

---

# Diagnóstico de la empresa McDonald's España haciendo uso de la aplicación SISTRAT

Alberto J. Mendoza Santana  
Cristina E. del Pino Estévez



UNIVERSIDAD DE LAS  
PALMAS DE GRAN CANARIA



## INDICE

1. ANÁLISIS PRELIMINAR
  - 1.1. Descripción de la empresa
  - 1.2. Calidad del pensamiento estratégico
  - 1.3. Perfil de formación de estrategias
  - 1.4. Misión
  
2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL
  - 2.1. Análisis del entorno general
  
3. ANÁLISIS DEL ENTORNO SECTORIAL
  - 3.1. Identificación de grupos estratégicos. 13
  - 3.2. Análisis de las 5 fuerzas del sector
  
4. ANÁLISIS INTERNO DEL NEGOCIO
  - 4.1. Descripción del principal competidor
  - 4.2. Análisis funcional
  - 4.3. Análisis de la cadena de valor
  - 4.4. Análisis de los recursos internos
  - 4.5. Análisis de las capacidades internas
  
5. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO
  - 5.1. Matriz DAFO
  - 5.2. Matriz crecimiento-participación del BCG
  - 5.3. Matriz alternativa del BCG
  - 5.4. Matriz de dimensiones agregadas
  - 5.5. Matriz del ciclo de vida del producto



## 1.1. Descripción de la empresa

McDonald's es una cadena de restaurantes de comida rápida. Sus principales productos son las hamburguesas, papas fritas, menús para el desayuno (bollos, café y huevos), refrescos, postres y, recientemente, ensaladas y fruta.

En todo el mundo todos sus locales ofrecen un menú estándar, si bien se desarrollan en cada cultura productos especiales que se ajustan al gusto de cada comunidad. Por ejemplo en algunos restaurantes de Alemania se ofrece cerveza, vino en los franceses. En algunos de los restaurantes en Extremo Oriente se sirven fideos orientales. En Canadá, el menú incluye queso, verduras, salchichas y pizzas. Los alimentos se preparan de acuerdo a las leyes locales, como por ejemplo, en los menús de los países árabes se cumplen las leyes islámicas de preparación de alimentos al igual que en Israel con la cultura Kosher judía, en el cual no se sirven productos lácteos.

En 1940, los hermanos Dick y Mac McDonald decidieron crear la empresa, introduciendo la comida rápida 8 años después. Pero su salto cualitativo fue en 1955 con la primera franquicia, asumida por el ejecutivo Ray Kroc. A lo largo de los años se ha ido extendiendo hasta ser uno de los restaurantes con mayor presencia en el mundo, convirtiéndose en un símbolo de Estados Unidos, la comida rápida, el capitalismo y la globalización. McDonald's es la cadena de comida rápida más grande del mundo y provee una gran variedad de productos.

McDonald's es una multinacional mundialmente reconocida dentro del sector de la comida rápida tanto por ser una organización comercial de alta calidad, como por ser una de las mejores oportunidades de oferta de Franquicias. La clave del éxito de McDonald's es tener una base muy firme de personas: sus franquiciados. McDonald's y sus franquiciados constituyen la organización más importante en locales de comida de servicio rápido.

En la actualidad son más de 26.000 establecimientos, 126 los países en el mundo y cinco los continentes en donde se alzan los Arcos Dorados, y además venden unas 145 hamburguesas por segundo. Atiende aproximadamente a 47 millones de clientes al día.

Su éxito es muy grande, de hecho es la empresa comercial para clientes al menudeo más rentable de Estados Unidos desde hace 10 años. Y está creciendo rápidamente, abriendo un promedio de 3 a 8 locales por día en el mercado mundial.

Para ilustrar la situación de McDonald's veamos algunos **datos de interés**:

Las últimas encuestas sobre imagen y percepción de marca publicadas por medios independientes colocan a McDonald's entre las 10 primeras empresas del mercado y líder absoluto en su categoría.

En el ranking de "Las 200 marcas más admiradas" realizado por el CEOP, McDonald's aparece en el 7º puesto y en primer lugar entre las marcas de la categoría de servicio rápido de comidas.

La revista Negocios publicó en su edición de diciembre un ranking de imagen realizado por la consultora Grupo Estratégico de Negocios Alberto Wilensky titulado



“Las 100 mejores empresas”, en donde McDonald’s ocupa el 8º lugar y el primero en su categoría.

Como lo muestran las distintas categorías de las encuestas publicadas:  
1º en servicio de comida rápida y única entre las Top 10.

1º en Ranking general entre los estudiantes.

1º en Ranking general en las categorías “Atención al Cliente” y “Ética Comercial”.

1º Fast food en todas las Categorías: Calidad de productos y/o servicios, Atención al Cliente, Política de precios, Honestidad y Transparencia y Trayectoria.

### **McDonald’s España:**

La cadena ha tenido una rápida y amplia expansión en España, éstos son los hechos históricos más importantes hasta el momento actual:

En 1981 se abre el primer restaurante McDonald’s en España en la Gran Vía Madrileña y en 1983 abre el primer restaurante en un centro comercial en nuestro país, en “La Vaguada”.

En 1985 se concede la primera franquicia en España y en 1986 se abre el primer “McAuto” en Alcobendas.

En 1988 ya alcanza los 1250 empleados y 25 restaurantes, haciendo su primera aparición en Canarias en 1989 en el restaurante de Playa de las Américas.

En 1990 vemos el primer “chalet restaurante”, que es aspecto típico que poseen los actuales, y en 1994 aparece el concepto de combo con el “McMenú”.

En 1997 nace el primer “Playplace” para niños y en 1998 la fundación Ronald McDonald hace su aparición.

En 2004 llega “Salad Plus” introduciendo un nuevo concepto de comida saludable y en 2006 se abre el primer restaurante en aeropuertos españoles.

Actualmente cuenta con 414 restaurantes repartidos por toda la geografía española con 20700 empleados, facturando 851 millones de euros anuales.

Aunque existen diversas empresas que operan en el país y se podrían englobar en el sector de la comida rápida (Telepizza, KFC, Pizza Hut, Pan’s & Company, Bocatta, Rodilla), la única que se encuentra estrictamente en el mismo grupo estratégico que McDonald’s y le hace competencia directa es Burguer King, aunque ésta aún se encuentra a una distancia razonable del liderato que ostenta la empresa objeto de estudio.



Finalmente, y en resumen, podemos destacar los aspectos más importantes de la empresa como:

**Definición del negocio:**

La definición de su negocio es servir un menú variado de alimentos de preparación rápida, buen sabor y calidad uniforme, servicio rápido y preciso, buen precio, atención excepcional del cliente, ubicaciones convenientes y una cobertura del mercado global.

**Principios:**

Los principales principios por los que apuesta la empresa son Calidad, Servicio, Limpieza y Valor otorgado al cliente.

**Visión empresarial:**

- Dominar la industria global de servicios alimenticios, a través de la satisfacción del cliente.
- Ser reconocidos por los empleados, clientes, competidores, proveedores, inversionistas y público en general.
- Promover la innovación y creatividad.
- Anticiparse a los cambios del mercado, y a los posibles problemas que pueden generarse.

**Objetivo corporativo:**

Ser el lugar y forma preferida de comer de nuestros clientes y lograr el 100% de la satisfacción total del cliente todos los días en cada restaurante. Para ello se dispone del “Plan para Ganar” ofreciendo a los clientes una experiencia que les motive a visitar McDonald’s tanto por la calidad y variedad de sus productos, como por el hecho de encontrarse en un ambiente familiar y agradable.

**Metas corporativas:**

- Aumentar la cuota y los beneficios del mercado.
- Contribuir social y económicamente con los países, para alcanzar la satisfacción del 100% de la clientela.



## Descripción mediante la herramienta informática Sistrat:

**0 Nivel de unidad de negocio**

NOMBRE DE LA UNIDAD:	McDonald's España	?
AÑO:	2010	▲▼
SECTOR DE ACTIVIDAD:	Alimentación	▼
ÁMBITO DE ACTUACIÓN:	Nacional	▼
VOLUMEN DE PRODUCCIÓN:	0	▲▼
NÚMERO DE EMPLEADOS:		▲▼
INGRESOS:	851	▲▼
	Millones de Euros	▼
DESCRIPCIÓN DE LA UNIDAD DE NEGOCIO:	McDonald's España pertenece a una empresa multinacional con 414 restaurantes repartidos por todo el ámbito geográfico nacional, contando con 20.700 trabajadores. La facturación en ventas totales en 2010 asciende a 851 millones de euros.	?
		*

**SISTRAT**

Borrar  

### 1.2. Calidad del pensamiento estratégico

Para evaluar la calidad del pensamiento estratégico de la empresa hemos realizado el cuestionario planteado en la herramienta correspondiente del Sistrat.

Se ha contestado a las preguntas basándonos en los conocimientos que la empresa hace públicos o deja patentes indirectamente en sus decisiones y actuaciones, para aquellos donde no se disponía de información suficiente se ha preferido otorgarle una posición intermedia (ni de acuerdo ni desacuerdo). El cuestionario ha quedado de la siguiente manera:



## 1 Calidad del pensamiento estratégico

Por favor, seleccione la respuesta más apropiada ?

- 1.- En esta empresa existe un plan estratégico formal donde se recogen las grandes líneas de acción que afectan a sus diferentes unidades organizativas.
- 2.- En esta empresa existe un propósito organizativo expresado documentalmente en términos de objetivos a largo plazo, planes y programas de acción, así como de prioridades en la asignación de recursos.
- 3.- La empresa conoce cuáles son sus competidores y es capaz de anticiparse a sus movimientos y a los cambios del entorno, al mismo tiempo que reconoce sus fortalezas y debilidades.
- 4.- Existe un alto grado de identificación de los miembros de la empresa con los fines, objetivos y estrategias de la misma.
- 5.- La empresa reconoce adecuadamente los segmentos de mercado en los que opera, así como aquellos en los que se plantea su posible entrada.
- 6.- Se cuenta con un departamento interno responsable de asesorar metodológicamente a la empresa en el proceso de planificación estratégica.

Conclusiones

Menú



Las conclusiones que se extraen de este cuestionario se muestran en la pantalla siguiente:

## 1 Calidad del pensamiento estratégico

### RESUMEN DE RESPUESTAS DADAS

	1	2	3	4	5	6
NIVEL MUY ELEVADO						
NIVEL ELEVADO						
NIVEL MODERADO						
NIVEL BAJO						
NIVEL MUY BAJO						

Media aritmética:  
Muy alta (5)  
Desviación estándar:  
0.5400

### Conclusiones sobre el proceso estratégico en la empresa:

Desarrollo completo del modelo de dirección estratégica. En función de los recuadros que han sido sombreados se deduce que en esta empresa se realizan procesos de dirección estratégica altamente desarrollados, lo que se traduce en la utilización habitual de las herramientas incluidas en esta metodología. Ante esta situación, únicamente se recomienda una línea de continuidad en la utilización del modelo de dirección estratégica, supuesto se han logrado las ventajas competitivas que justifican su adopción.

Volver





Nos da como resultado una media muy alta (5), por lo que se deduce que en esta empresa se realizan procesos de dirección estratégica altamente desarrollados, lo que se traduce en la utilización habitual de las herramientas incluidas en esta metodología. Ante esta situación, únicamente se recomienda una línea de continuidad en la utilización del modelo de dirección estratégica, supuesto se han logrado las ventajas competitivas que justifican su adopción.

### 1.3. Perfil de formación de estrategias

Para evaluar el perfil de formación de estrategias de la empresa hemos realizado el cuestionario planteado en la herramienta correspondiente del Sistrat.

Se ha contestado a las preguntas siguiendo el mismo criterio que para el epígrafe anterior (calidad del pensamiento estratégico). El cuestionario ha quedado de la siguiente manera:

## 1 Perfil de formación de estrategias

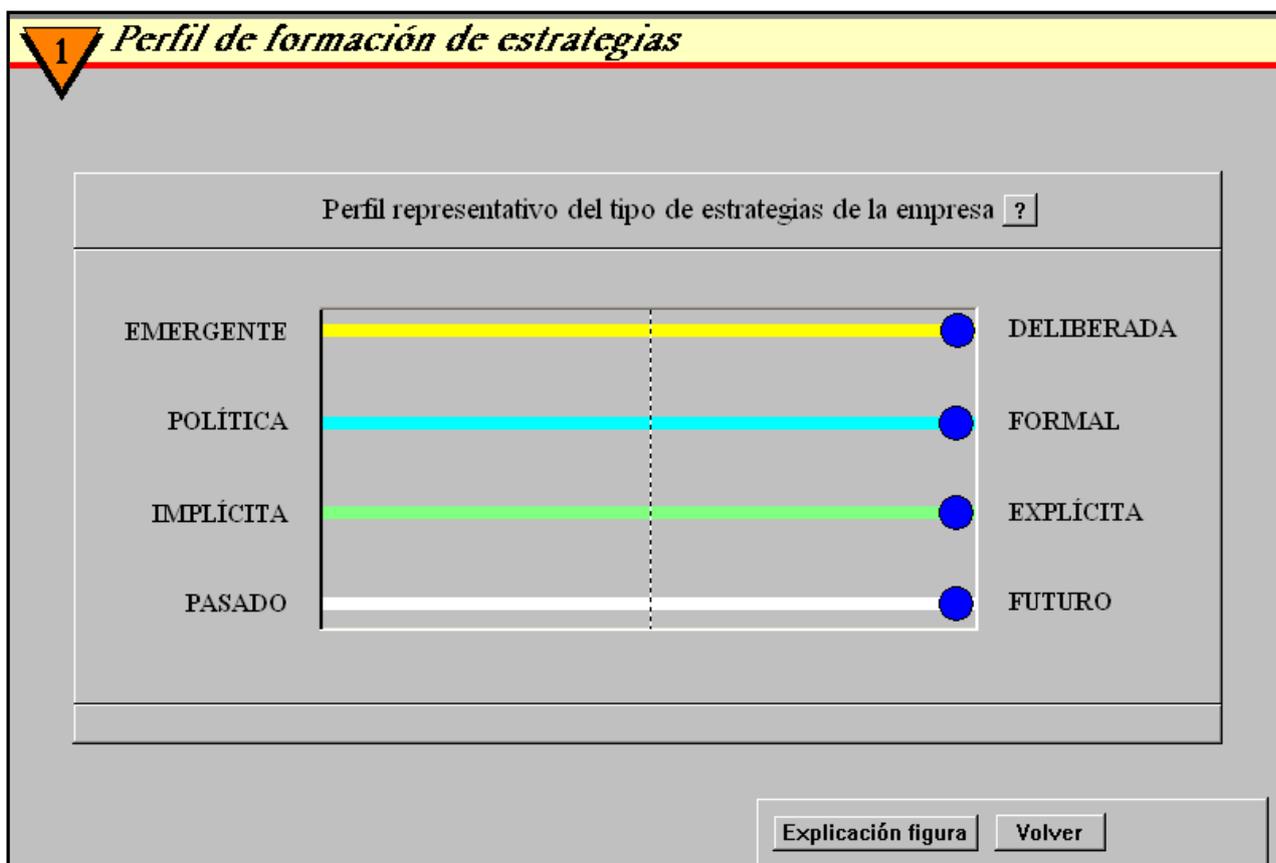
Por favor, seleccione la respuesta más apropiada ?

