



**GRADO EN RELACIONES LABORALES**

CURSO ACADÉMICO 2021/2022

**TRABAJO DE FIN DE GRADO**

**ANÁLISIS ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA *MCDONALD'S***

**STRATEGIC ANALYSIS OF *MCDONALD'S CORPORATION***

AUTOR: PABLO PEÑA CASTILLO

TUTORA: MARÍA OBESO BECERRA

AGOSTO DE 2022

# ÍNDICE DE CONTENIDO

RESUMEN

ABSTRACT

1. INTRODUCCIÓN .....	6
2. SOBRE LA EMPRESA .....	7
3. ORIENTACIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA .....	10
3.1 VISIÓN .....	10
3.2 MISIÓN .....	11
3.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS.....	11
3.4 VALORES DE LA EMPRESA .....	12
4. ANALISIS ESTRATÉGICO .....	13
4.1 ANALISIS INTERNO.....	13
4.1.1 CAMPO DE ACTIVIDAD .....	14
4.1.2 UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO .....	15
4.1.3 PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA .....	17
4.2 ANALISIS EXTERNO.....	23
4.2.2 ENTORNO ESPECÍFICO .....	27
4.3 MATRIZ DAFO .....	30
5. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS.....	31
6. ESTRATEGIAS DE COOPERACIÓN .....	33
7. CONCLUSIÓN.....	35

BIBLIOGRAFÍA

## **ÍNDICE DE TABLAS, CUADROS Y GRÁFICOS**

GRÁFICO 4.1.1 MODELO ABELL DE MCDONALD'S.....	15
GRÁFICO 4.1.3 PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA.....	22
GRÁFICO 4.2.1 PERFIL ESTRATÉGICO DEL ENTORNO.....	27
TABLA 4.3 MATRIZ DAFO.....	30
GRÁFICO 5 RELOJ ESTRATÉGICO DE BOWMAN.....	32

## **RESUMEN**

La investigación realizada en este trabajo consiste en un análisis estratégico de McDonald's, la empresa líder en el sector de la comida rápida en una dimensión geográfica mundial. Por tanto, durante los cinco capítulos en los que se divide el trabajo, se estudiará detalladamente tanto la empresa como el sector en el que desarrolla su actividad, apoyándose en un análisis interno y externo que permitirá conocer que decisiones estratégicas lleva a cabo la compañía. Para el enriquecimiento de este estudio, se utilizarán diversas herramientas de análisis de la Dirección Estratégica, como el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter o la matriz DAFO, las cuales permiten comprobar gráficamente las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa y diseñar estrategias sobre las mismas. Por último, tras el estudio de las estrategias competitivas de McDonald's y tomando como punto de partida la información recabada, se finalizará el trabajo con sus pertinentes conclusiones sobre la empresa analizada.

**Palabras clave:** análisis estratégico, *fast food*, entorno, análisis interno, análisis externo, análisis DAFO.

## **ABSTRACT**

The research carried out in this work consists of a strategic analysis of McDonald's, the leading company in the fast food sector in a worldwide geographical dimension. Therefore, during the five chapters into which the work is divided, both the company and the sector in which it carries out its activity will be studied in detail, supported by an internal and external analysis that will allow us to know what strategic decisions the company carries out. For the enrichment of this study, various tools of Strategic Management analysis will be used, such as Porter's five competitive forces model or the SWOT matrix, which allow us to graphically check the opportunities, threats, strengths and weaknesses of the company and to design strategies based on them. Finally, after the study of McDonald's competitive strategies and taking the information gathered as a starting point, the work will end with the relevant conclusions on the company analysed.

**Keywords:** strategic analysis, fast food, environment, internal analysis, external analysis, SWOT analysis.

## **1. INTRODUCCIÓN**

Hoy en día, las empresas no solo son productoras de bienes y servicios de calidad, sino que su papel va mucho más allá. Son organizaciones que promueven el avance de la economía de un país contribuyendo a su crecimiento con la generación de empleo, inversiones y producción. Sin olvidar su objetivo principal de producción, las empresas orientan sus esfuerzos hacia la mejora de la organización de sus recursos, con la intención de obtener un mayor rendimiento tanto económico como productivo. En este sentido, las decisiones estratégicas suponen un valor fundamental en el futuro empresarial determinando su rumbo y su posición competitiva.

En este escenario, se realizará un análisis de las diferentes decisiones estratégicas llevadas a cabo por la famosa red de restaurantes McDonald's. Para ello, se estudiará la compañía desde sus orígenes hasta la cadena mundial de comida rápida que conforman hoy en día, convirtiéndose en una empresa líder en un sector y entorno cada vez más competitivo.

Para dar con este objetivo, se realizará un análisis DAFO con la ayuda de diversas herramientas de análisis de la Dirección Estratégica. Este estudio permitirá conocer los puntos fuertes y débiles de la compañía, así como identificar las oportunidades y amenazas a las que se enfrenta la empresa, y de este modo, se podrá dar respuesta al porqué de sus estrategias competitivas.

Posteriormente, una vez realizado el análisis sobre las diferentes estrategias competitivas que han llevado a McDonald's a ser la empresa líder en su sector, se finalizará el trabajo con un apartado destinado a las diferentes conclusiones extraídas, así como las referencias y fuentes de información consultadas.

## 2. SOBRE LA EMPRESA

Después de la Gran Depresión, Estados Unidos se encontraba inmersa en una gran crisis financiera originada con la caída de la bolsa de valores de 1929. Sin apenas crecimiento económico, el sentimiento de inseguridad y miseria se propagaba por toda la población americana como si de un virus se tratase. La renta nacional, los ingresos y los beneficios de las empresas cayeron descontroladamente provocando una caída del comercio y una tasa de desempleo nunca vista en el país.

Sin embargo, con la llegada a la presidencia de Franklin D. Roosevelt en 1933 se puso en marcha el conocido “New Deal”. Se trataba de un plan de recuperación económica cuyos objetivos eran luchar contra las consecuencias de la Gran Depresión e instaurar políticas de ayuda social dirigidas hacia la mayoría de la población estadounidense.

Unos pocos años después, el programa de recuperación palió los efectos de la Gran Depresión y recuperó gran parte del empleo, devolviendo a la población un ambiente de optimismo ausente desde 1929.

Entre todos estos millones de estadounidenses se encontraban Richard y Maurice McDonald - en adelante: Dick y Mac-. Estos hermanos, con orígenes irlandeses, vivían, junto a sus padres y tres hermanas más, en la costa oeste del país y trabajaban a diario en una fábrica situada en una pequeña localidad del estado de California.

Una mañana de 1937, a la salida de su jornada laboral, los hermanos se fijaron en un puesto de perritos calientes situado muy cerca del hipódromo local. El pequeño negocio siempre estaba abarrotado de gente, pues parecía ser el único comercio rentable de toda la ciudad.

Inspirados por este detalle, junto con la ayuda económica de su padre, los hermanos decidieron montar un puesto de perritos calientes situado a las afueras de San Bernardino, un pequeño pueblo cercano a Los Ángeles.

Gracias al dinero ahorrado debido al éxito del puesto de perritos calientes y a un préstamo de 5.000 dólares concedido por Bank of America, los hermanos empresarios se lanzaron a abrir un nuevo negocio en la, hoy en día, conocida esquina de 1398 North E Street y West 14th Street. Se trataba de un establecimiento convencional ubicado en plena ruta 66 pero con un peculiar diseño. Su cocina a plena vista y su forma octogonal hacían de este un negocio diferente.

Ya en 1940, era popularmente conocido como “McDonald's Famous Barbecue”. Entre toda la carta que ofrecía, la carne a la parrilla era el producto que más interés causaba entre los clientes.

Sin embargo, la Segunda Guerra Mundial lo cambió todo. La fabricación en cadena de armamento y vehículos les dio una idea a Dick y Mac. Se dieron cuenta de que podrían aplicarlo a su restaurante, así que en 1948 cerraron durante varios meses para remodelar su cocina. Lo primero que hicieron fue darse cuenta de que el 80% de lo que vendían eran hamburguesas, por lo que quitaron la mayoría de los productos ofrecidos en la carta dejando únicamente hamburguesas, patatas y batidos. Crearon una especie de cadena de montaje que reducía el tiempo de espera de 20 minutos a unos pocos segundos consiguiendo así que todas las hamburguesas salieran iguales. Habían inventado el concepto de comida rápida.

En 1953, comenzaron a expandirse y levantaron otro “McDonald” en Arizona que ya incorporaba los famosos arcos dorados. La mascota del establecimiento era Speedee, un popular muñeco con gorro de cocinero que causaba furor entre los más jóvenes.

Pero todo cambió cuando apareció Ray Kroc, un vendedor de máquinas de batidos sorprendido de que los hermanos McDonald le compraran 8 máquinas de batidos para el nuevo establecimiento. Ray se dio cuenta de las posibilidades que tenía la franquicia y les propuso expandir su restaurante por todo el país. Los hermanos se negaron ya que no querían encargarse de esa tarea, por lo que, finalmente, tras un acuerdo fue Ray quién se ocupó de la ampliación convirtiéndose como un nuevo socio en el negocio.

