disminuyendo gravemente.

Aunque el sector de la comida rápida sigue en auge, y hay diferentes medios de llevarla a cabo, como puede ser a domicilio, en tienda o mediante un sistema de recogida en el local, esto ayuda a que la empresa pueda seguir con los beneficios esperados, y sobre todo en tiempos de Covid, como es el actual. En el que la reducción del horario, así como de los clientes, en el que pueden entrar al local es de aforo limitado.

C. Factores tecnológicos

La tecnología es determinante en el ámbito empresarial, y más en la época en la que nos encontramos donde cada vez está todo más automatizado y en constante cambio mediante la innovación. Por esta razón, McDonalds apuesta por la inversión en I+D, e invierte en nuevas tecnologías. Por ejemplo, se decanta por el uso de pantallas táctiles para que los usuarios puedan realizar pedidos sin necesidad de que ninguna persona física les tenga que atender, y están empezando a lanzar las llamadas Happy Tablets, en las que se encarga de transformar las mesas en circuitos virtuales donde los niños puedan jugar a una serie de videojuegos, con el fin de atender las satisfacciones de los clientes, o

mediante la variedad de tiendas que normalmente están siendo abiertas con una sala de juegos propia y dedicada exclusivamente para su cliente potencial, los niños.

D. Factores socio culturales

Uno de los más importantes es el cambio de estilo de vida, ya que actualmente existen ciertas tendencias hacia un estilo de vida saludable y la realización de deporte habitual, ya que es la mejor manera de estar sanos y llevar una vida saludable. Por esta razón McDonalds se adapta a las tendencias y trata de ofrecer productos saludables, como son ensaladas, carne fresca o fruta. En cambio en otros países, como por ejemplo EE.UU o Reino Unido, en el que el estilo de vida es súper acelerado, con apenas tiempo para comer durante la jornada de trabajo, estas empresas de comida rápida son las grandes beneficiadas de la sociedad y estilo de vida en dichos países.

4.2 ANÁLISIS DEL ENTORNO ESPECÍFICO: MODELO DE LAS CINCO FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER.

Como bien explican Guerra y Navas (2016), ``el modelo de Porter, también conocido como el modelo de las cinco fuerzas competitivas, constituye una metodología de análisis para investigar acerca de las oportunidades y amenazas''. Según Porter, ``el grado de atracción de una industria está determinado por la acción de las cinco fuerzas competitivas, que en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores. Estas cinco fuerzas son las siguientes: poder de negociación de los clientes, poder de negociación de los proveedores, amenaza de los nuevos competidores, amenaza de los productos sustitutivos y rivalidad entre competidores existentes. El poder de las fuerzas depende de un conjunto de factores que influyen en ellas, como en su caso pueden ser, la estructura de costes, la diferenciación de los productos, barreras de entrada o salida, etc'' (Navas, 2016).

A. Poder de negociación de los clientes

Hay diversos factores que afectan al poder de negociación de los clientes:

- Cantidad de comida que compran los clientes: en McDonalds, los clientes no tienen una gran capacidad de cantidad de compra, es debido a que cada persona, compra la cantidad necesaria para alimentarse en ese momento.
- Existen productos sustitutivos: hay muchos otros productos que sustituyen a los productos de McDonalds, como ya hemos comentado existen muchas otras empresas, que ofrecen productos similares. Ya que en el mercado de la alimentación existen miles de productos, que se sustituyen unos a otros.
- Producto almacenable: Los productos que vende McDonalds, en este caso, son comida, es decir, son perecederos con el tiempo, por lo tanto no es un producto almacenable y requiere, de poco tiempo para su uso.

- Clientes concentrados: hay multitud de clientes que tiene la empresa, por lo tanto el nivel de concentración de clientes es bajo, ya que existen muchos. Por lo tanto tienen menor capacidad de influir en los precios, es decir, en el poder de negociación, ya que existe una gran variedad de clientes.
- Productos diferenciados: la fidelidad del cliente es importante, ya que al coincidir con varias empresas que son básicamente muy parecidas, en las que las diferencias son muy pequeñas, McDonalds se integra en la calidad del producto, diferenciándose así de otras empresas, que por ejemplo, se dedican a la variedad del producto o otros métodos diferentes. Es una empresa muy innovadora que cada cierto tiempo va ampliando, y saca al mercado nuevos productos, para atraer a los clientes.

Por lo tanto el poder de negociación de los clientes será bajo, ya que la empresa tiene numerosos clientes fieles a la marca y productos de McDonalds, gracias a la diferenciación del valor de la marca.

Según un estudio de EAE Business School, respecto al consumo, los países en los que más se gasta en comida rápida son Estados Unidos, China, Japón, Brasil e India, con 65.524 millones de euros, 36.657 millones de euros, 29.396 millones de euros, 12.134 millones de euros y 11.781 millones de euros de gasto, respectivamente.

Los mayores consumidores de comida rápida son japoneses, estadounidenses y australianos, con cifras de gasto por persona de 231,35 euros, 205,37 euros y 178,06 euros respectivamente, mientras que indios, chinos e italianos son los que menos gastan con 9,3 euros, 26,94 euros y 28,14 euros (EAE Business School, 2016).

B. Poder de negociación de los proveedores

McDonalds tiene una gran exigencia a sus proveedores de productos de primera calidad, también debido al cumplimiento de estrictos requisitos del control de calidad, en cada país, suele trabajar con proveedores nacionales, para mejorar la salida del producto referida a la cultura de la sociedad.

Por ejemplo Bimbo, en España es su abastecedor de pan, y crea un producto totalmente diferente y específico para McDonalds adoptando sus propias exigencias.

El poder de negociación de los proveedores será bajo, ya que McDonalds es una empresa muy grande, y tiene gran potencial para negociar. Además de obtener alianzas estratégicas con sus proveedores y obtener ventajas competitivas.

Cómo su página web (mcdonalds.com) indica, ofrece conocer a todos sus proveedores, en los que se encuentran los siguientes:

Según Osorio (2019), proveedores de McDonalds: ``Lopez Foods, proveedor de carne, Keystone Foods proveedor de carne y pescado, Kenny Longaker proveedor de pescado, Frank Martinez proveedor de patatas, Mike Dietrich proveedor de manzanas,

Dirk Giannini proveedor de lechuga. Todos estos son proveedores de EE.UU, pero en cada país, suele utilizar proveedores propios nacionales, como por ejemplo en España los más conocidos según Expansión, son: OSI Food Solutions, con sede en Toledo, y Carpisa Foods, localizada en Griñón (Madrid), producen la carne de todos los Big Mac y Whopper que se consumen en España. Florette tiene su origen en Vega Mayor, una empresa navarra que fue pionera en la venta de ensaladas listas para consumir en España. Nestlé (agua), Danone (lácteos), Industrias Lácteas Asturianas (leche y helados), Mahou San Miguel (cerveza) o Helios (kéetchup) (Osorio, Distribución y Consumo, 2019).

