

Trabajo Fin de Grado

McDonald's: su nuevo concepto de comida
rápida

Autor

Nerea Navarro Ibáñez

Director/es

Eva Martínez Salinas

José Miguel Pina

Facultad de Economía y Empresa
Grado en Administración y Dirección de Empresas
Curso 2018/2019

McDonald's: su nuevo concepto de comida rápida

McDonald's: its own new concept of fast-food

Autor /Writer

Nerea Navarro Ibáñez

Directores / Directors

Eva Martínez Salinas

José Miguel Pina

Grado en Administración y Dirección de Empresas

Departamento de Marketing e Investigación de Mercados

Facultad de Economía y Empresa

(Universidad de Zaragoza)

RESUMEN

Recientemente se han producido cambios en el sector de la comida rápida en España, donde la concepción del término *comida rápida* se ha ido deteriorando en la mente del consumidor. Esto ha provocado que empresas destacadas del sector como “McDonald’s”, haya tenido que diseñar una estrategia totalmente innovadora hasta el momento, basada en la variedad de productos, los clientes, y los valores de responsabilidad social corporativa, a la que ha denominado “*Good Food Fast*”.

Por tanto, el objetivo que se pretende conseguir al realizar este trabajo es doble: por un lado, analizar la estrategia actual de marketing de la marca McDonald’s para saber la imagen que la empresa desea proyectar en el mercado; y, por otro lado, conocer la opinión que los clientes tienen sobre McDonald’s.

Para conocer la opinión de los clientes de McDonald’s se ha llevado a cabo un estudio de mercado con personas que habían consumido alguna vez algún producto de la marca. Los resultados obtenidos indican que el consumo de sus productos es menos frecuente en el día a día, pero, aspectos como los precios económicos o el ocio hacen que la empresa siga siendo líder de la industria. Además, las relaciones estables y a largo plazo que establece McDonald’s con sus proveedores junto con la variedad de productos, la

mejora constante de los canales de comunicación y la publicidad asociada a personas conocidas como Leo Harlem, establecen los puntos básicos de la estrategia de marketing de la marca McDonald's.

ABSTRACT

Recently there have been changes in the fast food sector in Spain, where the conception of the term fast food has been deteriorating in the consumer's mind. This has meant that leading companies in the sector, such as "McDonald's", have had to design a completely innovative strategy until now based on the variety of products, customers and values of corporate social responsibility. what has been called "Good Food Fast".

Therefore, the objective of this work is twofold: on the one hand, to analyse the current marketing strategy of the McDonald's brand to know the image that the company wants to project in the market; and, on the other hand, to know the opinion that customers have about McDonald's

To know the opinion of McDonald's customers, a market study has been carried out with people who had ever consumed a product of the brand. The conclusion that has been reached is that the consumption of their products is less frequent in everyday life, but aspects such as economic prices or leisure make the company continues to be the industry leader.

In addition, long-term relationships that McDonald's establishes with its suppliers, combined with the variety of products, the constant improvement of communication channels and the advertising associated with people known as Leo Harlem, set the basic points of the marketing strategy of McDonald's.

ÍNDICE

1. Introducción.....	5
2. Análisis del entorno.....	6
2.1. Macroentorno.....	6
2.2. Microentorno.....	9
3. Análisis DAFO.....	11
4. Estrategia de marketing de la marca McDonald's.....	14
4.1. Producto.....	14
4.2. Precio.....	18
4.3. Comunicación.....	20
4.4. Distribución.....	23
5. Estudio de opinión de los clientes McDonald's.....	28
5.1. Objetivos.....	28
5.2. Metodología.....	29
5.3. Análisis de resultados.....	30
6. Conclusiones.....	36
7. Bibliografía.....	37
8. Anexos.....	40

1. INTRODUCCIÓN

Para conseguir su objetivo y un buen posicionamiento frente a sus rivales, las empresas idean, desarrollan y llevan a cabo estrategias. El objetivo de las empresas consiste en satisfacer las necesidades de los consumidores a la vez que se generan beneficios para la propia entidad, ya que en caso contrario no le sería rentable permanecer en el mercado ofreciendo productos y/o servicios.

Las necesidades de los consumidores cambian con el tiempo, y por tanto las estrategias de las empresas deben hacerlo paralelamente. Estos cambios son patentes especialmente en el sector de la comida rápida, donde la concepción del término *comida rápida* se ha ido deteriorando en la mente del consumidor durante los últimos tiempos. Esto ha hecho que empresas destacadas del sector como McDonald's deban esforzarse por adaptar sus estrategias al consumidor. Ante esta situación McDonald's ha desarrollado en los últimos años una estrategia totalmente innovadora hasta el momento en la industria conocida bajo el nombre de "*Good Food Fast*" con la que pretende adaptarse a las nuevas necesidades de sus clientes al mismo tiempo que intenta crear un nuevo concepto de comida rápida basado en la variedad de productos, los clientes y en los valores de responsabilidad social corporativa.

Por tanto, el objetivo que se pretende conseguir al realizar este trabajo es doble: por un lado, analizar la estrategia actual de marketing de la marca McDonald's para saber la imagen que la empresa desea proyectar en el mercado; y, por otro lado, conocer la opinión que los clientes tienen sobre McDonald's.

Para ello en primer lugar realizaremos un análisis (tanto interno como externo) de la compañía observando las principales fortalezas, debilidades, amenazas y oportunidades. En segundo lugar, comentaremos la estrategia de marca que lleva a cabo analizando producto, precio, promoción y distribución. A continuación, realizaremos un estudio de mercado para conocer la opinión de los clientes y analizar la efectividad de la estrategia de marketing de la compañía. Por último, el trabajo se cierra con una serie de conclusiones acerca del tema tratado.

2. ANÁLISIS DEL ENTORNO

El entorno está compuesto por todos los factores que pueden tener un impacto de uno u otro modo en las empresas. Dentro de dicho entorno podemos distinguir entre entorno general (macroentorno) y entorno específico (microentorno). En este aspecto, las empresas realizan estudios e intentan anticiparse a los cambios de mercado para innovar en sus estrategias y seguir teniendo ventajas competitivas sostenibles.

2.1. MACROENTORNO

Las estrategias de las empresas deben adaptarse al entorno cambiante en el que se encuentran ya que todas las decisiones se ven influenciadas por varios factores exógenos no controlables por parte de la compañía como por ejemplo factores político-legales, económicos, socioculturales y tecnológicos.

McDonald`s es una compañía internacional por lo que debido a las diferencias que existen entre los distintos países y ciudades en los que lleva a cabo sus actividades ve afectada principalmente por factores socioeconómicos, socioculturales, legales y medioambientales. A continuación, se procede a explicar dichos factores.

Factores socioeconómicos

A día de hoy, en comparación con la época en la que surgió la idea de abrir un restaurante de hamburguesas basado en el servicio rápido, se han producido varios cambios a nivel socioeconómico como por ejemplo cambios en la estructura familiar, en el nivel de ingresos y aumento del gasto en consumo de comida rápida.

Según publicó el diario *Europa Press* en abril del 2018, “*las ventas totales de los establecimientos de comida rápida y a domicilio crecieron un 5,6% en 2017, hasta alcanzar los 3.320 millones de euros. Además, a corto y medio plazo, las ventas del sector de la comida rápida y a domicilio mantendrán una evolución positiva, estimándose tasas anuales de variación del 4% y el 5% en el bienio 2018-2019*”. Esto indica que el poder adquisitivo de las familias ha sufrido un cambio bastante considerable en un aspecto totalmente positivo ya que la comida rápida no es una necesidad básica y fundamental del consumidor, por tanto, podemos decir que el nivel de ingresos o las rentas percibidas por los trabajadores, concretamente en España, se

han incrementado algo recientemente. (acompañado por una subida del salario mínimo en 2019).