Hacia 1955 Ray abrió un restaurante en Des Plaines, Illinois, y en un año ya había vendido más de 100 millones de hamburguesas. Para 1965, había construido más de setecientos “McDonald’s” por todo Estados Unidos dejando de lado a sus fundadores. Dick y Mac habían creado el concepto de “comida rápida” pero fue Ray Kroc había levantado el imperio, así que en 1958 decidió comprar los derechos totales de la marca a los hermanos por 2,7 millones prometiendo darles el 0,5% de todos los beneficios de la empresa a perpetuidad, algo que posteriormente nunca cumpliría.

Ray sabía que tenía que formar a sus trabajadores para que fueran eficientes, por tanto, decidió montar la “Hamburger University” en 1961. Esta Universidad de la hamburguesa situada en Chicago, sigue funcionando en la actualidad y alberga a más de 3000 estudiantes.

En 1966 apareció el payaso más famoso de la publicidad, Ronald McDonald. Su diseño se basó en “Bozo el payaso”, un personaje que triunfaba entre los niños en la televisión americana. Al año siguiente, el payaso obtuvo el característico diseño que todos conocemos. Poco después, se añadirían varios personajes e incluso se montó una serie de dibujos animados para captar la atención de los más pequeños.

El año 1967 tuvo especial importancia en la historia de la franquicia ya que comenzó a expandirse por todo el mundo, siendo Canadá y Puerto Rico los primeros países en sufrir la expansión. A los pocos meses y hacia 1968, aparecería su “buque insignia”: el Big Mac. El “Cuarto de libra” no llegaría hasta 1973 y el “Happy Meal” tampoco lo haría hasta 1979.

Las primeras hamburguesas de pollo se introducen en 1980 pero se eliminan de la carta al no tener éxito, aunque posteriormente aparecerían otra vez.

En los años 70 se creó la “Fundación Infantil Ronald McDonald” para aportar un hogar a familias con niños que padecen enfermedades de larga duración. La fundación tiene por objetivo ser un “hogar fuera del hogar” brindando la oportunidad de acercar a los familiares con sus hijos enfermos. Esta organización ayuda a 9 millones de niños al año para que estén cerca de sus familiares mientras estén ingresados.

En España, esta misión solidaria se realiza gracias a las *Casas Ronald McDonald* y las *Salas Familiares Ronald McDonald*.

Pero no todo han sido cosas positivas, las numerosas críticas que ha recibido la franquicia ha sido por representar un tipo de comida poco saludable, pero a pesar de que estas afirmaciones sean ciertas, la empresa se ha empeñado en limpiar esta imagen en los últimos años introduciendo frutas, bebidas sin azúcar, zumos o ensaladas más saludables y llevando a cabo iniciativas de asesoramiento sobre hábitos y vida saludable para sus clientes.

Actualmente, 68 millones de personas pasan al día por los más de 36.000 restaurantes de los arcos dorados, de los cuales 6.000 aproximadamente son propiedad de la empresa y el resto son franquicias. Opera en 120 países en los que trabajan 1,7 millones de empleados convirtiéndose así, en la solución más común, rápida y de calidad para la gente a la hora de comer.

### **3. ORIENTACIÓN Y VALORES DE LA EMPRESA**

Durante el siguiente capítulo se determinará la tendencia de McDonald's, es decir, se explicarán los diferentes elementos que indican la orientación de la compañía. Entre estos elementos, se destaca la visión y misión empresarial, así como los objetivos estratégicos y valores corporativos, que permitirán conocer la disposición de la empresa hacia su futuro.

#### **3.1 VISIÓN**

La visión de McDonald's se encuentra recogida en su página web, donde se puede leer "Ser el lugar y la forma de comer preferidos de sus clientes" (McDonald's Corporation, 2008). Con esta visión, se propone reflejar una imagen mental de la trayectoria de McDonald's.

De acuerdo con la teoría de la Dirección Estratégica, una visión adecuada debe incluir unas características esenciales. En primer lugar, debe incluir una idea profunda de triunfo, entendiéndose este como el objetivo principal de la empresa. Además, tiene que ser estable a lo largo del tiempo, ya que el desafío se plantea a largo plazo o, incluso, de manera indefinida. Por última, la visión tiene que merecer el esfuerzo y el compromiso de la plantilla, es decir, debe conectar a sus empleados formulando unos objetivos comunes y motivadores consiguiendo así, que estos queden inspirados por un mismo reto.

Por lo tanto, esta visión es adecuada de acuerdo con la teoría de la dirección estratégica ya que cumple con los elementos necesarios en su función. Por un lado, la visión de McDonald's propone un objetivo ambicioso pero alcanzable al pretender que sus establecimientos sean el lugar preferido de sus clientes. Además, al no especificar una duración determinada, el objetivo planteado se sobreentiende como indefinido, proporcionando una coherencia a las decisiones de la empresa. Por último, los objetivos planteados en la visión de McDonald's son conjuntos, motivando a la plantilla a dirigir sus esfuerzos por un mismo reto.

### **3.2 MISIÓN**

Desde un punto de vista global, la misión representa la identidad de una compañía. Es el motivo por el que existe, es decir, su razón de ser. En términos generales, la misión ha de ser específica para cada empresa ya que es un claro elemento de personalidad en la filosofía de esta.

En la página web de la compañía estadounidense se puede encontrar su propuesta “La misión de McDonald’s es ser el lugar y la forma de comer favoritos de nuestros clientes, con gente inspirada, quienes deleitan a cada cliente con una calidad, servicio, limpieza y valor inigualables en todo momento” (McDonald's Corporation, 2008).

De acuerdo con la teoría de la Dirección Estratégica, el concepto de misión debe reunir las siguientes variables: la definición del campo de actividad, la identificación de las capacidades esenciales de la empresa y los valores, creencias, filosofía y elementos de la cultura de la empresa (Guerras y Navas, 2007).

Por tanto, del análisis de esta misión se puede concluir que la propuesta de McDonald’s no es la más adecuada ya que, por un lado, no especifica el campo de actividad donde desarrolla su negocio y, por otro lado, tampoco hace referencia a los valores presentes en la compañía, a pesar de destacar el deseo ambicioso de satisfacer a sus clientes.

### **3.3 OBJETIVOS ESTRATÉGICOS**

A continuación, se explicarán los objetivos estratégicos llevados a cabo por la compañía para asegurar su crecimiento de valor. Actualmente, las grandes compañías no solo persiguen un beneficio económico sino también un beneficio social, es decir, una aceptación por parte de la sociedad.

Tal y como se menciona en la misión, el objetivo principal de McDonald’s es ser el lugar favorito para comer de sus clientes. Para ello, la compañía ha llevado a cabo una estrategia global conocida como “Plan para ganar”, orientada hacia la experiencia del consumidor.

Esta propuesta está asentada bajo 5 elementos: producto, personas, promoción, precio y plaza. Además, la estrategia está orientada a fomentar un clima motivador tanto en empleados como clientes y a satisfacer las necesidades de los propietarios de franquicias, proveedores de alimentos, trabajadores...

Desde el seno de la multinacional se esfuerzan en mantener y promover un comportamiento basado en la buena ética y moral, así como en recompensar a la comunidad a través de diversas organizaciones benéficas.

Hoy en día, “Plan para ganar” continúa guiando la evolución y ejecución de las prioridades de crecimiento global a medida que la compañía se esfuerza por mejorar y crecer.

Mantener unos beneficios constantes para sus accionistas también ocupa un lugar destacado en la lista de objetivos y es que, debido a la cotización en bolsa de McDonald’s, también se ha decidido incluir este aspecto entre los diferentes factores relevantes que trata la estrategia “Plan para ganar”.

### **3.4 VALORES DE LA EMPRESA**

Para conseguir el éxito empresarial son necesarios unos principios éticos, morales y profesionales que demuestren la identidad de la organización.

Son 7 los valores en los que se apoya la responsabilidad social corporativa de McDonald’s. Estos valores corporativos están aplicados en cualquier actividad empresarial; son transmitidos y fomentados por todos los trabajadores, desde la alta dirección hasta el núcleo de operaciones.

La experiencia de los clientes: “La experiencia del cliente es la verdadera publicidad.”  
(*Alexandre Simon, VP marketing, digital & supply chain de McDonald’s España.*)

Se podría decir que la experiencia de los consumidores es la piedra angular de una empresa perteneciente al sector servicios, por tanto, McDonald’s dirige sus esfuerzos en ofertar una experiencia real y diferente a sus clientes.

El compromiso con las personas: Fomentar el compromiso empresarial es sinónimo de motivación, productividad y eficiencia. La compañía trabaja en el compromiso para atraer y retener el talento de los profesionales ya que saben que además de tener un sentimiento de pertenencia en la empresa, el trabajo de los empleados será de mayor calidad.

