



**GRADO EN ADMINISTRACIÓN Y DIRECCIÓN DE
EMPRESAS**

2016

TRABAJO FIN DE GRADO

Mención en negocios internacionales

**FORMULACIÓN Y EVALUACIÓN DE ESTRATEGIAS
DE EMPRESAS EN EL SECTOR DE LA RESTAURACIÓN
EN FAST-FOOD**

**FORMULATION AND EVALUATION OF ENTERPRISES
IN THE FAST-FOOD RESTAURANT INDUSTRY**

CHEYENNE GUTIÉRREZ DE ALAÑA

MARÍA OBESO BECERRA

FEBRERO 2016

ÍNDICE

Resumen	4
Summary	5
1. Introducción	6
2. Descripción del sector	7
3. Análisis estratégico	9
3.1. Análisis interno	9
3.2. Análisis externo	10
3.2.1. Análisis del entorno general.....	10
3.2.2. Análisis del entorno específico	12
4. Formulación, implantación y control de las estrategias	15
4.1. Formulación de las estrategias	15
4.1.1. Estrategias competitivas	15
4.1.2. Estrategias con base en la industria	15
4.1.3. Estrategias de desarrollo	16
4.2. Selección de las estrategias	17
4.2.1. Adecuación.....	17
4.2.2. Factibilidad	18
4.2.3. Aceptabilidad	18
4.3. Implantación de las estrategias.....	18
4.4. Evaluación y control de las estrategias	18
5. Ejemplificación de estrategias de éxito en las empresas del sector	20
5.1. Starbucks	20
5.1.1. Análisis interno.....	20
5.1.2. Análisis externo	22
5.1.3. Selección de las estrategias.....	22
5.1.4. Implantación de las estrategias.....	24
5.1.5. Evaluación y control de la estrategias.....	24
5.2. McDonald's	25
5.2.1. Análisis interno.....	25
5.2.2. Análisis externo	26
5.2.3. Selección de las estrategias	27

5.2.4. Implantación de las estrategias.....	30
5.2.5. Evaluación y control de la estrategias.....	30
5.3. Estrategias diferentes para alcanzar el éxito: Starbucks vs. McDonald's	33
6. Conclusión.....	35
7. Bibliografía.....	36

ÍNDICE DE GRÁFICOS Y TABLAS

Gráfico 2.1. Número de locales de cadenas de <i>fast-food</i> en España.....	7
Tabla 3.1. Perfil estratégico externo.....	11
Tabla 3.2. Fuerzas competitivas de Porter.....	13
Tabla 4.1. Matriz estratégica de Ansoff.....	16
Tabla 5.1. Perfil estratégico interno de Starbucks.....	21
Gráfico 5.2. Mapa de posicionamiento de Starbucks	22
Gráfico 5.3. Ventas, ingresos netos y beneficio bruto de Starbucks.....	24
Tabla 5.4. Evolución de los dividendos de Starbucks	25
Tabla 5.5. Perfil estratégico interno de McDonald's	26
Tabla 5.6. Evolución de las ventas e ingresos de McDonald's	27
Gráfico 5.7. Ingresos de Coca-Cola en el 2013	28
Gráfico 5.8. Ingresos de Coca-Cola en el 2014	29
Gráfico 5.9. Evolución de ventas tras el Spin-Off entre McDonald's y Chipotle	30
Gráfico 5.10. Comparación entre ventas e ingresos netos y brutos de McDonald's ...	31
Gráfico 5.11. Análisis del BPA, DPA, FCF y <i>Pay-out</i> de McDonald's.....	32
Tabla 5.12. Perfil estratégico interno de Starbucks y McDonald's.....	33

RESUMEN

A continuación se va a realizar un análisis del proceso de dirección estratégica, centrándonos en la formulación y evaluación principalmente. Las estrategias serán en base a las que realizan empresas españolas en el sector de restauración en *fast-food*. Se remarcará el objetivo principal general de toda empresa que supone la satisfacción de los consumidores y la obtención del beneficio para la continuidad de la empresa.

Para ello se analizarán los medios de recogida de información en las empresas y la importancia de gestionar las maniobras generales y controlar también las específicas de la compañía mediante el análisis interno y externo del sector. Se comentarán las ventajas e inconvenientes de ser una empresa en el sector analizado, además de las formas de mantener su posición competitiva y diferentes medios para la captación de nuevos clientes y en especial para mantener a los clientes actuales.

A continuación se establecerá la formulación de las posibles estrategias, la selección de las más idóneas e implantación de las seleccionadas, y por último los métodos de control para evaluar la eficacia de las estrategias elegidas. Se ejemplificarán las distintas fases mediante dos empresas elegidas principalmente como son Starbucks y McDonald's, determinando las repercusiones a corto y largo plazo de las últimas estrategias implantadas y de posibles soluciones para corregir las desviaciones.

Por último, se realizará una comparación entre las dos empresas elegidas y su forma de llevar a cabo las distintas fases, además se demostrará como ambas empresas mediante estrategias diferentes han conseguido posicionarse fuertemente en un mismo sector. La finalidad será demostrar las posibilidades de éxito en un sector en crecimiento consecuencia de la globalización mediante estrategias opuestas ejemplificadas con una corporación que lidera el sector analizado y uno de sus mayores rivales.

SUMMARY

The importance of strategic direction and its course of actions will be detailed next focusing mainly on the formulation and implementation. The strategies will be based on Spanish companies in the fast-food restaurant industry. There will be emphasized the main general objective of any enterprise which is the complete satisfaction of their clients and obtaining benefits for the business continuity.

In order to select the best strategies there will be made an analysis about information gathering from the enterprises and the importance of how to manage the general activities and control each action through an internal and external analysis of the analyzed sector. There will be discussed the advantages and disadvantages of being an enterprise in the analyzed sector, also the ways to maintain a competitive position and different ways to attract new customers and specially to conserve the actual ones.

Then, we'll talk about the formulation of possible strategies, the selection of the most suitable ones and the implementation of the ones selected, and finally about control methods exemplifying important data that will help showing the effectiveness of the chosen strategies. Each process will be exemplified by two well-known selected corporations which are Starbucks and McDonald's, determining the short and long term repercussions of the last implanted strategies and the possible solutions to correct the deviations.

Finally, we'll make a comparison between the two chosen companies and how they carry out the different phases, also will be demonstrated how, with different strategies, both companies have achieved a strong position in the same sector. The aim will be to demonstrate the possibilities of success in a growing sector due to globalization exemplified by opposite strategies with a corporation that leads the analyzed sector and one of its biggest rivals.

1. INTRODUCCIÓN.

En la actualidad, para garantizar la supervivencia de las empresas en un mundo cada vez más globalizado y con una competencia que se incrementa constantemente, un factor clave de éxito es la elección de las estrategias de manera adecuada (LaInformacion.com, 2015). Por ello, se debe invertir fuertemente en los métodos de selección de éstas, como la investigación y el análisis, además tendrá gran importancia el seguimiento y control de las estrategias implantadas, para la corrección de las posibles desviaciones que pudiesen tener lugar.

Por consiguiente, en este trabajo centraremos la atención concretamente en la formulación, implantación y evaluación del proceso de la dirección estratégica. Serán evaluadas las características que determinen las estrategias más adecuadas para las empresas de cadenas *fast-food* de importantes empresas en España. Para ello se detectarán sus fortalezas y oportunidades con las que crear ventajas competitivas, y sus debilidades y amenazas para prever posibles soluciones, y se analizará la situación competitiva de las diferentes marcas en el país y su adecuación para tener éxito.

El proceso de dirección estratégica (Thursfield, D.W., 1993) comenzará con la investigación que debe realizarse tanto en cuanto al ámbito externo e interno de la empresa, y supondrá la búsqueda de información y documentación para conocer datos relevantes y el establecimiento de la misión y objetivos de la empresa. A continuación, mediante la formulación se seleccionará la estrategia que más se adapte a las necesidades y que presente más efectividad y se llevará a cabo su implantación. Una vez puesta en marcha se deberá mantener un seguimiento de evaluación y control de ésta para garantizar que cumple los objetivos y es rentable, en el caso de que ocurriesen algunas desviaciones se intentarán solucionar lo antes posible para no desencaminarse de los objetivos a conseguir.

Con todo esto, la finalidad y motivación principal del trabajo será concienciar de la importancia para las empresas de elaborar estrategias de manera que se adecuen al entorno, cultura y necesidades distintas del país y consumidores. Se tomará de ejemplo el sector de la restauración concretamente de la comida rápida, ya que tal sector es uno de los mejores ejemplos de los efectos de la globalización y se encuentra en crecimiento con una competencia cada vez más experimentada. Se ejemplificará el proceso estratégico principalmente mediante Starbucks y McDonald's, dos de las marcas más reconocidas en el país e incluso a nivel mundial, comparando como cada estrategia totalmente distinta de cada una de ellas les ha llevado a alcanzar el éxito.

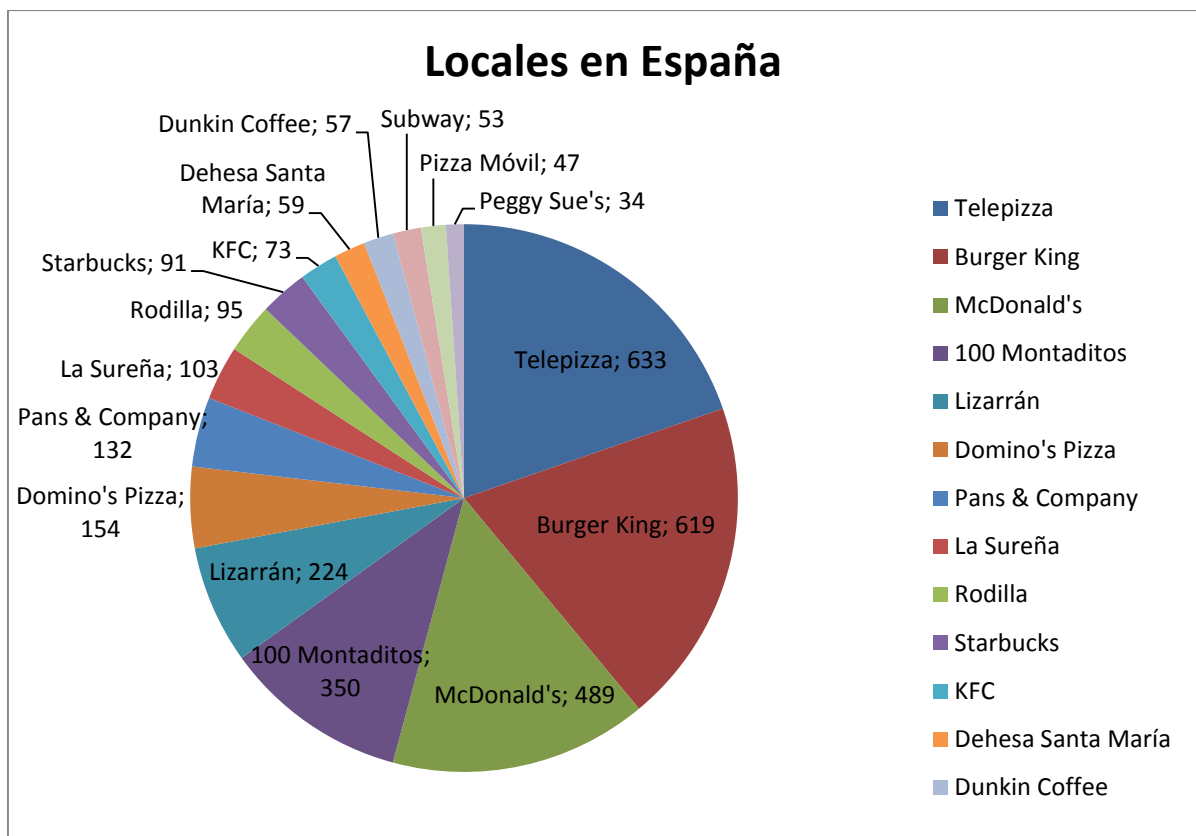
El objetivo del trabajo será determinar la factibilidad de introducirse en un mercado en crecimiento favorecido por la globalización y la posibilidad de éxito en el sector utilizando estrategias contrarias consiguiendo un buen posicionamiento frente a los competidores.