1.- En esta empresa, las estrategias no responden a un plan previamente establecido, sino que se van formulando secuencialmente con el transcurso del tiempo.	▶ <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
2.- Los objetivos y estrategias pueden ser considerados como el resultado de los procesos de negociación que tienen lugar entre diferentes colectivos o grupos.	▶ <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
3.- Las acciones estratégicas que se adoptan responden básicamente a la perspectiva o visión a largo plazo del máximo responsable acerca del futuro deseado.	▶ <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
4.- No existen estrategias previamente formuladas, éstas pueden considerarse como la resultante final del conjunto de decisiones que se van adoptando.	▶ <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
5.- La estrategia surge a partir de un patrón de acciones consecuencia directa de decisiones tomadas en el pasado.	▶ <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
6.- La estrategia está basada en un proceso formal disciplinado orientado al logro de la total especificación de los cursos de acción a seguir en la empresa.	▶ <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
7.- La estrategia es principalmente un vehículo de cambio que se traduce en la generación de nuevos cursos de acción.	▶ <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>
8.- La estrategia es abierta y ampliamente comunicada, tanto internamente a la organización como externamente a los grupos de interés relevantes.	▶ <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input checked="" type="checkbox"/> <input type="checkbox"/> <input type="checkbox"/>

Conclusiones    Menú    ◀    ▶



Las conclusiones que se extraen de este cuestionario se muestran en la pantalla siguiente:



El gráfico nos indica por tanto que:

- 1.- En función de los valores introducidos en la primera y cuarta preguntas se advierte que el tipo de estrategia seguida es básicamente de **carácter deliberada**.
- 2.- Tomando como referencia los valores asignados en la segunda y sexta preguntas se detecta que el tipo de estrategia adoptada es fundamentalmente de **índole formal**.
- 3.- Los resultados de las asignaciones realizadas en la tercera y octava cuestiones indican que el proceso de formación de estrategias que se ha adoptado obedece a un **planteamiento explícito**.
- 4.- De las preguntas quinta y séptima se deduce que la estrategia seguida en la actualidad atiende a consideraciones de ajuste de la estrategia actual a **posibles cambios futuros**, tanto a nivel interno como externo a la empresa.



#### 1.4. Misión

La misión de McDonald's la obtenemos tras cumplimentar los diferentes campos existentes en la herramienta del Sistrat, rellenando todas éstas para el ámbito temporal actual.

Los resultados obtenidos para los diferentes apartados han sido:

- **Razón de ser:** McDonald's ofrece comida nutritiva y saludable, servida con rapidez en un ambiente agradable, al mejor precio.
- **Producto-servicio:** Comida rápida, saludable y nutritiva.
- **Mercado:** Jóvenes entre 14 y 25 años y padres jóvenes con hijos entre 2 y 8 años.
- **Geografía:** Todo el territorio nacional.
- **Compromiso:** Ofrecer la máxima calidad y seguridad en los productos, conseguir siempre el 100% de la satisfacción del cliente y que los restaurantes siempre presenten una imagen de limpieza e higiene.
- **Capacidades:** Mantener el sello distintivo que aporta el secreto de la fabricación de la salsa para el BigMac.

Obteniendo así la misión actual de la empresa:

**Ofrecer comida nutritiva y saludable, servida con rapidez en un ambiente agradable, a un buen precio, garantizando siempre la total satisfacción del cliente.**

Herramienta Sistrat utilizada:

1 **Misión de la unidad de negocio**

ÁMBITO TEMPORAL: [?]  ACTUAL  FUTURO

Razón de ser | Producto-servicio | Mercado | Geografía | Tecnología | Compromiso | Filosofía | Capacidades | Otros

**MISIÓN ACTUAL**

McDonald's ofrece comida nutritiva y saludable, servida con rapidez en un ambiente agradable, al mejor precio.

Borrar Resumen Menú



## 2. ANÁLISIS DEL ENTORNO GENERAL

### 2.1. Análisis del entorno general

Para el análisis del entorno general hemos completado las oportunidades y amenazas que hemos detectado para cada uno de los aspectos que recoge la herramienta del Sistrat.

Hemos obtenido los siguientes resultados:

#### **1.-Entorno Económico**

**OPORTUNIDADES:** La crisis económica que afecta actualmente al país, ha disminuido la renta de los españoles, lo que hace que estos acudan más a establecimientos de este tipo, por el bajo precio de sus productos.

**AMENAZAS:** El aumento de la inflación que encarece las materias primas.

#### **2.-Entorno Social**

**OPORTUNIDADES:** Hábitos laborales que obligan a comer fuera de casa, disponiendo de poco tiempo para hacerlo.

**AMENAZAS:** El progresivo envejecimiento de la población que hace que disminuya el principal mercado de clientela.

#### **3.-Entorno Cultural**

**OPORTUNIDADES:** La creciente preocupación por hábitos de alimentación saludables.

#### **4.-Entorno Tecnológico**

**AMENAZAS:** No se dispone de ninguna subvención estatal para invertir en innovación.

Agrupándolas de manera general nos queda:

#### **OPORTUNIDADES:**

- La crisis económica que afecta actualmente al país, ha disminuido la renta de los españoles, lo que hace que estos acudan más a establecimientos de este tipo, por el bajo precio de sus productos.
- Los actuales, y cada vez más extendidos, hábitos laborales obligan a comer fuera de casa, disponiendo de poco tiempo para hacerlo.
- La creciente preocupación existente en la población por seguir hábitos de alimentación saludables.

#### **AMENAZAS:**

- El aumento de la inflación que encarece las materias primas.
- El progresivo envejecimiento de la población que hace que disminuya el principal mercado de clientela de la empresa (niños y jóvenes).
- No se dispone de ninguna subvención estatal para invertir en innovación.



## Herramienta Sistrat utilizada:

### 2 *Análisis del entorno general*

#### DIMENSIONES DEL ENTORNO GENERAL ?

Entorno Económico | Entorno Social | Entorno Cultural | Entorno Político | Entorno Legal | Entorno Tecnológico | Otros

##### Oportunidades

La crisis económica que afecta actualmente al país, ha disminuido la renta de los españoles, lo que hace que estos acudan más a establecimientos de este tipo, por el bajo precio de sus productos.

##### Amenazas

El aumento de la inflación que encarece las materias primas.

<b>VARIABLES DE REFERENCIA DEL ENTORNO ECONÓMICO</b>	Crecimiento económico (PIB)	Tipos de interés	Déficit público
	Tasa de inflación	Tipo de cambio	Globalización económica
	Niveles de desempleo	Renta disponible	

Borrar | Resumen |  | Menú |  | 



### 3. ANÁLISIS DEL ENTORNO SECTORIAL

#### 3.1. Identificación de grupos estratégicos

Para la identificación de los grupos estratégicos existentes en el sector hemos utilizado las variables de estudio que consideramos más relevantes para caracterizar las empresas. Las herramientas son las siguientes:

- **Imagen de marca**
- **Precios**
- **Calidad del producto**

Las empresas del sector de la comida rápida que suponen competencia para McDonald's en España son:

- **Burger King**
- **Bocatta**
- **Telepizza**
- **KFC**
- **Rodilla**
- **Pan's & Company**
- **Pizza Hut**

Con todo ello hemos procedido a otorgar la valoración estimada para cada una de las empresas en la **herramienta informática**:

**2** *Identificación de grupos estratégicos*

VARIABLES DE CLASIFICACIÓN ?

1 Imagen de marca 2 Precios 3 Calidad del producto

ENTIDADES ? VALORES ?

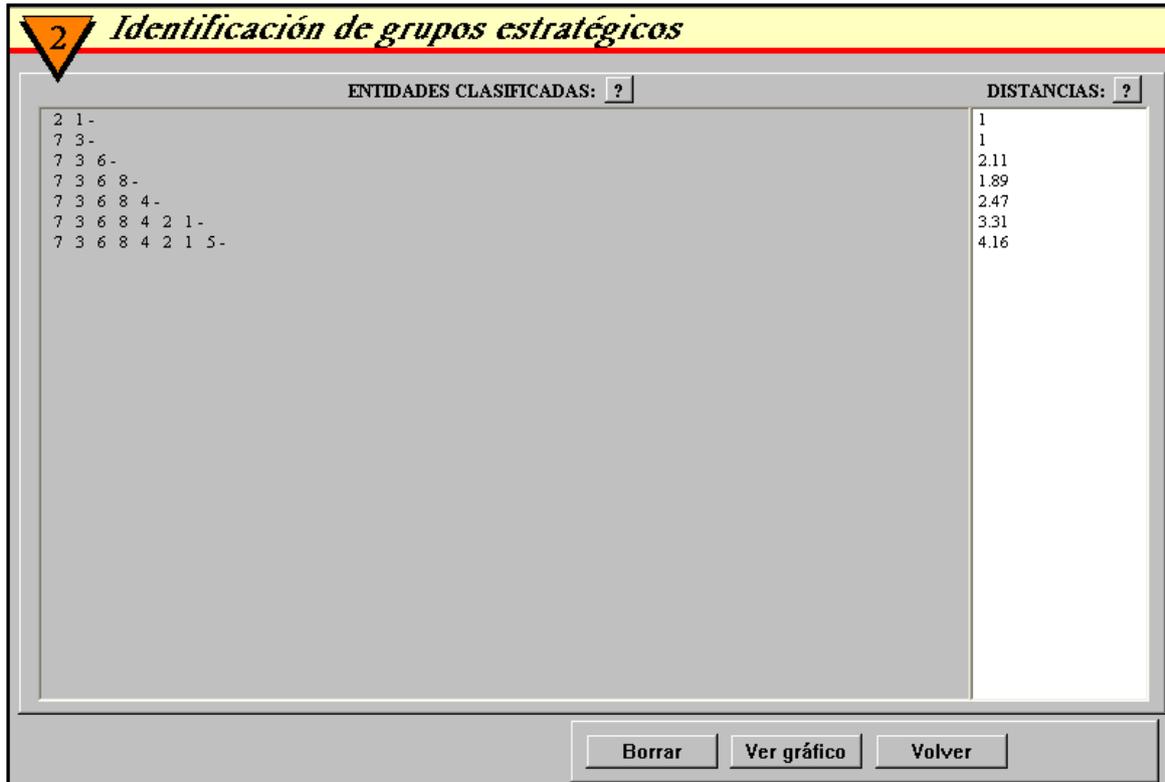
		1	2	3		1	2	3
1	McDonald's	5	5	5	16			
2	Burger King	4	5	5	17			
3	Bocatta	2	4	4	18			
4	Telepizza	4	1	4	19			
5	KFC	4	1	1	20			
6	Rodilla	3	2	4	21			
7	Pan's & Company	3	4	4	22			
8	Pizza Hut	3	2	3	23			
9					24			
10					25			
11					26			
12					27			
13					28			
14					29			
15					30			

Borrar... Conclusiones Menú

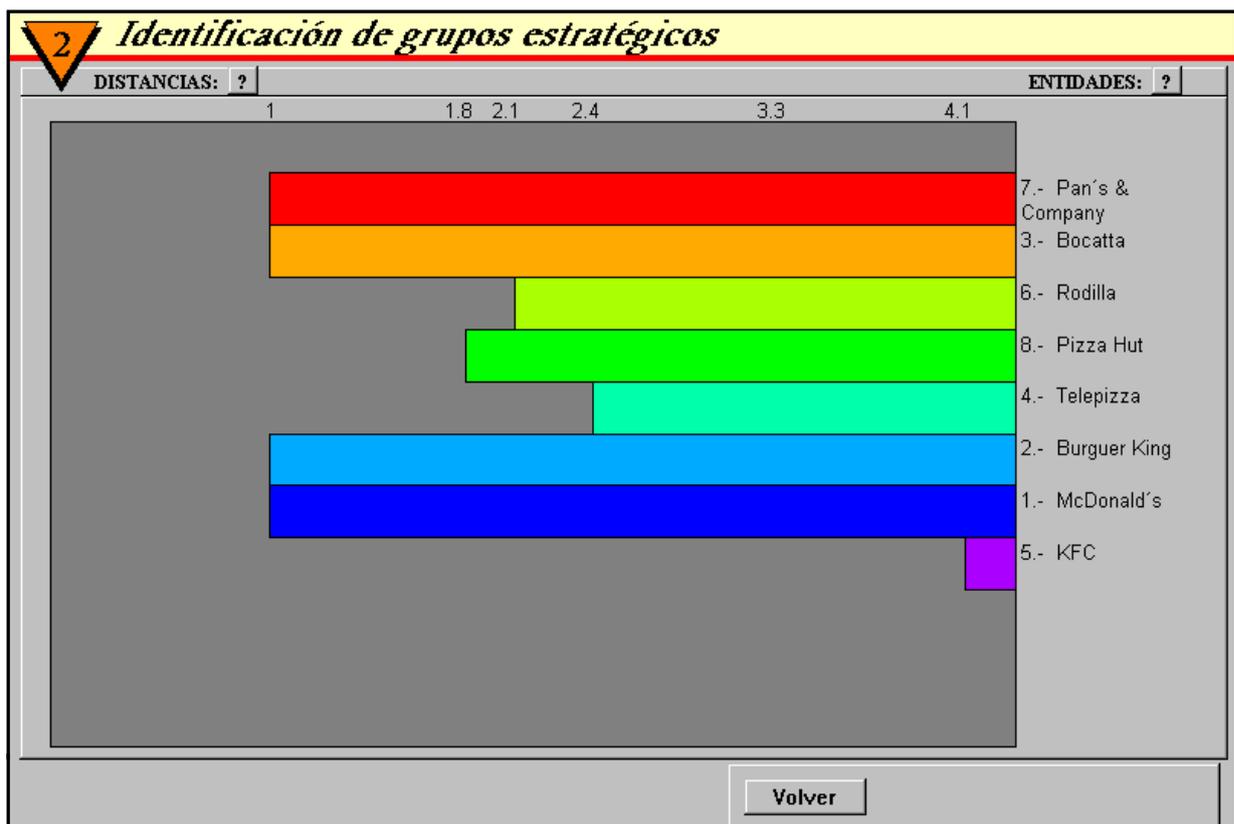


Las conclusiones que nos muestra el análisis del **Sistrat** refleja el grado de similitud entre cada una de las empresas:

**Numéricamente:**



**Gráficamente:**





Vemos como de una primera visión al resultado ofrecido por el Sistrat, distinguimos una empresa a la misma distancia que McDonald's (Burger King), y otras dos que comparten esta situación mutuamente (Pan's & Company y Bocatta). Alejado de las anteriores pero relativamente cercanas entre sí encontramos a Pizza Hut, Telepizza y Rodilla; y finalmente, más rezagada a KFC.