Cree en el sistema McDonald’s: El sistema McDonald’s hace referencia a un modelo de negocio basado en tres pilares fundamentales. Esta filosofía queda reflejada en un “taburete de tres patas” donde cada una de las patas corresponde a un grupo empresarial:

franquiciados, proveedores y empleados. El objetivo de esta es encontrar y mantener un equilibrio de intereses entre los diferentes grupos.

Gestiona su negocio de forma ética: Ray Kroc implantó el estándar original de McDonald's cuando dijo que "la base de nuestro negocio es que somos éticos, veraces y confiables". Desde entonces, la compañía ha implementado un estándar uniforme de conducta entre sus empleados que giran en torno a la imparcialidad, honestidad e integridad.

Devuelve a la comunidad lo que se le ha dado: La organización pregona un sentimiento de deuda con su comunidad que se ve satisfecho en su acción social. Participa en multitud de eventos solidarios y prestan apoyo a instituciones benéficas como la *Fundación Ronald McDonald*.

Trabaja por la rentabilidad de su negocio: La rentabilidad empresarial es el objetivo principal de cualquier compañía. Por ello, la empresa trabaja en proporcionar un crecimiento sostenido que se vea traducido en beneficios económicos de sus accionistas.

Se esfuerza en mejorar de forma continua: Con el fin de adaptarse a los cambios organizacionales, McDonald's se esfuerza en mantener un crecimiento constante y evolucionar de manera continua.

## **4. ANALISIS ESTRATÉGICO**

Como cualquier otra empresa, McDonald's necesita mejorar su capacidad de gestión para adaptarse a un entorno competitivo y en constante cambio. La importancia del análisis radica en conocer que decisiones estratégicas debe tomar la empresa para poder responder al entorno de la manera más efectiva y eficiente posible y así poder obtener ventajas competitivas sostenidas en el tiempo.

### **4.1 ANALISIS INTERNO**

El análisis interno permite «investigar las características de los recursos, factores, medios, habilidades y capacidades de que dispone la empresa para hacer frente al entorno» (Carrión Maroto, 2007).

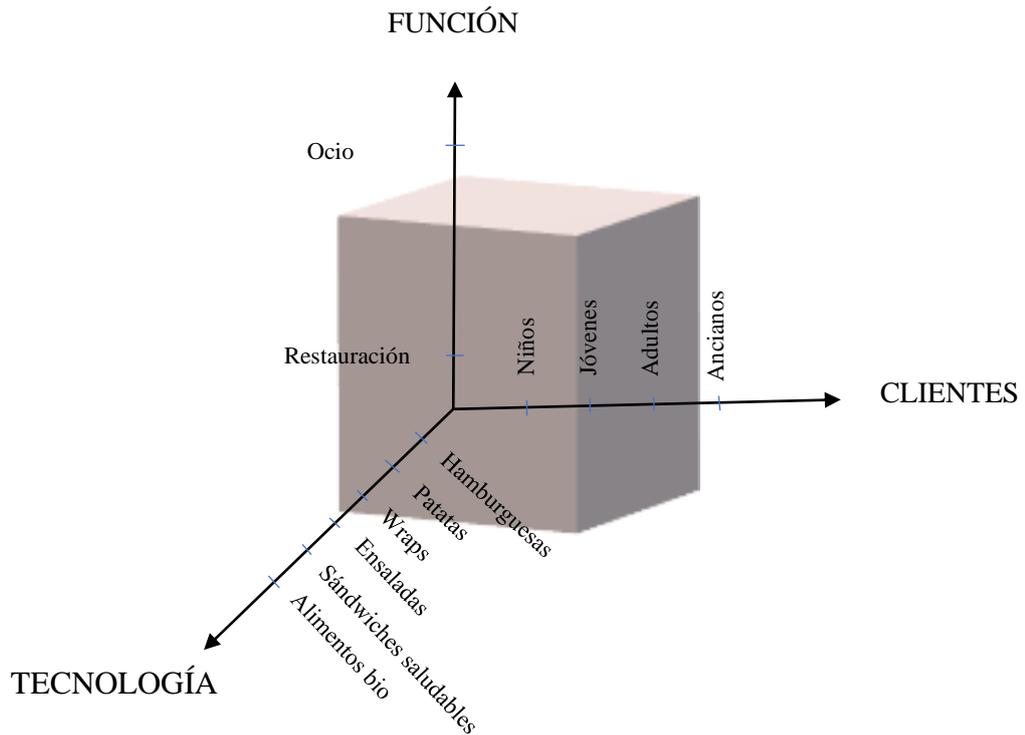
Para identificar las fortalezas y debilidades de la compañía en su actuación competitiva, a continuación, se utilizarán varias de las principales técnicas de análisis como son el campo de actividad, con el correspondiente modelo de Abell y el perfil estratégico de la empresa (Guerras & Navas, 2007).

#### **4.1.1 CAMPO DE ACTIVIDAD**

Se entiende por campo de actividad a la elección del conjunto de productos y mercados en los que la empresa quiere competir, así como a su relación entre ellos. Según el *Modelo de Abell* (1980) el campo de actividad está definido por la relación de tres variables: el ámbito, la diferenciación entre segmentos y la diferenciación entre competidores.

El campo de actividad de McDonald's, según las principales variables del modelo de Abell, es el siguiente:

- Funciones: se entiende como aquellas necesidades que el cliente desea satisfacer, por tanto, la multinacional opta por ofrecer una multitud de combinaciones de productos con el fin de abarcar un amplio abanico de funciones. Por tanto, respondiendo a la pregunta “¿Qué necesidades cubre McDonald's a sus clientes?”, en esta variable se pueden distinguir las siguientes funciones: restauración y ocio.
- Grupos de clientes: independientemente de su poder adquisitivo, McDonald's dirige sus productos hacia consumidores de todas las edades y gustos, por tanto, la segmentación se realiza en función de la edad de los clientes que acuden a un establecimiento. Por ello, la variable se divide en los diferentes rangos de edad: niños, jóvenes, adultos y ancianos.
- Tecnología: esta variable hace referencia al “cómo” se satisfacen las necesidades de los clientes, es decir, establece cuales son los diferentes productos que los usuarios eligen para complacerse. La compañía, generalmente, opta por ofrecer: hamburguesas, patatas fritas, wraps, ensaladas, sándwiches y alimentos biológicos.



*Gráfico 4.1.1 Modelo Abell de McDonald's*

Del análisis de este gráfico se puede concluir que, teniendo en cuenta la variedad en las funciones, clientes y tecnologías en las que opera la empresa, McDonald's cubre un amplio ámbito de actividad.

Además, el estudio de los segmentos permite conocer cómo la compañía ofrece distintos productos a los distintos grupos de clientes dependiendo de sus necesidades.

Puede afirmarse que a medida que el ámbito es más amplio y la diferenciación es mayor, el campo de actividad resulta más complejo y exigente para la empresa (Guerras & Navas, 2012).

#### **4.1.2 UNIDADES ESTRATÉGICAS DE NEGOCIO**

En lo que respecta a las unidades estratégicas de negocio (UEN), se entienden como un conjunto homogéneo de actividades o negocios desde el punto de vista estratégico, es decir, para el que es posible formular una estrategia común y a su vez diferente de la

estrategia adecuada para otras actividades y/o unidades estratégicas” (Menguzzato & Renau, 1991)

Debido a la universalidad de McDonald’s, las unidades estratégicas de negocio de la compañía están divididas geográficamente, ya que el producto, la tecnología y el mercado son muy similares en todo el mundo.

La compañía trata de adaptar sus menús a los diferentes gustos locales presentes en los diferentes países en los que opera, pero siempre manteniendo una base común. Por ejemplo, poco tienen en común un establecimiento McDonald’s situado en Francia con un establecimiento ubicado en la India.

Por este motivo, se distinguen tantas unidades estratégicas de negocio como países en los que opera la cadena de hamburguesas. Debido al alto número de territorios, se tomarán como ejemplo 3 unidades de negocio repartidas entre los distintos continentes:

McDonald’s en Japón: el país nipón se ha convertido en toda una sorpresa para la compañía, ya que han sabido introducir alimentos con sabores diversos y extraños, como las patatas con chocolate, las hamburguesas con aguacate o aperitivos de temporada con sabor a Sakura (cereza). La multinacional estadounidense es una opción muy frecuentada por los japoneses y es que es una de las elecciones más baratas. Por ejemplo, con una hora de trabajo en Japón se puede pedir, aproximadamente, 2 combinaciones de bocadillos en McDonald's, mientras que en Brasil se necesitaría un día de salario para esto.

McDonald’s en India: no fue hasta 1996 cuando McDonald’s decidió abrir sus primeros restaurantes en India. Sin embargo, en 2012, la compañía decidió probar con un nuevo modelo de negocio en las ciudades de Amritsar y Katra. La peculiaridad de estos establecimientos reside en los menús, y es que únicamente oferta productos vegetarianos en un país donde el consumo de carne es un tabú. A finales de la cadena de los 90, la compañía probó con productos de origen animal, como el cordero, pero estas opciones no gustaron en la población. Actualmente, McDonald’s innova con los productos vegetarianos que causan furor entre los indios y es que, por ejemplo, el Big Mac ya ha sido reemplazado por el combo McVeggie. Además, destacan otros productos como las hamburguesas de pollo, las empanadas, o el hogao.