2. DESCRIPCIÓN DEL SECTOR

El sector del *fast-food* surgió en 1902 en Estados Unidos con el primer Automat que consistía en una máquina expendedora de comida sencilla, a partir de ahí se empezaron a desarrollar los restaurantes que ofrecerían ese tipo de comida en locales en Estados Unidos a partir de mediados del siglo XX (Diariodegastronomía.com, 2015). Sin embargo, en 1939 en Madrid surgió un pequeño establecimiento llamado Rodilla que se considera el inicio del *fast-food* en España (Elpais.com, 2015). Se llevó a cabo mediante la idea de su dueño de ofrecer el pan inglés, es decir, el pan de sándwich, en el país. Desde entonces se empezó a incluir en los menús de distintos locales opciones rápidas a la hora de comer. El concepto de restaurantes de comida rápida como se entiende hoy en día se empezó a expandir en España alrededor de 1970 con empresas como Foster's Hollywood en 1971 o Burger King en 1975.

El sector de la comida rápida surgió como respuesta a las necesidades de los trabajadores en función del tiempo y de su capacidad económica. Actualmente el sector de la comida rápida también ofrece alternativas saludables, incluso para vegetarianos en ciertas marcas, o incluso llega a diferenciarse aportando una sensación de calidad como ocurre en Starbucks. Este sector tiene importantes empresas bien posicionadas que lideran el mercado por lo que son una gran barrera para otras que quieran competir en el sector, tanto en precio como en calidad. A continuación, en el gráfico se observan las diferentes cadenas de *fast-food* que operan en el país y número de locales que poseen:

2.1. Número de locales de cadenas de *fast-food* en España



Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida en las páginas web oficiales de cada marca.

La aportación al PIB es moderada en torno al 11%, esto implica que España no es de los países que más recurren a este tipo de comida, aun así, el consumo en este sector está en continuo crecimiento y es uno de los países con mayor incremento en el consumo a lo largo de los años en comparación con otros países desarrollados (EAE Business School, 2015). Esto implica que es un país en el que este tipo de empresas poseen buenas perspectivas de futuro a la vez que se producirá un notable incremento de la competencia.

El sector de restauración en *fast-food* es uno de los que han obtenido una mayor facturación en 2014 en España con 2.604,2 millones de euros, habiendo aumentado en comparación con el 2013 8,4 millones más. Este sector es el segundo que más empleo generó en 2014 con 28.535 trabajadores, a pesar de haber una disminución de 105 en comparación con el 2013 (franquiciadores.com, 2015). De esta manera se observa como la estrategia de franquicias así como este sector suponen una parte importante de la economía del país.

En cuanto a las empresas dedicadas a la distribución de comida rápida, su investigación deberá centrarse en conocer quiénes son o pudieran ser sus consumidores potenciales. Para ello se analizará distintos factores que puedan afectar a los clientes como son la ubicación, los grupos distinguidos por edades o sexo, la cantidad de ingresos que obtienen, su comportamiento y características personales, así como las motivaciones que más les influyan a la hora de comprar (Westwood, J., 2001). De esta manera el público principal de este sector será amplio comprendido por turistas, trabajadores, personas con poco tiempo para cocinar o simplemente un lugar de reunión de ocio.

Como empresas bien posicionadas globalmente su objetivo general será la maximización de su excedente económico, así como mantener su posicionamiento global y de prestigio en la mente de los consumidores. Estos objetivos se verán afectados por factores tanto internos, como pueden ser los factores productivos, como externos, como es el tipo de cambio, riesgos de carácter político, administrativo, etc. Para anticiparse a tales problemas surge la dirección estratégica.

3. ANÁLISIS ESTRATÉGICO

En un primer lugar, será importante concretar las metas y valores de la empresa implicando así a los directivos en cuanto al cumplimiento y alcance de los objetivos propuestas sintiéndose más parte de las compañías. El análisis independiente será más efectivo por lo que cada filial analizará las características de su entorno en cuanto a diversos factores como puede ser en el área político-legal, en el económico-financiero, en el cultural y el tecnológico. Se deberá realizar un análisis DAFO independiente en cada empresa, los directivos serán los encargados en efectuar tal función ya que poseen mayor conocimiento sobre los factores que afectan a cada unidad concreta.

Una vez finalice el análisis estratégico quedará instaurada la meta, los valores, objetivos y fines de la empresa gracias al análisis del posicionamiento competitivo de ésta, y servirán para las siguientes fases de la dirección estratégica como son la formulación, implantación y evaluación teniendo en cuenta la información recogida y el análisis realizado.

3.1. ANÁLISIS INTERNO

Este proceso es esencial para detectar los puntos fuertes y débiles de las corporaciones de manera que sea posible determinar la capacidad de alcanzar los objetivos propuestos. La gestión de factores internos resulta distinta e independiente en cada empresa.

Por lo tanto, el análisis se podrá realizar mediante diferentes métodos, como es detectar los recursos, capacidades y habilidades de cada empresa para conseguir ventajas competitivas que ayuden a la supervivencia de la empresa. Además se fortalecerá el área de la empresa con mayor potencial según un análisis de áreas funcionales. También se podrá optar para identificar las fuentes que proporcionan una ventaja el análisis de la cadena de valor que será más beneficiosa cuando las actividades están integradas de forma menos costosa y proporcionan mayor valor. Por último será conveniente el uso del método clásico como es el análisis del perfil estratégico interno para determinar los factores clave para el éxito en el negocio.

Cada empresa que forme el sector analizado requerirá un análisis interno propio, por lo que el análisis interno del sector será complicado debido al gran número de empresas que lo constituyen.

3.2. ANÁLISIS EXTERNO

Mediante este análisis se determinará la forma en la que el entorno afectará y condicionará a las estrategias elegidas de las empresas, y se concretará la forma de aprovechar las oportunidades y de adaptarse a los cambios del entorno, así como prever soluciones ante los posibles inconvenientes y amenazas que tuviesen lugar.

Las empresas pueden aprovechar oportunidades como es el posicionamiento competitivo que tengan para establecerse en puntos turísticos de manera que sean capaces de captar más clientes, además las empresas líderes cuentan con la capacidad económica y financiera para instalarse en los lugares más transitados y populares, éstos lugares son analizados con anterioridad y son seleccionados estratégicamente de manera que la localización es uno de los factores clave como distribución de los productos y establecimiento de los locales.

3.2.1. Análisis del entorno general

Se intentará analizar los factores del entorno más alejados que afectan a la empresa pero que ésta no puede controlar, por lo que afectarán a cada empresa en distinta medida sin importar la actividad que desarrollen.

Actualmente en España lidera el sector en *fast-food* McDonald's con el 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 McDonald's 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, Dunkin Coffee, etc.

A continuación se analizarán diferentes dimensiones que tienen lugar en España según la situación actual del país y en qué manera afectarán:

3.1. Perfil estratégico externo

Factores Clave	MN	N	E	P	MP
<u>Dimensión socio-cultural:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Valores y actitudes - Grupos sociales - Formación - Igualdad - Defensa del consumidor 					
<u>Dimensión económica:</u> <ul style="list-style-type: none"> - PIB - Inflación - Tasa de desempleo 					
<u>Dimensión tecnológica:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Nuevas tecnologías - Infraestructura científica y tecnológica 					
<u>Dimensión político-legal:</u> <ul style="list-style-type: none"> - Situación política y económica - Legislación económica y social 					

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos en Datosmacro.com

Analizando los datos anteriores (3.1. Perfil estratégico externo), en cuanto al ámbito socio-cultural, los grupos sociales afectan positivamente ya que se trata de un sector en crecimiento en el que clientes de todas las edades y sexos pueden tener interés, especialmente inmigrantes debido al ser un sector impulsado por la globalización. Así, el 31% de ellos frecuenta establecimientos de *fast-food*, siendo la segunda opción más elegida en los días laborables (Sánchez J. y Pintado T., 2010). Como empresas en un sector en continuo crecimiento por la globalización se encuentran altamente a favor de la igualdad hoy en día. Las empresas cuentan con sistemas de atención al cliente para atender sus necesidades, conocer sus sugerencias y resolver las posibles quejas.

El producto interior bruto en España en 2014 ha crecido un 1'4% respecto al 2013 lo que sugiere un factor del país que podrá afectar positivamente a las empresas ya que implica un crecimiento en la economía, además afectará de manera positiva a la creación de empleo. España ha cerrado el 2014 con un IPC del -1%, un dato positivo en cuanto a la inflación. El desempleo a finales del 2014 se situó en torno a un 23,6%, ha disminuido sobre un 2% respecto al 2013 pero sigue siendo una cifra alta (Datosmacro.com, 2015). El aumento del empleo proporcionará mayor capacidad económica a los clientes y la disminución en la inflación proporcionará precios más atractivos para los consumidores.

El avance de las tecnologías será un factor que las empresas podrán utilizar para innovar gracias a un proyecto llevado por la Unión Europea para que llegue a sus países miembros entre los que está España en cuanto al avance de la tecnología en el sector de la alimentación (Cosumer.es, 2015), sin embargo, las infraestructuras científicas y tecnológicas variarán de una empresa a otra, siendo las empresas mejor posicionadas y con más experiencia las que cuenten con una tecnología más avanzada que las empresas no tan extendidas a lo largo del país.

La situación política y económica influirá en el consumo y la legislación económica y social resultará adecuada para impulsar este sector que se prevé que crezca un 50% en los próximos cinco años gracias a la mejora económica y al gasto en turismo (Eleconomista.es, 2016).