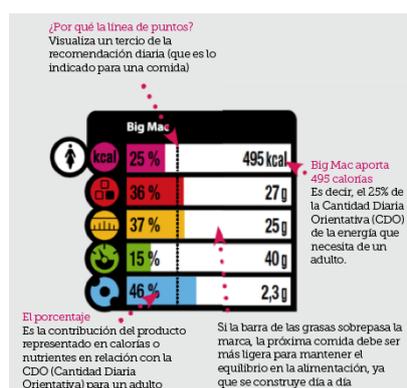
En cuanto a los factores socioeconómicos clave a nivel internacional se debe destacar por un lado el débil estancamiento y crecimiento lento de las económicas desarrolladas, y por otro lado el crecimiento bastante acelerado que están experimentando las economías en vías de desarrollo como Asia y Latino-América, lo que implica que la brecha entre estos dos mercados tan diferenciados se está cerrando. Esto es una oportunidad para McDonald's en el ámbito de desarrollo y expansión internacional ya que se le presenta la opción de penetrar en dichos mercados emergentes con mayor facilidad y con mejores visiones de futuro a la vez que sigue manteniendo su posición ya establecida en los mercados ya desarrollados.

Factores socioculturales

A nivel de factores socioculturales podemos ver que se ha producido un incremento en el nivel de formación educativa y profesional, cambios en los movimientos geográficos de la población hacia las ciudades más desarrolladas económicamente, cambios en los estilos de vida, cambios en los hábitos de consumo, y preocupación por el consumo razonable de comida rápida.

El principal aspecto que destacar es el cambio en la mente del consumidor hacia una alimentación más saludable con una dieta más variada y equilibrada en la que cada vez la comida rápida va teniendo menos cabida. Ante esta situación generalizada a nivel mundial McDonald's ha utilizado una nueva técnica dentro de su estrategia corporativa que consiste en añadir a todos sus productos la composición y el valor nutricional de cada uno de ellos para que el cliente pueda observar las características nutricionales que contiene el producto que está consumiendo. La compañía proporciona a los clientes, con total transparencia, la información nutricional sobre todos los productos a través de distintos soportes. Como se indica en la página web de McDonald's "*esta información está disponible en todos los restaurantes, en los envases de los productos, posters y en el reverso de los manteles, así como en la web corporativa www.mcdonalds.es*". (Figura 2.1).

Figura 2.1.: Información nutricional



Fuente: McDonald's

En cuanto a los cambios en el estilo de vida de los consumidores hacia una vida más ocupada y con más obligaciones, McDonald's se ha encontrado con una nueva oportunidad de desarrollo ya que estos nuevos estilos de vida favorecen el consumo en establecimientos de comida rápida por falta de tiempo a la hora de cocinar en sus hogares.

A nivel internacional McDonald's tiene que hacer frente a la situación actual en la que se está dando un proceso de creciente diversidad cultural. Esto afecta a la empresa debido a su dimensión internacional y por ello ofrece a sus consumidores diferentes tipos de productos en función del país en el que está establecida la franquicia. Así pues, McDonald's cuenta con un *portfolio* de productos a nivel internacional que varía solamente en ciertos productos para así satisfacer mejor las necesidades concretas de sus consumidores en los diferentes mercados en los que opera.

Factores legales

Debemos destacar la importancia de los factores legales ya que McDonald's al ser una empresa internacional tiene la responsabilidad de conocer la regulación legal vigente en cada región o país en el que está establecido. Estos factores legales han llegado a afectar negativamente a McDonald's por ejemplo con el caso de la denuncia por parte de la empresa *Supermac's*. Como se explica en el diario ABC (2019), esto hizo que la compañía perdiera el uso exclusivo de la marca Big Mac, perdiendo en todo el territorio el nombre de su hamburguesa más reconocida. No obstante McDonald's aún tiene el poder de apelar contra dicha sentencia, por lo que la compañía líder del sector puede recuperar dicha exclusividad.

También cabe destacar el reciente aumento de las regulaciones sanitarias en lugares de trabajo, y que ha hecho que McDonald's se viera obligado a modificar las regulaciones de sus trabajadores en el área de trabajo.

Para concluir, como hemos comentado anteriormente, el aumento del salario mínimo legal en España también es un factor legal que ha afectado a las políticas retributivas de McDonald's haciendo que los costes por trabajador se vean incrementados. A esto hay que añadir además que los restaurantes McDonald's tienen que lidiar con los problemas de los procedimientos de contratación, así como con sus obligaciones fiscales con el fin de tener éxito en mercados internacionales.

Factores medioambientales

Por último, cabe destacar la preocupación actual de los consumidores por las condiciones medioambientales a nivel mundial. Ante esta situación y consciente además de la importancia de reducir su impacto medioambiental durante el desarrollo de su actividad, McDonald's ha modificado recientemente su política de distribución de productos al consumidor final introduciendo un rediseño en su sistema de *packaging* e introduciendo los envases de cartón. Adicionalmente, como indica la propia compañía, ha reducido el peso de sus envases introduciendo materiales procedentes del reciclado (papel) y ha optimizado su diseño, lo que permite la reutilización de determinados envases. A esto hay que sumar además la gran reducción del material utilizado en servilletas, vasos, pajitas y envoltorios de sándwiches consiguiendo así sumarse a otra causa social.

Para concluir, observamos que en la página web de la compañía se indica que *“Los restaurantes McDonald's en España ya incorporan en su instalación algunas medidas enfocadas a una mejora en la eficiencia energética como la racionalización de la iluminación o instalación de elementos de menor consumo, ahorro en consumo de agua, sistemas de eficiencia en el acondicionamiento de aire, eficiencia en el consumo de los equipos de refrigeración, etc”*.

2.2. MICROENTORNO

Para conseguir los objetivos propuestos, beneficios extraordinarios y un buen posicionamiento frente a sus rivales, las empresas idean, desarrollan y llevan a cabo

estrategias. Dichas estrategias deben generar ventajas competitivas sostenibles en el tiempo de forma que se consiga rentabilidad en tres aspectos diferentes: rentabilidad económica, rentabilidad social y rentabilidad ecológica. Esto se conoce como la triple cuenta de resultados y nos hace ver que los factores no económicos están influyendo cada vez más en los resultados de las empresas.

Porter (1996) indica que la estrategia consiste en ser diferente; lo que para el autor significa *“escoger deliberadamente una serie de actividades diferentes y conseguir ofrecer una mezcla única de valor”*. Así pues, para analizar una empresa y en este caso concretamente McDonald’s, debemos analizar su historia y su estrategia.

Como podemos leer en su página web, McDonald’s es una empresa *drive-in* que surge en 1948 en California (Estados Unidos) de la mano de los hermanos Richard y Maurice McDonald bajo la idea de ser un restaurante con productos de calidad, pero a precios bajos, que ofreciera un servicio rápido al cliente. No obstante, es Ray A. Kroc, un representante de electrodomésticos de cocina, quien en 1961 compra todos los derechos de marca a los hermanos McDonald tras analizar el posible éxito del modelo empresarial recientemente instaurado en el país y hace de la compañía un sistema de franquicias en el que cada restaurante es independiente del resto.