Como conclusión podemos decir que existe una empresa que plantea una competencia más directa y con mayores posibilidades de suponer una amenaza seria, encontrándose en un mismo grupo que McDonald's, y ésta es Burger King. Por otra parte, se encuentran dos grupos diferenciados de empresas que compiten entre sí, por un lado Pan's & Company y Bocatta, y por otro, Telepizza, Rodilla y Pizza Hut, las cuales no pertenecen a lo que consideraríamos competencia directa de la empresa estudiada. Finalmente, encontramos a una empresa que está algo más distanciada e independiente como es KFC y que, dadas sus características, no parece amenazar la posición actual de McDonald's.

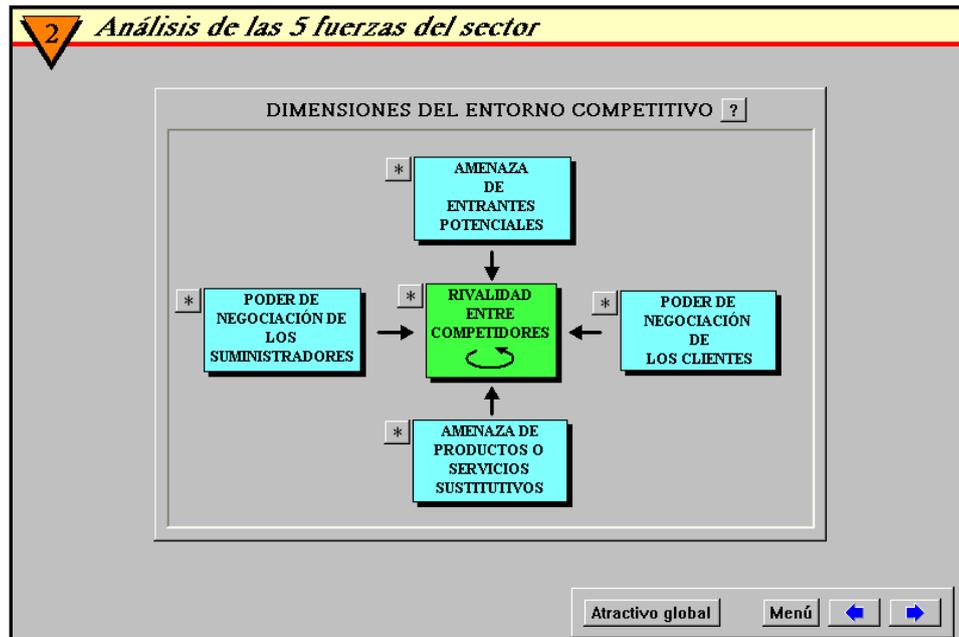
Por tanto, la empresa objeto de estudio debe considerar principalmente a **Burger King** como compañía competidora enclavada en un mismo segmento y con posibilidades reales de suponer una amenaza a la cuota de mercado ostentada actualmente.



### 3.2. Análisis de las 5 fuerzas del sector

A continuación se muestra el resultado general del perfil estratégico y las oportunidades y amenazas obtenidas en cada una de las fuerzas del análisis de las 5 fuerzas del sector de Porter:

#### Dimensiones objeto de estudio:



### RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES:

**1** RIVALIDAD ENTRE LOS COMPETIDORES ACTUALES

VARIABLES ? *	IMPORTANCIA ?	PERFIL DE ATRACTIVO ?					ATRACTIVO ?
		1	2	3	4	5	
Grado de concentración del sector	20	■	■	■	■	■	100
Tasa de crecimiento del sector	25	■	■	■	■	■	75
Número de competidores	30	■	■	■	■	■	90
Grado de diferenciación del producto/servicio	15	■	■	■	■	■	60
Tamaño relativo	10	■	■	■	■	■	50
	0	■	■	■	■	■	0
	0	■	■	■	■	■	0
	0	■	■	■	■	■	0
	0	■	■	■	■	■	0

IMPORTANCIA TOTAL: 100 ?      ATRACTIVO TOTAL: 375 ?

**OPORTUNIDADES:** ?  
Que la tasa de crecimiento del sector se mantenga estable con tendencia al crecimiento posibilita la expansión de la empresa.  
La creciente importancia de la diferenciación de

**AMENAZAS:** ?  
El aumento del número de pequeños competidores puede hacer que disminuyan las ventas.

Borrar Volver



### OPORTUNIDADES:

- Que la tasa de crecimiento del sector se mantenga estable con tendencia al crecimiento posibilita la expansión de la empresa.
- La creciente importancia de la diferenciación de los productos del sector posibilita que la empresa potencie este aspecto.

### AMENAZAS:

- El aumento del número de pequeños competidores puede hacer que disminuyan las ventas.

### AMENAZA DE ENTRANTES POTENCIALES:

**2 AMENAZA DE ENTRANTES POTENCIALES**

VARIABLES	IMPORTANCIA	PERFIL DE ATRACTIVO					ATRACTIVO
		1	2	3	4	5	
Economías de escala	15						60
Identidad de marca	30						150
Acceso a canales	20						80
Ventajas en costes	20						100
Respuesta de empresas establecidas	15						75
	0						0
	0						0
	0						0
	0						0

IMPORTANCIA TOTAL: 100      ATRACTIVO TOTAL: 465

OPORTUNIDADES: La gran importancia que los consumidores otorgan a la marca en este sector sugieren el fortalecimiento de la posición dominante que la empresa posee actualmente.

AMENAZAS:

Borrar      Volver

### OPORTUNIDADES:

- La gran importancia que los consumidores otorgan a la marca en este sector sugieren el fortalecimiento de la posición dominante que la empresa posee actualmente.
- Las economías de escala y la ventaja en costes son imprescindibles para obtener una posición relevante en el sector.



## PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS SUMINISTRADORES:

**3 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS SUMINISTRADORES**

VARIABLES ?	IMPORTANCIA ?	PERFIL DE ATRACTIVO ?					ATRACTIVO ?
		1	2	3	4	5	
Diferenciación en los inputs	20						80
Repercusión de los inputs en el coste	30						60
Amenazas de integración hacia delante	15						75
Importancia de la calidad en los inputs	20						80
Volumen de compras del sector	15						60
	0						0
	0						0
	0						0
	0						0

IMPORTANCIA TOTAL: 100 ?      ATRACTIVO TOTAL: 355 ?

**OPORTUNIDADES: ?**

La gran importancia de la calidad y la diferenciación de la materia prima utilizada para elaborar los productos.  
Gran dificultad de los suministradores para

**AMENAZAS: ?**

El aumento del precio de las materias primas origina el encarecimiento del producto final.

Borrar      Volver

### **OPORTUNIDADES:**

- La gran importancia de la calidad y la diferenciación de la materia prima utilizada para elaborar los productos.
- Gran dificultad de los suministradores para producir y distribuir los productos que evitan la integración hacia delante de los mismos.
- La realización de un gran volumen de compras abarata el precio total de los inputs, disminuyendo los costes.

### **AMENAZAS:**

- El aumento del precio de las materias primas puede originar el encarecimiento del producto final.



## AMENAZA DE PRODUCTOS SUSTITUTIVOS:

**4 PRODUCTOS O SERVICIOS SUSTITUTIVOS**

VARIABLES ? *	IMPORTANCIA ?	PERFIL DE ATRACTIVO ?					ATRACTIVO ?
		1	2	3	4	5	
Precio de sustitutos	15 ▲▼	■	■	■	■	■	30
Disponibilidad de sustitutos	15 ▲▼	■	■	■	■	■	30
Costes de cambio	20 ▲▼	■	■	■	■	■	20
Lealtad de los clientes	30 ▲▼	■	■	■	■	■	150
Propensión de los clientes a la sustitución	20 ▲▼	■	■	■	■	■	80
	0 ▲▼	■	■	■	■	■	0
	0 ▲▼	■	■	■	■	■	0
	0 ▲▼	■	■	■	■	■	0
	0 ▲▼	■	■	■	■	■	0

IMPORTANCIA TOTAL: 100 ?      ATRACTIVO TOTAL: 310 ?

**OPORTUNIDADES: ?**  
Los clientes muestran una propensión limitada al consumo de productos sustitutos.

**AMENAZAS: ?**  
El competitivo precio que ofrecen los productos sustitutos ofrecidos por la competencia.  
La gran variedad de sustitutos que existen actualmente a los productos de la empresa.

Borrar      Volver 

### **OPORTUNIDADES:**

- Los clientes muestran una escasa propensión al consumo de productos sustitutos.

### **AMENAZAS:**

- El competitivo precio que ofrecen los productos sustitutos ofrecidos por la competencia.
- La gran variedad de sustitutos que existen actualmente a los productos de la empresa.



## PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES:

**5 PODER DE NEGOCIACIÓN DE LOS CLIENTES**

VARIABLES ? \*

	IMPORTANCIA ?	PERFIL DE ATRACTIVO ?					ATRACTIVO ?
		1	2	3	4	5	
Número de clientes	10	■	■	■	■	■	50
Lealtad de los clientes	30	■	■	■	■	■	150
Productos sustitutivos	25	■	■	■	■	■	75
Sensibilidad al precio	10	■	■	■	■	■	20
Diferenciación de productos	15	■	■	■	■	■	45
Costes de cambio para el cliente	10	■	■	■	■	■	10
	0	■	■	■	■	■	0
	0	■	■	■	■	■	0
	0	■	■	■	■	■	0

IMPORTANCIA TOTAL: 100 ?      ATRACTIVO TOTAL: 350 ?

**OPORTUNIDADES:** ?

Los clientes del sector de la comida rápida muestran gran lealtad a la marca, lo que indica la necesidad del fortalecimiento de la fidelización de los clientes.

**AMENAZAS:** ?

La creciente aparición de diversos productos que podrían sustituir a los de la cadena.  
Los inexistentes costes de cambio entre las diferentes empresas del sector que ofrecen

Borrar      Volver

### **OPORTUNIDADES:**

- Los clientes del sector de la comida rápida muestran gran lealtad a la marca, lo que indica la necesidad del fortalecimiento de la fidelización de los clientes.

### **AMENAZAS:**

- La creciente aparición de diversos productos que podrían sustituir a los de la cadena.
- Los inexistentes costes de cambio entre las diferentes empresas del sector que ofrecen productos iguales o similares.
- La elevada sensibilidad de los consumidores a las variaciones en los precios existentes.

Una vez completadas cada una de las áreas, procedemos al cálculo del atractivo global, para el que hemos otorgado mayor importancia a la rivalidad existente entre competidores ya que es el principal aspecto que actualmente se encuentra patente en la rivalidad dentro del sector, seguida de la amenaza de entrantes potenciales y desarrollo de productos sustitutivos que es la amenaza próxima más real, y finalmente, con igual ponderación, el poder negociador de suministradores y de los clientes.



Aquí se muestra la pantalla de la herramienta **Sistrat** con el atractivo global:

**2** *Análisis de las 5 fuerzas del sector*

ESTIMACIÓN DEL GRADO DE ATRACTIVO DEL SECTOR ?

DIMENSIONES DEL SECTOR	ATRACTIVO ASOCIADO A CADA DIMENSIÓN	IMPORTANCIA ASIGNADA A CADA DIMENSIÓN	ATRACTIVO PONDERADO DE CADA DIMENSIÓN
Rivalidad existente entre los competidores	375	35	13125
Amenaza de entrantes potenciales	465	25	11625
Poder de negociación de los suministradores	355	10	3550
Desarrollo de productos o servicios sustitutivos	310	20	6200
Poder de negociación de los clientes	350	10	3500
		IMPORTANCIA TOTAL: 100	ATRACTIVO TOTAL: 38000 ?

Borrar Ver matriz Resumen Volver

Como se puede observar, se ha obtenido un **atractivo global del sector de 38.000**, dentro de una escala que tiene 10.000 y 50.000 como valores extremos, y su punto medio se encuentra en el valor correspondiente a 30.000.

Esto nos indica que el sector tiene un interés para la empresa que tiende a ser alto, nos encontramos por tanto en un sector que resulta atractivo para McDonald's.



## 4. ANÁLISIS INTERNO DEL NEGOCIO

### 4.1. Descripción del principal competidor

Como se ha indicado anteriormente, el principal competidor de McDonald's es Burger King por encontrarse englobado en el mismo grupo estratégico y por tener una capacidad relativamente alta para suponer una competencia reseñable.

Burger King España pertenece a una empresa multinacional con 311 restaurantes repartidos por todo el ámbito geográfico nacional, contando con 12.800 trabajadores. La facturación en ventas totales en 2010 asciende a 443 millones de euros.

Vemos como cuenta actualmente con la mitad de trabajadores y factura el 50%, aproximadamente, que McDonald's.

Sus **características competitivas** son:

#### Criterios de Mercado:

- **Elevada participación de mercado:** A pesar de que McDonald's ostenta el liderato absoluto en el sector, si comparamos Burger King con el resto de empresas competidoras, observamos como posee una elevada cuota de mercado, desmarcándose del resto de empresas y realizando una competencia directa a la empresa.
- **Actitud competitiva agresiva:** Las campañas y promociones, así como el desarrollo de nuevos productos, siguen una línea agresiva, tratando de aprovechar los puntos débiles de McDonald's y crear una ventaja que les permita captar clientela y aumentar su cuota de mercado.

#### Criterios Funcionales:

- **Elevada calidad del producto:** Burger King ofrece productos que son percibidos como de calidad por los consumidores, y posee muchos de ellos que suponen un distintivo de la marca (Whopper, por ejemplo). Cada vez están haciendo más hincapié en este aspecto para tratar de igualar la ventaja que McDonald's posee en este momento en este aspecto.
- **Utilización de la capacidad productiva:** La empresa es capaz de gestionar su capacidad productiva respecto al volumen de trabajo esperado de manera muy eficiente, el menor volumen de clientela facilita esta labor.



A continuación se muestra la pantalla del **Sistrat** con la herramienta correspondiente para el análisis realizado:

**3 Descripción del principal competidor**

NOMBRE DEL COMPETIDOR:  ?

NÚMERO DE EMPLEADOS:  SECTOR DE ACTIVIDAD:  ÁMBITO DE ACTUACIÓN:

CIFRA DE PRODUCCIÓN:  INGRESOS:  Millones de Euros

DESCRIPCIÓN DEL PRINCIPAL COMPETIDOR:

**Sus características competitivas (Criterios de Mercado):**

- Elevada participación de mercado
- Crecimiento sostenido del mercado
- Elevados niveles de rentabilidad
- Actitud competitiva agresiva

**Sus características competitivas (Criterios Funcionales):**

- Estructura de costes reducida
- Base técnica muy desarrollada
- Elevada calidad de producto
- Nivel elevado de integración vertical
- Utilización de la capacidad productiva





## 4.2. Análisis funcional

Para la realización del análisis funcional nos hemos apoyado en la herramienta correspondiente del Sistrat, rellenando cada una de las pestañas representativas de los diferentes aspectos o áreas de la empresa con sus correspondientes fortalezas y debilidades; obteniendo así un listado general de fortalezas y debilidades encontradas en McDonald's.