La crisis económica implica una disminución en las rentas que propicia el consumo en este tipo de establecimientos con precios asequibles, además de suponer un ahorro de tiempo para los trabajadores. El afán por una vida sana actualmente supone una oportunidad para diversificar la oferta y satisfacer necesidades distintas.

3.2.2 Análisis del entorno específico

El entorno específico se verá compuesto por diversas empresas en un sector reciente y en continuo crecimiento, a pesar de que España no sea uno de los países en los que más comida rápida se consume, este sector está aumentando constantemente a lo largo de los años, por lo que es un sector atractivo para la entrada de nuevos competidores y que posee buenas perspectivas a largo plazo.

Siguiendo el análisis de las fuerzas competitivas de Porter (Managersmagazine.com, 2015), y teniendo en cuenta la situación del sector en España, la siguiente información es extraída:

3.2. Fuerzas competitivas de Porter

Fuerza de la industria	Atractivo de la industria	Poder de la fuerza	Ponderación	
			Coef.	Fuerza
Amenaza de entrada de nuevos competidores	Media	Media 3	15%	0,45
Rivalidad entre competidores	Baja	Alta 2	15%	0,3
Amenaza de productos sustitutivos	Alta	Media 3	20%	0,6
Poder de compradores	Alta	Baja 4	25%	1
Poder de proveedores	Alta	Baja 4	25%	1
Total				3'35

Atractivo Bajo 1.0-2.0	Atractivo Medio 2.1-2.9	Atractivo Alto 3.0-4.0
		3.35

Fuente: Elaboración propia a partir de información obtenida en Managers Magazine

Mediante este análisis se puede determinar aquellas fuerzas que suponen una amenaza para las empresas del sector (Tabla 3.2. Fuerzas competitivas de Porter). Analizando las diferentes fuerzas de la industria se establece que:

En cuanto a la amenaza de la posible entrada de nuevos competidores en el mercado el poder de esta fuerza será moderado ya que cualquier empresa podrá introducirse en el sector, pero esto requerirá una gran inversión y una dificultad a la hora de establecerse fuertemente ya que hay numerosas marcas bien posicionadas y supondría introducirse en un ámbito en el que ya hay empresas con mayor experiencia y clientes definidos y fieles a sus marcas lo que supone una fuerte barrera para los nuevos competidores a la hora de intentar situarse al mismo nivel.

La rivalidad de los competidores será alta, ya que las corporaciones ya establecidas en el mercado poseen experiencia y una marca fuerte con una buena solvencia económica y financiera para seguir innovando y compitiendo.

En cuanto a la amenaza de productos sustitutivos será media, debido a que las empresas del sector tendrán una gran oferta que dará lugar a productos competitivos pero no sustitutivos principalmente gracias a la amplia variedad. Aun así, las empresas del sector podrá ofrecer mayor número de productos de un tipo o de otro, como es el caso de McDonald's que oferta hamburguesas y diversidad en menús salados, mientras que Starbucks ofrece mayor cantidad de productos dulces.

El poder de negociación de los clientes será más bien bajo, ya que las empresas tienen numerosos clientes fieles a la marca o productos ofrecidos, y los consumidores poseen mayor poder cuando son escasos o el producto no está diferenciado. Lo mismo ocurre con el poder de negociación de los proveedores el cual será bajo ya que las empresas son de gran tamaño y poseen varios proveedores además de haber establecidas alianzas estratégicas con multinacionales como ventaja competitiva.

Con todo esto se concluye en que se trata de un sector con un alto atractivo potenciado especialmente por el poder de negociación con proveedores y clientes que proporcionan las ventajas mencionadas anteriormente. El poder de la fuerza será mayor en cuanto a la rivalidad entre competidores puesto que el éxito de las empresas del sector incitará a otras a querer mantener una posición líder.

4. FORMULACIÓN, SELECCIÓN, IMPLANTACIÓN Y CONTROL DE LAS ESTRATEGIAS.

4.1. FORMULACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Esta etapa se apoya de la información del análisis realizado y se valora su capacidad para desarrollar el proyecto que consiga los objetivos y metas preestablecidos los cuales deberán estar relacionados con los planes de acción que se ajusten a los cambios del entorno y a los recursos y capacidades disponibles. Una vez elaboradas múltiples propuestas, se decantará por una considerada la más apropiada y que se ajusta a las necesidades siendo esa elección el resultado de la planificación estratégica.

Se utilizarán diversos medios para la medición de la estrategia más adecuada como por ejemplo análisis de coste-beneficio, decisiones multicriterio, etc., aun así estas técnicas no podrán asegurar una estrategia incuestionablemente óptima ya que siempre podrán suceder cambios imprevistos y desviaciones inesperadas. Se desarrollarán en principio tres grupos principales de estrategias: las estrategias competitivas, de base en la industria o según el ciclo de vida del producto y las estrategias de desarrollo.

4.1.1. Estrategias competitivas

Entre las estrategias genéricas de Porter encontramos: de enfoque, liderazgo en costes y diferenciación (Martínez D. y Milla A., 2005). Mediante una de enfoque las empresas se centran en un segmento del mercado, una vez hecho esto se decide si llevar a cabo una estrategia de diferenciación o de liderazgo en costes para competir en el sector. El liderazgo en costes se ve beneficiado un mayor margen de maniobra que permite reducir los precios, está favorecido por economías de escala y la curva de aprendizaje, esto mejora la posición frente a clientes, proveedores y competidores. Por otro lado, tendrá la opción de diferenciarse defendiendo el valor añadido de los productos que le distinguen de la competencia. La diferenciación vendrá dada según las características de los mercados, según las técnicas de sus productos o las características de la empresa.

4.1.2. Estrategias en base a la industria

Las empresas del sector analizado están ya bien posicionadas, son competitivas, con una imagen de marca fuerte, beneficios suficientes para seguir innovando y creciendo y que poseen consumidores fieles, por ello y gracias a su experiencia y conocimiento del mercado se encuentran dentro de la industria madura mayormente. A partir de este tipo de industria al que pertenecen podrán llevar a cabo distintas estrategias según su situación.

De esta manera, para evitar el posible estancamiento en la fase de madurez estas empresas poseen tecnología actualizada que les permite innovar y sacar al mercado nuevas ideas y productos ya que tienen la capacidad financiera y económica para ello y de esta manera pueden continuar su crecimiento y llegar a nuevos clientes. Las corporaciones que penetren en nuevos mercados podrán llevar a cabo estrategias de industrias emergentes pero con la experiencia en diferentes mercados, así como a la hora de lanzar nuevas líneas de productos mediante innovaciones. Los costes iniciales en este caso serán elevados pero si las perspectivas en el nuevo mercado o del nuevo producto son buenas, estos costes se verán superados. En caso de decrecimiento en las ventas se puede optar por estrategias de cosecha que pretende aprovechar las fortalezas y administrar las desinversiones de manera controlada. Por otro lado, adaptarse a la estrategia de nicho enfatizando las ventas y centrándose en el segmento del mercado en el que todavía haya posibilidades. Finalmente, se puede llevar a cabo una retirada rápida si no se prevé solucionar los problemas mediante la venta temprana de la empresa.

4.1.3. Estrategias de desarrollo

Es una de las mejores alternativas ya que les permite innovar continuamente, por un lado consistirá en estrategias de expansión: la penetración en nuevos mercados que consistirá en incentivar las ventas de productos actuales en mercados ya existentes, el desarrollo de mercados que permitirá evitar el estancamiento en un mercado ya muy explotado impulsando las ventas en nuevos mercados, y por último el desarrollo de productos que tendrá por finalidad incrementar las ventas en mercados existentes con productos novedosos que satisfagan necesidades no cubiertas.

Por otro lado, existe la opción de diversificar que será la más drástica, ya que supone agregar actividades nuevas o líneas de productos completamente nuevas en mercados nuevos o desconocidos (Tabla 4.1. Matriz estratégica de Ansoff).

4.1. Matriz estratégica de Ansoff

		Productos	
		<u>Existentes</u>	<u>Nuevos</u>
Mercados	<u>Existentes</u>	Penetración en el mercado	Desarrollo del producto
	<u>Nuevos</u>	Desarrollo del mercado	Diversificación

Fuente: Estrategiamagazine.com

4.2. SELECCIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

Una vez recogida toda la información y analizado y sopesado todas las estrategias eligiendo las más convenientes se necesita formalizar toda la información. Se debe estar seguro que las estrategias que se seleccionan son las más factibles para la implantación, esto se determinará según la conveniencia de cada una, y existen tres métodos principales para determinar la aceptabilidad de una estrategia e identificar las más beneficiosas y que puedan cumplir con los objetivos de la empresa.

4.2.1. Adecuación

Será necesario comprobar que las estrategias se adapten de manera que ayuden en la consecución de los objetivos de la empresa y que así se seleccionen las que serán más favorables para la misión empresarial (Navas, J.E. y Guerras, L.A., 2006).

Las estrategias deberán dar respuesta al análisis DAFO proponiendo soluciones ante las amenazas y debilidades que puedan ocurrir, y por otro lado deberán fomentar las fortalezas y oportunidades para conseguir ventajas competitivas.

La cadena de valor también se vería afectada por las estrategias que se seleccionen por lo que conviene analizar los cambios que ocurrirían y si éstos merecen la pena o sería menos beneficiosos.

Por otro lado, la adecuación cultural y organizativa tendrá como finalidad el acercamiento de la marca y los productos al país (O'Shaughnessy J., 1991). Además no sólo influye la cultura de los países sino que también se deberá analizar la cultura de la propia empresa, ya que ésta puede no encajar correctamente con la estrategia que se elija, si eso ocurriese se deberá sopesar la idea de adaptar la cultura de la empresa a las nuevas estrategias y si ello sería factible. En la etapa de madurez la cultura de la empresa suele estar muy establecida por lo que realizar cambios para adaptarse a los que se produzcan en el entorno resultará más difícil, por lo que la adaptación de la cultura empresarial a las estrategias sería más sencilla en las etapas de crecimiento.

Por último se tendrá en cuenta la lógica estratégica para analizar racionalmente la estrategia que resultaría más efectiva. Mediante la evidencia empírica se relacionarán los resultados de una empresa con las estrategias deseadas, de esta manera en base a la experiencia adquirida se puede decir que la cuota de mercado está relacionada con la rentabilidad del negocio, tal rentabilidad se verá beneficiada con una cartera de productos equilibrada.

4.2.2. Factibilidad

Supone el proceso para demostrar el posible funcionamiento de las estrategias que se pongan en práctica y comprobar si se dispone de los recursos y capacidades necesarios para llevarlas a cabo (O'Shaughnessy J., 1991). Existen otros métodos para el criterio de selección de la estrategia idónea y comprobar su factibilidad: mediante el ranking que supone plantear distintas opciones estratégicas por orden de factibilidad y posibilidad de éxito, otra opción son los árboles de decisión jerarquizando las diferentes elecciones estratégicas mediante ramificaciones, y por último los escenarios que muestran sucesos futuros posibles para determinar el que sería mejor.