La compañía abre su primer restaurante en España en el año 1981, en Gran Vía, Madrid; sin embargo, la primera franquicia no se concede hasta 1985. A nivel mundial, en la actualidad, McDonald’s opera en 119 países distintos con establecimientos propios y franquicias, pero aún existen países a los que la compañía por excelencia de comida rápida no ha llegado; por lo que podemos decir que el proceso de expansión que comenzó en Canadá con la primera franquicia abierta fuera de Estados Unidos aún no ha llegado a su fin. Según el Ranking Global BrandZ de Kantar Millward Brown y WPP (2019), *“McDonald’s es la marca de comida rápida más valiosa de 2018 a nivel mundial. La marca de hamburgueserías es también la que más ha crecido en esta categoría, con un incremento de valor del 29% y se sitúa además como la octava marca más valiosa del mundo. McDonald’s logra así en 2018 tener un valor de marca superior a la suma del resto de marcas del ranking de su categoría. Si ponemos el foco en el sector de la comida rápida, se trata de la séptima categoría que más ha crecido en 2018: 13% respecto al año pasado”*.

Centrándonos en el mercado español, podemos decir que éste ha experimentado un incremento en el número de veces semanal y por tanto mensual que una persona come fuera de casa, pero sin embargo la valoración de la relación calidad-precio a la hora de decidir el establecimiento al que acudir sigue siendo la variable más decisiva para los consumidores. En este aspecto, en la página web de McDonald's se hace referencia a los valores que tiene la empresa, destacando entre todos ellos que *“El cliente es siempre lo más importante y el objetivo es conseguir en todo momento el 100% de su satisfacción”*. En esta aclaración por parte de la empresa vemos que McDonald's destaca la vital importancia del consumidor, por lo que centra parte de sus recursos en establecer relaciones a largo plazo de manera que clientes y compañía salgan mutuamente beneficiados.

Para concluir vamos a analizar la situación actual de la industria de la comida rápida en la que se encuentra McDonald's. Se trata de una industria que cuenta con un alto grado de concentración en la que las multinacionales con más poder de marca son las que tienen más cuota de mercado. Esto hace que el nivel de competencia no sea el idóneo ya que restaurantes familiares o pequeñas marcas del sector de la comida rápida no tienen el mismo poder para captar grandes cuotas de mercado. Además, cabe destacar que los proveedores tienen bajo poder de negociación en esta industria, y esto es debido a que existe gran variedad de proveedores que además no pueden diferenciarse por el tipo de inputs que ofrecen ya que se trata de productos básicos que no requieren grandes rasgos de sofisticación. En cuanto a los clientes, éstos también tienen bajo poder de negociación ya que representan a consumidores individuales que no tienen poder para modificar precios. Sin embargo, sus decisiones de compra influyen en la empresa ya que pueden tomar decisiones de compra en función de dichos precios y de si los productos se ajustan a sus deseos y/o necesidades.

3. ANÁLISIS DAFO

Como ya hemos comentado anteriormente, las empresas realizan un análisis previo para ver cuáles son los factores del entorno por los que se ven afectados, en qué grado y si deben invertir esfuerzos en tratar de modificarlos o no. A partir de este análisis en el que se identifican dichos factores, se realiza el análisis DAFO.

El análisis DAFO es comúnmente desarrollado por especialistas cuando surgen ideas de innovación o desarrollo en las empresas. Así por ejemplo es una herramienta de estudio muy útil para analizar en profundidad la idea de lanzar un nuevo producto al mercado, para valorar posibles soluciones a problemas actuales, para identificar barreras que impiden el desarrollo o por ejemplo si se desea implementar alguna innovación en el proceso de producción o de marketing. En nuestro caso hemos decidido utilizar esta herramienta para valorar la estrategia corporativa de McDonald's, lo que nos permite analizar la situación externa en la que se encuentra (Oportunidades y Amenazas) para posteriormente analizar las características internas que posee actualmente la empresa (Fortalezas y Debilidades). (Figura 3.1).

Figura 3.1. Análisis DAFO

FORTALEZAS	DEBILIDADES
Compañía líder del sector de comida rápida Poder de fidelización de la marca (APP y comunicación) Formación y promoción interna de los empleados Innovación constante en el ámbito de comunicación Sistema de distribución muy integrado Proveedores locales con certificados de calidad Nueva estrategia: <i>Good fast food</i>	Asociación de la marca con el término de comida basura Deterioro de la imagen de marca La calidad se ve cuestionada en ocasiones
OPORTUNIDADES	AMENAZAS
Penetración en nuevos mercados Continuar con el proceso de expansión internacional Posibles nuevos canales de distribución del producto (drones) Desarrollo de nuevas líneas de productos saludables Sector con proyección de crecimiento	Deterioro de la imagen de marca Aparición de nuevos conceptos de comida rápida saludable Cambios en el pensamiento del consumidor Entrada de nuevos competidores en la industria Aparición de productos sustitutivos (pizzas, costillas...)

Fuente: Elaboración propia

Como podemos observar en la figura anterior, mediante la implantación de la nueva estrategia corporativa “*Good Food Fast*”, McDonald's consigue posicionarse como la compañía líder del sector de la comida rápida, lo que destaca como la principal fortaleza de la compañía. Asociado a este factor encontramos numerosas fortalezas que han llevado a McDonald's a continuar con dicha estrategia y que le han permitido conseguir un sistema de distribución muy integrado en su cadena interna basado en relaciones a largo plazo con todos sus proveedores locales. Otra de las fortalezas de la estrategia es el establecimiento de un proceso de innovación constante en el área de marketing, y más concretamente en el ámbito de comunicación, lo que se ha traducido (junto con la oferta

de productos y servicios) en un gran poder de fidelización de la marca hacia sus clientes.

No obstante, cabe comentar que la estrategia plantea debilidades que se deben corregir con el paso del tiempo. Entre ellas destacan el deterioro de la imagen de marca que sufre la multinacional debido, por un lado, al cambio en el pensamiento de los consumidores y, por otro lado, a la influencia de la publicidad de la competencia, lo que proporciona en la mente del cliente una asociación de la marca con el término de comida basura.

En cuanto a la situación externa en la que se encuentra inmersa la compañía destacan amenazas como la aparición e incremento de productos sustitutivos a los ofrecidos por McDonald's, la entrada de nuevos competidores a la industria y la aparición de nuevos conceptos de comida rápida saludable. Todo esto influiría negativamente en los beneficios de McDonald's y le podría llevar incluso a perder la posición de liderazgo en el sector que posee en la actualidad, por eso la empresa debe aprovechar las oportunidades que se le plantean en el mercado y entre las que se encuentran la penetración en nuevos mercados, el desarrollo de nuevas líneas de productos saludables para adaptarse a las nuevas preferencias de los consumidores, y continuar con el proceso de expansión internacional. El aprovechamiento de dichas oportunidades proporcionaría a la multinacional nuevas ventajas competitivas con respecto a sus competidores.

A partir del DAFO, las empresas deben desarrollar estrategias que mantengan las fortalezas, corrijan las debilidades, afronten las amenazas y exploten las oportunidades que se les presenten en el mercado. Tal y como indica Jorge Jimeno Bernal en su artículo escrito en el *PDCA Home (2016)*, este proceso se conoce como análisis CAME y permite establecer las estrategias que quieren instaurar las empresas.