McDonald's en España: una de las curiosidades en la oferta de productos en España es que la carne que emplea McDonald's en la elaboración de sus hamburguesas es 100% vacuno español. Además, otros ingredientes como el pan o los vegetales también son, en su mayoría, de origen español. La compañía opta por ofrecer alimentos típicos de una dieta mediterránea como por ejemplo el gazpacho o una gran variedad de ensaladas. Además, en los establecimientos de España también se pueden consumir cervezas, algo no tan típico en países como Estados Unidos.

#### 4.1.3 PERFIL ESTRATÉGICO DE LA EMPRESA

Para continuar con el análisis interno se utilizará la técnica del perfil estratégico de la empresa. Se trata de una herramienta sencilla que permite identificar los puntos fuertes y débiles de la compañía a través del estudio de sus áreas funcionales (Guerras & Navas, 2007).

En el siguiente caso, se analizará únicamente las siguientes áreas funcionales:

- **COMERCIAL:** Su imagen de marca, junto con su alta cuota de mercado y las acciones en publicidad y promoción han conseguido que el área comercial de McDonald's se establezca como uno de los pilares fundamentales de la compañía.

Cuota de mercado: Según datos extraídos de La Bolsa de Nueva York (NYSE) en 2021, McDonald's poseía, hasta ese mismo año, una cuota de mercado del 21,40%. Una cifra muy superior a la de su "rival" más cercano en el sector de comida rápida: Starbucks, con una cuota de mercado de 7,50%. Le siguen *Subway*, *Domino's Pizza* y *KFC*, con cuotas de mercado cercanas al 2%. Sin embargo, *Burger King*, siendo el competidor más similar por un modelo de negocio basado en el *fast food* y en las hamburguesas, posee una baja cuota del 1,2%.

Estos datos reflejan el alto porcentaje de consumo que tiene McDonald's en el sector de comida rápida frente a sus competidores.

Imagen de la marca: Unos arcos dorados, un "I'm lovin it" como eslogan, o incluso una hamburguesa "*Big Mac*" son elementos reconocidos mundialmente.

Desde sus comienzos, la compañía ha sabido crear una imagen de marca exitosa a través de estos elementos fácilmente identificables.

En los últimos años, la compañía se ha esforzado en proyectar, además, una imagen de marca de calidad, saludable y comprometida con el medioambiente terminando así con todas las críticas dirigidas hacia esos aspectos de su imagen.

Marketing: Gracias a su fuerte apuesta por la estrategia publicitaria y al conjunto de acciones dirigidas a promocionar la compañía por todo el planeta han conseguido que McDonald's sea una de las empresas más presentes y reconocidas en la actualidad. Cabe mencionar la famosa acción publicitaria "Follow the Arches" en la que se colocaron grandes carteles con los arcos dorados a las orillas de las carreteras para indicar la proximidad de un establecimiento McDonald's. Además, cabe destacar que el surgimiento de grandes competidores en su mismo sector ha llevado a la compañía a dirigir sus esfuerzos en la promoción, convirtiéndose también en una de las empresas con mayor creatividad consiguiendo un fuerte vínculo con la cultura popular.

- **DIRECCIÓN Y ORGANIZACIÓN:** el conjunto de políticas de dirección llevadas a cabo por la compañía está encaminadas a cumplir unos objetivos empresariales y sociales en el largo plazo.

Estilo de dirección: desde 2019, Christopher John Kempczinski es el presidente y director ejecutivo de McDonald's Corporation. En diversas intervenciones, el líder de la compañía estadounidense aseguró que el estilo de liderazgo que impera en la compañía está basado en la capacidad y gestión del liderazgo, fundamentado sobre cuatro principios básicos: la motivación individualizada, los objetivos de tienda individualizados, objetivos que cambian cada seis meses y oportunidades de aumentos salariales.

Estructura organizativa: la estructura organizativa de la compañía se caracteriza por estar repartida en divisiones, según la ubicación geográfica, con responsabilidades operativas y objetivos estratégicos diferenciados, es decir, la jerarquía empresarial se organiza en torno a divisiones regionales y funcionales.

La actual estructura empresarial fue implantada en 2015 por Steve Easterbrook, CEO de la compañía hasta 2019 y además, se caracterizaba por estar segmentada en tres divisiones geográficas: Estados Unidos, mercados operados internacionales (donde se encuentran países con propiedad total como España, Francia o Australia) y mercados internacionales con licencia de desarrollo (cubriendo los más de 80 mercados restantes). Esta división geográfica es común en empresas con un ámbito de acción muy extenso, ya que permite resaltar las necesidades locales y mejorar la coordinación entre divisiones.

Cultura empresarial: Como se ha mencionado anteriormente, hoy en día, la cultura de la organización está fuertemente implantada a lo largo de toda la plantilla y fundamentada en los 7 valores en los que se apoya la responsabilidad social corporativa. En este sentido, los trabajadores de la organización se encuentran altamente comprometidos con los elementos que caracterizan esta cultura. Este hecho se puede ver reflejado en la unificación de objetivos o la alta motivación de los empleados.

- **RECURSOS HUMANOS:** Con más de 1.9 millones de empleados, la compañía estadounidense considera a sus trabajadores como uno de sus activos principales, convirtiéndoles en otro de sus puntos fuertes. Se esfuerzan continuamente en mejorar las relaciones entre empleados, proveedores y socios y, además, abogan por fomentar la conciliación entre la vida familiar y laboral.

Clima social: Partiendo de la idea inicial de que tanto empleados, directivos y proveedores trabajan con la intención de satisfacer al cliente, todas las estrategias que se toman en McDonald's son informadas al resto de empleados, estableciendo un mejor clima organizacional. Otros aspectos relevantes como las posibilidades de promoción interna y las opciones formativas mejoran de forma significativa el ambiente laboral.

Nivel de formación: Cabe destacar la formación de los empleados de la compañía, y es que la política de RRHH de McDonald's aboga por ofrecer cursos de formación de habilidades profesionales que ayudan a desarrollar competencias de

liderazgo entre sus trabajadores y a desarrollarlos profesionalmente. Además, como se ha mencionado anteriormente, cuenta con un principal centro profesional donde los empleados aprenden y mejoran sus futuras capacidades profesionales.

Nivel de motivación: Un aspecto clave dentro de las políticas de la empresa es el reconocimiento. No es raro encontrar en los restaurantes fotos de alguno de los empleados bajo el título de “empleado del mes”.

Esta clase de políticas llevadas a cabo por la multinacional están orientadas a mejorar significativamente el nivel de motivación de los empleados como, por ejemplo, actividades deportivas, talleres motivacionales o programas de incentivos.

- FINANCIERO: Los medios financieros tienen un evidente efecto en el desarrollo de las compañías, ya que el desempeño de la actividad productiva necesita de recursos que no pueden adquirirse sin capitales de por medio. Su alto nivel de ventas hace de esta área uno de los puntos más fuertes para la empresa.

Lo que también es evidente y destacable es la rapidez con la que la compañía ha sabido recuperarse de los efectos generados por la pandemia COVID19 a nivel mundial, incrementando los beneficios en un 59% más que el año anterior, llegando a facturar 20.803 millones de euros y produciendo un beneficio neto de 1.468 millones de euros, según avanza el periódico español *El Economista* en 2021.

Nivel de ventas: La cadena estadounidense de restaurantes sigue creciendo exponencialmente, y es que las ventas de McDonald’s aumentaron un 40,5% a nivel global a comienzos de 2021, manteniendo una cifra similar durante el resto del año.

Según afirma Chris Kempczinski, en una intervención realizada a comienzos de 2022, el actual presidente y consejero delegado de la compañía afirmaba “Nuestras ventas e ingresos comparables globales del primer trimestre de 2021 superaron los niveles del primer trimestre de 2019, incluso cuando persisten los resurgimientos y las restricciones operativas en muchas partes del mundo”.

Índice Big Mac: El índice Big Mac es una medida informal, creada por *The Economist*, para comparar el poder adquisitivo de diferentes países. Trata de comparar, de manera visual, cómo de rica o de pobre es una sociedad en comparación con otra. Se basa en la teoría de la paridad del poder adquisitivo (PPA): la idea de que a largo plazo los tipos de cambio deberían moverse hacia el tipo que igualaría los precios de una cesta idéntica de bienes y servicios en dos países cualquiera. Además, la existencia de este indicador resalta la relevancia y la repercusión de McDonald's en la sociedad, ya que se ha convertido en un indicador económico universal.

Una vez analizados los diferentes factores estratégicos derivados del análisis interno de la empresa, se estudiará el impacto de estos mediante la herramienta de escala Likert (1967), en la cual se establecen los siguientes valores: *Muy Negativo* (MN), *Negativo* (N), *Neutro* (N), *Positivo* (P), *Muy Positivo* (MP).