McDonalds desarrolla con sus proveedores una política de relaciones a largo plazo y beneficiosas para ambas partes, que permite mantener los estándares de calidad de la compañía.

Según Expansión, McDonalds insiste en tener una excelente calidad y un gran control sobre esta. La empresa cuenta con el sello Aenor que acredita que el 100% de la carne de sus hamburguesas es de vacuno española y ha desarrollado un programa de calidad denominado MAAP para garantizar que todas las explotaciones con las que trabaja cumplen sus estándares de calidad: trazabilidad de producto o bienestar animal, entre otros (Expansión, 2019).

Hay diversos factores que afectan al poder de negociación de los proveedores:

- Alianzas con los proveedores: McDonalds tiene alianzas estratégicas con los proveedores, ya que compra los productos siempre al mismo proveedor y este le exige unos estándares de calidad mínimos. También compran una gran cantidad de materia prima, por lo tanto obtendrá márgenes positivos a la hora de negociar con ellos, y cerrar un precio justo para ambos, generando un beneficio mutuo para ambos.
- Cumplimiento de estándares: Como hemos nombrado antes, McDonalds, tiene una serie de mínimos que les exige a sus proveedores, por lo tanto, exige a parte de los estándares de calidad, también estrictos requisitos de control de sostenibilidad, tiene un gran poder frente a sus proveedores.
- Producto almacenable: El producto en materia primas que los proveedores le ofrecen a McDonalds es almacenable, pero esto no indica que no esté sometido a procesos de control, por este motivo, estas empresas tienen que estar constantemente en proceso de adaptación de la alimentación de la empresa.

C. Amenaza de los nuevos competidores

McDonalds es una empresa que podemos denominar que trabaja a gran escala, es decir que cuenta con grandes barreras de entrada para sus competidores, ya que tiene un costo de inversión alto, un gran valor de la marca en el mundo, la imagen mundial que ha conseguido llegar a tener, y su gran publicidad, ya que es una empresa conocida en casi todo el mundo debido a su expansión internacional.

Es una fuerte barrera para la entrada de nuevos competidores, porque supone competir con empresas de gran tamaño y con clientes definidos y fieles a sus marcas lo que supone una gran barrera.

La intensidad de la competencia del sector de McDonalds, se mide mediante unos los siguientes factores:

- Número de competidores y equilibrio entre ellos: depende de la concentración de la industria y la distribución de la cuota de mercado. Por ejemplo, según el artículo web de Coobis (2019). En España, McDonalds es el que mayor cuota abarca dentro del sector y cuenta con un 40% de cuota de mercado, el segundo puesto sería, Burguer King con una cuota de 22,5% y con una gran cuota de diferencia otras empresas con menos de un 5% de cuota de mercado. Por lo tanto consideramos, que McDonald es líder en el mercado, frente a sus competidores más cercanos. Por lo tanto la entrada de nuevos competidores, no afectaría de manera grave a la empresa, ya que tiene una gran capacitación de distinción y un nivel alto de calidad en todo el mundo.
- Elevadas inversiones: para comenzar a competir como una empresa como McDonalds en este sector de restauración a nivel mundial, se requiere de elevadas inversiones en infraestructuras y en procesos productivos, además de llevar riesgos ya que compites con marcas muy adentradas en el sector con un gran público objetivo.
- Ubicaciones favorables: como bien hemos nombrado anteriormente, McDonalds siempre se localiza en puntos de venta estratégicos en cada ciudad del mundo, por lo tanto entrar a competir contra esta empresa en puntos estratégicos, llevaría de un gran costo de inversión.
- Acceso a canales de distribución: en este caso McDonalds cuenta con una serie de proveedores en el que trabajan para la empresa, ya que están contratadas mediante una serie de parámetros que tienen que generar para que su comida sea de calidad, esto lleva un gran proceso de control y calidad, por lo tanto es difícil encontrar otro sistema parecido, en la entrada nueva de las empresas.

En general, no es de preocupación para McDonalds la entrada de nuevos competidores en el sector, ya que con la cantidad de empresas que se dedican dentro del mismo sector, McDonald sigue siendo la líder con diferencia. Además existen grandes barreras de entrada, que le permiten esta diferencia respecto a otras empresas.

D. Amenaza de los productos sustitutivos

Debido a la gran competencia en el sector de restauración de comida rápida consideremos que existen muchos productos sustitutivos como podemos observar los siguientes: pizzas, pollo frito, kebabs, pasta, hamburguesas de otro tipo, comida sana o cualquier otro tipo de comida rápida.

Podemos observar diferentes factores que implican estos productos sustitutivos:

- Grado de relación precio – calidad: hay otras empresas que pueden dar una mayor relación, o simplemente una mayor calidad, aunque el precio sea mayor, esto puede resultar una gran complejidad para McDonalds, aunque en este caso, esta empresa es de las mejores en precio – calidad.
- Los costes de cambio a productos alternativos son bajos: en el mundo actual hay millones de distribuidoras, o restaurantes que ofrecen comida, por esto es una gran competencia para McDonalds, también existe una gran cantidad de menús diferentes dependiendo del restaurante al que accedas. Mucha variedad de comida en diferentes locales, y en poco espacio, ya que incluso en una calle de cualquier ciudad tenemos cientos de opciones de la variedad de comida que existe.

Como conclusión, una de las mayores condiciones de sustitución es mediante la población con sus hábitos de comida:

- Productos sanos: como bien sabemos McDonalds, no destaca por su comida sana, aunque poco a poco, este introduciendo a su menú, algún tipo de comida a la que podemos denominar como sana, como por ejemplo, ensaladas.
- Cambios en la alimentación: en este caso McDonalds, en el mayor porcentaje de su menú se abastece mediante hamburguesas, este sería otro motivo, por el cuál otros productos pueden aparecer para sustituirlo, ya que no todo el mundo va a comer hamburguesas todos los días.

La amenaza puede ser medio-fuerte ya que hay una extensión altísima de productos sustitutivos, incluso en empresas competidoras de McDonalds, como pueden ser Pizza Hut, KFC o Starbucks.