McDonald's es una empresa caracterizada por haber sido líder en su sector durante muchos años. La causa principal de este hecho son las estrategias ofensivas que llevaba a cabo y que estaban basadas principalmente en seguir mejorando su posición manteniendo las fortalezas y a su vez explotando las oportunidades que ofrecía el mercado en cada momento. Sin embargo, en los últimos años McDonald's ha modificado su estrategia corporativa y actualmente se basa en una estrategia de reorientación para seguir explotando las oportunidades que se le presentan, pero a su

vez corregir las debilidades causadas por el deterioro de su imagen y así crear nuevas fortalezas.

4. ESTRATEGIA DE MARKETING DE LA MARCA MCDONALD'S

McDonald's, actualmente, lleva a cabo una estrategia diferenciadora conocida como "*Good Food Fast*", un concepto que se está dando a conocer entre los consumidores durante los últimos años gracias al esfuerzo que está haciendo la compañía para evitar que el término *comida rápida* se asocie con el de *comida no saludable*. Dicha estrategia consiste en combinar los valores básicos de la comida rápida: productos a precios asequibles y ofrecidos mediante un servicio rápido, pero como explica la propia compañía en la memoria de Responsabilidad Social Corporativa (RSC) presentada en 2010, "*intenta desarrollar otros nuevos basados en ofrecer variedad de productos, mejorar la experiencia de los clientes cuando visitan los restaurantes y dar a conocer los principios y valores de responsabilidad social corporativa de la compañía*".

Como se indica en la misma memoria de RSC, este nuevo concepto incide especialmente en tres pilares fundamentales para McDonald's: los productos ofrecidos, la experiencia de los clientes en los restaurantes y la imagen de la marca. Para adentrarnos más y conocer la totalidad de dicha estrategia vamos a analizar las cuatro variables del marketing mix: producto, precio, comunicación y distribución.

4.1. PRODUCTO

McDonald's cuenta con un sistema de suministros que ofrece productos de calidad a la vez que fomenta el desarrollo sostenible. Todo ello es posible gracias a las relaciones que mantiene con sus proveedores, de los que hablaremos más adelante.

El método de producción utilizado por la multinacional es el sistema de producción en cadena con el principal objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes en el menor tiempo posible. Así pues, McDonald's ofrece la misma cartera de productos estándar para todas las franquicias, pero incluyendo algunas variaciones en los distintos países debido a la gran influencia de la cultura y de los gustos particulares de los consumidores potenciales.

McDonald's ofrece diferentes tipos de productos en función del público objetivo al que desea dirigirse; esto se conoce como líneas de productos, y se utilizan para ofrecer a los

clientes un repertorio más amplio a la vez que concreto y lograr así satisfacer las necesidades y gustos individuales de cada persona. En McDonald's podemos destacar tres principales líneas de productos según el segmento al que se orientan.

La primera línea de productos es la orientada hacia un público más infantil. McDonald's es consciente de la importancia que tienen los niños para su empresa ya que son el principal reclamo de los restaurantes de comida rápida y por ello ofrece un producto diseñado exclusivamente para este tipo de clientes: el Happy Meal. Se trata de un menú de libre elección desarrollado en 4 sencillos pasos que consta de un plato principal, un acompañamiento, una bebida y un postre.

Como podemos observar en la figura 4.1, dicho menú ofrece desde los productos típicos de McDonald's (aunque en un tamaño reducido que contiene cantidades adaptadas a los más pequeños de la familia) como serían la Chicken Burguer Kids, la Hamburguesa con queso, las McNuggets o las patatas fritas pequeñas y patatas Deluxe como acompañamiento; hasta productos más innovadores y solo disponibles en este menú como las McCroquetas de Jamón, McFish y acompañamientos más saludables como los Happy cherritos o las Happy zanahorias. Entre las bebidas destaca la ausencia de bebidas gaseosas y tan solo se encuentran disponibles el agua mineral, zumo de manzana y zumo de naranja. Para finalizar, los niños pueden elegir el típico mini McFlurry KitKat u optar por opciones más saludables pero atractivas a su vez como son el Danonino, Actimel de fresa y una fruta entre las que se encuentran la manzana, de forma fija y continua, y otra fruta alternativa como piña, naranja, melón o mango que varía dependiendo de la temporada en que nos encontremos: (actualmente se está ofertando mango).

Figura 4.1.: Happy Meal



Fuente: McDonald's

Además, el Happy Meal cuenta con el complemento estrella para el público más infantil, un mini juguete o un libro exclusivo de regalo (novedad introducida en 2019). Este juguete complementario está disponible solo durante un determinado periodo de tiempo ya que se trata de un producto rotatorio semanal: cada mes se elige un tema genérico diferente (estrenos de películas, videojuegos, series de dibujos animados, etc.) y cada semana de dicho mes se ofrece un producto diferente relacionado con el tema escogido por la franquicia y que posteriormente será sustituido por otro diferente tras finalizar el mes. En cuanto a los libros ofrecidos, se utiliza el mismo funcionamiento, pero con distinto periodo de rotación: en este caso se ofertan dos libros diferentes cada ocho semanas, y todos ellos se encuentran dentro de la gran colección titulada "*Las aventuras de los mellizos Treetop*" que contiene doce libros diferentes. Con este producto adicional McDonald's trata de fomentar la lectura en familia haciendo que resulte más atractiva y divertida para los niños.

Para concluir con esta línea de negocio, un aspecto que debemos destacar del menú es que el Happy Meal cuenta con un envasado especial diferente al resto de productos ofrecidos por la compañía y que consiste en una caja roja con orejas que cambia en función de la temática de los juguetes ofrecidos con el menú y con la que incluso se puede jugar e interactuar. Esta estrategia de *packaging* exclusivo para el público infantil consigue que el producto sea más atractivo a la vista de los niños fomentando así el deseo de compra y que por tanto se incrementen las ventas de la marca.

La segunda línea de productos que ofrece McDonald's está orientada hacia otro segmento de consumidores con unas necesidades y preferencias totalmente diferentes al anterior: el público adulto. Esta línea de productos se fundamenta en el McMenú: un menú disponible en tres tamaños diferentes (pequeño, mediano y grande) que incorpora un sándwich principal, una bebida y un complemento a elegir entre patatas fritas o Deluxe y ensalada de la huerta. En cuanto al tamaño del menú cabe destacar que tan solo se ven modificados la dimensión de las patatas y la bebida mientras que el tamaño del sándwich principal se mantiene igual para todas las modalidades.

McDonald's trata de ofrecer a este segmento de clientes productos diferenciados en cuanto a calidad. En este grupo encontramos concretamente dos productos de temporada que van cambiando según las promociones que desea realizar la empresa: las *Grand McExtreme* de McDonald's y las hamburguesas *Signature Collection*. Por un lado, como se indica en la página web de McDonald's, las *Signature Collection* se

caracterizan por ser hamburguesas que disponen de un certificado que acredita que están producidas con carne 100% de vacuno gallego; sin embargo, la característica principal de las *Grand McExtreme* de McDonald's es que se van renovando con la llegada de nuevas temporadas aprovechando promociones específicas (por ejemplo, verano y navidades son los periodos en los que se suelen lanzar al mercado nuevos productos de este tipo).

En esta segunda línea de productos también encontramos una serie de productos más saludables dirigidos a consumidores vegetarianos o clientes que siguen alguna dieta específica y que por tanto requieren de unos productos especializados a su tipo de alimentación. Así pues, McDonald's introdujo hace años en su cartera de productos las ensaladas. (Figura 4.2).