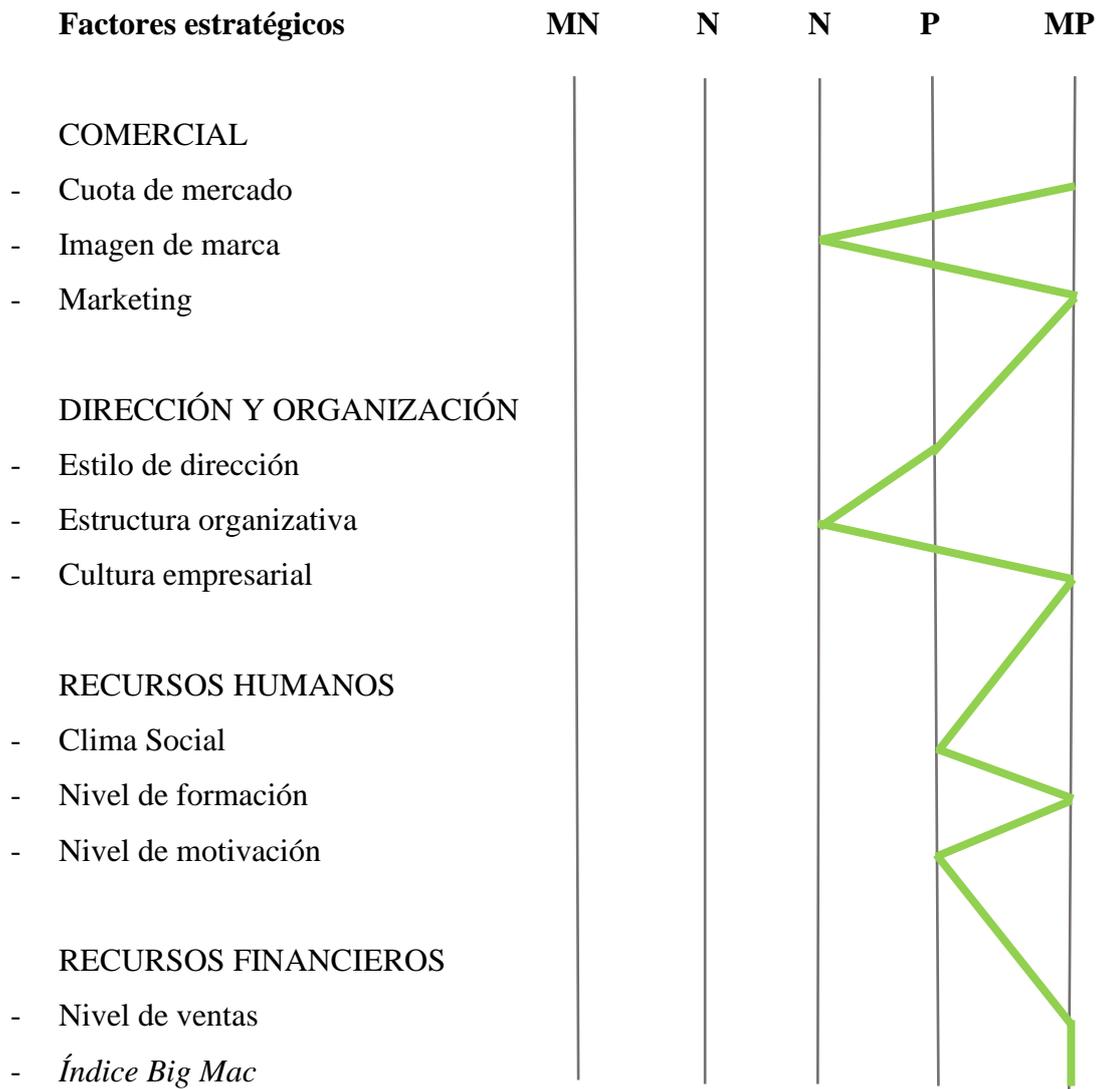


Gráfico 4.1.3 Perfil estratégico de la empresa. Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la empresa

## **4.2 ANALISIS EXTERNO**

El análisis externo, también conocido como análisis del entorno, permite comprobar y evaluar aquellos factores que influyen en el desempeño de la actividad empresarial y que, por tanto, la organización no puede controlar.

Por este motivo, un correcto análisis de los factores externos que afectan a la compañía permite reconocer cómo y en qué manera el entorno afecta a las decisiones estratégicas elegidas por la empresa.

Como es bien sabido, McDonald's desarrolla su actividad por casi todo el mundo, por lo que se enfrenta a un entorno complejo y en constante cambio. Saber adaptarse a este entorno supone un desafío para cualquier empresa, y es que saber hacer frente a los cambios no pronosticados que suceden en el contexto empresarial supone toda una ventaja competitiva.

### **4.2.1 ENTORNO GENERAL**

A continuación, para realizar un correcto análisis del entorno general, se estudiará la compañía en toda su dimensión geográfica. El análisis se apoyará en las variables establecidas por Mintzberg y Johnson (Mintzberg, 1984; Johnson y otros, 2006) según la tipología del entorno.

Grado de dinamismo del entorno: los gustos de los consumidores y su interés por su alimentación cambian constantemente, de forma rápida y compleja. Estas características indican la exposición a un entorno dinámico.

Grado de incertidumbre del entorno: la aleatoriedad de los cambios sociales, económicos y políticos de la actualidad, así como la escasa capacidad de predecirlos, exponen a McDonald's a desarrollar su actividad en un entorno incierto provocando grandes dificultades para establecer su comportamiento futuro.

Grado de complejidad del entorno: las innovaciones tecnológicas, crisis económicas, nuevos sistemas de gestión empresarial, nuevos instrumentos jurídicos, tensiones geopolíticas... Actualmente, infinidad de factores influyen en el comportamiento de

cualquier empresa, pero más aún en aquellas cuya dimensión geográfica es mundial, como la de McDonald's, creando entornos que dificultan la comprensión de los cambios.

Grado de diversidad del entorno: los productos de McDonald's están dirigidos hacia distintos segmentos dentro de la población. Esta variedad también se encuentra presente en los propios productos fabricados, consiguiendo que la compañía desarrolle su actividad en un entorno versátil.

Grado de hostilidad del entorno: A pesar del bajo número de competidores y como se ha mencionado anteriormente, McDonald's no cuenta con competidores destacables en el sector de comida rápida. Este hecho confirma, en términos generales, que la empresa desarrolla su negocio un entorno favorable.

Como conclusión extraída del estudio de estas variables se puede deducir que el entorno en el que opera McDonald's es dinámico, complejo y diverso, provocando un alto nivel de incertidumbre. El entorno que reúne estas características es reconocido como "turbulento". Además, los innumerables cambios, así como su complejidad y velocidad, provocan que las empresas sufran mayores dificultades a la hora de desarrollar sus actividades.

A continuación, se utilizará una de las herramientas de análisis de la Dirección Estratégica para completar el estudio del entorno. La herramienta utilizada es el llamado Análisis PESTEL la cual permite identificar las variables que mayor impacto tendrán en la toma de decisiones de la empresa en relación con las siguientes dimensiones (Guerras & Navas, 2007):

Dimensión político-legal:

- Legislación sobre higiene en los alimentos: la empresa estadounidense está continuamente en el punto de mira en este aspecto, y es que son infinitas las demandas recibidas en relación con la calidad de sus productos y el efecto provocado en la salud. Por ejemplo, destaca la demanda aceptada por el Tribunal de apelaciones de Nueva York en 2005, en la que se entiende que McDonald's no explicita los daños ocasionados que puede causar un consumo abusivo de sus alimentos.

- Estabilidad política: debido a las diferentes políticas aplicadas en los gobiernos de cada país en los que McDonald's desarrolla su actividad, se forman innumerables tensiones geopolíticas con las que la compañía tiene que lidiar con frecuencia. Sin embargo, los continuos acuerdos comerciales internacionales suponen toda una oportunidad, y es que facilitan la entrada en nuevos mercados, provocando que la compañía opere en estos que cada vez se encuentran más diversificados.

#### Dimensión económica:

- Situación económica: aunque la lógica incite a pensar que la crisis económica incide negativamente en el consumo del sector de la comida rápida, resulta todo lo contrario. Se confirma que la crisis económica favorece el consumo de *fast food* ya que los consumidores optan por una solución rápida y barata. Además, el rápido crecimiento de los países en desarrollo supone para la multinacional toda una ventaja competitiva. Según unas investigaciones llevadas a cabo por la compañía Technomic, desde 2008 hasta 2010, McDonald's fue causante de casi el 90% del crecimiento de ventas en la industria de *fast food* de su país de origen.
- Tasa de desempleo: debido a la alta tasa de rotación que hay en la compañía, McDonald's debe tener muy en cuenta la tasa de desempleo existente en el país en el que se encuentre desarrollando su negocio. Este suceso es una oportunidad para aquellos países con altas tasas de desempleo.