A continuación se muestra el resultado del análisis:

### 1.-Dirección

#### FORTALEZAS:

- Los puestos de responsabilidad están cubiertos por personal bien formado mediante estrictos métodos de selección y formación.

#### DEBILIDADES:

- Existe poca comunicación entre los diferentes niveles organizativos de la empresa, especialmente comunicación descendente.

### 2.-Producción

#### FORTALEZAS:

- Se cuenta con las instalaciones y maquinaria más moderna de las utilizadas en el sector.

#### DEBILIDADES:

- La formación del personal de funciones básicas es escasa.
- El ambiente de trabajo se ve perjudicado por la distribución de turnos de trabajo, estrés, exigencias, etc...

### 3.-Marketing

#### FORTALEZAS:

- Se realiza un exhaustivo estudio del mercado para identificar y centrarse en los segmentos que reportan mayor beneficio a la empresa.
- McDonald's posee la mayor cuota de mercado y volumen de ventas del sector de la comida rápida.
- La marca McDonald's es la que cuenta con mejor reputación en el sector.
- Los consumidores perciben un alto estándar de calidad de la empresa.
- Los productos de McDonald's están bien diferenciados frente a los de la competencia.

#### DEBILIDADES:

- La publicidad de McDonald's puede ser interpretada negativamente por aprovecharse de la vulnerabilidad de los niños y promocionar alimentos poco sanos.

### 4.-Finanzas

#### FORTALEZAS:

- McDonald's está obteniendo los mayores beneficios registrados entre todas las empresas del sector.
- La relación ente disminución de costes y aumento de cuota de mercado está aumentando la rentabilidad.



### 5.-Recursos Humanos

#### FORTALEZAS:

- El proceso de selección y formación que posee McDonald's para los mandos de responsabilidad le otorga gran cualificación en los puestos de dirección.

#### DEBILIDADES:

- Los puestos básicos son ocupados por personal sin formación específica.

### 6.-SI/TI

#### FORTALEZAS:

- La empresa cuenta con una estructura de tecnologías de información bien desarrollada y gestionada por personal cualificado.

### 7.-Otros

#### FORTALEZAS:

- Existen inversiones en I+D para lograr nuevos métodos y maquinaria de producción más eficientes.
- Mediante diferentes acciones sociales (inserción laboral de discapacitados, fundación Ronald McDonald, etc...) se consigue una buena consideración social.
- La empresa tiene un fuerte compromiso con el medioambiente y la ecología, apostando por el reciclaje y reutilización.
- Se disponen de sistemas de certificación de calidad tanto para la materia prima como para los procesos de almacenamiento y producción.

### Herramienta Sistrat para realizar el análisis funcional de la empresa:

**3 Análisis funcional**

**ÁREAS FUNCIONALES DE LA EMPRESA ?**

Dirección | Producción | Marketing | Finanzas | Recursos Humanos | SI/TI | Otros

**Fortalezas**

Los puestos de responsabilidad están cubiertos por personal bien formado mediante estrictos métodos de selección y formación.

**Debilidades**

Existe poca comunicación entre los diferentes niveles organizativos de la empresa, especialmente comunicación descendente.

**VARIABLES DE REFERENCIA DEL ÁREA DE DIRECCIÓN**

Experiencia	Dependencia de la propiedad
Rotación	Formación
Edad media	Relación con los trabajadores

Borrar | Resumen | Menú | ← | →

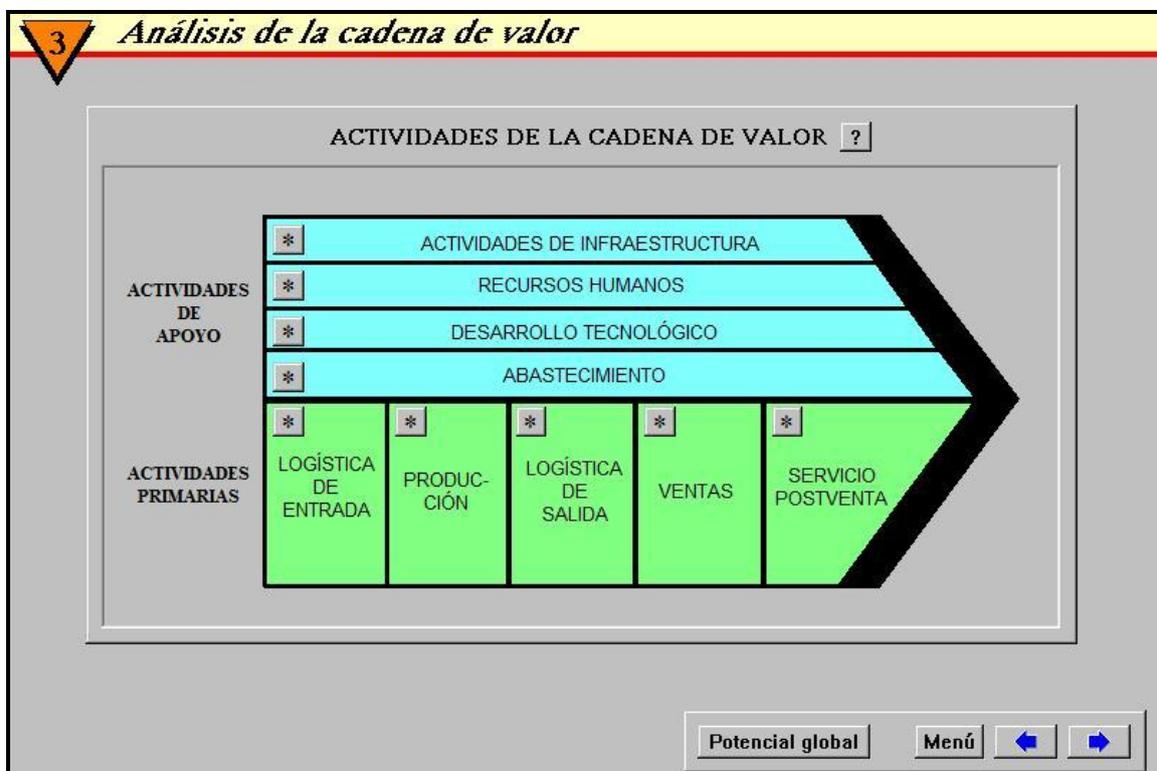


### 4.3. Análisis de la cadena de valor

Hemos utilizado el análisis de la cadena de valor para describir el desarrollo de las actividades que realiza la organización y que generan valor al cliente final. Para ello hemos recurrido a la herramienta correspondiente del Sistrat, rellenando cada una de las áreas e indicando para cada una de ellas las actividades realizadas y posteriormente, obteniendo las fortalezas y debilidades.

Para cada una de las actividades hemos indicado si se trata de una actividad basada en costes o en diferenciación. En algunos casos, bajo nuestro punto de vista, la actividad estaría orientada a ambos aspectos y así lo hemos indicado.

#### Actividades de la cadena de valor a analizar:





## ACTIVIDADES DE INFRAESTRUCTURA:

**1 ANÁLISIS INTERNO DE LAS ACTIVIDADES DE INFRAESTRUCTURA**

ACTIVIDADES ? *	ACTIVIDAD BASADA EN: ?	IMPORTANCIA ?	PERFIL COMPETITIVO ?					POTENCIAL ?
			1	2	3	4	5	
Gestión de la calidad	Diferenciación	40						200
Financiación	Costes	35						140
Sistemas de Información	Costes-Difere	25						100
		0						0
		0						0
		0						0
		0						0
		0						0
		0						0
		0						0

IMPORTANCIA TOTAL: 100 ?      POTENCIAL TOTAL: 440 ?

**FORTALEZAS: ?**

La empresa dispone de un minucioso sistema de control de calidad de todas las fases de producción y selección de productos.  
El sistema de cooperación mediante franquicia

**DEBILIDADES: ?**

Borrar      Volver 

### **FORTALEZAS:**

- La empresa dispone de un minucioso sistema de control de calidad de todas las fases de producción y selección de productos.
- El sistema de cooperación mediante franquicia permite un crecimiento rápido con inversión nula.
- Los eficientes sistemas de información que posee la empresa permiten unificar los procesos de producción y venta en todos sus restaurantes.



## RECURSOS HUMANOS:

**2 ANÁLISIS INTERNO DE LAS ACTIVIDADES DE RECURSOS HUMANOS**

ACTIVIDADES ? *	ACTIVIDAD BASADA EN: ?	IMPORTANCIA ?	PERFIL COMPETITIVO ?					POTENCIAL ?
			1	2	3	4	5	
Análisis de adecuación puesto-tareas	Costes	25						100
Formación	Diferenciación	15						75
Programación de turnos de trabajo	Costes	10						20
Motivación	Diferenciación	20						40
Selección	Diferenciación	15						60
Planificación de recursos humanos	Costes	15						15
		0						0
		0						0
		0						0

IMPORTANCIA TOTAL: 100 ?      POTENCIAL TOTAL: 310 ?

**FORTALEZAS: ?**  
McDonald's cuenta con distintos programas de reclutamiento, selección y formación de profesionales.

**DEBILIDADES: ?**  
Los turnos, volumen de trabajo y remuneración generan estrés y desmotivación en los empleados.  
La presión por obtener mayores beneficios y menores costes hace que la empresa contrate

Borrar      Volver     

### **FORTALEZAS:**

- McDonald's cuenta con distintos programas de reclutamiento, selección y formación de profesionales.

### **DEBILIDADES:**

- Los turnos, volumen de trabajo y remuneración generan estrés y desmotivación en los empleados.
- La presión por obtener mayores beneficios y menores costes hace que la empresa contrate menos trabajadores de los necesarios.



## DESARROLLO TECNOLÓGICO:

**3 ANÁLISIS INTERNO DE LAS ACTIVIDADES DE DESARROLLO TECNOLÓGICO**

ACTIVIDADES ? *	ACTIVIDAD BASADA EN: ?	IMPORTANCIA ?	PERFIL COMPETITIVO ?					POTENCIAL ?
			1	2	3	4	5	
Diseño de procesos	Costes	25						100
Patentes	Diferenciación	15						45
Procedimientos de servicio	Costes-Difere	25						100
Investigación + Desarrollo (I+D)	Costes-Difere	35						175
		0						0
		0						0
		0						0
		0						0
		0						0
		0						0

IMPORTANCIA TOTAL: 100 ?      POTENCIAL TOTAL: 420 ?

**FORTALEZAS: ?**  
McDonald's cuenta con un Centro de Investigación y Desarrollo que se dedica específicamente a la innovación de nueva tecnología orientada hacia la elaboración y

**DEBILIDADES: ?**  
El reducido número de patentes que posee la empresa hace que los productos de la empresa sean susceptibles de ser copiados por la competencia.

Borrar      Volver     

### FORTALEZAS:

- McDonald's cuenta con un Centro de Investigación y Desarrollo que se dedica específicamente a la innovación de nueva tecnología orientada hacia la elaboración y producción de comida rápida (freidoras, conservadoras), que permiten innovar tanto en la producción como en el producto.
- La empresa emplea un sistema de operaciones sumamente rígido, con manuales donde se especifican reglas para hacer todo, desde establecer la distancia entre elementos del restaurante, hasta la temperatura exacta a la que se deben freír las papas.

### DEBILIDADES:

- El reducido número de patentes que posee la empresa hace que los productos de la empresa sean susceptibles de ser copiados por la competencia.



## ABASTECIMIENTO:

**4 ANÁLISIS INTERNO DE LAS ACTIVIDADES DE ABASTECIMIENTO**

ACTIVIDADES ? *	ACTIVIDAD BASADA EN: ?	IMPORTANCIA ?	PERFIL COMPETITIVO ?					POTENCIAL ?
			1	2	3	4	5	
Compra de materias primas	Costes_Difer	100						500
		0						0
		0						0
		0						0
		0						0
		0						0
		0						0
		0						0
		0						0
		0						0

IMPORTANCIA TOTAL: 100 ?      POTENCIAL TOTAL: 500 ?

**FORTALEZAS: ?**

Mc Donald's gestiona la compra de materias primas de calidad con un conjunto seleccionado de proveedores, además de abaratar costes debido al gran volumen de compra que realiza.

**DEBILIDADES: ?**

Borrar      Volver     

### **FORTALEZAS:**

- Mc Donald's gestiona la compra de materias primas de calidad con un conjunto seleccionado de proveedores, además de abaratar costes debido al gran volumen de compra que realiza.



## LOGÍSTICA DE ENTRADA:

**5 ANÁLISIS INTERNO DE LAS ACTIVIDADES DE LOGÍSTICA DE ENTRADA**

ACTIVIDADES ? *	ACTIVIDAD BASADA EN: ?	IMPORTANCIA ?	PERFIL COMPETITIVO ?					POTENCIAL ?
			1	2	3	4	5	
Control de calidad de los inputs	Diferenciación	30						150
Control de inventarios	Costes	15						75
Manejo de los materiales	Costes	15						60
Conservación de los materiales	Costes-Difere	25						125
Almacenamiento de materiales	Costes	15						60
		0						0
		0						0
		0						0
		0						0

IMPORTANCIA TOTAL: 100 ?      POTENCIAL TOTAL: 470 ?

**FORTALEZAS: ?**

McDonald's realiza un control exhaustivo de la cantidad necesaria de todos y cada uno de los productos.  
La empresa establece una serie de técnicas para

**DEBILIDADES: ?**

Borrar      Volver     

### FORTALEZAS:

- McDonald's realiza un control exhaustivo de la cantidad necesaria de todos y cada uno de los productos.
- La empresa establece una serie de técnicas para facilitar el manejo y conservación (control de la temperatura, almacenamiento individualizado de productos congelados, etc...) de los suministros.
- El almacenamiento de los materiales se realiza teniendo en cuenta la fecha de caducidad para posteriormente ser utilizados mediante un sistema de colas FIFO.



## PRODUCCIÓN:

**6 ANÁLISIS INTERNO DE LAS ACTIVIDADES DE PRODUCCIÓN**

ACTIVIDADES ? *	ACTIVIDAD BASADA EN: ?	IMPORTANCIA ?	PERFIL COMPETITIVO ?					POTENCIAL ?
			1	2	3	4	5	
Montaje	Costes_Difer	30	■	■	■	■	■	120
Programación de la fabricación	Costes	20	■	■	■	■	■	40
Control de calidad	Diferenciación	30	■	■	■	■	■	60
Ajuste de los equipos	Diferenciación	20	■	■	■	■	■	100
		0	■	■	■	■	■	0
		0	■	■	■	■	■	0
		0	■	■	■	■	■	0
		0	■	■	■	■	■	0
		0	■	■	■	■	■	0

IMPORTANCIA TOTAL: 100 ?      POTENCIAL TOTAL: 320 ?