4.2.3. Aceptabilidad

Supondrá la decisión, según los resultados obtenidos de una estrategia, de si ésta es aceptable o no. Esto debe medirse según los objetivos de los accionistas y propietarios de una corporación, principalmente mediante tres criterios: el riesgo de implantación de la estrategia, la rentabilidad que ésta proporcionará y el riesgo político (O'Shaughnessy J., 1991).

4.3. IMPLANTACIÓN DE LAS ESTRATEGIAS

La implantación supone el proceso de poner en marcha la estrategia más aceptable para la consecución de los objetivos. Se debe motivar y desarrollar una cultura sólida en la empresa consiguiendo que los empleados se sientan parte del éxito de las estrategias; el éxito de la implantación vendrá dado por ciertos factores como es la toma de tiempo necesaria para comunicar a todos los niveles de la organización las decisiones que se toman y recompensando a los trabajadores por las labores bien hechas para incentivarlos.

4.4. EVALUACIÓN Y CONTROL DE LAS ESTRATEGIAS

El control supone una actividad básica para asegurar el éxito y continuidad de la empresa. Mediante los métodos de control y evaluación se determinará si la estrategia ha conseguido cumplir los objetivos de la organización. Se deberá medir el desempeño organizativo, es decir, se compararán los resultados obtenidos con los que se esperaban (Martínez D. y Milla A., 2005). Las desviaciones que tengan lugar serán más fáciles de solventar si éstas ya habían sido previstas.

Una vez analizadas las desviaciones ocurridas se procederá a la corrección de éstas. Los métodos para el control de los resultados de la estrategias pueden ser muy diversos, se pueden comprobar las consecuencias analizando las ventas, los ingresos, los dividendos, etc. de manera que se observe la captación o pérdida de clientes y la sostenibilidad de la empresa, por otro lado, también se puede comprobar el éxito de la satisfacción de los clientes con las nuevas estrategias mediante un análisis de los departamentos de atención al cliente y los comentarios, observaciones y quejas que aporten sobre los productos o los establecimientos.

5. EJEMPLIFICACIÓN DE ESTRATEGIAS DE ÉXITO EN LAS EMPRESAS DEL SECTOR

A continuación, se ejemplificarán las estrategias que han llevado al éxito a dos empresas muy representativas del sector del *fast-food* como son Starbucks y McDonald's. Se han seleccionado estas empresas ya que McDonald's lidera el sector a nivel mundial (Forbes.com, 2015) y Starbucks es uno de sus principales competidores centrada especialmente en bebidas al contrario que su rival. De esta manera se explicará cómo mediante estrategias totalmente distintas se puede llegar a una buena posición en el mercado.

5.1. STARBUCKS

Se trata de una de las marcas más representativas del sector analizado y de gran reconocimiento global. Fue fundada en 1971 en Estados Unidos, a partir de 1996 empezó a expandirse hacia otros países, llegando a España en el 2002 con sus primeros establecimientos en Madrid (Starbucks.es, 2015).

El objetivo de la empresa es mantenerse líder en cuanto a restaurantes que ofrezcan café que es la base de su negocio, pero a la vez innovar o diversificarse para ofrecer novedades en su menú que le mantengan competitivo. Así la empresa podrá hacer frente a sus rivales del mismo sector, como puede ser McDonald's, ofreciendo no solo bebida sino diferentes alimentos.

5.1.1. Análisis interno

Starbucks posee una fuerte imagen de marca que le permite hacer frente a sus competidores (Tabla 5.1. Perfil estratégico interno de Starbucks). Starbucks está bien posicionado en cuanto a calidad debido a su estrategia de diferenciación que supone asegurar una calidad superior en sus productos defendiendo ofrecer café cuya materia prima se obtiene en lugares elevados que proporcionan un mayor sabor (Starbucks.es, 2015), esto supone un factor que puede afectar elevando los precios.

5.1. Perfil estratégico interno de Starbucks

Factores Clave	Starbucks				
	MN	N	E	P	MP
<u>Área comercial:</u> - Cuota de mercado - Imagen de marca					
<u>Área de producción:</u> - Control de calidad - Estructura de costes					
<u>Área financiera:</u> - Estructura financiera - Rentabilidad de inversiones					
<u>Área tecnológica:</u> - Tecnología disponible - I+D					
<u>Recursos humanos:</u> - Clima social - Formación					
<u>Dirección y organización:</u> - Estructura organizativa - Cultura empresarial					

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Starbucks.es

La estructura financiera posee variaciones a lo largo del tiempo pero es adecuada, debido a su condición de multinacional es capaz de asumir grandes inversiones.

El área tecnológica es apropiada ya que necesita mantener actualizada su tecnología e innovar sus productos para mantenerse competitivo. El clima social será adecuado para la marcha del negocio y la formación será importante en cuanto a profesionalidad y seriedad de los empleados (Starbucks.es, 2015).

La organización es muy buena ya que deberá estar establecida adecuadamente y de manera ordenada, además todos los miembros se sentirán parte de la empresa teniendo en cuenta la cultura de la empresa y los principios de la marca.

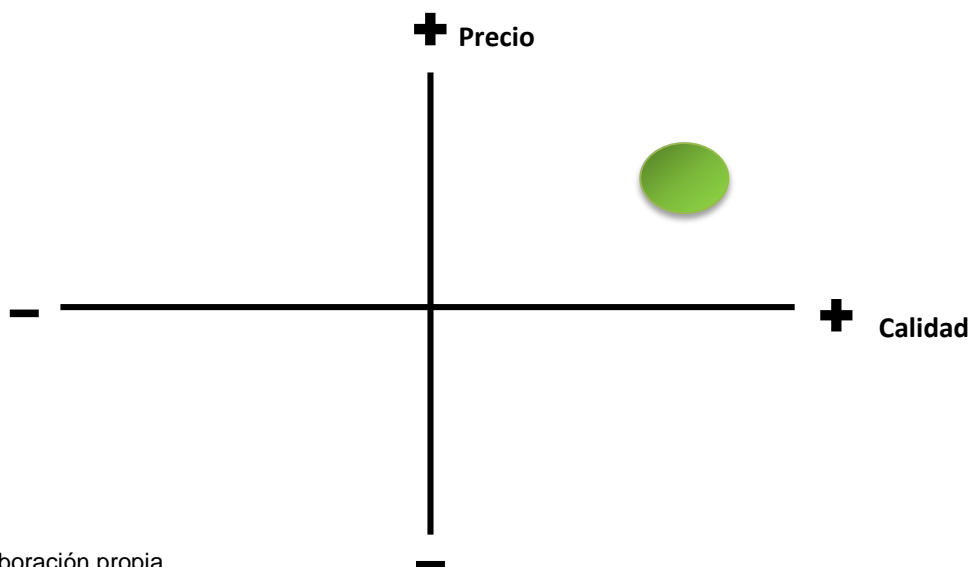
5.1.2. Análisis externo

La empresa debe conocer los factores del macroentorno que le pueden afectar para de esta manera adaptarse a los cambios de entorno y anticiparse a sus competidores. Su estrategia de diferenciación pretende crear la idea en los clientes de estar obteniendo un café de mejor calidad, por ello se analizará la manera en la que transmitir esa idea. El análisis externo del sector al que pertenece Starbucks se ha realizado en el epígrafe 3.2. Análisis externo.

5.1.3. Selección de las estrategias

En cuanto a la adecuación, esta empresa destaca gracias al éxito de su estrategia principal que es la diferenciación que se aprecia mediante la lógica estratégica. Se comprueba así como se consiguen los objetivos empresariales que consisten en destacar sus productos. De esta manera ofrecer los cafés con la materia prima de mejor calidad ya que se cuida la calidad desde el inicio de la cadena de valor, debido a que se dispone de los recursos necesarios para ello. Así consigue posicionarse por encima de la competencia consiguiendo una mayor fidelización de los clientes ya que éstos están dispuestos a pagar más por productos de mayor calidad lo que permite a la empresa poder ofrecer productos con precios mayores a los habituales para esos bienes en el mercado debido a la factibilidad de esta estrategia (Gráfico 5.2. Mapa de posicionamiento de Starbucks).

5.2. Mapa de posicionamiento de Starbucks



Fuente: Elaboración propia

Starbucks lleva a cabo una estrategia de acercamiento a la cultura del país, en España pretende introducir en sus menús vino y cerveza para acercarse a la cultura del país (Fansdelvino.com, 2015). La adecuación también afecta al diseño de los locales por ejemplo en Starbucks se observa que en EEUU los clientes van solos o en pareja por lo que hay gran cantidad de mesas pequeñas al contrario que en España que acuden en grupo (reasonwhy.es, 2015). Así, mediante la evidencia empírica gracias a la experiencia en otros países puede analizar el comportamiento social de los españoles para determinar el diseño más adecuado.

Se presta atención a los criterios de factibilidad a la hora de abrir nuevos establecimientos, la empresa analiza los lugares más favorables del país con zonas más transitadas para establecerse estratégicamente y así llegar a más consumidores. La empresa dispone de los recursos para analizar los lugares con mayor posibilidad de éxito y se seleccionarán los más factibles. Starbucks se dirige por igual a grupos de clientes de todas las edades y utiliza embalajes y etiquetas que dan al aspecto físico de sus productos una apariencia neutra y sus locales poseen un aspecto más serio. La empresa posee los recursos necesarios para que sea factible llevar a cabo las estrategias contando con el respaldo de ser una internacional con clientes fieles a la marca.

En cuanto a la aceptación las estrategias llevadas a cabo posicionan muy competitivamente a la empresa. Así como otros factores como la diversificación relacionada ofreciendo comida y bebida, y la no relacionada que lleva a cabo Starbucks mediante el *merchandising* destinado a la venta en sus establecimientos de tazas y termos de la marca suponen un medio de publicidad efectivo con el logotipo de la marca. De esta manera se ahorran costes de publicidad y se maximiza el beneficio contentando a directivos y accionistas.

Starbucks optó por asociarse con la multinacional PepsiCo para distribuir bebidas embotelladas gracias a una *joint-venture* en 1994 entre ambas empresas. Esta estrategia consiste en un compromiso entre las empresas para realizar operaciones complementarias en este caso de distribución y comercialización de un producto determinado (Pepsicobeveragefacts.com, 2015). De esta manera se comparten conocimientos del mercado diversos para conseguir una ventaja competitiva que supone uno de los objetivos empresariales. Así Starbucks ofrece su conocimiento en la elaboración de cafés de calidad y PepsiCo su entendimiento de embotellamiento y distribución comercial de las bebidas. Starbucks por tanto proporciona la licencia a PepsiCo para el uso de su marca, y ésta última se encarga de la distribución, publicidad y venta del producto. Esto supone una fortaleza para reforzar su distribución y una oportunidad de unirse a una multinacional reconocida.

La *joint-venture* fue establecida en un 50% para cada empresa formando una nueva entidad llamada *North American Coffee Partnership* (NACP) con su origen en Estados Unidos, esta estrategia se ha estado extendiendo y actualmente también se está llevando a cabo en España. Mediante esta estrategia queda comprobada la factibilidad ya que la empresa se beneficia de economías de escala, la apertura a recursos financieros y se benefician de compartir conocimientos del mercado y recursos tecnológicos.