#### Dimensión sociocultural:

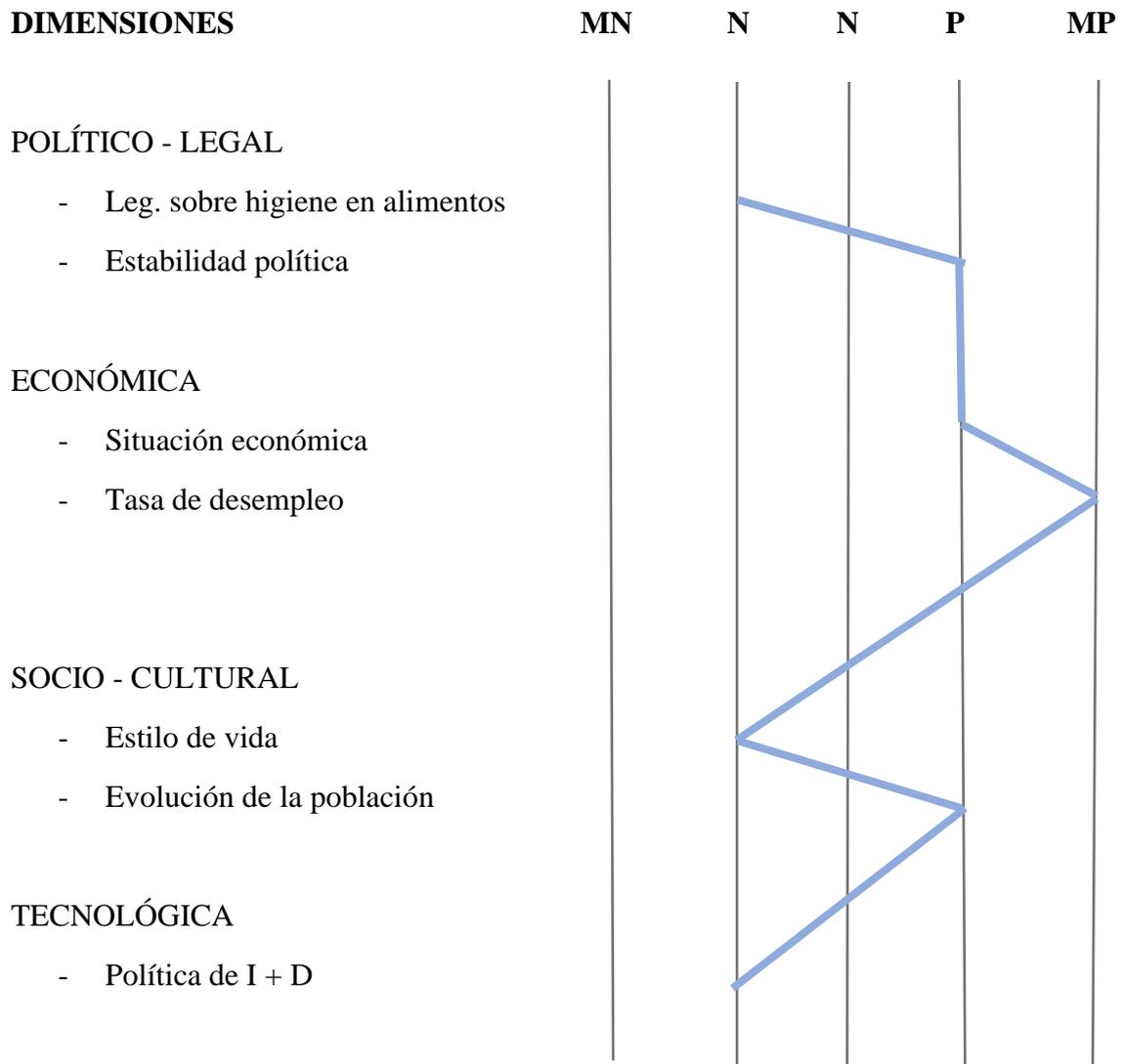
- Estilo de vida: los estilos de vida con una tendencia más saludable o una mayor preocupación por la contaminación y el cambio climático suponen, evidentemente, una grave amenaza a la que McDonald's debe enfrentarse. Para ello, la compañía adapta sus productos a los sabores locales dependiendo el país en el que desarrolle el negocio, por ejemplo, en India, introdujo opciones como la hamburguesa *McAloo tikki*. Además, en un intento de encontrar un equilibrio con la sociedad, incorpora nuevas ofertas a sus menús con productos más saludables como por ejemplo ensaladas o hamburguesas de origen vegetal.

- Evolución de la población: el ritmo evolutivo de la población no siempre ha sido tan acelerado como el de los últimos años. En 2011, la población mundial alcanzó los 7.000 millones de personas y, a pesar del impacto del COVID19 en la sociedad, actualmente esta cifra se aproxima con rapidez a los 8.000 millones de personas. Este fenómeno está íntimamente ligado al evidente crecimiento en el consumo de alimentos. Se espera que esta evolución continúe creciendo a ritmos similares, por lo que el consumo de alimentos crecerá con proporcionalidad, beneficiando así a todas aquellas empresas productoras de estos.

#### Dimensión tecnológica:

- Política I + D: los progresos tecnológicos conseguidos en la actualidad en materia de inteligencia artificial, seguridad informática, protección de datos o realidad virtual han supuesto toda una oportunidad para muchas empresas que, hoy en día, son dependientes de estos avances. Sin embargo, el presupuesto destinado a las políticas de I + D en la gran mayoría de países del mundo se ha visto gravemente reducido debido, principalmente, a la pandemia vivida durante los años 2020, 2021 y 2022.

Para dar por finalizado el perfil estratégico del entorno donde McDonald's desarrolla su actividad, se procede a elaborar una valoración gráfica mediante la escala Likert (1967), en la cual se establecen los siguientes valores: *Muy Negativo* (MN), *Negativo* (N), *Neutro* (N), *Positivo* (P), *Muy Positivo* (MP).



*Gráfico 4.2.1 Perfil estratégico del entorno. Fuente: elaboración propia con datos obtenidos de la empresa*

#### 4.2.2 ENTORNO ESPECÍFICO

Para terminar con el estudio del entorno, es necesario realizar un análisis sobre el entorno específico, también conocido como entorno competitivo, en el que McDonald’s opera.

Por ello, el análisis se apoyará en el modelo de las cinco fuerzas competitivas de Porter (1982) con el objetivo de determinar la competencia y rivalidad en la industria, y de esta forma, aprovechar las oportunidades presentes del mercado, así como también disminuir las posibles amenazas.

Según esta herramienta de análisis de la Dirección Estratégica, el nivel de competencia de una industria viene determinado por la acción de cinco fuerzas competitivas básicas que, en su conjunto, definen la posibilidad de obtención de rentas superiores. Michael Eugene Porter, profesor de la Escuela de Negocios Harvard, estableció las siguientes fuerzas: la rivalidad entre los competidores existentes, la posibilidad de entrada de nuevos competidores, la amenaza de productos sustitutivos, el poder de negociación de compradores o clientes y el poder de negociación de proveedores o vendedores.

- Rivalidad entre los competidores existentes: como se ha mencionado anteriormente en esta investigación, McDonald's es la empresa líder del sector de comida rápida con una cuota de mercado cercana al 22% en 2021 y, hoy en día, es muy complicado que surja un competidor lo suficientemente fuerte como para hacer frente a la cadena estadounidense. A pesar de este evidente liderazgo, sus competidores más cercanos (Starbucks, Subway, Domino's Pizza, KFC o Burger King) dirigen sus esfuerzos en tratar de conseguir la posición en el mercado de su mayor rival. Para ello, algunas de estos competidores, como Burger King o Wendy, imitan algunas de las decisiones estratégicas llevadas a cabo por McDonald's, como la incorporación de ensaladas, batidos de frutas y variedades de café en sus tradicionales menús.
- Entrada de nuevos competidores: debido a la alta cuota de mercado de McDonald's, así como a la saturación de empresas en el negocio de la comida rápida dificultan la entrada de nuevos competidores, ya que estas empresas se encuentran obteniendo los beneficios de las economías de escala. A estos factores habría que sumar otras dificultades como la necesidad de una gran inversión de capital o producción de un producto diferenciado.

- Amenaza de productos sustitutivos: Entendiendo los productos sustitutivos como aquellos que cubren la misma necesidad sin pertenecer a la misma industria, los restaurantes más tradicionales serían la mayor amenaza para McDonald's, pero puesto que los estilos de vida de la población evolucionan hacia unas rutinas donde la rapidez o los bajos precios son factores determinantes a la hora de comer, estos no supondrían una amenaza real.
- Poder de negociación de compradores o clientes: los escasos costes de cambio debido a la existencia de productos similares, la poca lealtad en el sector, o el gusto variable de los consumidores dificultan la venta de sus productos, por lo que, al tratarse de una clara amenaza para la empresa, es fundamental que McDonald's oriente sus esfuerzos hacia estrategias de fidelización con el cliente.
- Poder de negociación de proveedores o vendedores: la masiva producción de McDonald's se inicia desde el alto compromiso de la compañía con sus proveedores, representado a través de contratos de asociación exclusiva en la mayoría de los casos. Sin embargo, el producto que ofrece el proveedor es indiferenciado y, junto con el bajo coste de cambio de estos, debilitan el propio poder de los proveedores, por lo que actualmente, no supondrían una amenaza para la compañía.