**FORTALEZAS: ?**

- McDonald's dispone de un sistema estandarizado para la preparación de los productos finales.
- Se realiza un control exhaustivo de los parámetros de cocción de los alimentos, por ejemplo el aceite

**DEBILIDADES: ?**

- Existe una falta de coordinación entre el volumen de demanda y la producción en determinados puntos del día.
- Se carece de un sistema de control de calidad

Borrar      Volver     

### **FORTALEZAS:**

- McDonald's dispone de un sistema estandarizado para la preparación de los productos finales.
- Se realiza un control exhaustivo de los parámetros de cocción de los alimentos, por ejemplo el aceite debe permanecer siempre a una temperatura determinada.

### **DEBILIDADES:**

- Existe una falta de coordinación entre el volumen de demanda y la producción en determinados puntos del día.
- Se carece de un sistema de control de calidad establecido para los procesos de producción.



## LOGÍSTICA DE SALIDA:

**7 ANÁLISIS INTERNO DE LAS ACTIVIDADES DE LOGÍSTICA DE SALIDA**

ACTIVIDADES ? *	ACTIVIDAD BASADA EN: ?	IMPORTANCIA ?	PERFIL COMPETITIVO ?					POTENCIAL ?
			1	2	3	4	5	
Procesamiento de órdenes de pedido	Costes-Difere	100						500
		0						0
		0						0
		0						0
		0						0
		0						0
		0						0
		0						0
		0						0
		0						0

IMPORTANCIA TOTAL: 100 ?      POTENCIAL TOTAL: 500 ?

**FORTALEZAS: ?**

Rapidez en el servicio de la comida rápida con el sistema "ready-to-eat" ("listo para comer"), que proporciona la comida caliente en tan solo 60 segundos.

**DEBILIDADES: ?**

Borrar      Volver     

### FORTALEZAS:

- Rapidez en el servicio de la comida rápida con el sistema "ready-to-eat" ("listo para comer"), que proporciona la comida caliente en tan solo 60 segundos.



## VENTAS:

**8 ANÁLISIS INTERNO DE LAS ACTIVIDADES DE VENTAS**

ACTIVIDADES ? *	ACTIVIDAD BASADA EN: ?	IMPORTANCIA ?	PERFIL COMPETITIVO ?					POTENCIAL ?
			1	2	3	4	5	
Promoción	Diferenciación	25						125
Publicidad	Diferenciación	25						100
Investigación de mercados	Costes	25						125
Programación de campañas	Diferenciación	25						100
		0						0
		0						0
		0						0
		0						0
		0						0

IMPORTANCIA TOTAL: 100 ?      POTENCIAL TOTAL: 450 ?

**FORTALEZAS: ?**

McDonald's realiza un gran desembolso en publicidad y promociones para atraer a sus principales nichos de mercado (niños y jóvenes).  
La empresa estudia sus principales mercados

**DEBILIDADES: ?**

Borrar      Volver     

### **FORTALEZAS:**

- McDonald's realiza un gran desembolso en publicidad y promociones para atraer a sus principales nichos de mercado (niños y jóvenes).
- La empresa estudia sus principales mercados antes de realizar la publicidad y promociones para una mayor adecuación producto cliente (juguetes para niños, 1x1 para jóvenes, etc...).



## SERVICIO POST-VENTA:

**9 ANÁLISIS INTERNO DE LAS ACTIVIDADES DE SERVICIO POST-VENTA**

ACTIVIDADES ? *	ACTIVIDAD BASADA EN: ?	IMPORTANCIA ?	PERFIL COMPETITIVO ?					POTENCIAL ?
			1	2	3	4	5	
Clubes de usuarios	Diferenciación	100	■	■	■	■	■	100
		0	■	■	■	■	■	0
		0	■	■	■	■	■	0
		0	■	■	■	■	■	0
		0	■	■	■	■	■	0
		0	■	■	■	■	■	0
		0	■	■	■	■	■	0
		0	■	■	■	■	■	0
		0	■	■	■	■	■	0
		0	■	■	■	■	■	0

IMPORTANCIA TOTAL: 100 ?      POTENCIAL TOTAL: 100 ?

FORTALEZAS: ?

DEBILIDADES: ?  
La empresa carece de ventajas tipo club de usuarios, tarjetas de fidelidad, etc...

Borrar      Volver     

### **DEBILIDADES:**

- La empresa carece de ventajas tipo club de usuarios, tarjetas de fidelidad, etc...



Una vez hecho esto, hemos procedido a la realización de la estimación del potencial competitivo del negocio. Para ello, le hemos dado la misma puntuación a la mayor parte de las variables, ya que creemos que todas tienen la misma importancia. La que más hemos puntuado, por creer que tiene mayor relevancia para nuestra empresa, son las ventas y tras esta la logística interna. Y la que menos importancia creemos que tiene para el sector al que se dedica McDonald's es el servicio post-venta, por lo que le hemos dado la menor de las puntuaciones.

Aquí se muestra la captura de pantalla de la aplicación **Sistrat** con la estimación del potencial competitivo del negocio:

<b>3 Análisis de la cadena de valor</b>						
<b>ESTIMACIÓN DEL POTENCIAL COMPETITIVO DEL NEGOCIO ?</b>						
CENTROS ESTRATÉGICOS	POTENCIAL COMPETITIVO	IMPORTANCIA COMPETITIVA	POTENCIAL COMPETITIVO PONDERADO			
INFRAESTRUCTURA	440	10	4400			
RECURSOS HUMANOS	310	10	3100			
DESARROLLO TECNOLÓGICO	420	10	4200			
ABASTECIMIENTO	500	10	5000			
LOGÍSTICA INTERNA	470	15	7050			
PRODUCCIÓN/OPERACIONES	320	10	3200			
LOGÍSTICA EXTERNA	500	10	5000			
VENTAS	450	20	9000			
SERVICIO POSTVENTA	100	5	500			
		TOTAL:	TOTAL:			
		100	41450			?

Borrar Ver Matriz Resumen Volver

Como muestra el cuadro, se ha obtenido un **potencial competitivo del negocio de 41.450**, dentro de la escala que va desde 10.000 hasta 50.000, siendo su punto medio el valor de 30.000.

Al estar el valor del potencial competitivo por encima del valor medio, quiere decir, que el negocio de McDonald's España tiene un potencial competitivo bastante alto.



#### 4.4. Análisis de los recursos internos

Con objeto de identificar, clasificar y analizar las características de los recursos de la empresa, y posteriormente identificar las fortalezas y debilidades relacionadas con este aspecto, hemos utilizado la herramienta del Sistrat correspondiente que facilita este trabajo.

A la hora de clasificar cada uno de los tipos de recursos en inimitable, insustituible, raro o valioso, lo hemos hecho en base a criterios propios, ya que sin un conocimiento más profundo resulta complicado clasificarlos de forma exacta. En algunos casos hemos creído que incluso un mismo recurso puede ser de varios tipos.

##### Clasificación general de los recursos de la empresa:





## RECURSOS FÍSICOS:

**1 ANÁLISIS DE LOS RECURSOS DE CAPITAL FÍSICO**

RECURSOS COMPETITIVOS ? *	EL RECURSO ES: ?	IMPORTANCIA ?	PERFIL COMPETITIVO ?					POTENCIAL ?
			1	2	3	4	5	
Instalaciones	Valioso	30						150
Maquinaria	Valioso	20						100
Patentes tecnológicas	Inimitable	20						40
Reservas de materias primas	Valioso	15						60
Sofisticación y flexibilidad del equipo	Valioso	15						45
		0						0
		0						0
		0						0
		0						0

IMPORTANCIA TOTAL: 100 ?      POTENCIAL TOTAL: 395 ?

**FORTALEZAS: ?**  
La empresa cuenta con modernas instalaciones en todos sus restaurantes, además de cuidar mucho su decoración (zonas de juego para niños, wifi, etc.)

**DEBILIDADES: ?**  
McDonald's no dispone de las patentes necesarias para preservar la exclusividad de sus productos y procesos.  
Las actividad a la que se dedica la empresa

Borrar      Volver     

### **FORTALEZAS:**

- La empresa cuenta con modernas instalaciones en todos sus restaurantes, además de cuidar mucho su decoración (zonas de juego para niños, wifi, etc.)
- McDonald's cuenta con la maquinaria más avanzada y sofisticada del mercado en su sector.

### **DEBILIDADES:**

- McDonald's no dispone de las patentes necesarias para preservar la exclusividad de sus productos y procesos.
- La actividad a la que se dedica la empresa dificulta la posibilidad de disponer de equipos flexibles.



## RECURSOS HUMANOS:

**2 ANÁLISIS DE LOS RECURSOS DE CAPITAL HUMANO**

RECURSOS COMPETITIVOS ? *	EL RECURSO ES: ?	IMPORTANCIA ?	PERFIL COMPETITIVO ?					POTENCIAL ?
			1	2	3	4	5	
Personal joven	Insustituible	15						45
Personal muy cualificado	Valioso-Insut	30						90
Valores culturales	Inimitable-In	30						150
Relaciones formales entre niveles organizativos	Inimitable-V	25						50
		0						0
		0						0
		0						0
		0						0
		0						0
		0						0

IMPORTANCIA TOTAL: 100 ?      POTENCIAL TOTAL: 335 ?

**FORTALEZAS: ?**

El personal con el que cuenta la empresa para los altos cargos están altamente cualificados mediante los diferentes programas de selección y formación.  
McDonald's está muy comprometido con

**DEBILIDADES: ?**

El personal que trabaja en los puestos de menor responsabilidad no cuenta con ningún tipo de formación.  
Escasa comunicación entre los niveles

Borrar      Volver     

### **FORTALEZAS:**

- El personal con el que cuenta la empresa para los altos cargos están altamente cualificados mediante los diferentes programas de selección y formación.
- McDonald's está muy comprometido con diferentes acciones sociales (ecología, inserción de personas discapacitadas, etc.)

### **DEBILIDADES:**

- El personal que trabaja en los puestos de menor responsabilidad no cuenta con ningún tipo de formación.
- Existe una escasa comunicación entre los niveles organizativos más altos hacia los más básicos y viceversa.



## RECURSOS ORGANIZATIVOS:

**3 ANÁLISIS DE LOS RECURSOS ORGANIZATIVOS**

RECURSOS COMPETITIVOS ? *	EL RECURSO ES: ?	IMPORTANCIA ?	PERFIL COMPETITIVO ?					POTENCIAL ?
			1	2	3	4	5	
Liderazgo de la empresa en el sector	Inimitable-V	15						75
Imagen de marca	Inimitable-In	15						75
Eficiencia en los procesos	Valioso	10						40
Calidad transmitida	Inimitable	15						60
Lealtad de los consumidores	Inimitable-In	15						60
Ambiente de trabajo	Inimitable	10						20
Rentabilidad económica y financiera	Valioso	20						100
		0						0
		0						0

IMPORTANCIA TOTAL: 100 ?      POTENCIAL TOTAL: 430 ?

**FORTALEZAS: ?**  
La empresa posee una importante imagen de marca, que le proporciona una gran lealtad por parte de sus clientes y que fortalece su posición como empresa líder del sector.

**DEBILIDADES: ?**  
No existe un buen ambiente de trabajo en los restaurantes debido a los turnos de trabajo, peligrosidad, estrés, etc.

Borrar      Volver     

### FORTALEZAS:

- La empresa posee una importante imagen de marca, que le proporciona una gran lealtad por parte de sus clientes y que fortalece su posición como empresa líder del sector.
- McDonald's cuenta con sistemas de control y estandarización que hacen más eficientes los procesos.
- Los consumidores tienen una percepción de calidad de la empresa.
- McDonald's ha conseguido reducir sus costes de manera significativa, logrando beneficios muy superiores a los de sus competidores.

### DEBILIDADES:

- No existe un buen ambiente de trabajo en los restaurantes debido a los turnos de trabajo, peligrosidad, estrés, etc.



## OTROS RECURSOS:

**4 ANÁLISIS DE OTROS RECURSOS**

RECURSOS COMPETITIVOS ? *	EL RECURSO ES: ?	IMPORTANCIA ?	PERFIL COMPETITIVO ?					POTENCIAL ?
			1	2	3	4	5	
Ubicación física	Valioso	30	■	■	■	■	■	150
Proximidad a zonas comerciales	Valioso	30	■	■	■	■	■	150
Relaciones con la sociedad	Inimitable-In	20	■	■	■	■	■	80
Bonificaciones legales	Raro-Valios	20	■	■	■	■	■	40
		0	■	■	■	■	■	0
		0	■	■	■	■	■	0
		0	■	■	■	■	■	0
		0	■	■	■	■	■	0
		0	■	■	■	■	■	0
		0	■	■	■	■	■	0

IMPORTANCIA TOTAL: 100 ?      POTENCIAL TOTAL: 420 ?

**FORTALEZAS: ?**

McDonald's cuida mucho su ubicación, situándose en enclaves estratégicos próximos a zonas comerciales muy transitadas.  
El compromiso de la empresa con acciones

**DEBILIDADES: ?**

No se dispone de ningún tipo de bonificaciones ni ventajas legales.

Borrar      Volver     

### **FORTALEZAS:**

- McDonald's cuida mucho su ubicación, situándose en enclaves estratégicos próximos a zonas comerciales muy transitadas.
- El compromiso de la empresa con acciones sociales de todo tipo propicia las buenas relaciones con los consumidores.

### **DEBILIDADES:**

- No se dispone de ningún tipo de bonificaciones ni ventajas legales.



Al terminar esto, hemos procedido a realizar la estimación del potencial competitivo, pero en este caso basado en los recursos. Le hemos dado a todos los recursos la misma importancia, ya que consideramos que todos tienen la misma relevancia en nuestra empresa.

A continuación se muestra el resultado obtenido mediante la herramienta del Sistrat:

**3** *Análisis de los recursos internos*

**ESTIMACIÓN DEL POTENCIAL COMPETITIVO BASADO EN LOS RECURSOS** ?

TIPOS DE RECURSOS	POTENCIAL COMPETITIVO	IMPORTANCIA COMPETITIVA	POTENCIAL COMPETITIVO PONDERADO
RECURSOS FÍSICOS	395	25	9875
RECURSOS HUMANOS	335	25	8375
RECURSOS ORGANIZATIVOS	430	25	10750
OTROS RECURSOS	420	25	10500
TOTAL:		100	TOTAL: 39500 ?

Borrar Ver Matriz Resumen Volver

Como se muestra en la captura de pantalla anterior, se ha obtenido un **potencial competitivo basado en los recursos de 39.500**, en una escala con valor inicial de 10.000 y valor final de 50.000.