Figura 4.2.: Ensaladas McDonald's



Fuente: McDonald's

Por último, la tercera línea de productos ofrecidos por McDonald's es la orientada hacia un segmento del mercado muy específico como son los amantes del café y de los desayunos. En este sentido McDonald's dispone de una segunda marca asociada a la compañía conocida bajo el nombre de McCafé en la que se ofrecen todo tipo de productos relacionados con la repostería (tanto dulce como salada) y café. Como se indica en la propia página web de McDonald's, "*McCafé te ofrece un espacio único y sorprendente con la mejor selección de cafés y los mejores productos recién hechos y servicios en una cuidada cristalería y vajilla, para disfrutar de la mejor experiencia y relajarse a cualquier hora del día*". Entre dichos productos podemos encontrar desde las básicas tostadas con mantequilla o tomate, pasando por los conocidos McMuffin de *bacon* y huevo o de salchicha y huevo, y hasta las especialidades típicas de productos locales como son el capricho de tortilla de patata y la tentación ibérica. Además, entre los dulces destacan los croissants, los donuts y los muffins, entre los que se ofrece la posibilidad de elegir entre el normal o el de chocolate.

En este aspecto, cabe destacar que mientras el servicio McCafé está disponible durante todo el día, el servicio conocido como McBreakfast ofrece los mismos productos, pero disponibles solo durante la hora de los desayunos (hasta las 12:00h) y acompañado siempre de un café clásico pequeño.

Entre las variedades de café los clientes pueden encontrarse desde los más clásicos como *Espresso*, *EspressoMacchiato*, *Espresso con nata*, *Espresso con helado*, *Café bombón*, *Café Latte* y *American*; hasta cafés más destacados como el *Cappuchino*, *LatteMacchiato*, *Chocolate LatteMacchiato* o *Caramel LatteMacchiato*. Además, se ofrecen otro tipo de productos como *frappés*, batidos de distintos sabores (chocolate, vainilla, fresa, plátano, piña y mango) y café frío comúnmente conocido bajo el nombre de *Ice*.

A modo de conclusión podemos decir que en la actualidad McDonald's ha realizado una integración completa entre ambas marcas en los establecimientos físicos haciendo coincidir en el mismo local dos ambientes diferenciados entre ellos: uno destinado al servicio de comida rápida y el otro, el McCafé, un espacio donde se recrea una cafetería para instaurar en el consumidor una sensación de comodidad y deseo por consumir el producto.

4.2. PRECIO

El precio es probablemente la variable estratégica de mayor importancia en términos de decisión de compra para los consumidores.

Dentro de su estrategia corporativa McDonald's ha instaurado una política de precios que consiste en ofrecer precios más bajos aprovechándose de las economías de escala que obtiene durante el proceso de producción en masa. A través de esta política la multinacional intenta acaparar más cuota de mercado intentando llegar a todos los públicos ya que dentro de su cartera de productos podemos encontrar desde los precios más básicos como son los productos a 1€ y la promoción MyCombo que ofrece una hamburguesa y un complemento por 2,90€, hasta productos que ofrecen una mayor calidad como las McExtreme de McDonald's o las Signature Collection y que por tanto llevan asociados un precio más elevado para así intentar diferenciarse del resto de competidores de la industria.

Respecto a los precios de los menús de McDonald's cabe destacar que difieren en función de la hamburguesa escogida pero también en función del tamaño del menú (pequeño, mediano o grande). Atendiendo al tamaño, los consumidores de McDonald's deben pagar 0,60 céntimos más por el menú grande. Sin embargo, existen numerosas diferencias en términos de precios entre los diferentes menús medianos ofrecidos. Así, por ejemplo, los precios más bajos están asociados a los McMenús clásicos de McDonald's siendo los más baratos Big Mac, McPollo y el menú de filete de pescado con un precio de 6,35€ y el más caro el CBO con un precio de 7,15€.

Los menús Signature Collection y los McExtreme llevan asociados precios más altos en comparación con los comentados anteriormente. En el caso de los precios de las Siganutre, todos los menús tienen un precio de 8,65€ mientras que los precios de las McExtreme oscilan entre los 7,15€, que cuestan la *Intense Cheddar* y la de *Bacon*, y los 8,55€ que llevan asociados la *Double Intense Cheddar* y la *Double Bacon* y que ofrecen el doble de producto como su propio nombre indica.

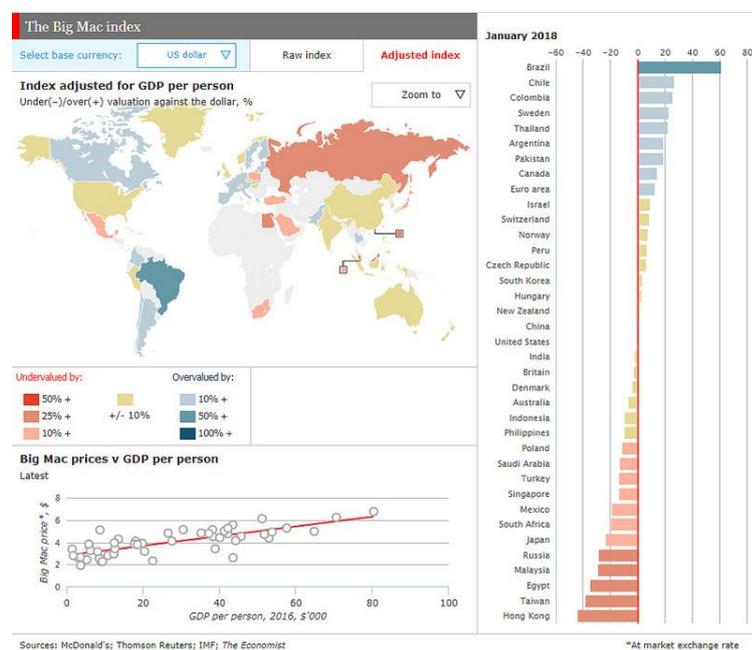
Otra técnica utilizada por la compañía dentro de su estrategia de precios es el programa de fidelización del cliente a través de la App de McDonald's. Se trata de una APP con un sistema de funcionamiento muy básico apto para todo tipo de clientes estratificada en tres niveles diferentes: oro, plata y bronce, ordenados de mayor a menor importancia. En función del gasto mensual realizado por el consumidor (con un mínimo de 10€ al mes), éste va ascendiendo de nivel y en cada uno de ellos obtiene ofertas personalizadas validas durante un mes. De este modo fomenta el consumo mensual de los clientes obteniendo mayores beneficios, creando relaciones a largo plazo y favoreciendo la fidelidad del cliente hacia la marca.

Esta APP se basa por tanto en un sistema de fijación de precios promocionales ofreciendo temporalmente productos a precio reducido con el objetivo de incrementar las ventas a corto plazo.

Para concluir cabe destacar que McDonald's es una multinacional establecida en distintos países a nivel mundial por lo que dentro de su estrategia de precios encontramos la fijación de precios basándose en la segmentación geográfica. Esto significa que para el mismo producto ofrece precios diversos en función del país en el que se encuentre establecida la franquicia y teniendo en cuenta el poder adquisitivo de los consumidores de cada mercado. Así pues, como ya hemos comentado anteriormente, la hamburguesa Big Mac es el producto más destacado de la cartera de negocio de

McDonald's y tanta ha sido su repercusión desde su aparición hasta el día de hoy que la revista *The Economist* elabora un índice basado en la paridad del poder adquisitivo en relación al precio que tiene el Big Mac en los diferentes países de los distintos continentes. Dicho índice “establece que las tasas de cambio deben ajustarse hasta que el precio de una canasta de productos idéntica, o en este caso, un Big Mac, cueste lo mismo en todas partes”. Si analizamos el gráfico 4.2 podemos observar el Índice Bic Mac desarrollado a nivel mundial y que ha sido extraído de un estudio realizado en enero de 2018.