Del análisis de este modelo se concluye que la débil posición de los productos sustitutivos, así como el bajo poder de los proveedores y la difícil entrada de nuevos competidores suponen una oportunidad para McDonald's. Por otro lado, el poder de negociación de los clientes sería la mayor amenaza que podría encontrar la compañía, protagonizados por los bajos costes de cambio.

### 4.3 MATRIZ DAFO

Se ha seleccionado la matriz DAFO (Debilidades, Amenazas, Fortalezas y Oportunidades) para realizar un análisis sobre la situación de la empresa. Esta matriz permite comprobar gráficamente estos aspectos y diseñar estrategias sobre ellos.

No obstante, este análisis no identifica la estrategia más adecuada para una organización, ni la mejor forma de conseguir un cambio estratégico en la empresa. *Strategic Management: Creating Competitive Advantages* (Dess, Lumpkin, Eisner, 2011).

ANÁLISIS INTERNO	ANÁLISIS EXTERNO
<b>DEBILIDADES</b>	<b>AMENAZAS</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Imagen de marca</li> <li>➤ Rotación de personal</li> <li>➤ Estructura organizativa</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Poder de negociación de clientes</li> <li>➤ Estilo de vida de los consumidores</li> <li>➤ Legislación sobre higiene en los alimentos</li> <li>➤ Política I + D</li> </ul>
<b>FORTALEZAS</b>	<b>OPORTUNIDADES</b>
<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Cuota de mercado</li> <li>➤ Marketing</li> <li>➤ Cultura empresarial</li> <li>➤ Nivel de formación</li> <li>➤ Nivel de ventas</li> <li>➤ Índice <i>Big Mac</i></li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>➤ Débil posición de los productos sustitutivos</li> <li>➤ Bajo poder de negociación de proveedores</li> <li>➤ Dificil entrada de nuevos competidores</li> <li>➤ Estabilidad política</li> <li>➤ Tasa de desempleo</li> <li>➤ Evolución de la población</li> </ul>

Tabla 4.3 Matriz DAFO Fuente: Elaboración propia

## 5. ESTRATEGIAS COMPETITIVAS

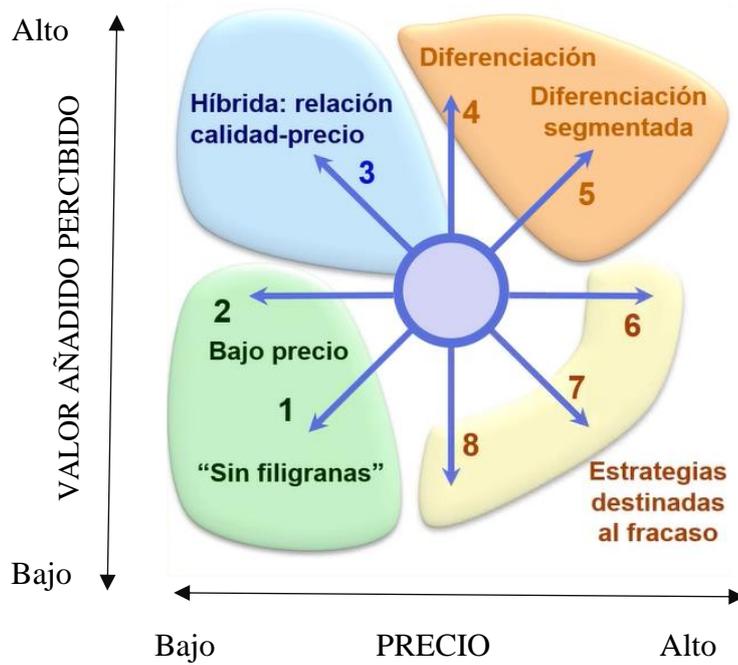
A pesar del evidente liderazgo de McDonald's en el sector de la comida rápida, la compañía trabaja por mantener ese posicionamiento y seguir expandiéndose en los diferentes mercados. Para ello, debe adaptarse a las características del entorno y enfrentarse a las posibles amenazas, pero siempre, con una actuación que se fundamente en los valores establecidos en la compañía.

Tras el análisis del entorno interno y externo, a continuación, se estudiarán las estrategias competitivas que sigue McDonald's, profundizando en las dos ventajas clásicas propuestas por Porter: liderazgo en costes y diferenciación de producto.

En este sentido, se puede afirmar que la compañía estadounidense sigue, claramente, una estrategia de liderazgo en costes ofreciendo más por el mismo precio, al igual que la mayoría de las empresas competidoras en el sector de comida rápida, como es el caso de Burger King, donde los clientes valoran el servicio recibido por el bajo precio aportado, destacando la calidad, atención al cliente o la rapidez. En términos generales, esta decisión estratégica aporta una mayor rentabilidad, ya que la compañía vende productos y servicios a precios más bajos que sus competidores, por lo que sus beneficios serán mayores que aquellos de las empresas que invierten más para producir productos de una calidad similar. Además, esta estrategia permite la creación de nuevas barreras de entrada para competidores potenciales y genera un aprovechamiento de las economías de escala al tratarse de elevados volúmenes de producción. Sin embargo, todas las empresas combinan, en mayor o menor medida, ambas estrategias ya que tratarán de reducir sus costes en la medida de lo posible.

Por tanto, a diferencia de lo que señala Porter, ambas estrategias son combinables, tal y como señala el Reloj Estratégico de Bowman. Esta herramienta de análisis permite combinar dos factores competitivos esenciales: precio y valor percibido por el cliente (Faulkner & Bowman, 1995).

A continuación, se explicará de forma gráfica el Reloj Estratégico de Bowman para así conocer el posicionamiento competitivo de McDonald's:



*Reloj estratégico de Bowman Fuente: elaboración propia a partir de Guerras y Navas, 2007*

Del estudio de esta gráfica, se puede concluir que las estrategias orientadas a bajos precios de McDonald's, opciones 1 y 2 del modelo, están próximas al liderazgo en costes planteado por Porter. Estas se caracterizan porque la empresa busca competir con precios bajos, pero manteniendo un nivel de valor añadido percibido bajo o medio. Por tanto, las estrategias competitivas de McDonald's son adecuadas ya que el cliente es sensible a las reducciones de precios y la rentabilidad se fundamenta en un elevado volumen de ventas.

## 6. ESTRATEGIAS DE DESARROLLO

Una vez analizadas las estrategias competitivas que plantea McDonald's, esta deberá elegir cual es el método de desarrollo más adecuado para lograr los objetivos establecidos en la elección de la dirección de desarrollo. Entre las diferentes opciones, la compañía dispone de varias alternativas: desarrollo interno y desarrollo externo (fusión, adquisición y cooperación empresarial).

A continuación, se explicarán cada una de estas opciones, aplicando ejemplos prácticos reales de McDonald's:

**Desarrollo interno:** hace referencia a aquel crecimiento generado por un proceso de acumulación interna, es decir, inversiones en la propia empresa, que ayuden a incrementar su capacidad productiva.

En este sentido, uno de los últimos movimientos realizados por la compañía estadounidense en cuanto a crecimiento interno y externo se refiere es la apertura de 150 establecimientos en su red actual de la mano de franquiciados en el territorio español.

Tal y como avanza Alejandro Hermo, responsable financiero y de estrategia de McDonald's en España, en una entrevista en marzo de 2022 para el periódico español El País, la compañía seguirá siendo fiel a un modelo de franquicias, las cuales suponen el 95% de los establecimientos. Se pretende continuar con un plan de expansión ambicioso, sostenible y responsable encaminado hacia unos resultados similares previos a la crisis sanitaria.

Como se ha mencionado anteriormente, una de las principales diferencias en el modelo de negocio entre McDonald's y sus principales competidores es que, en el primer caso, este modelo está basado en un sistema de franquicias. Sin embargo, en el caso de Burger King, por ejemplo, la mayoría de sus establecimientos son locales propios.

**Desarrollo externo:** hace referencia al conjunto de inversiones de la empresa mediante la adquisición y control de una parte o de la totalidad de otra empresa. El desarrollo externo puede llevarse a cabo mediante fusiones y/o adquisiciones.

Un ejemplo evidente de crecimiento externo en McDonald's es la adquisición de la empresa tecnológica Dynamic Yield por la cifra de 300 millones de dólares en 2019. Se trató de una compra realizada con vistas a mejorar la personalización de los menús, ya

que se trata de una *startup* especializada en inteligencia artificial que permitió adaptar los menús expuestos en los paneles electrónicos dependiendo de elementos como el clima o la situación geográfica. Con la compra de esta joven empresa de tan solo 7 años de antigüedad en 2019, McDonald's cerró la mayor operación realizada en más de 20 años, desde que invirtiera en la compañía Chipotle Mexican Grill.