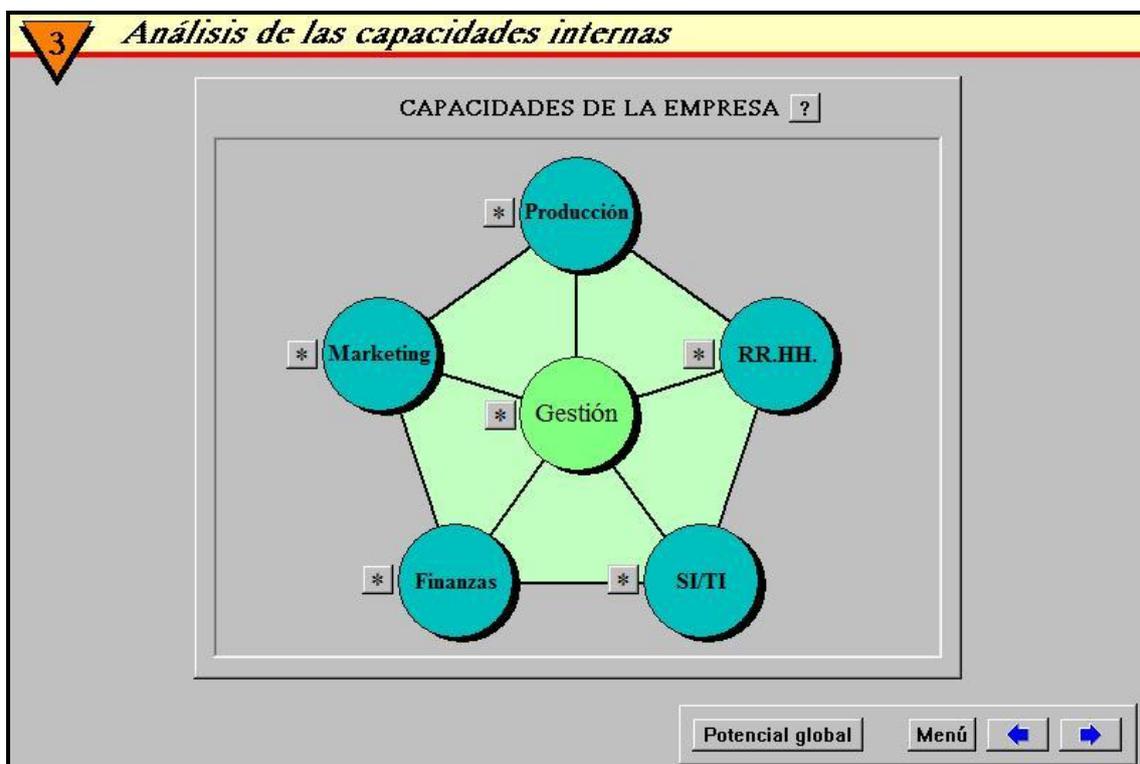
Podemos concluir que el potencial competitivo de la empresa basado en los recursos es alto, ya que el valor resultante es superior al valor medio de la escala que sería 30.000.



#### 4.5. Análisis de las capacidades internas

Tras el análisis de los recursos que posee la empresa, ahora pasamos al estudio de las capacidades, lo cual resulta muy útil a la hora de establecer una serie de criterios para valorar su potencial y así establecer una ventaja competitiva sostenible y beneficios a largo plazo.

##### Clasificación general de las capacidades de la empresa:





## GESTIÓN:

**1 ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES DE GESTIÓN**

CAPACIDADES COMPETITIVAS ? *	LA CAPACIDAD ES: ?	IMPORTANCIA ?	PERFIL COMPETITIVO ?					POTENCIAL ?
			1	2	3	4	5	
Ventajas en la compra de materias primas		40						200
Experiencia en la compra de edificios		30						120
Eficacia en la coordinación de la unidad		30						120
		0						0
		0						0
		0						0
		0						0
		0						0
		0						0
		0						0

IMPORTANCIA TOTAL: 100 ?      POTENCIAL TOTAL: 440 ?

**FORTALEZAS: ?**

McDonald's dispone de una red de proveedores de calidad seleccionados a los que realiza grandes volúmenes de compra.  
El elevado número de establecimientos de los que

**DEBILIDADES: ?**

Borrar      Volver     

### FORTALEZAS:

- McDonald's dispone de una red de proveedores de calidad seleccionados a los que realiza grandes volúmenes de compra.
- El elevado número de establecimientos de los que dispone la empresa otorga gran experiencia a la hora de seleccionar las ubicaciones más adecuadas.
- El sistema de cooperación mediante franquicia propicia la buena coordinación de las diferentes unidades.



## RECURSOS HUMANOS:

**2 ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES DE RECURSOS HUMANOS**

CAPACIDADES COMPETITIVAS ? *	LA CAPACIDADES: ?	IMPORTANCIA ?	PERFIL COMPETITIVO ?					POTENCIAL ?
			1	2	3	4	5	
Eficacia en contratación		25						100
Experiencia en formación		20						100
Potenciación desarrollo profesional		15						45
Motivación del personal		25						50
Ambiente laboral		15						30
		0						0
		0						0
		0						0
		0						0

IMPORTANCIA TOTAL: 100 ?      POTENCIAL TOTAL: 325 ?

**FORTALEZAS: ?**

McDonald's posee un eficiente sistema de reclutamiento y selección de personal que favorece la adecuación puesto-persona.  
La empresa cuenta con una amplia experiencia en

**DEBILIDADES: ?**

McDonald's potencia únicamente el desarrollo profesional de profesionales de los puestos más relevantes.  
La mayor parte del personal, sobre todo de

Borrar      Volver     

### FORTALEZAS:

- McDonald's posee un eficiente sistema de reclutamiento y selección de personal que favorece la adecuación puesto-persona.
- La empresa cuenta con una amplia experiencia en formación gracias a los diversos programas para la formación específica de sus empleados con los que cuenta.

### DEBILIDADES:

- McDonald's potencia únicamente el desarrollo profesional de profesionales de los puestos más relevantes.
- La mayor parte del personal, sobre todo de puestos básicos, posee una escasa motivación lo que genera un indeseable ambiente laboral.



## SI/TI:

**3 ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES DE SI/TI**

CAPACIDADES COMPETITIVAS ? *	LA CAPACIDADES: ?	IMPORTANCIA ?	PERFIL COMPETITIVO ?					POTENCIAL ?
			1	2	3	4	5	
Seguridad de los datos y aplicaciones		40						200
Planificación y adquisición de infraestructura		30						120
Identificación de necesidades de información		30						120
		0						0
		0						0
		0						0
		0						0
		0						0
		0						0
		0						0
		0						0

IMPORTANCIA TOTAL: 100 ? POTENCIAL TOTAL: 440 ?

**FORTALEZAS: ?**

La seguridad con la que McDonald's protege la información más relevante imposibilita a la competencia acceder a ella.  
La empresa es capaz de identificar todas las

**DEBILIDADES: ?**

Borrar Volver

### FORTALEZAS:

- La seguridad con la que McDonald's protege la información más relevante imposibilita a la competencia acceder a ella.
- La empresa es capaz de identificar todas las necesidades de información que necesita y planificar la adquisición de la infraestructura necesaria para recabar ésta.



## FINANZAS:

**4 ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES DE FINANZAS**

CAPACIDADES COMPETITIVAS ? *	LA CAPACIDADES: ?	IMPORTANCIA ?	PERFIL COMPETITIVO ?					POTENCIAL ?
			1	2	3	4	5	
Formación y actualización del personal		30						120
Experiencia del personal		20						80
Planificación de necesidades financieras		20						100
Análisis de inversiones		30						150
		0						0
		0						0
		0						0
		0						0
		0						0

IMPORTANCIA TOTAL: 100 ?      POTENCIAL TOTAL: 450 ?

**FORTALEZAS: ?**

McDonald's realiza una formación específica y periódica para su personal de dirección.  
Los puestos de responsabilidad están ocupados con personal de contrastada experiencia.

**DEBILIDADES: ?**

Borrar      Volver     

### FORTALEZAS:

- McDonald's realiza una formación específica y periódica para su personal de dirección.
- Los puestos de responsabilidad están ocupados con personal de contrastada experiencia.
- La empresa realiza un estudio exhaustivo de sus posibles inversiones (franquicias), asegurándose el éxito de las mismas.



## MARKETING:

**5 ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES DE MARKETING**

CAPACIDADES COMPETITIVAS ? *	LA CAPACIDADES: ?	IMPORTANCIA ?	PERFIL COMPETITIVO ?					POTENCIAL ?
			1	2	3	4	5	
Capacidad publicitaria		20	■	■	■	■	■	100
Promoción		15	■	■	■	■	■	75
Programación de campañas		15	■	■	■	■	■	75
Análisis de las preferencias de los clientes		20	■	■	■	■	■	100
Fidelización de clientes		30	■	■	■	■	■	150
		0	■	■	■	■	■	0
		0	■	■	■	■	■	0
		0	■	■	■	■	■	0
		0	■	■	■	■	■	0

IMPORTANCIA TOTAL: 100 ?      POTENCIAL TOTAL: 500 ?

**FORTALEZAS: ?**

McDonald's posee la mayor capacidad publicitaria del sector, gestionando perfectamente sus campañas y promociones.  
El exhaustivo análisis de preferencias de sus

**DEBILIDADES: ?**

Borrar      Volver     

### FORTALEZAS:

- McDonald's posee la mayor capacidad publicitaria del sector, gestionando perfectamente sus campañas y promociones.
- El exhaustivo análisis de preferencias de sus clientes que realiza McDonald's le permite poseer una clientela muy fiel, ofreciendo exactamente lo que quieren los consumidores.



## PRODUCCIÓN:

**6 ANÁLISIS DE LAS CAPACIDADES DE PRODUCCIÓN**

CAPACIDADES COMPETITIVAS ? *	LA CAPACIDAD ES: ?	IMPORTANCIA ?	PERFIL COMPETITIVO ?					POTENCIAL ?
			1	2	3	4	5	
Montaje de productos		15						60
Control de calidad		35						175
Gestión de materiales		20						100
Eficiencia productiva		30						120
		0						0
		0						0
		0						0
		0						0
		0						0

IMPORTANCIA TOTAL: 100 ?      POTENCIAL TOTAL: 455 ?

**FORTALEZAS: ?**

La empresa dispone de procesos estandarizados de producción que simplifican las operaciones aumentando la eficiencia del mismo.  
McDonald's posee estrictos controles de calidad

**DEBILIDADES: ?**

Borrar      Volver 

### **FORTALEZAS:**

- La empresa dispone de procesos estandarizados de producción que simplifican las operaciones aumentando la eficiencia del mismo.
- McDonald's posee estrictos controles de calidad para sus productos garantizando el buen estado de los mismos.
- Los inputs se almacenan y gestionan siguiendo los procedimientos establecidos en manuales para dotar de una mayor facilidad y eficiencia en su utilización.



A continuación, hemos realizado la estimación del potencial competitivo basado en las capacidades. Hemos considerado que las que mayor importancia competitiva tienen para la organización son las capacidades de recursos humanos y de producción, y tras esta estarían todas las demás con igual importancia.

A continuación se muestra un cuadro con el resultado proporcionado por la herramienta Sistrat:

**3** *Análisis de las capacidades internas*

**ESTIMACIÓN DEL POTENCIAL COMPETITIVO BASADO EN LAS CAPACIDADES** ?

TIPOS DE CAPACIDADES	POTENCIAL COMPETITIVO	IMPORTANCIA COMPETITIVA	POTENCIAL COMPETITIVO PONDERADO
CAPACIDADES DE GESTIÓN	440	15	6600
CAPACIDADES DE RECURSOS HUMANOS	325	20	6500
CAPACIDADES DE SI/TI	440	15	6600
CAPACIDADES DE FINANZAS	450	15	6750
CAPACIDADES DE MARKETING	500	15	7500
CAPACIDADES DE PRODUCCIÓN	455	20	9100
TOTAL:		100	TOTAL: 43050 ?

Borrar Ver Matriz Resumen Volver

Como se puede ver, se ha obtenido un **potencial competitivo basado en las capacidades de 43.050**, en una escala que como en los casos anteriores va desde 10.000 hasta 50.000.

Como conclusión, añadiremos que el potencial competitivo basado en las capacidades de la empresa es bastante alto, ya que el valor resultante es superior a 30.000, el valor medio de la escala.



## 5. POSICIONAMIENTO ESTRATÉGICO

### 5.1. Matriz DAFO

La matriz DAFO se utiliza con objeto de analizar las oportunidades, amenazas, fortalezas y debilidades de la empresa y así formular las estrategias más efectivas que maximicen las fortalezas y oportunidades de la empresa y minimice sus debilidades y amenazas.

Las oportunidades y amenazas son las resultantes del análisis del entorno realizado mediante el análisis de las cinco fuerzas del sector de Porter y las fortalezas y debilidades las resultantes del análisis interno, mediante el análisis de la cadena de valor, de los recursos internos y de las capacidades internas.

La matriz quedaría de la siguiente forma con las estrategias correspondientes:

4 <i>Matriz D.A.F.O.</i>				
DAFO ?	FORTALEZAS		DEBILIDADES	
		Los puestos de responsabilidad están cubiertos por personal bien formado mediante estrictos métodos de selección y formación.		Existe poca comunicación entre los diferentes niveles organizativos de la empresa, especialmente comunicación descendente.
OPORTUNIDADES		O-F Estrategia agresiva	O-D Estrategia oportunista	
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES Que la tasa de crecimiento del sector se mantenga estable con tendencia al crecimiento posibilita la expansión de la empresa. La creciente importancia de la diferenciación de los productos		Aumentar la calidad y la diferenciación de los productos ofrecidos por la empresa para fortalecer la fidelización de los clientes. Intensificar las campañas de publicidad y las promociones tanto para los segmentos de clientela actual como para atraer clientes de nuevos nichos de mercado.	Crear una tarjeta de fidelización o club de usuarios que fortalezca el vínculo de los clientes con la empresa.	
AMENAZAS		A-F Estrategia de diversificación	A-D Estrategia defensiva	
RIVALIDAD ENTRE COMPETIDORES El aumento del número de pequeños competidores puede hacer que disminuyan las ventas.  PODER DE LOS SUMINISTRADORES		Diversificar la cartera de productos aprovechando la experiencia obtenida de los productos más exitosos de la compañía. Continuar la mejora de la eficiencia productiva con el fin de que el aumento del coste de las materias primas (inflación), no afecte al precio del	Limitar a los competidores el acceso a los principales proveedores mediante la firma de nuevos contratos de exclusividad. Preservar y proteger los productos, procesos y gestión de inputs mediante la creación de patentes.	
		Borrar...	Recuperar...	Estrategias...
				Menú

#### ESTRATEGIA AGRESIVA:

- Aumentar la calidad y la diferenciación de los productos ofrecidos por la empresa para fortalecer la fidelización de los clientes.
- Intensificar las campañas de publicidad y las promociones tanto para los segmentos de clientela actual como para atraer clientes de nuevos nichos de mercado.
- Aumentar la cobertura geográfica actual, abriendo establecimientos en nuevas localizaciones dentro del territorio español.



#### **ESTRATEGIA OPORTUNISTA:**

- Crear una tarjeta de fidelización o club de usuarios que fortalezca el vínculo de los clientes con la empresa.

#### **ESTRATEGIA DE DIVERSIFICACIÓN:**

- Diversificar la cartera de productos aprovechando la experiencia obtenida de los productos más exitosos de la compañía.
- Continuar la mejora de la eficiencia productiva con el fin de que el aumento del coste de las materias primas (inflación), no afecte al precio del producto final, al cual el cliente es muy sensible.