Aunque las hamburguesas siempre van a ser otro tipo de producto diferente que se va a seguir consumiendo, por lo tanto, es una ventaja ya que no está previsto que desaparezca el producto, otra ventaja que tiene McDonalds es que ofrece muchos productos diferentes, como también pueden ser ensaladas, donuts y otro tipo de comida.

Se puede observar que también existen productos competitivos como es el caso de Burger King, principal competidor, que venden el mismo producto.

E. Rivalidad entre competidores

Según citan los autores Guerras y Navas (2016). ``Las cinco fuerzas competitivas son las mismas para todas las empresas situadas en el mismo entorno competitivo, por lo que todas ellas tienen teóricamente las mismas oportunidades de rentabilidad. Sin embargo, se observa en la realidad cómo empresas situadas en una misma industria, obtienen niveles de rentabilidad muy diferentes. Esto sólo se puede explicar por la diferencia de recursos y capacidades que tienen las empresas. Efectivamente, aquellas empresas con más recursos y con recursos más valiosos pueden afrontar mejor la presión

de las cinco fuerzas competitivas e, incluso, cambiarlas a su favor o decidir entrar en industrias más atractivas utilizando los recursos disponibles para superar las barreras de entrada'' (Navas, 2016).

La competencia de McDonalds está formada por todas aquellas empresas que actúan en el sector de la comida rápida, que utilizando una tecnología muy similar tratan de atender al mismo tipo de clientes.

En España según los datos generados en el año 2015, lidera el sector en fast-food:

Según las siguientes noticias, observamos que McDonalds tiene más del 40% de cuota de mercado ya que recibe mayor número de pedidos, a pesar de que Telepizza posee 633 establecimientos (Elpais.com, 2015), seguido por el Burger King con 619 (Burgerking.es, 2015) y McDonalds posee 489 (McDonalds.es, 2015) como principales competidores, seguidamente tienen gran cuota de mercado 100 Montaditos, Pans & Company y La Sureña (Eleconomista.es, 2015), a continuación se encontraría Starbucks con más de 91 locales (Starbucks.es, 2015) seguido de otras empresas como KFC, Subway, etc.

Un estudio reciente demuestra que aquellas empresas que consiguen triunfar son las capaces de expandirse rápidamente, abriendo franquicias y aumentando sus ingresos La Vanguardia, (2018). Franchise Direct, una publicación especializada en este tipo de compañías, ha elaborado una lista llamada Top 100 Global Franchises, analizando las cien franquicias más exitosas del mundo en 2021, entre que las principales son las siguientes:

RANGO	NOMBRE	PAÍS	INDUSTRIA
1	McDonald's	Estados Unidos de América	Franquicias de comida rápida
2	KFC	Estados Unidos de América	Franquicias de alimentos
3	Burger king	Estados Unidos de América	Franquicias de comida rápida

Gráfico 4. Franchise Direct Top 100 de franquicias globales (Bailey, 2021).

Considerando que el principal competidor de McDonalds es Burguer King, en cuanto a sector, como a cifras de negocio, analizaremos ambas empresas con sus características principales, para ponerlas en común y analizarlas.

Podemos observar varias diferencias en las que pueden competir dichas empresas:

- McDonalds asocia la calidad del producto con la imagen de la marca, sin embargo la misión de Burger King es potenciar su oferta y la variedad del producto con los que pretende atraer al cliente.

- McDonalds no se centra en su competencia sino en sus valores de marca, sus campañas están enfocadas a crear una imagen sólida para relacionarla con valores de calidad, eso hace que los consumidores tengan una visión positiva de la marca caracterizándola como calidad y producto
- Burger King es el primero que empezó su expansión en España en 1975. McDonalds sin embargo, se instauró en España seis años después.
- McDonalds tiene de 36.000 establecimientos en 120 países. Burger King, sin embargo, está presente en 79 países con más de 15.000. Pero en España, Burger King cuenta con más de 700 establecimientos a diferencia de McDonalds que tiene unos 480.
- La cuenta en Instagram de Burger King cuenta con 1,6 millones de seguidores, mientras que la de McDonalds casi triplica esa cifra con los 3,3 millones.
- El valor de marca de McDonalds en 2017 ha sido de 97.723 millones de dólares, mientras que el de Burger King ha sido de 5.116 millones de dólares.

Según el informe “El gasto en comida rápida 2015” realizado por EAE Business School (2015), McDonalds lidera el sector de comida rápida en España con un 40% de la cuota de mercado. Dejando a Burger King en una segunda posición con el 22,5%.

A continuación se va a presentar dos gráficos comparativos entre McDonalds y Burger King, en base a los números de restaurantes de las diferentes empresas.

- **MCDONALDS:**

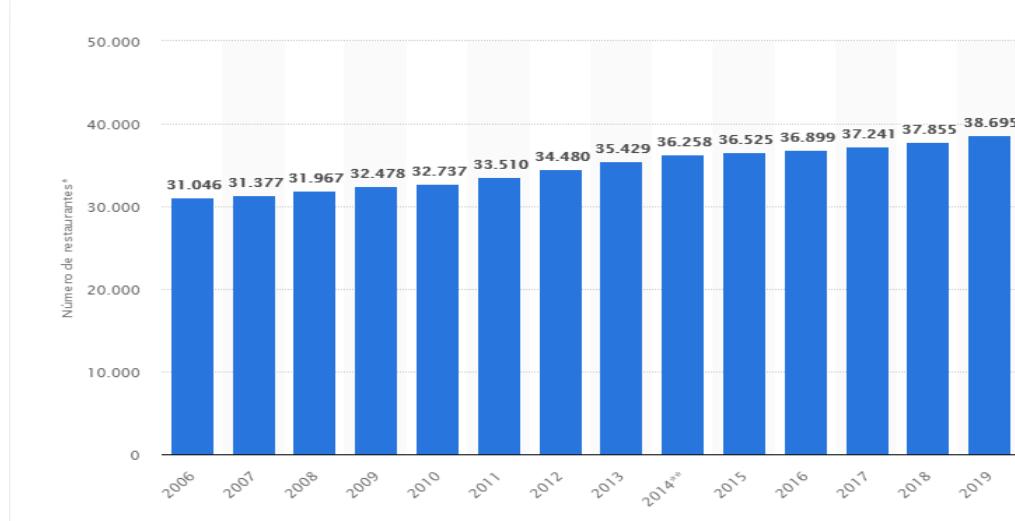


Gráfico 5. Número de restaurantes. (A.Díaz, Statista.com, 2020).