Gráfico 4.2: Índice Big Mac mundial en enero del 2018



Fuente: *The Economist*

4.3. COMUNICACIÓN

Dentro de esta variable del marketing *mix* podemos diferenciar dos sentidos diferentes en cuanto al flujo que sigue la información. Por un lado, nos encontramos con todas las diferentes y variadas campañas de publicidad y promoción que lleva a cabo McDonald's para darse a conocer en el mercado y mantener su posición de liderazgo; mientras que, en el sentido opuesto, los consumidores se comunican con la empresa a través de diferentes métodos ofrecidos por McDonald's como pueden ser las encuestas y/o los sistemas de quejas y sugerencias que ayudan a medir la satisfacción del cliente.

McDonald's es una de las marcas más reconocidas internacionalmente y esto se debe en gran medida a la gran inversión que ha realizado en su estrategia publicitaria. Esta estrategia de marketing que lleva a cabo a nivel corporativo tiene como elemento central el eslogan creado por la marca en el año 2003: *I'm lovin' it*. Con el paso de los años McDonald's ha ido integrando dicho eslogan en todas las estrategias de comunicación de la marca (anuncios, promociones, *merchandising* de sus restaurantes...) con el objetivo de unificar todas sus campañas y que el consumidor las asocie directamente con McDonald's. Tal y como declaró Larry Light, vicepresidente ejecutivo de McDonald's y Director Mundial de Marketing y recoge la revista *Marketing Directo* (2003), "*Se trata de algo más que un mero eslogan comercial; es una nueva forma de concebir y transmitir el atractivo de nuestra marca a nuestros clientes*".

McDonald's utiliza varios medios de comunicación para promocionarse y entre estos destacan la utilización de spots publicitarios que posteriormente sube a las redes sociales (Instagram, Facebook y YouTube principalmente) con los que llamar la atención del consumidor y generar deseo de compra. Entre estos spots también encontramos los dedicados a ofrecer productos de mayor calidad como por ejemplo la *Grand McExtreme BIBO* de Dani García en la que la marca promociona una hamburguesa distintiva y de mayor calidad al resto de su cartera de productos y para ello se ayuda de la presencia de un *celebrity*. En este caso se trata del chef Dani García que cuenta con dos estrellas Michelin y que diseña una hamburguesa especial para McDonald's intentado así hacer ver a los consumidores más exigentes que la calidad a precios bajos también es posible dentro de la marca. Se trata de una campaña de marketing viral realizada en los últimos años que utilizó McDonald's bajo el *hashtag* #VasAFliaParCuando y cuyo objetivo era la máxima difusión para conseguir el mayor número de visualizaciones posibles creando así un contenido viral. Para lograr la viralización del *spot* publicitario la marca lanzó el reto a los consumidores de realizar propuestas para continuar el *hashtag*, generando así más contenidos relacionados con la marca a través de las redes sociales.

Entre dichos *spots* publicitarios también encontramos los orientados a desmentir informaciones del entorno o a intentar modificar determinados pensamientos de los consumidores. En este caso destaca *Desmontando mitos*, una campaña de marketing realizada en el año 2017 por McDonald's a través de una plataforma online (www.laverdadaestaquidentro.com) a la que tienen acceso todos los consumidores y en

la que la compañía en colaboración con el humorista Leo Harlem, el ex futbolista e investigador deportivo Michael Robinson y el *youtuber* WillyRex tratan de resolver las dudas expuestas por los clientes de McDonald's enseñando la realidad del proceso de producción y los distribuidores con los que trabaja la multinacional para finalizar desmontando ciertos mitos sociales que se han ido creando sobre la compañía con el paso del tiempo y más concretamente en los últimos años. Se trata de una campaña que utiliza el humor y los monólogos como herramientas base y cuyo objetivo principal es intentar provocar una reacción en el consumidor e intentar modificar ciertos aspectos de su pensamiento que están relacionados con la deficiente calidad de los productos ofrecidos por McDonald's.

Otro aspecto que debemos comentar es el gran éxito que ha tenido la aplicación de McDonald's España en la que la marca además de ofrecer y publicitar todos sus productos también aprovecha la oportunidad para desarrollar un programa de fidelización con el que retener a sus clientes más beneficiosos y con la intención de captar clientes nuevos. El consumidor dispone en su smartphone de toda la información acerca de los productos ofertados, los precios, la composición nutricional de las hamburguesas y las ofertas realizadas por la marca. Es este aspecto de las promociones y ofertas destaca la disponibilidad en la APP de la oferta *black*, una oferta que se renueva semanalmente, y que es de canjeo único por consumidor/smartphone, lo que fomenta el consumo semanal entre los clientes de la marca.

Asimismo, para avivar el consumo diario, la marca lanza en determinados meses campañas promocionales de un mes de duración en la que cada día se oferta un producto único. Por ejemplo, destaca la campaña llevada a cabo en los meses de verano o semana santa conocida como *Los 31 días locos de McDonald's*; o la campaña de Navidad promocionada bajo el eslogan del *Mes Mcnifico*. En el gráfico 4.3 podemos ver los carteles lanzados por McDonald's para promocionar las campañas en la APP.

Gráfico 4.3. Carteles campañas publicitarias en la APP



Fuente: McDonald's

Para concluir el apartado de promociones, debemos destacar la promoción recientemente lanzada por la marca y que va dirigida exclusivamente a la tercera línea de productos, ya comentada en el apartado de producto, y cuyo público objetivo son los amantes del café: *Todos los lunes café gratis*.

Por tanto, parte del reconocimiento mundial de la marca se debe gracias a la estrategia de marketing que lleva a cabo McDonald's bajo el eslogan *I'm lovin' it* y con la que ha logrado crear contenidos publicitarios dirigidos a los tres grupos objetivo de clientes a los que desea dirigirse la empresa.

4.4. DISTRIBUCIÓN

La variable distribución se puede analizar como dos procesos diferenciados pero contiguos dentro de la misma compañía: la distribución de los inputs por parte de los proveedores hasta McDonald's, y por otro lado la distribución del producto final desde McDonald's hasta el consumidor final.

El proceso previo a la venta de los productos, ya comentados anteriormente, consiste en la distribución de éstos desde los distintos proveedores hasta la propia empresa, cuando ya una vez allí se distribuyen hacia el cliente.

En la página web de McDonald's España se informa a los consumidores de que la compañía trata de incorporar en su cadena de suministro a los proveedores más punteros del país o filiales de empresas internacionales que tienen presencia en el territorio nacional para así ofrecer al cliente productos de mayor calidad: *“Los proveedores de McDonald's son líderes en su sector. Una muestra del compromiso de McDonald's con el sector primario en España lo refleja el hecho de que el 75% del volumen de compra*

de materias primas para la elaboración de los productos que se sirven en los restaurantes procede de proveedores establecidos en España.” Una vez establecidas dichas relaciones, la compañía intenta que sean eficientes para ambas partes y de larga duración. De esta forma logra abastecerse de los mejores productos y mantener estándares y prácticas de alto nivel a lo largo de toda la cadena de suministro.