Externamente es un movimiento estratégico frente a los competidores y proporciona mayor rapidez en el mercado lo cual resultará aceptable para los distintos cargos importantes en la empresa como directivos y accionistas.

5.1.4. Implantación de las estrategias

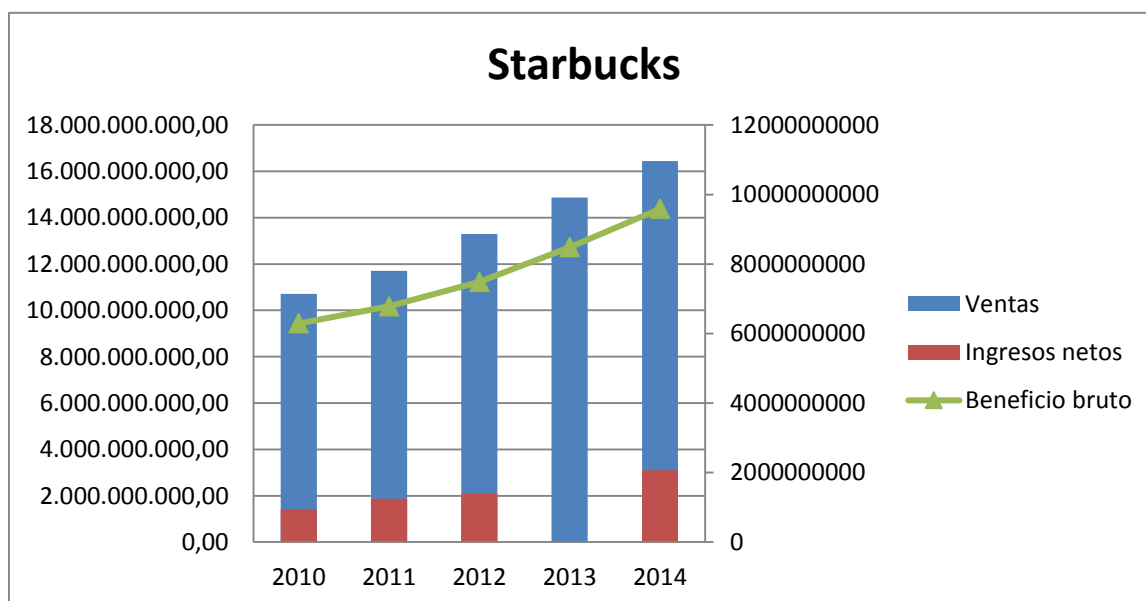
La implantación en España resulta positiva debido al alto consumo de café en el país por lo que resultarán beneficiosas las inversiones para abrir nuevos locales. La empresa trata de establecer un vínculo emocional entre la marca y los clientes para garantizar su fidelización. Además Starbucks se diferencia ofreciendo a los consumidores una experiencia agradable no solo un producto. Su implantación mediante *joint-venture* y locales propios en vez de franquiciados favorece un mayor control que garantice la calidad.

5.1.5. Evaluación y control de las estrategias

La empresa evalúa los resultados de sus estrategias para comprobar su efectividad y asegurar la satisfacción de sus clientes, para ello cuenta con encuestas de bienestar que tienen lugar en todas sus filiales. Parte de la satisfacción que tengan los consumidores en los establecimientos vendrá dada no solo por la calidad de sus productos sino también por el servicio de los empleados, por ello Starbucks los considera un factor clave y está altamente enfocado en los trabajadores.

A continuación se analizará la evolución de la empresa Starbucks (SBUX) en los últimos años (Gráfico 5.3. Ventas, ingresos netos y beneficio bruto de Starbucks, 2015):

5.3. Ventas, ingresos netos y beneficio bruto de Starbucks



Fuente: Gurufocus.com

Se puede observar como las ventas de la empresa son continuamente crecientes al igual que su beneficio bruto. Sin embargo, se comprueba un descenso importante en los ingresos netos en el año 2013, a pesar de ello la empresa es capaz de solventar la situación incrementando en el año siguiente tales ingresos incluso por encima de los obtenidos en el año 2012 y anteriores.

Starbucks inició sus dividendos en el 2010 y a partir de entonces han sufrido un crecimiento continuo (Tabla 5.4. Evolución de dividendos de Starbucks):

5.4. Evolución de dividendos de Starbucks

Años	2010	2011	2012	2013	2014
DPA	0,12	0,26	0,34	0,42	0,52

Fuente: Gurufocus.com

La buena estabilidad de su dividendo y su creciente aumento proporcionan seguridad a la hora de invertir. Con el comienzo de los dividendos en el 2010 la empresa poseía un *pay-out* del 19% que ha ido creciendo con distintas variaciones hasta alcanzar en 2014 un 39% lo que indica un buen porcentaje actual que proporciona un margen de seguridad e implica buena estabilidad de los dividendos.

Mediante estos datos se puede deducir que la empresa está en continuo crecimiento y que sus estrategias le proporcionan una estabilidad adecuada para poder seguir invirtiendo y muestra como a pesar de disminuciones en sus ingresos la empresa tiene la capacidad y conocimiento del mercado para solventar los inconvenientes.

5.2. MCDONALD'S

El primer establecimiento de McDonald's se sitúa en Estados Unidos en 1940 como un simple puesto de hamburguesas, años después sobre 1955 comenzó a expandirse ampliando su menú y mediante su régimen de franquicias. Llegó a España en 1981 con su primer local en Madrid (Mcdonalds.es, 2015).

5.2.1. Análisis interno

En la tabla a continuación se observa como posee una ventajosa cuota de mercado en España (Tabla 5.5. Perfil estratégico interno de McDonald's).

5.5. Perfil estratégico interno de McDonald's

Factores Clave	McDonald's				
	MN	N	E	P	MP
<u>Área comercial:</u> - Cuota de mercado - Imagen de marca					■
<u>Área de producción:</u> - Control de calidad - Estructura de costes			■	■	■
<u>Área financiera:</u> - Estructura financiera - Rentabilidad de inversiones				■	■
<u>Área tecnológica:</u> - Tecnología disponible - I+D				■	■
<u>Recursos humanos:</u> - Clima social - Formación			■	■	■
<u>Dirección y organización:</u> - Estructura organizativa - Cultura empresarial				■	■

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Mcdonalds.es

La estructura de costes de McDonald's se centra en innovar con la finalidad de ahorrar costes y tiempo lo que le permite ofrecer productos a precios bajos. La estructura financiera también es variable pero positiva ya que puede invertir fuertemente gracias a su buen posicionamiento (Eleconomista.es, 2015).

El área tecnológica es adecuada ya que mantienen la tecnología actualizada para favorecer la productividad y rapidez de los procesos. La empresa se centra en la formación de sus empleados y de sus franquiciados para garantizar la buena marcha del negocio, McDonald's ofrece cursos de formación e incluso exigen a sus administradores de franquicias que pasen un examen (McDonalds.es, 2015). La empresa posee una estructura organizativa con normas rígidas establecidas en un manual para garantizar buen clima social y fomentar la cultura empresarial.

5.2.2. Análisis externo

El análisis externo del sector de McDonald's se ha realizado en el epígrafe 3.2. Análisis externo.

5.2.3. Selección de las estrategias

En el ámbito de la adecuación, McDonald's seleccionará las estrategias más favorables para conseguir sus objetivos. Presta especial atención a la adecuación cultural, por ejemplo introduciendo el gazpacho, un producto español, a su menú. Además de adaptarse al país también se adapta a las circunstancias de cada persona, ofreciendo así productos vegetarianos para personas que desean comida más sana. De esta manera es capaz de abarcar distintos tipos de clientes consiguiendo cierto grado de diferenciación en la marca. La empresa utiliza la integración vertical hacia atrás integrando su cadena de valor con la de los proveedores, y hacia delante ya que ejerce control sobre sus franquicias.

Mediante la evidencia empírica se aprecia cómo se beneficia de economías de escala y aprendizaje ya que se fabrica en grandes cantidades y así se reducen los costes totales unitarios. Contrata empleados que no necesitan estar muy cualificados y se les forma en base a los valores de la empresa para que sean más eficientes y así aprovechar las ventajas que se produzcan del efecto experiencia gracias al perfeccionamiento de las rutinas de los trabajadores. Además se extiende por medio de filiales que reduce el riesgo pero aporta gran penetración y proporciona un buen control, estas características entre otras disminuyen los costes de la empresa lo que permite a McDonald's disminuir sus precios. Esta estrategia permite posicionarse de manera ventajosa frente a sus proveedores, clientes y competidores.

En cuanto a la factibilidad se establece que la empresa tiene los recursos y capacidades necesarios para llevar a cabo las estrategias con éxito gracias a su buena posición. Un gran factor de éxito y factibilidad se puede observar en la siguiente tabla sobre las diferentes fuentes de obtención de ingresos de McDonald's:

5.6. Evolución de las ventas e ingresos de McDonald's

Años		2014	2013	2012	2011	2010
<u>Ventas por locales operados por la compañía</u>		18,169,300	18,874,200	18,602,500	18,292,800	16,233,300
<u>Ingresos de locales de franquicia</u>	Rentas	6,106,700	6,054,400	5,863,500	5,718,500	5,198,400
	Royalties	3,085,100	3,100,400	3,032,600	2,929,800	2,579,200
	Cuotas iniciales	80,200	76,700	68,400	64,900	63,700
<u>Ingresos</u>		27,441,300	28,105,700	27,567,000	27,006,000	24,074,600

Datos en miles. Fuente: stock-analysis-on.net

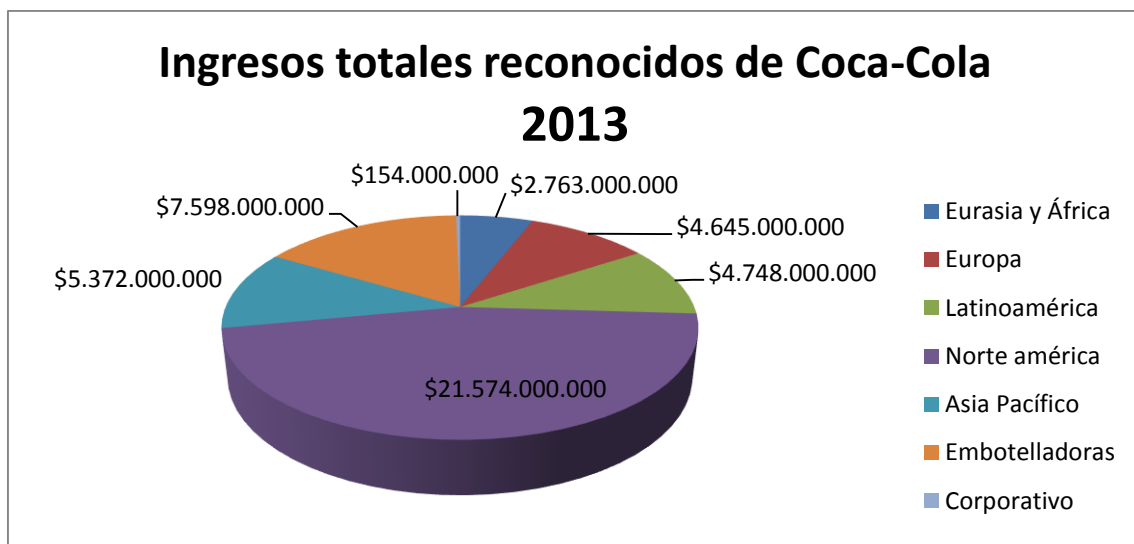
Mediante la tabla se observa el continuo aumento de los ingresos totales a pesar de la crisis mundial (Tabla 5.6. Evolución de las ventas e ingresos de McDonald's), excepto la disminución en 2014 causada por un aumento de nivel de la competencia y por un escándalo en sus locales en Asia. Independientemente de esos sucesos, McDonald's cuenta con una estructura y plan estratégico capaz de solventar tal situación.