- **BURGUER KING:**

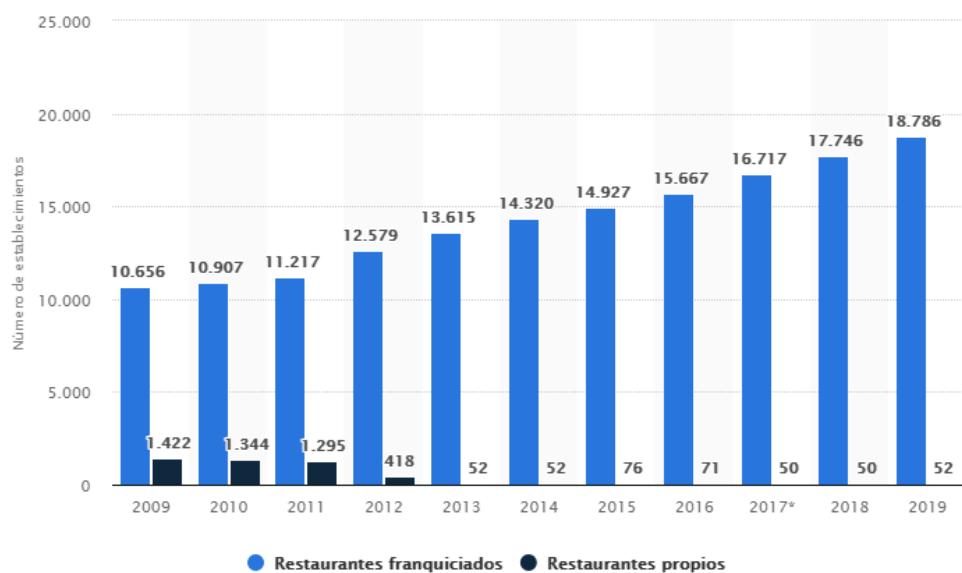


Gráfico 6. Número de establecimientos (A.Díaz, Statista.com, 2020).

Como se puede observar en los datos anteriormente analizados, como resultado se puede entender que la rivalidad de los competidores será alta, ya que poseen experiencia y una marca fuerte con una buena solvencia económica y financiera para seguir innovando y compitiendo.

A modo de resumen se presenta la siguiente tabla (Tabla 2), en la que se indica el nivel de cada una de las fuerzas analizadas previamente.

FUERZAS COMPETITIVAS DE PORTER	PODER DE FUERZA
NEGOCIACIÓN CLIENTES	BAJO
NEGOCIACIÓN PROVEEDORES	BAJO
AMENAZA NUEVOS COMPETIDORES	BAJO
AMENAZA PRODUCTOS SUSTITUTIVOS	MEDIO-FUERTE
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES	FUERTE

Tabla 2. Poder de fuerzas competitivas de Porter (Elaboración propia).

5. ANÁLISIS INTERNO

El análisis interno identifica las fortalezas y debilidades que tiene una empresa para desarrollar su actividad. A continuación, estudiaremos algunas áreas principales del análisis de la empresa.

5.1 LAS ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA

Según citan Guerras y Navas (2016), ``el planteamiento del análisis interno trata de buscar fortalezas y debilidades de la empresa en las distintas áreas funcionales en las que se divide. Las áreas funcionales son las actividades especializadas que toda empresa realiza, como pueden ser: producción, recursos humanos, financiación, organización, denominado como análisis funcional y que puede materializarse a través del perfil estratégico de la empresa''.

A. Área de finanzas

Se encarga del manejo de los recursos económicos y financieros de la empresa necesarios para alcanzar los objetivos de la empresa. Funciones:

- Financiamiento
- Contabilidad
- Crédito e Impuestos

B. Área de ventas

Se encarga del proceso en el que pasa desde el producto hasta el consumidor o usuario final. La investigación de mercados, el presupuesto de mercado, la determinación de empaque, envase, etiqueta y marca, la distribución y venta de los productos, la determinación del precio de los artículos la publicidad y la promoción. Funciones:

- Investigación de mercados
- Desarrollo del producto
- Precio, ventas y comunicación

Su estrategia global busca en profundizar con los clientes provocando una mejora en la experiencia de los restaurantes. La estrategia comercial incluyó la campaña internacional de la marca ``I'm lovin it'' promocionando los productos: Happy Meal y Mc Café dirigido al segmento de niños y adultos.

El problema se enfrenta a la publicidad en el ámbito comercial cuando va destinada al público infantil que induce a los niños a consumir productos poco saludables, que es de una forma, contraria a lo que requiere la salud pública por la promoción de eventos deportivos ligados a la salud y al bienestar.

C. Área de producción

Encargada de trasformar la materia prima en productos y servicios terminados, utilizando los recursos humanos, económicos y materiales (herramientas y maquinaria) necesarios para su elaboración. Entre las principales tareas del área de producción, el

mantenimiento y reparación de maquinaria o equipo, el almacenamiento de materia prima, producto en proceso, producto terminado y el control de calidad. Funciones:

- Diseño del producto y mercadotecnia.
- Planeación y control de la producción
- Abastecimiento y control de calidad

El principal factor estrella de los productos de la comida rápida es la entrega a tiempo, trabaja bajo pedido, y con la calidad estandarizada en la cadena de suministros, así como con estándares globales de calidad, políticas y prácticas empresariales, ajustándose a los mercados locales con las diferentes características culturales.

D. Área de Recursos Humanos

Es el área encargada de la dirección de recurso humano de la empresa, haciéndola de manera efectiva. Reclutamiento y selección de personal capaz, responsable y adecuado a los puestos de la empresa, la motivación, capacitación y evaluación del personal; el establecimiento de un medio ambiente agradable para el desarrollo de las actividades.

Funciones:

- Contratación y empleo
- Capacitación y desarrollo
- Planeación de Recursos Humanos y Relaciones Laborales

5.2 CADENA DE VALOR DE MCDONALDS

La cadena de valor de la industria de comida rápida se puede enfocar desde más de una perspectiva: como empresa de servicio; como una empresa manufacturera de alimentos. “las empresas que se dedican a la comida rápida han traído el concepto de producción masiva al servicio de alimentos, cambiaron los procesos, y por tanto la forma como se produce, distribuye y comercializa”