El producto básico de McDonald’s como ya hemos comentado anteriormente es la carne, por ende, uno de los proveedores más importantes de la compañía es la multinacional *OSI Food Solutions*, con la que lleva trabajando desde 1955. Así pues, uno de los pilares fundamentales de la estrategia de marketing de la empresa como es el establecer relaciones a largo plazo, se cumple. Dicha multinacional dispone de una filial en territorio español: *La Finca el Campete* que se encuentra ubicada en la Dehesa extremeña (Cáceres) y es el proveedor principal de la carne con la que se elaboran todas las hamburguesas ofrecidas en cartería. Además, como se indica en la página web de la compañía “*La Finca el Campete ha sido reconocida por McDonald’s Europa como la primera “granja insignia” española en carne de vacuno*”, por lo que su principal proveedor está certificado y ofrece productos de calidad como piezas enteras 100% de vacuno que proceden de la parte delantera de la vaca.

McCain es el segundo proveedor más importante de McDonald’s, siendo este el responsable de proveer patatas fritas a la compañía. Tal y como indica McDonald’s, se trata de una multinacional canadiense con filial en España que ofrece productos de calidad y certificados con un estándar de Buenas Prácticas en Agricultura.

Otro de los proveedores con los que trabaja McDonald’s y que podemos encontrar en su página web, es *Florette*, una compañía navarra productora de lechuga que fue la pionera en introducir en el mercado español las ensaladas de bolsa hasta entonces desconocidas por los consumidores. Dicho proveedor impulsó las relaciones con McDonald’s ofreciéndole un producto ya preparado y listo para el consumo, pero al que no le falta ningún *topping*. Como el resto de las fincas que son gestionadas por *Florette Agrícola*, la Finca Castiflor (Soria) está certificada según informa la propia empresa por “*el esquema Global GAP, lo que supone que las prácticas de cultivo y gestión se diseñan para garantizar un producto seguro y de calidad. Esta certificación se renueva anualmente mediante auditoría*”.

La compañía indica en su página web que también mantiene relaciones con *Aryzta Bakeries Iberia* (una filial española de la empresa alemana con el mismo nombre) quien se ocupa de proveer pan; Nestlé, quien es el encargado de suministrar el agua; Danone como principal proveedor de la mayoría de los productos lácteos que ofrece McDonald's, aunque la leche y los lácteos proceden de Industrias Lácteas Asturianas; Helios para suministrar ketchup; y finalmente Mahou San Miguel para la cerveza.

La segunda parte del proceso de distribución consiste en hacer llegar el producto terminado hasta el consumidor final, y para ello McDonald's utiliza el método de distribución intensiva ya que su principal objetivo es tener el mayor número de puntos de ventas posibles. Dicha distribución puede realizarse en establecimientos físicos o mediante pedidos on-line.

Los establecimientos físicos de McDonald's son un pilar fundamental de la estrategia *Good Fast Food* que lleva a cabo la empresa, por lo que la compañía destina gran parte de sus recursos a la mejora y mantenimiento de los establecimientos ya abiertos, a la vez que ofrece licencias de franquicias para la apertura de otros nuevos restaurantes en sitios estratégicos para la empresa.

Con el objetivo de describir los establecimientos se realiza una observación en la ciudad de Zaragoza durante el mes de abril de 2019 en los establecimientos McDonald's Almozara, McDonald's Los Enlaces, McDonald's de Puerto Venecia y McDonald's Utrillas. Hemos elegido estos restaurantes ya que, aun perteneciendo a la misma franquicia, sus ubicaciones y características son totalmente diferentes.

El primer establecimiento es de reciente apertura (año 2016) y surge como un nuevo proyecto de desarrollo de mercado (penetración en un nuevo mercado, pero con productos ya existentes) ya que se ubica en La Almozara, un barrio de Zaragoza en el que anteriormente no había ningún establecimiento de la cadena. Este restaurante consta como el establecimiento físico número 12 de Aragón, y destaca principalmente porque se encuentra en una zona en la que su público objetivo está bastante concentrado: se trata de un barrio con población joven y familiar donde los niños están presentes, y además se encuentra ubicado cerca de la estación Delicias, lo que hace que un mayor número de clientes (viajeros o personas que por trabajo tienen la necesidad de

desplazarse diariamente) se sientan atraídos por la cercanía y rapidez en el servicio de dicho local.

El segundo restaurante elegido para llevar a cabo la observación y poder sacar así conclusiones más certeras tras un proceso de comparación, es McDonald's Enlaces ubicado en Vía Hispanidad. Se trata de un restaurante ubicado con fácil acceso desde la carretera en el que se intenta potenciar el consumo del producto mediante servicio de recogida en McAuto. Los clientes potenciales por tanto de este establecimiento son familias o personas que disponen de automóvil y pueden llegar hasta él. Además, está ubicado al lado de un lavadero de coches, lo que fomenta el tránsito de vehículos por la zona, incrementando así el número de clientes potenciales.

En tercer lugar, se elige el restaurante ubicado en Puerto Venecia por tener una ubicación del establecimiento totalmente diferente a los dos comentados anteriormente. En este aspecto se trata de una franquicia ubicada en el Centro Comercial más grande de Zaragoza y el más visitado en la actualidad debido a su reciente apertura y al gran impacto que ha causado entre la población, por lo que la gran afluencia de clientes potenciales garantiza la estabilidad del negocio y sus beneficios.

Por último, se realiza una observación en el establecimiento de McDonald's CC Utrillas Plaza. Se encuentra situado justo al lado del centro comercial Utrillas por lo que los principales consumidores son, como en el caso anterior, clientes que se desplazan hasta dicho centro comercial o familias del propio barrio en el que se encuentra ubicado.

El Anexo I recoge las fichas de observación a las que se ha recurrido durante este proceso y que han sido utilizadas con el fin de establecer una serie de conclusiones acerca de los establecimientos físicos de McDonald's ubicados en Zaragoza (Aragón). Tras llevar a cabo todas las observaciones, la primera conclusión a la que se llega es que los restaurantes se basan en tres conceptos básicos que podemos relacionar además con dos de los tres principales segmentos a los que se dirige la estrategia de McDonald's. Estas tres características son el servicio McAuto, la disponibilidad de aparcamiento en los establecimientos y la existencia de una zona de juegos para los niños que suele ubicarse en el interior de los restaurantes o en el exterior, pero en ambos casos se trata de zonas cubiertas y con disponibilidad de mesas grandes adjuntas en el mismo espacio, lo que crea un ambiente idóneo para el público infantil y sus familias además de crear un espacio que se utiliza para las celebraciones de fiestas de cumpleaños. De todos los establecimientos analizados, tan solo el de CC Utrillas no dispone de servicio McAuto

ni de aparcamiento (aunque los clientes pueden utilizar el aparcamiento del CC Utrillas abierto al público), pero en el resto de los restaurantes tanto el aparcamiento como el servicio McAuto están abiertos durante el mismo horario que el establecimiento o incluso 24h, como es el caso de McDonald's Enlaces. Sin embargo, en este aspecto cabe destacar que uno de los segmentos a los que se dirige la estrategia: los amantes del café, no está presente en los establecimientos de Zaragoza ya que ninguno de los establecimientos observados dispone de espacio McCafé dentro del propio restaurante, aunque sí que ofrecen servicios McBreakfast en horario de mañanas.