Se aprecia también la rentabilidad de uno de sus mayores factores clave de éxito, el régimen de franquicias. Los ingresos mediante franquicias son realmente elevados y son una base primordial del negocio, han aumentado constantemente a lo largo de los años incluso en 2014, a pesar de una disminución importante en las ventas en ese mismo año. De esta manera queda probada la factibilidad de una de sus estrategias de negocio en la que se basa principalmente ya que es capaz de mantener a la empresa competitiva incluso en época de crisis.

En cuanto a la aceptabilidad, gracias a la buena posición de la empresa a nivel nacional e internacional, las estrategias implantadas contarán con el apoyo de los directivos y accionistas ya que queda comprobada la buena estabilidad y éxito del negocio como se aprecia en la tabla 5.6.

A continuación se realizará un análisis de *The Coca-Cola Company* (KO), que mantiene una estrategia de alianza con McDonald's, sobre la distribución de sus ingresos a lo largo del mundo de manera que se muestre dónde se producen su mayor número de ventas y las zonas en las que tienen mayor número de clientes:

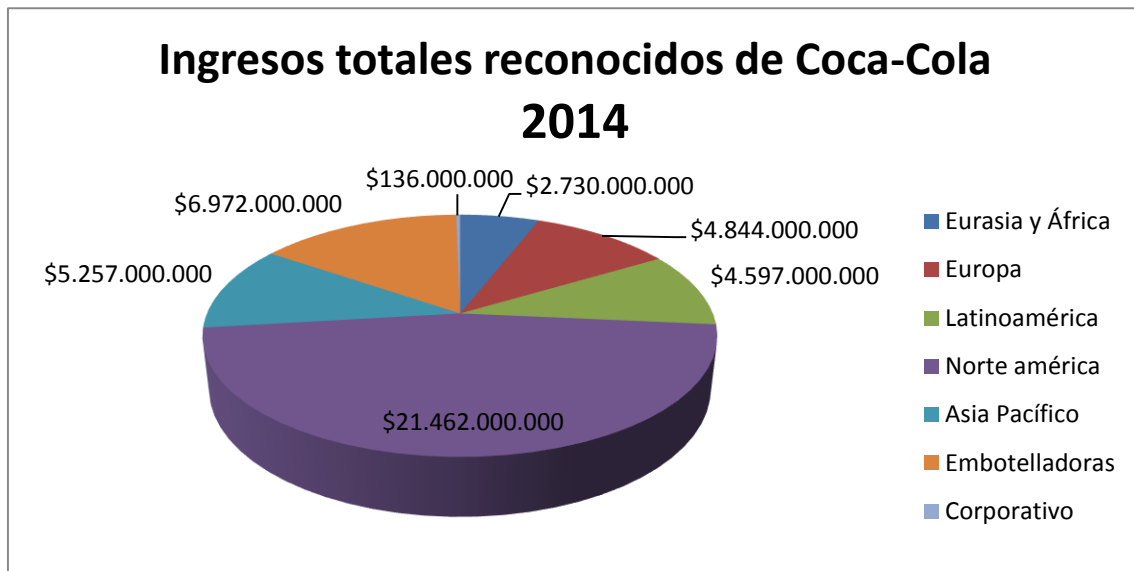
5.7. Ingresos de Coca-Cola en el 2013



Fuente: stock-analysis-on.net

Coca-Cola opta por una estrategia global centrada en áreas geográficas (Gráficos 5.7. y 5.8. Ingresos de Coca-Cola en el 2013 y 2014), además de sus embotelladoras y distribuidoras y la división corporativa. En las tablas se observan los ingresos que la multinacional consigue de cada división de su actividad.

5.8. Ingresos de Coca-Cola en el 2014

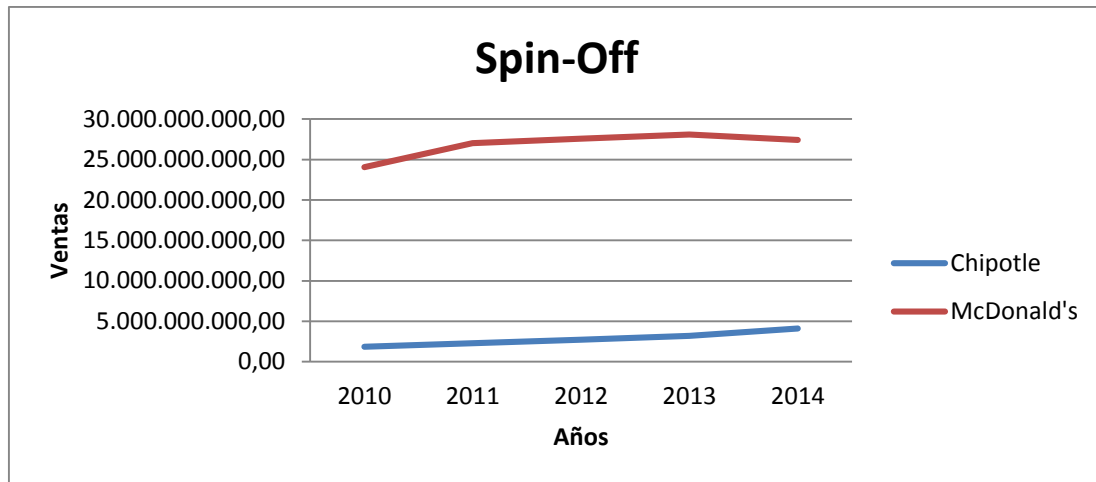


Fuente: stock-analysis-on.net

En los gráficos se observa la disminución de ingresos del 2013 al 2014 en todas las áreas geográficas menos Europa y que los mayores ingresos proceden de Norteamérica, por ello la empresa pretende concentrar sus esfuerzos en centrarse más en mercados como son Asia y Latinoamérica que se encuentran en fase más emergente como forma de dar solución a las desviaciones producidas. De esta manera se comprueba que la alianza ayudan a la consecución de las metas de McDonald's para mantener sus situación competitiva y resulta factible debido a la capacidad de continuidad, pese a posibles escenarios futuros adversos, de Coca-Cola Company. Así contará con la aceptación de directivos y accionistas que verán aceptable la unión con esta gran internacional.

Además será adecuado el spin-off como se da entre McDonald's y Chipotle (Gráfico 5.9. Evolución de ventas tras el Spin-Off entre McDonald's y Chipotle) que es una división independiente de la empresa inicial con la finalidad de externalizar actividades para reducir algunos costes indirectos. Esto ayudará al objetivo de disminuir costes, y ya que la empresa cuenta con los recursos para hacer factible esta estrategia los accionistas y directivos verán el ahorro en costes que se producirá.

5.9. Evolución de ventas tras el Spin-Off entre McDonald's y Chipotle



Fuente: Marketwatch.com

En la gráfica se puede observar la evolución de la relación del spin-off que tuvo lugar definitivamente en 2006 (Bloomberg Business, 2015) con las cifras de ambas empresas hasta finales del 2014 y como Chipotle aportó grandes beneficios a McDonald's y se encuentra creciendo con tasas cercanas al 30% características de cadenas en crecimiento, en unos diez años se calcula que Chipotle podría alcanzar tasas cercanas a McDonald's.

5.2.4. **Implantación de las estrategias**

Como base del presupuesto anual la mayoría de empresas usan los planes de marketing, y a medida que el plan se vaya desarrollando se determinan los resultados correctos y los que no han surgido como se esperaba. Los procesos estratégicos deberán tener una ejecución coordinada de las actividades funcionales para el logro de la estrategia. El proceso marcará un papel importante en la continuidad de la empresa ya que marca también el inicio de la planeación de otra estrategia.

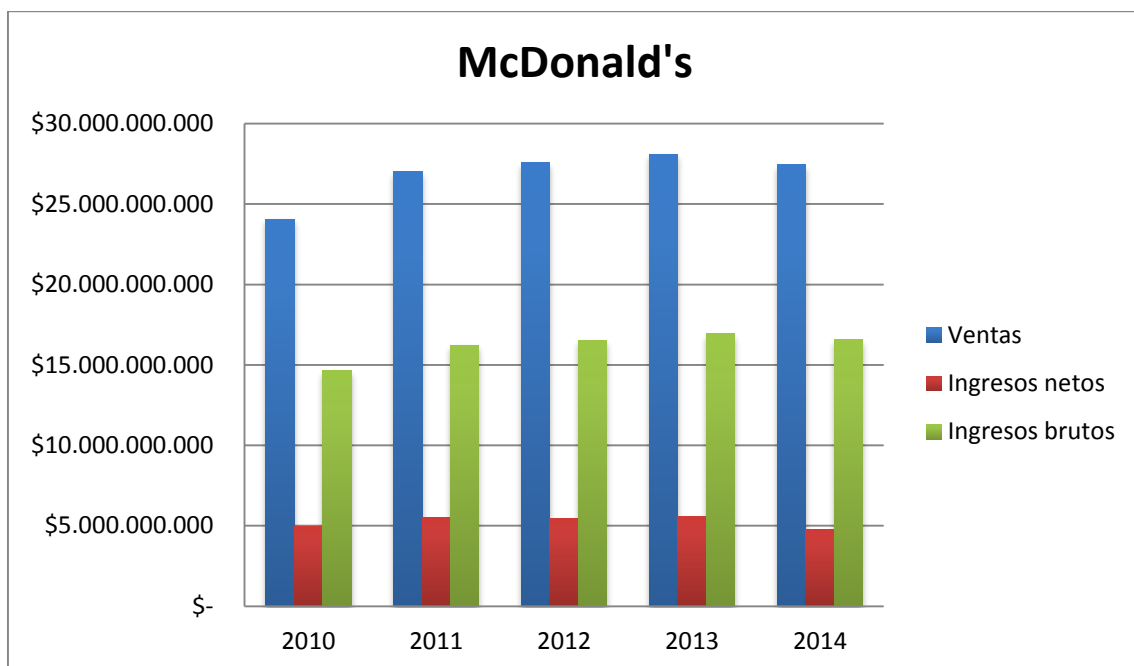
5.2.5. **Evaluación y control de las estrategias**

Mediante estos análisis se compone un sistema de información que aporte la documentación necesaria para determinar la productividad de los resultados. Mediante el control se puede comprobar como la estrategia de McDonald's en base a franquicias es efectiva (Tabla 5.6. Evolución de las ventas e ingresos de McDonald's), así como su estrategia de alianza con Coca-Cola, ya que la multinacional está bien posicionada, y a pesar de padecer ciertos decrecimientos en las ventas posee buena capacidad de respuesta y ya ha ideado su plan *Vision Strategy* para corregir la situación.