Actividades de soporte					
	Infraestructura	Actividades que materializan las capacidades de Mc Donald's: Organización, Propiedad intelectual, conocimiento del negocio, alianzas con clientes y proveedores, respaldo financiero, experiencia en el mercado.			
Actividades Primarias	Recursos Humanos	Actividades basada en principios y valores de la corporación, reclutamiento, entrenamiento, desarrollo del personal de Mc Donald's, políticas de rotación y cultura americana en la gestión de personas en la empresa y en las franquicias.			
	Tecnología	Expresan el avances en el uso de la tecnología aplicada a la recolección y manipulación de alimentos en las operaciones así como a la gestión de procesos de negocio soportado por la tecnología de información en toda la cadena de valor.			
	Compras	Conjunto de procesos que aprovechan las alianzas con proveedores comprometidos con los estándares y la calidad de los alimentos, insumos, equipamiento y servicios necesarios para las operaciones de Mc Donald's			
	Logística de entrada	Operaciones	Logística de salida	Marketing y Ventas	Servicios
	Capacidades para: • Compra/ extracción de vegetales/ carnes • Transporte y/o recepción de insumos frescos.	• Manipulación de alimentos e insumos • Pre-cocido y/o preparado de menús y productos. • Packaging	• Gestión restaurante, drive thru, delivery. • Gestión franquicias. • Manejo de producto y empaques. • Gestión de desechos	Procesos de gestión del ciclo de vida de productos, comercialización y venta al consumidor final	Gestión estándares de locales, ambientes, y servicio al cliente • Producto correcto • Rápido • Autoservicio

MÁRGENES

Gráfico 7. Cadena de valor. McDonald Corporation Record (McDonalds, 2021).

En determinados casos, ha implicado la integración vertical hacia atrás de McDonalds para asegurar la sostenibilidad. El análisis de la cadena de valor no solo implica el servicio en el restaurante, sino en la cadena integral de suministro para asegurar su sostenibilidad, es decir, todo su proceso. A continuación se analizarán las actividades que crean valor y ventaja competitiva para el negocio. En general, la cadena de valor es como se ve en el siguiente gráfico:

Las actividades se pueden dividir en diferentes tipos de actividades donde podemos encontrar las actividades primarias, que son las que forman parte directamente del proceso productivo, así como su transferencia y atención posventa al cliente.

A. Logística de entrada

Los proveedores de McDonalds son compañías líderes que cumplen con los altos estándares de calidad y seguridad alimentaria que exige la empresa a todos sus proveedores mediante unos estándares de calidad propios, prácticas medioambientales y agrícolas, nutrición y medicación animal.

McDonalds realiza sus compras en base a la información que obtiene a través de sus encuestas a nivel mundial.

B. Operaciones

El proceso de cocina de las hamburguesas no deben superar los sesenta segundos, para este proceso los empleados con capacitados durante días. Cada empleado se encarga de un área diferente de operaciones cocina, entrega, pedidos...

C. Logística externa

Los productos son entregados directamente en el local del restaurante, excepto los pedidos que se entregan directamente al domicilio del cliente.

D. Marketing

Publicidad, genera un porcentaje de las ventas obtenidas.

E. Servicio postventa

Los propios empleados son los encargados de ayudar a los clientes, es decir, niños jóvenes y adultos que se sientan cómodos dentro del restaurante, en sus locales, ayudando a mejorar la experiencia en el local.

También existen las actividades de apoyo, que no forman parte del proceso productivo, pero sirven de soporte para las actividades primarias, garantizando el normal funcionamiento de la empresa.

F. Aprovisionamiento

Se abastecen los productos necesarios para ejercer la venta de comida en los locales de McDonalds.

G. Desarrollo de tecnologías

Creación e innovación, tanto en el producto, como en su proceso de creación, es fundamental para poder disminuir los costos y el tiempo de preparación sea el más rápido posible.

H. Administración de los Recursos Humanos

Reciben incentivos según las necesidades de sus trabajadores para aumentar el grado de compromiso del equipo.

I. Infraestructura

Todos los locales de McDonalds están ubicados en puntos estratégicos y de gran visibilidad, donde tienen una gran demanda de turismo, cada área funcional del local, debe mantenerse limpio y ordenado.

Todas las áreas funcionales tienen un objetivo que es el de cumplir con la promesa que quieren adaptar a sus clientes, para que estén los más cómodos posibles.

J. Valor agregado

Los trabajadores son capacitados e incentivados a la buena producción, la calidad e higiene y el propio local, como su producto da un valor de alta calidad al servicio de la empresa (Navas, 2016).

5.3 ANÁLISIS DAFO

El análisis DAFO (iniciales de Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) es una herramienta que permite al empresario analizar la realidad de su empresa, marca o producto para poder tomar decisiones de futuro. Se divide en dos partes:

ANÁLISIS INTERNO DAFO: (FORTALEZAS Y DEBILIDADES)

En esta fase se realiza un estudio de la situación de la empresa considerando sus Fortalezas y sus Debilidades.

A. Fortalezas:

- Diversificación de mercados: McDonalds está presente en 119 mercados, está muy diversificado lo que le permite repartir el riesgo, y disminuir la pérdida en importantes situaciones, ya que cuando unos mejoran otros empeoran o al revés.
- Marca: es la décima marca más valiosa según Forbes, valorada en más de 100.000 millones de dólares estadounidenses, liderando claramente el ranking de cadenas de restaurantes de comida rápida más valiosas del mundo.
- Procesos estandarizados: su propuesta de valor y su elemento de diferenciación fue la estandarización de procesos que le permitían servir la comida de forma muy rápida.

B. Debilidades:

- Modelo de negocio caduco: Según la página web CourseHero, en 2015 McDonalds tenía previsto cerrar 189 restaurantes y abrió sólo 59. Es un decrecimiento de 130 restaurantes.
- Limitada diversidad de producto: McDonalds es un establecimiento de restauración con una propuesta de valor muy concreta centrada en hamburguesas de carne de vacuno y pollo. Aunque este abriendo nuevos horizontes, mediante menús variados implementando la comida sana, como una variedad de ensaladas o frutas, sigue siendo un mercado muy concreto en el que cada vez es diferenciado según la sociedad actual.
- Concentración de la demanda: en muchos mercados la demanda de McDonalds se produce en las horas de comidas y cenas, siendo desaprovechadas otras horas como pueden ser los horarios de desayuno, aunque se está intentando implementar menús, para aumentar la rentabilidad del negocio, todavía está en desarrollo, mediante la implantación de menús habilitados para desayunos, como podemos observar productos como, donuts, café, o incluso zumos y tortilla de patata en España.

ANÁLISIS EXTERNO DAFO: (OPORTUNIDADES Y AMENAZAS)

Según la página web ypime, ``tanto las Amenazas como las Oportunidades pertenecen al mundo exterior a la empresa pero deberían ser tenidas en cuenta bien para superarlas, en el caso de las amenazas, o bien para aprovechar las oportunidades que brinda el mercado exterior'' (ipyme, 2020).