#### **ESTRATEGIA DEFENSIVA:**

- Limitar a los competidores el acceso a los principales proveedores mediante la firma de nuevos contratos de exclusividad.
- Preservar y proteger los productos, procesos y gestión de inputs mediante la creación de patentes.



## 5.2. Matriz crecimiento-participación del BCG

La Matriz de crecimiento-participación, conocida como Matriz de Boston Consulting Group, es un método gráfico de análisis de cartera de negocios, que ayuda a decidir enfoques para los distintos negocios o unidades estratégicas de negocio (UEN), tales como invertir, desinvertir o incluso abandonar. La posición que ocupa la UEN en la matriz depende, de su participación relativa en el sector en el que opera y la tasa de crecimiento de éste.

En nuestro caso, el análisis lo hemos realizado para una UEN concreta de McDonald's Corporation, que es McDonald's España. Para poder posicionarla necesitamos varios datos, como se puede ver en el cuadro, que hemos obtenido de diferentes páginas de internet. La cifra de negocios para el año 2010 y la tasa de crecimiento del mercado los hemos obtenido de un artículo sobre comida rápida [1] y con esos dos datos hemos calculado la cifra de negocios del 2009. Las cifras de negocio tanto de McDonald's como de Burger King, que es el competidor más importante, las hemos obtenido de las páginas oficiales de ambas empresas [2].

**4** *Matriz Crecimiento-Participación del BCG*

Por favor, introduzca los datos solicitados

Año "n": 2010

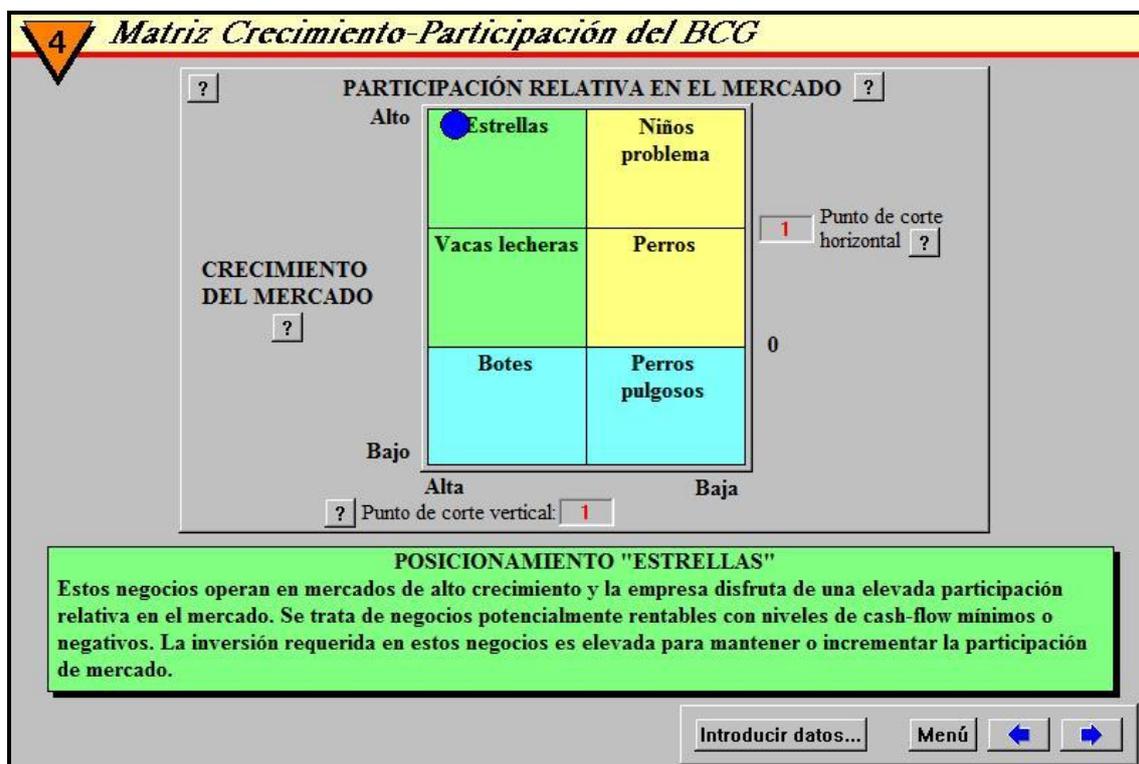
CRECIMIENTO DEL MERCADO	PARTICIPACIÓN RELATIVA EN EL MERCADO
<input type="text" value="?"/> Cifra de negocios del mercado en el año "n": <input style="width: 80px;" type="text" value="2600"/>	<input type="text" value="?"/> Cifra de negocios de la unidad considerada en el año "n": <input style="width: 80px;" type="text" value="851"/>
<input type="text" value="?"/> Cifra de negocios del mercado en el año "n-1": <input style="width: 80px;" type="text" value="2548"/>	<input type="text" value="?"/> Cifra de negocios del competidor más importante en el año "n": <input style="width: 80px;" type="text" value="443"/>
<input type="text" value="?"/> Tasa de crecimiento del mercado para el año "n": <input style="width: 40px;" type="text" value="2"/> %	<input type="text" value="?"/> Participación relativa en el mercado de la unidad considerada en el año "n": <input style="width: 80px;" type="text" value="1.92"/>
<input type="text" value="?"/> Punto de corte horizontal (tasa de crecimiento medio para el año "n"): <input style="width: 40px;" type="text" value="1"/> %	<input type="text" value="?"/> Punto de corte vertical: <input style="width: 40px;" type="text" value="1"/>

[1] [http://www.tormo.com/noticias/29055/La\\_ventaja\\_competitiva\\_del\\_precio\\_mantiene\\_el\\_auge\\_de\\_la\\_comida\\_rapida.htm](http://www.tormo.com/noticias/29055/La_ventaja_competitiva_del_precio_mantiene_el_auge_de_la_comida_rapida.htm)

[2] <http://www.mcdonalds.es/>  
<http://www.burgerking.es/>



Como resultado de la introducción de estos datos referentes a la participación relativa de McDonald's en el sector de la comida rápida y de la tasa de crecimiento de este sector, obtenemos la posición que ocupa McDonald's España en la corporación. Como podemos ver, ha salido que tanto la participación relativa como el crecimiento del mercado son altos, situándose la UEN como una *Estrella*. En este caso se recomienda potenciar al máximo dicho negocio, hasta que el mercado se vuelva maduro, y la unidad estratégica de negocio se convierta en *Vaca Cajera*.



#### POSICIONAMIENTO "ESTRELLAS":

Estos negocios operan en mercados de alto crecimiento y la empresa disfruta de una elevada participación relativa en el mercado. Se trata de negocios potencialmente rentables con niveles de cash-flow mínimos o negativos. La inversión requerida en estos negocios es elevada para mantener o incrementar la participación de mercado.



### 5.3. Matriz alternativa del BCG

La matriz alternativa del Boston Consulting Group surgió con el fin de complementar y mejorar la matriz original. La posición de la UEN en la matriz viene definida por dos dimensiones, la primera el número de métodos para alcanzar ventajas competitivas, dimensión que hace referencia a las formas de competir de que dispone la empresa; y la segunda la importancia de la ventaja competitiva, que se refiere al tamaño de la ventaja competitiva, siendo el objeto juzgar si la extensión y sostenibilidad de la ventaja es pequeña o grande.

En nuestro caso y como hemos marcado en la herramienta del Sistrat correspondiente, el número de métodos de que dispone McDonald's para alcanzar ventajas competitivas es elevado, ya que posee numerosos recursos y capacidades, como se ha podido ver en los análisis de la cadena de valor, de los recursos internos y de las capacidades internas, que le permiten alcanzar ventajas competitivas sostenibles; y en cuanto al nivel de importancia que para la empresa tiene la posible ventaja competitiva es grande, ya que es una empresa muy preocupada por mantener su posición de líder en el mercado, además de encontrarse en un sector con fuertes barreras de entrada, potenciando la sostenibilidad de dicha ventaja competitiva.

**4** *Matriz alternativa del BCG*

*Por favor, seleccione las respuestas más apropiadas*

**1.- Número de métodos de que dispone la empresa para alcanzar posibles ventajas competitivas:**

Pocos

Muchos

**2.- Nivel de importancia que para la empresa tiene la posible ventaja competitiva de que dispone:**

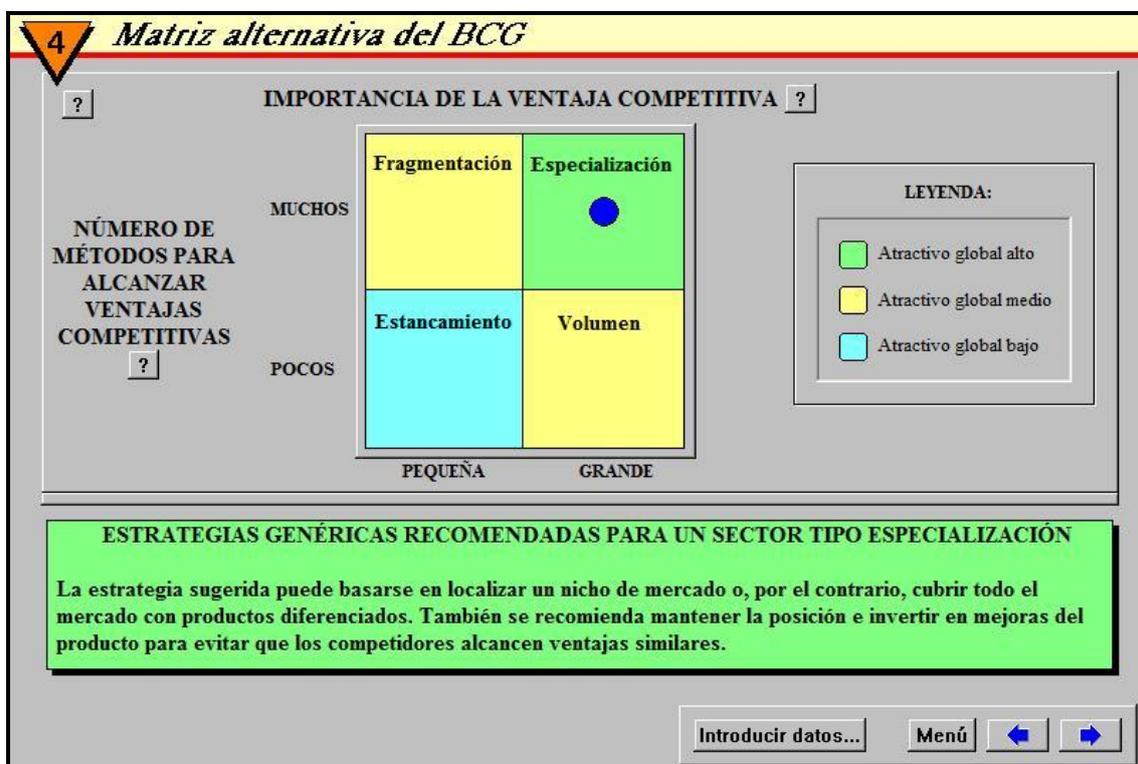
Pequeña

Grande

Volver



Quedando situado el negocio dentro de la matriz como se muestra a continuación:



#### ESTRATEGIAS GENÉRICAS RECOMENDADAS PARA UN SECTOR TIPO ESPECIALIZACIÓN:

La estrategia sugerida puede basarse en localizar un nicho de mercado o, por el contrario, cubrir todo el mercado con productos diferenciados. También se recomienda mantener la posición e invertir en mejoras del producto para evitar que los competidores alcancen ventajas similares.

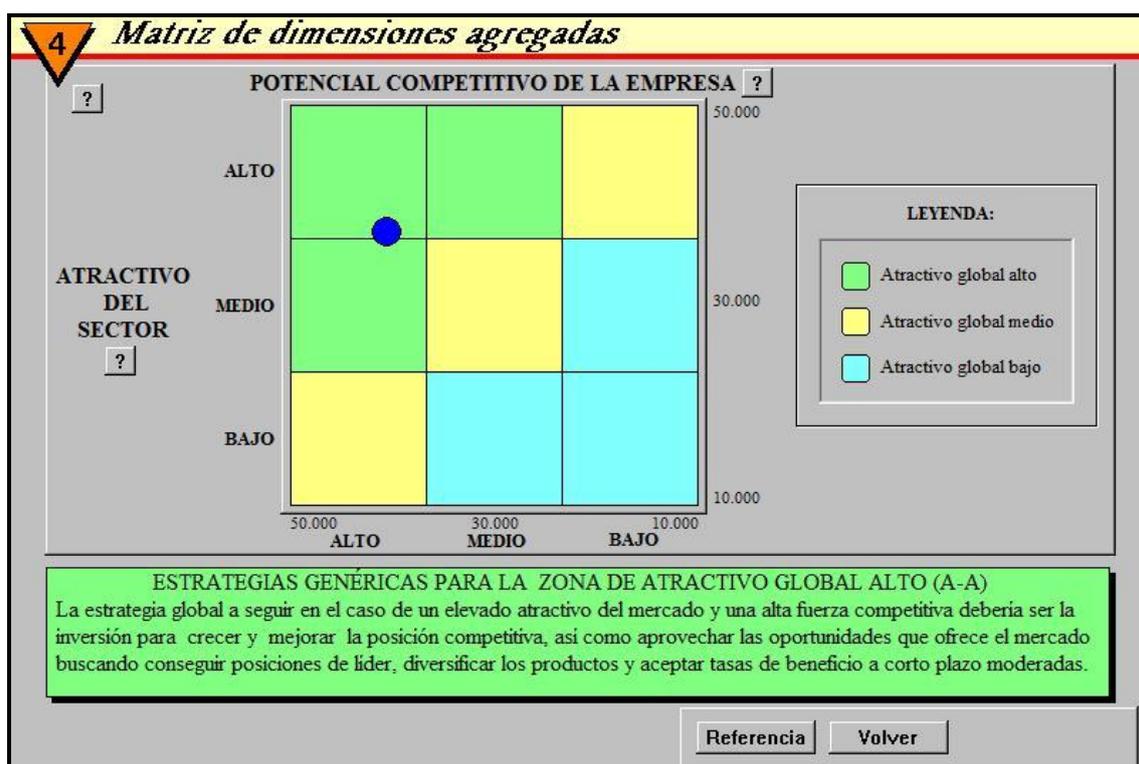


#### 5.4. Matriz de dimensiones agregadas

La matriz de dimensiones agregadas, también llamada Matriz General Electric – McKinsey, recoge dos dimensiones: atractivo del sector y potencial competitivo de la empresa. Para cada dimensión se pueden alcanzar tres niveles: alto, medio y bajo. Como resultado se obtiene una matriz con nueve celdas, diferenciadas en tres colores. Las áreas de negocio con mayor fortaleza y situadas en sectores más atractivos, requieren enfocar la mayor inversión posible para alcanzar un rápido crecimiento. Las UEN con menor fortaleza y en sectores menos rentables, aconsejan su venta o desinversiones progresivas. En un término medio se hallan negocios en los que merece la pena invertir, aunque de manera selectiva.