Así se comprueba que McDonald's se beneficia teniendo tal alianza, incluso aún con decrecimientos en ventas de Coca-Cola, que si no estableciese tal estrategia. La evaluación y control de las estrategias de manera continua en lugar de periódica permitirán un mejor seguimiento del funcionamiento en la estrategia y posibilitará una corrección de las desviaciones con antelación.

A continuación se realizará un análisis de la multinacional McDonald's (MCD) para comprobar los resultados de la solvencia y viabilidad de la empresa según las estrategias implantadas:

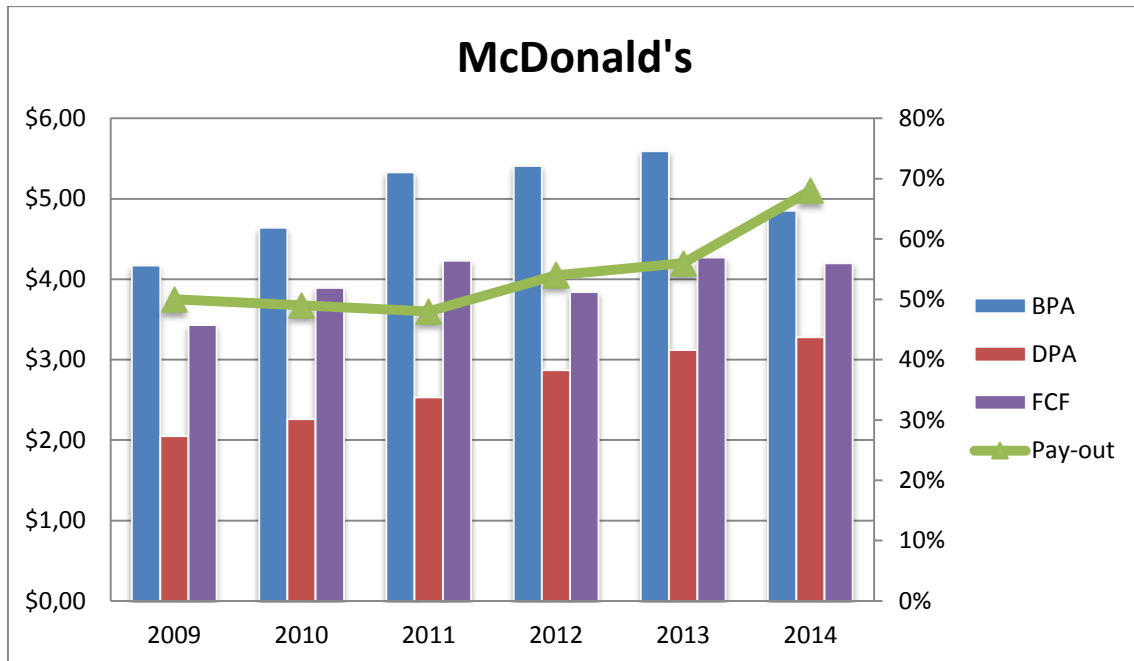
5.10. Comparación entre ventas e ingresos netos y brutos de McDonald's



Fuente: Marketwatch.com y Finance.yahoo.com

En la tabla superior se observan las capacidades principales de la multinacional McDonald's (Gráfico 5.10. Comparación entre ventas e ingresos netos y brutos de McDonald's), se aprecia el suave crecimiento y estancamiento final de las ventas y los ingresos brutos después de la crisis inicial y como han conseguido salir de tal situación incrementando en un 12,18% las ventas en 2011, a pesar de un ligero descenso en ellas en 2014 de un 2,36% pero manteniéndolas mayormente estables hasta la actualidad. Se mantiene creciente y estable más adelante el crecimiento de las ventas junto al beneficio. El estancamiento y suave decrecimiento en 2014 se debe a la concienciación en estos años de la comida más sana, además del incremento de competidores como Chipotle, y también debido al escándalo en Asia de carne en mal estado (EIPais.com, 2015). Actualmente la empresa está llevando a cabo un plan de reestructuración incorporando más comida saludable, simplificando el menú y diversificando en cuanto a bebidas para competir por ejemplo con Starbucks.

5.11. Análisis del BPA, DPA, FCF y Pay-out de McDonald's



Fuente: Gurufocus.com y msn.com

En la gráfica superior se realiza un análisis de McDonald's (Gráfico 5.11. Análisis del BPA, DPA, FCF y *Pay-out* de McDonald's) mediante la evolución de los dividendos (DPA), de los beneficios por acción (BPA) y el *pay-out* correspondiente. La trayectoria de dividendos de la empresa es continuamente creciente lo que resulta bastante positivo, es uno de los factores ventajosos de la compañía ya que su DPA lleva siendo creciente más de treinta y ocho años, todo esto proporciona gran seguridad para los inversores ya que señala una buena sostenibilidad. El BPA por otro lado, resulta más inestable y posee variaciones más drásticas con un incremento y una reducción bastante notable antes y después del 2013 respectivamente.

El *pay-out* es adecuado a pesar de sus variaciones suele encontrarse en torno al 55%, sin embargo ha crecido notablemente en el 2014 a la vez que el crecimiento del dividendo se ha ido estancando lo que puede indicar una época de bajo crecimiento. Será necesario reducir el nivel de *pay-out* tras el incremento que ha tenido en 2014 en comparación con variaciones en torno al 55% en el que se encontraba anteriormente, para ello deberá aumentar el BPA y se tendrá mayor control en el incremento de los dividendos. En cuanto al FCF, que supone el *free cash flow* menos el capex, es principalmente creciente sin grandes cambios bruscos, aun así siguen siendo mayores los incrementos constantes de los dividendos en comparación con el FCF y el BPA lo que indica cierta insostenibilidad y estancamiento en el tiempo si el negocio no mejora.

Mediante estos análisis la empresa puede determinar la productividad de las estrategias empleadas, y al mismo tiempo planear nuevas estrategias o cambios que corrijan las desviaciones imprevistas que no son tan beneficiosas. Para ello la empresa pretende aumentar el BPA para mejorar la situación y evitar problemas a largo plazo que puedan surgir mediante un plan de reestructuración que se llevará a cabo en 2015.

5.3. ESTRATEGIAS DIFERENTES PARA ALCANZAR EL ÉXITO: STARBUCKS VS. MCDONALD'S

Ambas empresas son marcas reconocidas en toda España e incluso a nivel global siendo McDonald's quien posee mayor cuota de mercado y Starbucks uno de sus mayores rivales, éstas, mediante dos estrategias casi opuestas de liderazgo en costes y diferenciación respectivamente, han conseguido proporcionar a la marca una imagen consistente cada una con una estrategia diferente pero efectiva para triunfar en el mismo sector. En cuanto a la comparativa de ambas empresas se llevará a cabo mediante el análisis del perfil estratégico interno (Tabla 5.12. Perfil estratégico interno de Starbucks y McDonald's):

5.12. Perfil estratégico interno de Starbucks y McDonald's

Factores Clave	Starbucks vs. McDonald's				
	MN	N	E	P	MP
<u>Área comercial:</u> - Cuota de mercado - Imagen de marca					
<u>Área de producción:</u> - Control de calidad - Estructura de costes					
<u>Área financiera:</u> - Estructura financiera - Rentabilidad de inversiones					
<u>Área tecnológica:</u> - Tecnología disponible - I+D					
<u>Recursos humanos:</u> - Clima social - Formación					
<u>Dirección y organización:</u> - Estructura organizativa - Cultura empresarial					

Fuente: Elaboración propia con datos obtenidos de Starbucks.es y Mcdonalds.es

En la tabla se observa la situación competitiva de Starbucks frente a uno de sus principales competidores como es McDonald's (5.12. Perfil estratégico de Starbucks y McDonald's) especialmente desde que lanzó su producto McCafé (luismaram.com, 2015), el análisis individual se ha realizado en los epígrafes 5.1.1. y 5.2.1.

Starbucks asegura la calidad del producto mediante un proceso de evaluación y testeo para elegir los mejores granos de café y posee un buen sistema de previsión de la demanda y una alta rotación para mantener los productos en el mejor estado. Mediante el buen sistema de gestión interna consigue la posibilidad de diferenciarse gracias a que cada actividad en la cadena de valor se lleva a cabo con la intención de conseguir esa diferenciación.

Por otro lado, McDonald's utiliza la integración vertical hacia atrás integrando su cadena de valor con la de sus proveedores, y hacia delante debido a que se ejerce control sobre todas sus franquicias. El sistema de operaciones de McDonald's es rígido puesto que cuenta con reglas ya establecidas en manuales de las que sus trabajadores deberán ser conscientes

En el ámbito externo, según los objetivos y los clientes a los que se quiera llegar, no solo se establecen las bases para la distribución, o decoración, sino que los consumidores a los que se quiera llegar determinarán las líneas de productos que se oferten, así pues en McDonald's se ofrecen tres líneas de productos principalmente, una destinada a niños con productos más pequeños, coloridos y dulces, otra para adultos con productos de mayores proporciones y otra de productos sanos y para vegetarianos, por lo que se diferenciarán en base a los clientes. Por otro lado, Starbucks oferta tres líneas de productos en sus cafés que son *espresso*, bebidas refrescantes y otras alternativas al café, y en el grupo de alimentos otras tres líneas de productos que son pastelería, sándwiches y otros, por lo que esta última multinacional realiza sus distinciones en base a los productos.

Las estrategias principales utilizadas en la formulación son claramente opuestas, Starbucks es un claro ejemplo de diferenciación defendiendo que sus productos tienen una calidad superior con la finalidad de obtener la fidelización de sus clientes e incurriendo en precios elevados. Por otro lado, McDonald's beneficiándose de economías de escala para disminuir costes unitarios le permite ofrecer productos a precios bajos centrándose en la rapidez de la producción.

McDonald's utilizó la diversificación relacionada para introducir el McCafé y así hacer competencia a establecimientos como Starbucks, así hoy en día McDonald's ha logrado ser uno de los mayores rivales en ese aspecto para Starbucks. Del mismo modo, se aprecia como se ha comentado anteriormente el hecho de que McDonald's posee una alianza con Coca-Cola, mientras que Starbucks se ha unido a PepsiCo, uno de los rivales principales de Coca-Cola, para hacer frente a esas alianzas con importantes empresas.