C. Oportunidades:

- Globalización: tanto en lo económico como en lo social el proceso de globalización que estamos viviendo está permitiendo la internalización de muchas compañías y McDonalds es una de las empresas que está aprovechando la apertura a nuevos países y mercados.
- Crecimiento de economías en desarrollo: muchas economías de países en vías de desarrollo están mejorando significativamente por lo que permiten que la renta de sus ciudadanos mejore y por lo tanto puedan permitirse comer fuera de casa, y

- aportar al desarrollo de la empresa, generando así un bienestar en la economía, que se identifica en el mayor número de ventas.
- Robotización: las nuevas tecnologías ayudan a los procesos productivos y a la prestación de servicios que tendrán un gran impacto en empresas con procesos estructurados como es el de McDonalds

D. Amenazas:

- Tendencia comida saludable: es un hecho que la comida de McDonalds es una denominación de comida basura, y se están empezando a cambiar muchos hábitos en la sociedad alimenticios, lo que supone una gran amenaza.
- Factores ecológicos: la escasez de materias primas, el aumento de la contaminación, la regulación de consumo o las leyes de protección medioambientales suponen una amenaza para parte de la rentabilidad de la compañía. Ya que necesita nuevos sistemas de prevenir diferentes riesgos ambientales, y aumentar su responsabilidad social corporativa.
- Factores legales: como la regulación por la comida basura, debido a la creciente obesidad infantil en algunos países es preocupante, por lo cual los gobiernos nacionales dificultaran estas ventas de productos (dafo.com, 2020).

FORTALEZAS	DEBILIDADES
<ul style="list-style-type: none"> - Diversificación de mercados - Marca - Procesos estandarizados 	<ul style="list-style-type: none"> - Modelo de negocio caduco - Limitada diversidad del producto - Concentración de la demanda
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
<ul style="list-style-type: none"> - Globalización - Crecimiento de economías en desarrollo - Robotización 	<ul style="list-style-type: none"> - Comida saludable - Factores ecológicos - Factores legales

Tabla 3. Cuadro Dafo (Elaboración propia).

6. ESTRATEGIAS DE MCDONALDS

Según la página web conexión Esan (2017) ``la estrategia empresarial es la manera por la que una organización define cómo va a crear valor, define los objetivos de la empresa y las acciones que lleva a cabo, mediante los recursos que va a utilizar para cumplir los objetivos deseados``.

6.1 ESTRATEGIA COMPETITIVA

Según dice la página web obsbussinesschool (2021), ``La estrategia competitiva es el conjunto de acciones que ponen en marcha una empresa para alcanzar una posición ventajosa frente al resto de sus competidores``.

- Liderazgo mediante la diferenciación: la clave del éxito de McDonalds es ofrecer más por el mismo precio, además es capaz de integrarse tanto hacia delante, obteniendo el control de sus restaurantes que son franquicias en todo el mundo en el que tiene acceso a la venta de sus productos. También se integra hacia atrás, utilizando su cadena de valor con los proveedores que contrata, es decir, obtiene un gran control sobre ellos, estableciendo buenas relaciones basadas en el win to win, es decir, en el beneficio mutuo, imponiéndoles un estándares de control y calidad altos, en el que se presenta una parte importante de su éxito, mediante sellos certificados de garantía de salud, en el que sus productos son de alta calidad.

McDonalds es capaz de ofrecer nuevos productos al cabo de un periodo de tiempo, generando así novedades para sus clientes, cada cierto tiempo suele variar su menú, incrementándolo y añadiendo nuevos estilos de comida, en este caso predominan las nuevas variantes que generan de sus hamburguesas, aplicándoles nuevos sabores y diferentes tipos. Además adapta sus productos dependiendo del país en el que se encuentre el restaurante, se basa en el estudio de la cultura de cada región en la que se encuentra, y una vez realizado, adapta el producto al país, por ejemplo, en sitios donde no pueden comer bacon o comida proveniente del cerdo, utiliza otro tipo de comida para complementar sus hamburguesas.

Es una empresa, que invierte mediante la extensión del negocio y apertura de nuevos locales, buscando la innovación, para satisfacer las necesidades del estilo cambiante de la sociedad. Otra forma de diferenciación es debido al valor de su marca, globalmente conocida por su precio calidad. Otra capacidad de diferenciación es mediante servicios complementarios, como son McAuto o también llamado puesto de comida de recogida en la tienda, zona de aparcamiento, Wifi, juegos infantiles dentro de sus locales.

Podemos observar diferentes claves en el éxito de su estrategia en el que predominan las siguientes: ofrecer un servicio rápido de comida, una buena atención al cliente, el valor de la marca que genera un éxito para las franquicias, gran limpieza en sus locales, buena formación a sus empleados, ofrecer un gran precio calidad, y como objetivo final obtener la satisfacción de sus clientes.

6.2 ESTRATEGIA CORPORATIVA

Una estrategia corporativa son las acciones que planea una empresa a largo plazo, con el objetivo de satisfacer el mercado, para obtener un beneficio. Cada empresa utiliza unas estrategias diferentes, y en nuestro caso, con McDonalds, se pueden dar las siguientes estrategias:

El modelo de negocio de McDonalds está basado en ofrecer un servicio de comida rápida de buen sabor, calidad y la rapidez en el servicio, mediante una buena atención al cliente, es importante la gran ubicación en calles transitadas y turísticas de sus restaurantes. Tiene un mercado global a nivel mundial, a través de la cesión de sus franquicias.