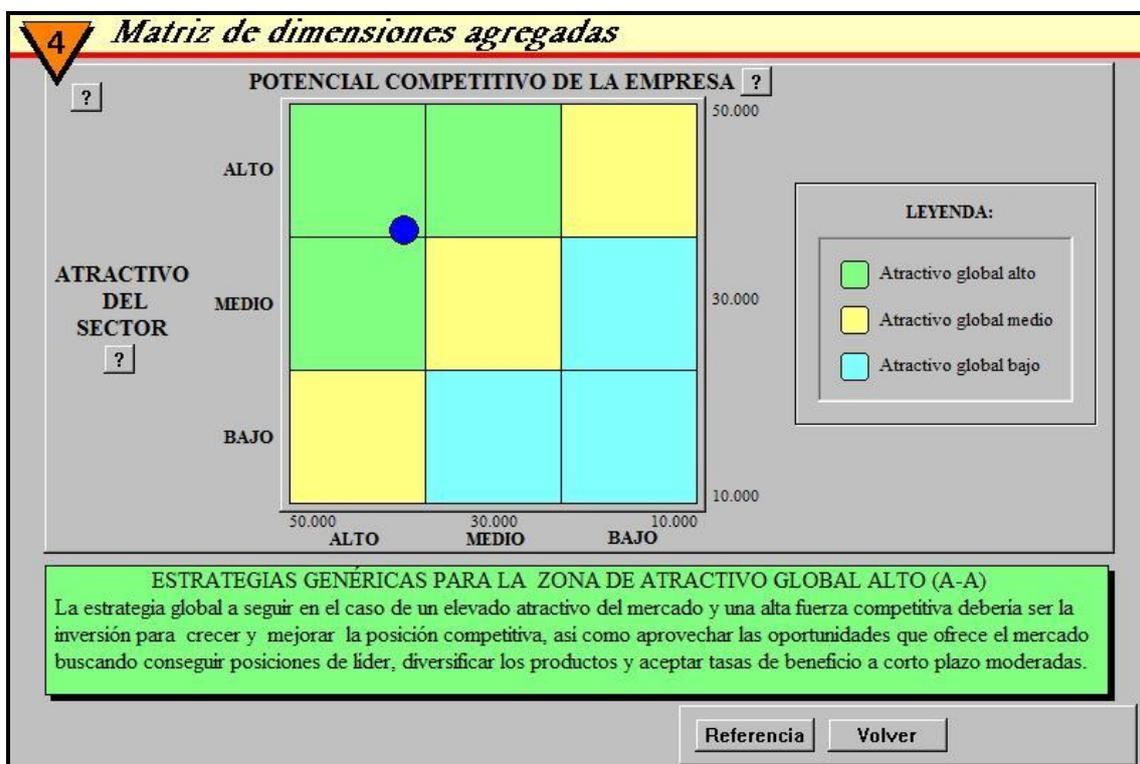
A través de la herramienta correspondiente del programa Sistrat, obtenemos tres matrices de dimensiones agregadas diferentes. En todas ellas el grado de atractivo del sector (análisis externo) es resultado del análisis de las cinco fuerzas de Porter y el potencial competitivo (análisis interno) puede ser resultado del análisis de la cadena de valor, del análisis de los recursos internos o del análisis de las capacidades internas.

**Matriz de dimensiones agregadas resultante del análisis de la cadena de valor:**

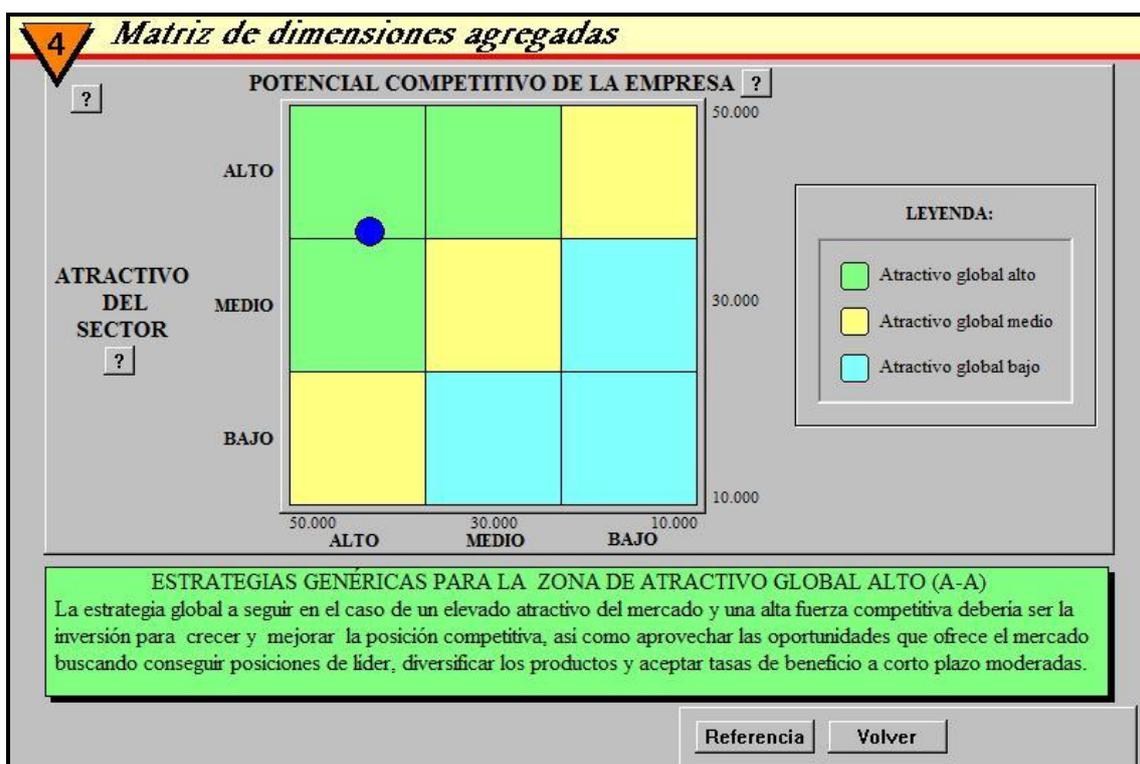




Matriz de dimensiones agregadas resultante del análisis de los recursos internos:



Matriz de dimensiones agregadas resultante del análisis de las capacidades internas:





## **ESTRATEGIAS GENÉRICAS PARA LA ZONA DE ATRACTIVO GLOBAL ALTO (A-A):**

La estrategia global a seguir en el caso de un elevado atractivo de mercado y una alta fuerza competitiva debería ser la inversión para crecer y mejorar la posición competitiva, así como aprovechar las oportunidades que ofrece el mercado buscando conseguir posiciones de líder, diversificar los productos y aceptar tasas de beneficio a corto plazo moderadas.

Como se puede ver en todas las matrices anteriores, la posición en la que se encuentra McDonald's España para cada una de ellas es muy parecida, situándose además en la posición esperada. Como conclusión podemos decir que las actividades de la cadena de valor de la empresa se está realizando correctamente y están aportando valor al cliente final, además los recursos que posee la organización se está aprovechando de manera satisfactoria, transformándolos eficientemente en capacidades que proporcionan prestigio a la corporación.



## 5.5. Matriz del ciclo de vida del producto

La matriz del ciclo de vida del producto comparte las mismas características de las matrices que se han expuesto anteriormente. Coincide con ellas en que es una representación gráfica de las UEN de una corporación, en dos dimensiones. Una representa el efecto de las fuerzas externas que, normalmente, quedan fuera del control de la firma. Esta dimensión está representada por cuatro etapas del ciclo de vida del negocio como descriptores de las características de la industria (embrión, crecimiento, madurez y declive). La segunda dimensión representa las fortalezas que la empresa posee en la industria dentro de la cual cada negocio compete, representada por seis categorías de posición competitiva (dominante, fuerte, favorable, sostenible, débil y no viable).

La posición competitiva de McDonald's en el sector de la comida rápida, puede considerarse como fuerte, ya que en el sector en el que opera es la empresa líder y disfruta de cierta ventaja competitiva, sin necesidad de tener en cuenta a sus competidores en todas las decisiones que toma.

**4** *Matriz del ciclo de vida del producto*

*Por favor, seleccione la respuesta más apropiada*

**La posición competitiva de la empresa en el sector en el que opera puede considerarse como:**

<input type="radio"/> Dominante	Esta situación se presenta cuando la unidad de negocio disfruta de una posición de cuasimonopolio o de un liderazgo tecnológico fuertemente protegido.
<input checked="" type="radio"/> Fuerte	La unidad de negocio disfruta de ventajas competitivas y puede implantar las estrategias que seleccione sin necesidad de tomar en consideración los movimientos de los competidores.
<input type="radio"/> Favorable	Los sectores empresariales están fragmentados y la unidad de negocio presenta cierta singularidad en su actuación, caracterizada habitualmente por seguir estrategias de diferenciación.
<input type="radio"/> Sostenible	La empresa actúa en un segmento de mercado protegido o reducido. Puede tratarse de una especialización geográfica o de producto.
<input type="radio"/> Débil	La empresa débil puede ser, o bien demasiado pequeña para sobrevivir de forma independiente o, por el contrario, grande pero víctimas de errores pasados o debilidades críticas.
<input type="radio"/> No viable	Representa el reconocimiento explícito de que la unidad de negocio carece de ningún tipo de fuerza competitiva, actual o futura, en un mercado particular.



En cuanto al mercado en el que opera McDonald's puede considerarse que actualmente se encuentra en una etapa de crecimiento, ya que teniendo en cuenta la situación en la que se encuentra actualmente la economía, el sector de la comida rápida no para de crecer, tal y como muestran los artículos [1].

**4** *Matriz del ciclo de vida del producto*

*Por favor, seleccione la respuesta más apropiada*

El mercado en el que opera la empresa puede considerarse que se encuentra en una etapa de:

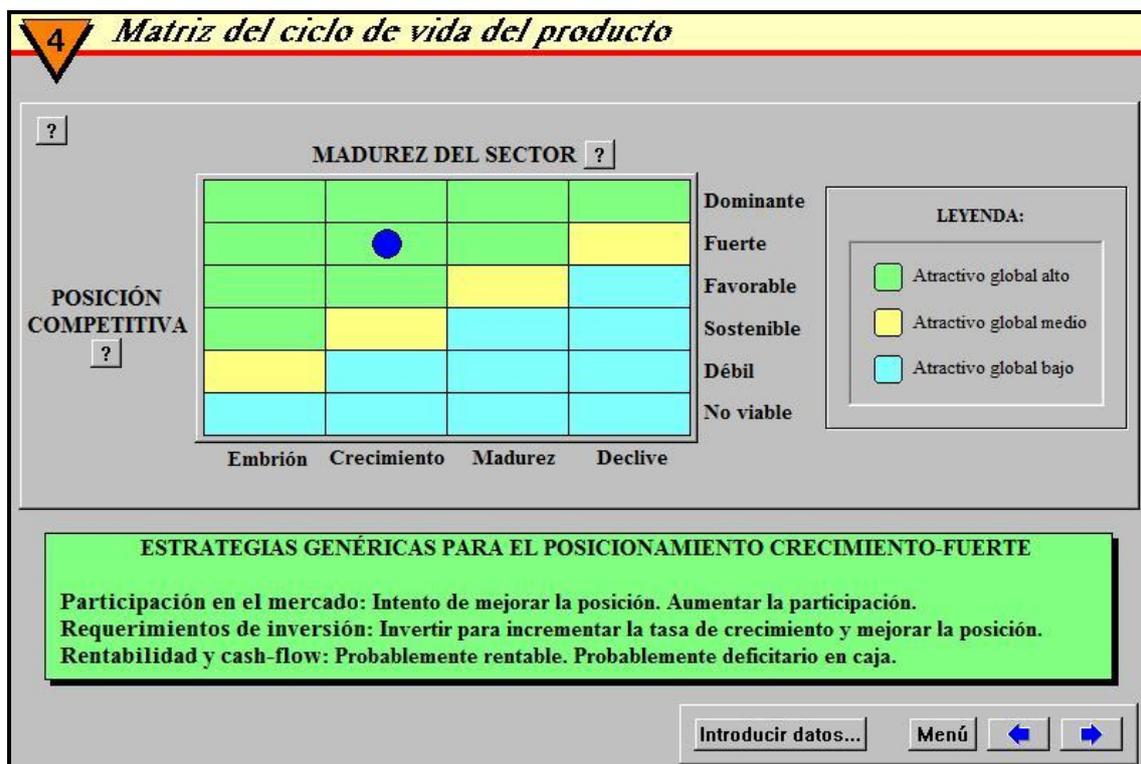
	Tasa de crecimiento del mercado	Potencial de crecimiento	Amplitud de la línea de productos	Número de competidores	Estabilidad en la participación del mercado	Lealtad de los clientes
<input type="radio"/> Embrión	Creciente.	Generalmente difícil de determinar.	Línea de productos básicos establecida.	Creciendo rápidamente.	Volátil.	Poca o ninguna.
<input checked="" type="radio"/> Crecimiento	Superior al PIB, pero constante o decelerando.	Excede sustancialmente al volumen del sector.	Rápida proliferación.	Creciente hasta un máximo.	Pocas empresas con participación elevada.	Perceptible. Clientes agresivos.
<input type="radio"/> Madurez	Igual o menor que el PIB. Ciclicidad.	Perfectamente conocido.	Cambio en los productos pero no en la amplitud.	Estable.	Las empresas con mayor participación se fortalecen.	Se establecen patrones de consumo.
<input type="radio"/> Declive	Decrece a largo plazo.	Se alcanza la saturación. No queda potencial alguno.	Reduciéndose.	Decreciendo.	Concentración por la salida de empresas marginales.	Fuerte. Decrece el número de alternativas.

[http://www.freshplaza.es/news\\_detail.asp?id=11183](http://www.freshplaza.es/news_detail.asp?id=11183)

<http://www.franquiciashoy.es/noticias/263023/el-mercado-de-comida-rapida-crece-a-menor-ritmo.html>



Finalmente la Matriz del ciclo de vida del producto queda de la siguiente manera:



#### ESTRATEGIAS GENÉRICAS PARA EL POSICIONAMIENTO CRECIMIENTO-FUERTE:

Participación en el mercado: Intento de mejorar la posición. Aumentar la participación.

Requerimientos de inversión: Invertir para incrementar la tasa de crecimiento y mejorar la posición.

Rentabilidad y cash-flow: Probablemente rentable. Probablemente deficitario en caja.



Documento elaborado por Alberto J. Mendoza Santana y Cristina E. del Pino Estévez.  
Estudiantes de Ingeniería Industrial de la Escuela de Ingenierías Industriales y Civiles  
de la Universidad de Las Palmas de Gran Canaria.