En cuanto a cooperación empresarial se refiere, se destaca el acuerdo de colaboración firmado con JustEat en 2020 para todo el territorio español. La cadena de hamburguesas llegó a un acuerdo con la conocida empresa de distribución de comida a domicilio con la intención de reforzar el servicio de reparto que, hasta el momento, dependía únicamente de la compañía Glovo.

Se trató de un pacto con resultados positivos para ambas partes. Por un lado, McDonald's accedería a los más de 2 millones de usuarios de los que disponía JustEat, y, por otro lado, esta última incrementaría el número de compañías adheridas a su plataforma, reforzando su presencia en todo el territorio.

## 7. CONCLUSIÓN

Detrás del evidente éxito de McDonald's se esconden innumerables decisiones estratégicas que han llevado a la compañía a ser la empresa líder en el sector de comida rápida. Estas decisiones se agrupan en un pensamiento estratégico iniciado y compartido por Ray Kroc desde 1955 en Des Plaines, Illinois, el cual ha provocado un afianzado posicionamiento a lo largo de toda una trayectoria fundamentada en unos principios éticos, morales y profesionales fuertemente compartidos y respetados por toda la plantilla.

Lo que empezó como un sencillo restaurante con una peculiar distribución, pronto se convertiría en un modelo de negocio ejemplar basado en un sistema de franquicias, las cuales hoy en día suponen el 95% de los establecimientos de la compañía. Además, McDonald's inventó el concepto de *fast food*, revolucionando para siempre el sector de la restauración. Esta idea pronto cogería forma con el conjunto de estrategias planteadas por la organización. Se tratan de estrategias próximas al liderazgo en costes planteado por Porter, las cuales permiten competir con precios bajos, pero manteniendo un nivel de valor añadido percibido bajo o medio.

Del mismo modo, la continua expansión hacia nuevos mercados, así como la respectiva adaptación cultural a los mismos ha generado un proceso de internacionalización envidiable para cualquier empresa, permitiendo que la compañía opere en más de 119 países. En este sentido, cabe destacar la importante labor en creación de empleo que realiza McDonald's, dando trabajo a más de 1,7 millones de personas repartidas a lo largo de todo el mundo.

Tal y como refleja el perfil estratégico del entorno, aunque la compañía estadounidense desarrolle su actividad en un entorno turbulento donde las crisis económicas y las tensiones políticas son cada vez más protagonistas, McDonald's no ha dejado de ver cómo sus beneficios económicos crecen constantemente desde sus orígenes, incrementando los beneficios en un 59% más que el año anterior a la pandemia.

Ya sea gracias a las acertadas estrategias de cooperación, la desinteresada acción social o las ejemplares campañas publicitarias, la multinacional ha conseguido cubrir un amplio ámbito de actividad teniendo en cuenta la variedad en las funciones, clientes y tecnologías dando lugar a la siguiente afirmación: la compañía ofrece distintos productos a los distintos grupos de clientes dependiendo de sus necesidades.

Las previsiones futuras para McDonald's son esperanzadoras ya que, a pesar del reciente abandono del mercado ruso tras más de 30 años de actividad, la débil posición de los productos sustitutivos, así como el bajo poder de los proveedores y la difícil entrada de nuevos competidores suponen una oportunidad de mercado para la compañía. Sin embargo, el poder de negociación de los clientes protagonizado por los bajos costes de cambio supone una importante amenaza al considerarse un elemento decisivo para la consecución de los objetivos propuestos.

Finalmente, si la compañía aprovecha las oportunidades expuestas y revierte las amenazas futuras, no presentará grandes dificultades para mantener, durante un corto y medio plazo, un liderazgo del que ha sido protagonista desde hace más de 50 años.

## BIBLIOGRAFÍA

- Business Insider España. (2018, 4 noviembre). *Así de distinto es comer en los McDonald's de 8 países alrededor del mundo*. Recuperado 7 de junio de 2022, de <https://www.businessinsider.es/como-es-comer-mcdonalds-paises-mundo-282621>
- Cuofano, G. (2022, 30 mayo). *Análisis PESTEL de McDonald's*. FourWeekMBA. Recuperado 12 de junio de 2022, de <https://fourweekmba.com/es/analisis-pestel-de-mcdonalds/>
- de la Colina, J. M. (2019, 22 agosto). *Análisis empresarial de McDonald's*. gestiopolis. Recuperado 4 de mayo de 2022, de <https://www.gestiopolis.com/analisis-empresarial-de-mcdonalds/>
- elEconomista. (2022, 27 enero). *McDonald's gana 6.760 millones en 2021, un 59% más que el año anterior*. elEconomista.es. Recuperado 15 de junio de 2022, de <https://www.eleconomista.es/retail/noticias/11587821/01/22/McDonalds-gana-6760-millones-en-2021-un-59-mas.html>
- Esteban, N. S. (2020, 18 junio). *McDonalds gastará unos 200 millones en publicidad para recuperarse tras la pandemia*. Vozpópuli. Recuperado 20 de junio de 2022, de [https://www.vozpopuli.com/economia\\_y\\_finanzas/empresas/mcdonalds-publicidad-pandemia\\_0\\_1365164038.html](https://www.vozpopuli.com/economia_y_finanzas/empresas/mcdonalds-publicidad-pandemia_0_1365164038.html)
- Güemez, G. A. (2021, 17 mayo). *McDonald's, Historia de la empresa que cambió la forma de hacer negocios*. Enrique Ortega Burgos. Recuperado 4 de mayo de 2022, de <https://enriqueortegaburgos.com/historia-de-mcdonalds-parte-i-empresa/>

- Kroc, R. (2016). *Grinding It Out: The Making of McDonald's* (Reissue ed.). St. Martin's Press.
- Love, J. F. (1995). *McDonald's: Behind The Arches* (Revised ed.). Bantam.
- Mariño-Arévalo, A. (2014). Las relaciones de poder y la comunicación en las organizaciones: una fuente de cambio. *AD-minister*, (24), 119-141.
- MBA Skool Team. (2022, 15 febrero). *McDonald's Porter Five Forces Analysis*. MBA Skool. Recuperado 23 de junio de 2022, de <https://www.mbaskool.com/five-forces-analysis/companies/18274-mcdonalds.html#substitute>
- *McDonald's Corp. (NYSE:MCD Cuenta de resultados*. (2022, 25 febrero). Stock Analysis On Net. Recuperado 23 de junio de 2022, de <https://es.stock-analysis-on.net/NYSE/Empresa/McDonalds-Corp/Estados-Financieros/Estado-de-Resultados>
- *Mcdonalds Statistics - Mcdonalds Facts, Stats, Trends & Data (2022) | WallStreetZen*. (s. f.). wallstreetzen. Recuperado 10 de junio de 2022, de <https://www.wallstreetzen.com/stocks/us/nyse/mcd/statistics>
- *Mcdonalds Statistics - Mcdonalds Facts, Stats, Trends & Data (2022) | WallStreetZen*. (s. f.). wallstreetzen. Recuperado 10 de junio de 2022, de <https://www.wallstreetzen.com/stocks/us/nyse/mcd/statistics>
- Montoya, L. (2022, 3 junio). *Historia de McDonald's*. Historia y biografía de. Recuperado 12 de mayo de 2022, de <https://historia-biografia.com/historia-de-mcdonalds/>
- Murillo, R. S. (2010). Enfoque conceptual de la dirección estratégica. *Perspectivas*, (26), 153-178.
- Navas López, J. E., & Guerras Martín, L. A. (2015). *La dirección estratégica de la empresa: Teoría y aplicaciones* (5.ª ed.). Civitas.

- *Nuestro plan de desarrollo contempla la apertura de más de 60 restaurantes antes de 2014.* (s. f.). Equipos&talento. Recuperado 5 de junio de 2022, de <https://www.equiposytalento.com/entrevistas/director-recursos-humanos/mcdonalds-espana/alberto-unzurrunzaga/>
- Palacio, J. R. S., y Climent, V. C. (2007). La dirección estratégica en la economía social: utilización de herramientas de análisis estratégico en las cooperativas. *CIRIEC-España, Revista de Economía Pública, Social y Cooperativa*, (59), 237-258.
- PuroMarketing. (2020, 11 noviembre). *Así es el plan de marketing de McDonalds para volverse a ganar el corazón de los consumidores.* Recuperado 16 de mayo de 2022, de <https://www.puromarketing.com/13/34460/asi-plan-marketing-mcdonalds-volverse-ganar-corazon.html>
- Rosprim, T. (2021, 2 septiembre). *Análisis de las cinco fuerzas de McDonald's (modelo de Porter) y recomendaciones.* Tomas Rosprim. Recuperado 4 de junio de 2022, de <https://tomasrosprim.com/es/an%C3%A1lisis-de-las-cinco-fuerzas-de-mcdonalds-modelo-de-porter-y-recomendaciones/>
- Ventura, J. (2008). *Análisis estratégico de la empresa* (1.<sup>a</sup> ed.). Ediciones Paraninfo.