6. CONCLUSIÓN

Para finalizar llegamos a la conclusión de que las estrategias elegidas serán una actividad clave para la supervivencia de las corporaciones y que influirán en la expansión del conocimiento de la marca. De esta manera el éxito de la estrategia es lo que asegura un alcance hacia los consumidores. La información sobre cómo va desarrollándose la estrategia y sus efectos una vez implantada debe irse transmitiendo cada cierto periodo de tiempo y de manera continua. Será muy importante el desarrollo de soluciones preventivas antes de que ocurran las desviaciones.

En el sector analizado nos encontramos mayormente con empresas ya bien posicionadas por lo que el factor principal es seguir manteniendo la competitividad, por lo que la formulación de las estrategias deberá tener presente ese aspecto en todo momento. En su mayoría se tratará de industrias maduras por lo que se podrá concentrar en un negocio principal todos los esfuerzos obteniendo mayores beneficios por la experiencia en el negocio, o por otro lado optar por diversificar minimizando riesgos pero iniciándose en negocios más desconocidos. Las estrategias seleccionadas deben enfocarse en el objetivo principal general que supone la satisfacción de los clientes, el marketing para ello debe transmitir información veraz y que transmita confianza a los consumidores, todo esto sin olvidar el objetivo principal de la empresa de maximizar el beneficio y seguir siendo competitiva.

La implantación deberá ajustarse a las circunstancias de la localización de la empresa, para ello las estrategias seleccionadas se adaptarán a los países. La estrategia implantada será la elegida más apta y con posibilidades de éxito entre todas las analizadas en la fase de formulación, a pesar de ello resultará necesario establecer parámetros de acción a método de previsión por posibles desviaciones.

Por último, las estrategias implantadas deberán supervisarse cada periodo de tiempo para confirmar su correcto desarrollo y solucionar las desviaciones que vayan sucediendo. Los inconvenientes que tengan lugar deben atajarse de manera que se prevean soluciones a ellos y si pudiese ser que éstas diesen lugar a una posible ventaja competitiva. Existen diversos métodos para identificar el éxito de las estrategias, se puede medir según la cuenta de resultados, los ingresos según las ventas, la evolución de los dividendos y las acciones, etc. de esta manera sabremos si la estrategia empleada ha conseguido captar y llegar a nuevos clientes y seguir manteniendo satisfechos a los actuales.

Otros métodos alternativos serían comprobar los resultados en los buscadores, así como estadísticas sociales mediante seguidores o *likes* o si algún producto o anuncio ha llegado a ser viral. También mediante los datos de tráfico en la web se puede determinar los usuarios que buscan o visitan más los productos o páginas web de la empresa de manera geográfica. Además conviene determinar cuáles han sido los productos de más éxito para saber cuáles satisfacen más eficazmente a los clientes y con qué publicidad se ha llegado a más consumidores. Se deduce de lo analizado, que estrategias diferentes pueden llevar a un mismo nivel de éxito en el sector.

7. BIBLIOGRAFÍA

Asociación Española de Franquiciadores, 2015. *La franquicia en España 2015* pdf. Disponible en: http://www.franquiciadores.com/archivos_boletines/La%20AEF%20informe%20La%20Franquicia%20en%20Espa%C3%B1a%202015.pdf (Acceso: 28-11-2015)

Bloomberg Business, 2013. *Chipotle: The One That Got Away From McDonald's*. Página web: Bloomberg.com, disponible en: <http://www.bloomberg.com/bw/articles/2013-10-03/chipotle-the-one-that-got-away-from-mcdonalds> (Acceso: 28-11-2015)

Burger King, 2015. Página web disponible en: <http://burgerking.es/> (Acceso: 21-11-2015)

Diario de gastronomía, 2011. *El primer restaurante de comida rápida*. Página web: diariodegastronomia.com, disponible en: <http://diariodegastronomia.com/el-primer-restaurante-de-comida-rapida/> (Acceso: 21-11-2015)

EAE Business School, 2011. *El consumo de comida rápida* pdf. Disponible en: <http://www.abc.es/gestordocumental/uploads/Sociedad/comida-rapida.pdf> (Acceso: 28-11-2015)

El economista, 2015. *La propietaria de 100 Montaditos entra en números rojos y frena su expansión*. Página web: [eleconomista.es](http://www.eleconomista.es), disponible en: <http://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/6646331/04/15/La-propietaria-de-100-Montaditos-entra-en-numeros-rojos-y-frena-su-expansion.html> (Acceso: 22-11-2015)

El Economista, 2016. *McDonald's lidera el sector de la comida rápida en España, seguido por Burger King, Pans & Co, Rodilla y KFC*. Página web: [eleconomista.es](http://www.eleconomista.es), disponible en: <http://www.eleconomista.es/economia/noticias/7269243/01/16/McDonalds-lidera-el-sector-de-la-comida-rapida-en-Espana-seguido-por-Burger-King-Pans-Co-Rodilla-y-KFC.html> (Acceso: 16-01-2016)

El país, 2013. *Bocados fugaces*. Página web: elpais.com, disponible en: http://ccaa.elpais.com/ccaa/2013/08/01/madrid/1375387420_827050.html (Acceso: 28-11-2015)

El País, 2015. *McDonald's acelera el declive*. Página web: elpais.com disponible en: http://economia.elpais.com/economia/2015/04/22/actualidad/1429689568_015010.html (Acceso: 02-12-2015)

El País, 2014. *Los gringos sí que saben de pizzas*. Página web: elpais.com, disponible en: http://economia.elpais.com/economia/2014/11/28/actualidad/1417179312_541953.html (Acceso: 02-12-2015)

Emol.Economía, 2011. *McDonald's aumenta sus ventas y beneficios debido a sus negocios en Europa*. Página web: emol.com, disponible en: <http://www.emol.com/noticias/economia/2011/04/21/477336/mcdonalds-aumenta-sus-ventas-y-beneficios-debido-a-sus-negocios-en-europa.html> (Acceso: 20-11-2015)

Estrategia Magazine, 2012. *La matriz de Ansoff*. Página web: estrategiamagazine.com, disponible en: <http://www.estrategiamagazine.com/administracion/la-matriz-de-ansoff-de-productomercado-o-vector-de-crecimiento/> (Acceso: 14-11-2015)

Expansión, 2014. *PIB de España*. Página web: datosmacro.com, disponible en: <http://www.datosmacro.com/pib/espana?anio=2014> (Acceso: 16-12-2015)

Fans del vino, 2014. *Starbucks estudia en España añadir vino y cerveza a su oferta tradicional*. Página web: fansdelvino.com, disponible en: <http://www.fansdelvino.com/es/notices/2012/02/starbucks-estudia-en-espana-anadir-vino-y-cerveza-a-su-oferta-tradicional-317.php> (Acceso: 28-11-2015)

Forbes, 2015. *Las diez marcas de comida rápida más valiosas*. Página web: Forbes.com, disponible en: <http://www.forbes.com.mx/las-10-marcas-de-comida-rapida-mas-valiosas/> (Acceso: 16-12-2015)

GuruFocus, 2015. *McDonald's Corp, MCD*. Página web: gurufocus.com, disponible en: http://www.gurufocus.com/term/eps_basic/MCD/EPS%2B%2528Basic%2529/McDonald%2527s%2BCorp (Acceso: 28-11-2015)

GuruFocus, 2015. Página web disponible en: <http://www.gurufocus.com/> (Acceso: 28-11-2015)

Lainformacion.com, 2013. *Las 25 claves para el éxito empresarial*. Página web: noticias.lainformacion.com, disponible en: http://noticias.lainformacion.com/economia-negocios-y-finanzas/las-25-claves-para-el-exito-empresarial_j29se8d4C8HCbEYWbl8fS5/ (Acceso: 28-11-2015)

Luis Maram, 2010. *McDonald's se diversifica*. Página web: luismaram.com, disponible en: <http://www.luismaram.com/2010/06/28/mcdonald%C2%B4s-se-diversifica/> (Acceso: 02-12-2015)

Managers Magazine, 2009. *Las cinco fuerzas de Michael Porter*. Página web: managersmagazine.com, disponible en: <http://managersmagazine.com/index.php/2009/06/5-fuerzas-de-michael-porter/> (Acceso: 20-11-2015)

Martínez D. y Milla A., 2005. *La elaboración del plan estratégico a través del Cuadro de Mando Integral*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.

McDonald's, 2015. Página web disponible en: <http://www.mcdonalds.es/> (Acceso: 28-11-2015)

MSN, 2015. *McDonald's Corp. Financials*. Página web: msn.com, disponible en: <http://www.msn.com/es-es/dinero/detalles-de-accion/financials/fi-126.1.MCD.NYS> (Acceso: 20-11-2015)

Navas, J.E. y Guerras, L.A., 2006. *La Dirección Estratégica de la Empresa. Teoría y Aplicaciones*. Madrid, Civitas: Cuarta edición.

O'Shaughnessy J., 1991. *Marketing competitivo: un enfoque estratégico*. Madrid, Ediciones Díaz de Santos.

PepsiCo, 2015. *A brief history of PepsiCo's beverages*. Página web: pepsicobeveragefacts.com, disponible en: <https://www.pepsicobeveragefacts.com/home/timeline> (Acceso: 16-12-2015)

Reason Why, 2014. *Starbucks y la importancia de su estrategia de diseño*. Página web: [reasonwhy.es](http://www.reasonwhy.es), disponible en: <http://www.reasonwhy.es/actualidad/anunciantes/starbucks-y-la-importancia-de-su-estrategia-de-diseno-2014-01-10> (Acceso: 28-11-2015)

Sánchez J. y Pintado T., 2010. *Estrategias de marketing para grupos sociales*. Madrid, ESIC editorial.

Starbucks, 2015. Página web disponible en: <http://www.starbucks.es/> (Acceso: 28-11-2015)

Stock Analysis on net, 2015. *Coca-Cola Co., Income Statement, Revenues*. Página web: stock-analysis-on.net, disponible en: <https://www.stock-analysis-on.net/NYSE/Company/Coca-Cola-Co/Analysis/Revenues> (Acceso: 27-11-2015)

Stock Analysis on Net, 2015. *McDonald's Corp., Income Statement, Reveues*. Página web: stock-analysis-on.net, disponible en: <https://www.stock-analysis-on.net/NYSE/Company/McDonalds-Corp/Analysis/Revenues> (Acceso: 27-11-2015)

Thursfield, D.W., 1993 *Dirección estratégica en las organizaciones multinacionales*. Valencia.

Westwood, J., 2001. *Cómo crear un Plan de Marketing*. España: Gedisa

Yahoo! Finance, 2015. *McDonald's Corp. (MCD)*. Página web: finance.yahoo.com, disponible en: <http://finance.yahoo.com/q/is?s=MCD+Income+Statement&annual> (Acceso: 27-11-2015)