- Estrategia de internalización: McDonalds trabaja con 38.695 restaurantes repartidos por todo el mundo, esto quiere decir, que es una marca gran valorada y conocida. De ahí, su gran éxito empresarial, debido al producto que ofrece adaptándose a cada región y su cultura, pero siempre respetando la marca y su valor de McDonalds. Ha invertido un gran capital de dinero para poder tener una gran influencia alrededor del mundo, incluso llegando a tener grandes pérdidas debido al proceso de adaptación a los mercados externos. La estrategia de entrar a mercados con alimentos estandarizados de acuerdo a la empresa, ha ido cambiando para aceptar una estrategia que da libertad de adoptar determinados ingredientes locales y considera los valores culturales de cada país.
- Estrategia publicitaria: Las técnicas publicitarias de McDonalds están orientadas cuidadosamente al público infantil, ya que es fácilmente impresionable, juega con sus llamativos colores y ambiente de circo, con un payaso de protagonista como símbolo de la marca, ya que el cliente potencial es el siguiente y esto impulsa a los niños condicionando a los adultos para conseguir el producto.
- Alianzas estratégicas: estas alianzas ayudan a las empresas a aumentar sus negocios porque trabajan con empresas para reducir costes, en este caso McDonalds, gracias al gran poder de negociación que tiene, en base a sus productos, trabaja con sus proveedores, en el que crean alianzas para reducir costos de producción, también podemos observar dentro de su negocio, las alianzas, con los franquiciados, a los que le permite ejercer su derecho a la marca, para expandirse por todo el mundo.
- Estrategias de integración: Integración hacia adelante: ya que ejercen el control sobre sus franquicias en todo el mundo, actuando sobre ellas dirigiendo el programa que tienen que llevar, fijando precios, productos y técnicas utilizables para el negocio. Integración hacia atrás: integrando las cadenas de valor con las de sus proveedores, coordinando así sus actividades con beneficio mutuo.
- Estrategias para el crecimiento: donde podemos encontrar tres tipos de estrategias de crecimiento: Ejecución: los planes de McDonalds se basan en la satisfacción de sus consumidores, tratando de ofrecer más de lo normal, entregando una calidad superior, y un gran trato con orden y limpieza. Expansión: la empresa expande sus productos de la línea convencional de hamburguesas introduciendo la petición de la sociedad o el público deseado. Extensión: se busca que el negocio siga creciendo, en el largo plazo buscando constantemente la innovación y el desarrollo de nuevos negocios.

6.3 ESTRATEGIA SOSTENIBLE

Según la página web de McDonalds podemos observar que la estrategia de sostenibilidad de esta empresa se divide en tres grandes áreas de actuación: energía y movilidad eléctrica, envases y el reciclado (McDonalds, 2021).

- Energía y movilidad eléctrica: McDonalds lleva año años contribuyendo con las medidas de eficiencia energética, mediante el diseño de sus locales con instalaciones eficientes. Adecuan el consumo eléctrico, y más del 95% de los restaurantes funcionan con energías renovables. Además la empresa ha firmado un acuerdo con Endesa e Iberdrola para instalar más de 150 cargadores de vehículos eléctricos en el año 2021.
- Envases: Se trabaja para que los envases sean más sostenibles, en materia de plásticos de un solo uso, por ejemplo, se han retirado las pajitas de plástico, y otros envases como el bol de las ensaladas. En 2018, más del 80% de los envases procedían de fuentes renovables o recicladas.
- Reciclado: McDonalds fue la primera empresa de restauración organizada en instalar papeleras de reciclado en sus restaurantes. Colaboran con Ecotic desde 2005 y con Ecopilas desde 2010, para garantizar el reciclado adecuado de sus propios juguetes. También forman parte de Ecoembes desde 1998, para garantizar que todos los envases que se ponen en el mercado tengan un doble uso.

Algunas noticias en las que hemos podido observar, debido a los siguientes actos que realiza McDonald en el aspecto social, son las siguientes:

- El movimiento ``Happy Change``: Forman parte del cambio climático, impulsando un movimiento colaborativo llamado de esta forma, en el que pasa a la acción, modificando nuestros hábitos, y nos implica una mayor concienciación por el impacto que tienen nuestras acciones sobre el planeta.
- Compromiso con la calidad: McDonalds ofrece productos de alta calidad elaborados con los mejores ingredientes y los máximos estándares de seguridad alimentaria.
- Fundación Infantil Ronald McDonalds, su objetivo es mantener cerca a las familias de los niños que necesitan una atención hospitalaria, creando un hogar. La fundación desarrolla su actividad con la creación de espacios para familias y niños gravemente enfermos. Cuenta con casas McDonalds, en Barcelona, Málaga, Madrid, La Coruña y Valencia. La finalidad de las casas es crear un entorno donde los niños puedan normalizar su día a día, mientras reciben el tratamiento médico, relacionarse con sus familias y otros niños, para facilitar y favorecer su propia recuperación (El Día, 2020).

7. CONCLUSIONES

El Trabajo Fin de Grado, mediante el análisis estratégico de McDonalds, empresa líder en restauración y globalmente conocida en todo el mundo, mediante franquicias, de dónde ha surgido el gran éxito de esta marca y el estudio realizado.

Observaremos, empezando por la introducción del trabajo, en el que hablamos de la historia de la empresa de McDonalds, sus primeros años de vida y cómo surgió, desde un restaurante de dos hermanos a como se ha convertido en una empresa multinacional, en la que se encuentra en una gran cantidad de países en todo el mundo con una gran influencia en el sector de restauración.

En este análisis hemos desarrollado su capacidad económica, sus competidores directos, clientes, publicidad, grupos de interés, e incluso el secreto de su éxito mundial. Mediante sus servicios de comida rápida, su mecanismo de empresa a la hora de servir el producto, la alta calidad que ofrece a sus productos, con estándares de calidad incorporados a sus proveedores, así como su enfoque hacia su público concreto infantil, con la incorporación a sus locales de un apartado de juegos para ellos, espacio amplio, limpio, con buen servicio y con wifi en todos sus establecimientos.

Después de haber estudiado las siguientes características de la empresa de McDonalds, puedo llegar a las siguientes conclusiones respecto a la empresa:

- McDonalds, tiene una gran historia, empezando por un local pequeño, a llegar a ser una empresa multinacional, conocida en todo el mundo, con 36.899 locales en la actualidad.
- Es conocida por todo tipo de público, aunque se centre en el público infantil, llega a cualquier tipo de clientes, sin depender de un cliente único.
- Tiene un modelo de negocio, en el que sorprende a cualquier persona, a la que le digas, que su principal negocio, no es vender hamburguesas, sino alquilar su marca y sus restaurantes en modo de franquicias, generando así una cantidad de dinero fija, mediante sus bienes raíces, sin tener que depender de los ingresos por ventas de hamburguesas.
- Tiene una marca de gran valor, siendo característica y conocida alrededor del mundo, exigiendo una gran calidad, junto con las alianzas de sus proveedores, en el que según el país en el que se localice, trabajan con proveedores locales de cada país.
- Su misión y visión son imprescindibles en el modelo de negocio, y quizás uno de sus éxitos en su industria. Mediante la felicidad de los clientes, el servicio rápido y la limpieza ambientada para su público en todos locales. Además considero de gran importancia el proceso productivo en el que fabrican la comida, ya que tienen que tener una gran velocidad en el proceso de realizar la comida, para llegar y entregar a los clientes.
- Es una empresa en constante crecimiento, adaptándose a cada país, según su cultura, se anticipa a los cambios en el mercado y a los posibles problemas que se puedan generar, siempre va un paso por delante, además genera un menú cambiante en el que está constantemente sorprendiendo a sus clientes, pero siempre respetando la misma forma que exige la marca McDonalds, junto con sus principales hamburguesas.

El proceso que sigue esta empresa, empezando desde el principio de sus inicios hasta a día de hoy, me ha generado un aprendizaje en el ámbito empresarial, estudiando todas sus estrategias, y analizando su mercado, en el que puedo decir que McDonalds es una gran empresa, en la que no va a parar de crecer, porque están en constante innovación y durante una gran cantidad de años sigue siendo número uno en su sector, con una cuota de mercado que dobla a la segunda mejor dentro de su competencia. Es una empresa con gran éxito, en la que se encuentra entre las mejores empresas del mundo, ya que no hay una sola persona que no la conozca o no haya probado cualquier producto que vende. Tienen una gran importancia en todos los países, siendo en todos uno de los mejores en

su sector, algo muy difícil para las empresas, año tras año, es una empresa de gran admiración, desde el inicio de su historia hasta el final.

Tras haber realizado el Trabajo Fin de Grado, y llegados hasta este punto, consideraré, mi experiencia personal, conocimientos aplicados, competencias adquiridas, y la relevancia de realizar un trabajo de estas características para mi aportación al aprendizaje en la universidad.

Una vez llegados a este punto, es decir, último año y final del grado, en el que se realiza este trabajo. Los conocimientos que obtenemos son el alza de nuestra formación, considerando que he utilizado una gran variedad de ellos, en los que se me han ejercido durante estos últimos cuatro años. Aplicándolos de forma práctica y ejerciendo una elección tanto de información contenida, de recursos que hemos tenido que buscar, redactar párrafos y párrafos, elaborar cuadros, diagramas, mapas y gráficos, comentarlos, estudiar en mi caso, el enfoque de una empresa en todos sus ámbitos, tanto internos como externos. Localizar los puntos fuertes y débiles, considerar su estrategia comercial, leer libros, documentos, páginas webs, diarios, etc.

Como conclusión del trabajo, quiero explicar, que es de gran valor formativo para los estudiantes poder tener la capacidad de exponer un trabajo tan extenso, y relacionado con nuestro enfoque universitarios, es decir, respecto a lo estudiado en nuestra carrera, hablando desde mi propia experiencia, por la gran metodología de estudio, trabajo, constancia y habilidad para redactar, leer, y explicar un trabajo con nombre y apellidos.

Una cantidad de recursos utilizados, en el que hemos estado durante todo el grado, mediante la obtención de una respuesta crítica y análisis profundo de las características de cada materia.

Otro aspecto que quiero considerar, en la capacidad de adaptación que hemos tenido que atender durante estos años, sobre todo durante este último año, debido al COVID 19 en el que para todos ha sido una incógnita y un año bastante difícil. Hemos tenido la consideración y el aprendizaje de volvemos más flexibles a cualquier situación, debido a los grandes cambios que se nos han dado en solamente un año, hablando tanto en formación, aprendizaje, como de cualquier aspecto de la vida, ya sea empatía, involucrarse, analizar la situación y responder de una manera eficaz y rápida.

Ha sido un año diferente, tanto para profesores como para estudiantes dentro de la universidad, ya que estos dos últimos nos ha afectado de una manera diferente a lo que de normal estamos acostumbrados, mediante clases online, comunicación por vía video llamada, y otro tipo de vida universitaria diferente.

Por lo tanto y como último, creo de gran utilidad como imprescindible el acceso de información, incorporada por la universidad, en este caso por el profesorado ejerciendo labores de profesor particular por cada alumno que genera en este enfoque final del Trabajo Fin de Grado, considerando así por mi parte, y sintiéndome afortunado por la colaboración de mi profesora, ayudándome en todo lo posible, con una gran eficacia gestionando el tiempo de respuesta y a la disposición del alumno en todo momento.

8. BIBLIOGRAFÍA

A. SITIOS WEB:

- Análisis Dafo.
<https://foda-dafo.com/analisis-foda-mcdonalds/>
- Las 100 mejores franquicias de 2021.
<https://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/rankings>
- Las cifras de McDonalds en España.
https://cincodias.elpais.com/cincodias/2019/11/11/companias/1573501443_731230.html
- www.mcdonalds.es

B. NOTICIAS DIGITALES:

- McDonalds da de comer al 1% de la población mundial y otras curiosidades.
https://www.elespanol.com/cocinillas/reportajesgastronomicos/20170415/mcdonalds-da-comer-poblacion-mundial-curiosidades/208729495_0.html
- McDonalds Corporation: ingresos anuales 2006-2019.
<https://es.statista.com/estadisticas/634350/evolucion-anual-de-los-ingresos-de-mcdonald-s-corporation/>
- My Combo, menú McDonalds al gusto.
<https://controlpublicidad.com/campanas-publicitarias/mycombo/>
- El consumo de la comida rápida crecerá en España.
<https://gastronomiaycia.republica.com/2016/01/11/el-consumo-de-comida-rapida-crecerá-en-espana-un-50-en-los-proximos-5-anos/#:~:text=El%20estudio%20E2%80%9CEl%20gasto%20en,cuota%20de%20mercadode%20del%2040%25>
- Distribución y consumo.
<https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2019/02/16/5c68416a468aeba4418b45c9.html>
- McDonalds Vs. Burger King. ¿Quién tiene mejor estrategia de contenidos?
<https://coobis.com/es/cooblog/mcdonalds-vs-burger-king/#:~:text=Comparaci%C3%B3n%20de%20ambas%20marcas%20a%20grandes%20rasgos&text=McDonald's%20tiene%20un%20branding%20m%C3%A1s,marca%20y%20en%C3%ADAD%20mismo.>
- Que empresas están detrás del Big Mac.
<https://www.expansion.com/empresas/distribucion/2019/02/16/5c68416a468aeba4418b45c9.html>

- La Fundación Mc Donalds impulsa la Responsabilidad Social Corporativa.
<https://www.eldia.es/economia/2020/01/08/fundacion-mcdonald-impulsa-responsabilidad-social-22493476.html>

C. LIBROS:

- La dirección estratégica de la empresa (Luis Ángel Guerras Martín y Jose Emilio Navas López) 2016. Editorial Thompson Reuters.

<https://proview.thomsonreuters.com/title.html?redirect=true&titleKey=aranz%2Fmonografias%2F134345413%2Fv5.10&titleStage=F&titleAcct=i0adc41900000014ba18546f8489cd3a4#sl=p&eid=8d53ef81f7040234bf652b8d5e7c6a22&eat=%5Bereid%3D%228d53ef81f7040234bf652b8d5e7c6a22%22%5D&pg=1&psl=&nvgS=false>