En cuanto a las características propias de los establecimientos observamos que todos ellos son acristalados o con grandes ventanales (CC Utrillas) lo que permite la entrada de luz natural durante el día además de que por la noche todos los restaurantes disponen de luces artificiales en el interior del establecimiento y de farolillos en las terrazas exteriores para el alumbrado; además, todos ellos disponen de ambientación musical en el interior aunque a niveles muy bajos de sonido para no incomodar a los clientes durante su estancia. Otra de las características comunes es la disposición de las mesas en los establecimientos ya que todos ellos cuentan con dos tipos de mesas que tienen capacidad para distintos números de comensales: las mesas normales con sillas y las mesas altas con taburetes; si bien cabe destacar que no todos los restaurantes cuentan con servicio en mesa ya que tan solo McDonald's La Almozara y McDonald's Enlaces cuentan con este servicio extra mediante un localizador disponible en las máquinas de auto pedido. Relacionado con este último aspecto, podemos decir que todos los restaurantes disponen de cajas registradoras en las que pedir y pagar por el servicio, pero, además, con el nuevo proceso de implantación de nuevas tecnologías se han puesto a disposición del cliente numerosas pantallas de auto pedido que facilitan el proceso de compra además de evitar largas filas en las cajas.

Por último, cabe destacar que McDonald's aprovecha también los establecimientos físicos para hacer promoción y dar a conocer sus productos y servicios. Así por ejemplo destacamos la publicidad existente en las pantallas de las cajas registradoras y en las pantallas del servicio McAuto además de la promoción en todos los establecimientos del Happy Meal mediante una máquina expositora que muestra todos los juguetes del mes disponibles con dicho menú, lo que fomenta la atracción del público más infantil y su consumo. La explicación fundamental de estas características comunes es que McDonald's es una compañía basada en un sistema de franquicias, por lo que el

franquiciado establece una serie de directrices básicas que todos los restaurantes franquiciados deben cumplir.

En el método de distribución online, el diario *El Economista* explica que la máxima expansión del canal hasta el momento se produce en el verano del año 2017 cuando se inaugura por primera vez en Barcelona y Madrid: McDelivery, el servicio de entrega a domicilio que utiliza la marca McDonald's en España tras una alianza con el distribuidor Glovo.

Además, el periódico *El Economista* recoge que el presidente y director general de McDonald's España en 2017, Mario Barbosa, explicó en su momento que esta alianza era una apuesta estratégica para facilitar el consumo de sus productos: *"Estamos muy orgullosos de por fin poderlo hacer realidad en colaboración con Glovo, que nos permite estar ya en Madrid y Barcelona a las que se irán uniando próximamente otras ciudades españolas"*.

Actualmente Glovo y UberEats son las aplicaciones con las que opera la compañía y por tanto los clientes de McDonald's pueden realizar pedidos online a domicilio siempre que lo deseen. Este servicio se encuentra disponible en la mayor parte de las ciudades españolas en el horario habitual de cada establecimiento (incluidos los que ofrecen servicio 24horas) y no exige un importe mínimo de gasto para realizar el pedido, aunque Glovo y UberEats sí que cobran una tarifa extra al cliente por los gastos de recogida y envío del pedido.

5. ESTUDIO DE OPINIÓN DE LOS CLIENTES MCDONALD'S

5.1. OBJETIVOS

Como hemos comentado en apartados anteriores un pilar fundamental de la estrategia competitiva *Good Food Fast que* ha desarrollado en los últimos años y que actualmente lleva a cabo McDonald's es la imagen de marca. Hasta ahora hemos conocido la imagen que dese proyectar McDonald's en el mercado, por ello en este apartado vamos a realizar un estudio de opinión de los consumidores potenciales para ver la imagen que perciben ellos realmente a cerca de la marca. En concreto nos planteamos los siguientes subobjetivos:

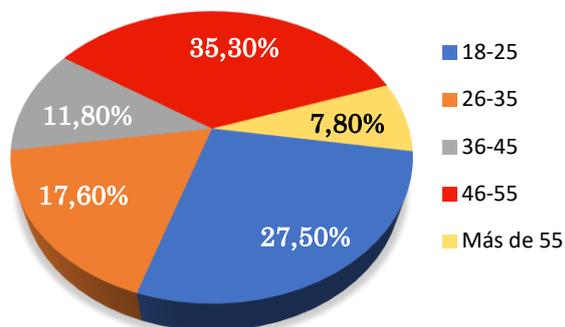
- Establecer los motivos y la frecuencia de compra de los productos McDonald's.
- Conocer la percepción que tienen los clientes de los productos de McDonald's.
- Analizar el grado de satisfacción de los clientes una vez consumidos los productos que ofrece la marca.
- Conocer la opinión que tienen los clientes hacia la marca y si la recomendarían o no.
- Determinar la efectividad de los programas de fidelización de clientes que utiliza McDonald's (App).
- Grado de éxito de McAuto y McDelivery o por si el contrario los clientes prefieren acudir a los establecimientos físicos.
- Identificar los canales de promoción y publicidad que tienen mayor impacto en los clientes.

5.2. METODOLOGÍA

Para la realización del estudio de opinión sobre McDonald's hemos utilizado la herramienta de la encuesta. Podemos encontrar el cuestionario en el Anexo II y cabe destacar que está dirigido a los consumidores que hayan consumido alguna vez en McDonald's. Así pues, la encuesta ha sido difundida exclusivamente a través de las redes sociales y de manera online obteniendo finalmente una muestra total de 102 personas.

Entrando en el análisis de la muestra obtenida, observamos que se trata de una muestra compuesta por un 60.8% de mujeres y un 30.2% hombres, donde el 49% del total tienen hijos. Además, como podemos observar en el Gráfico 5.1, hemos obtenido respuesta por parte de todos los rangos de edad propuestos, destacando con una mayor participación las personas situadas entre los 46 y los 55 años (36.50% del total).

Gráfico 5.1. Edad de la muestra



Fuente: Elaboración propia

Para finalizar con el análisis de la muestra, se muestra en la tabla 5.2 la renta anual percibida por la unidad familiar de los consumidores encuestados.

Tabla 5.1. Renta anual de la unidad familiar

Renta de la unidad familiar	
Menos de 1000	16,70%
Entre 1001-2000	41,20%
Entre 2001-3000	16,70%
Entre 30001-4000	17,60%
Más de 4000	7,80%

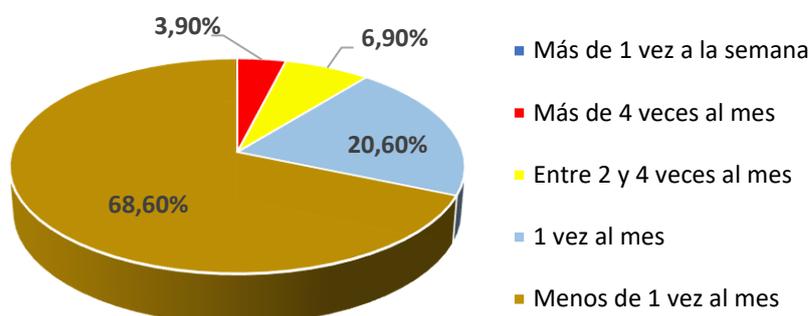
Fuente: Elaboración propia

5.3. ANÁLISIS DE RESULTADOS

Tras conocer las características básicas de la muestra se van a analizar los resultados obtenidos en la encuesta.

En el gráfico 5.2 se observa la frecuencia con que los consumidores acuden a McDonald's. Se puede ver en el gráfico que la mayoría de los encuestados (68.8%) consume menos de una vez al mes; un 20.6% consume una vez al mes; un 6.9% consume entre dos y cuatros veces al mes y tan solo un 3.9% del total consume más de cuatro veces al mes. Cabe destacar que ninguno de los encuestados consume productos de dicha cadena más de una vez a la semana.

Gráfico 5.2. Frecuencia de consumo en McDonald's

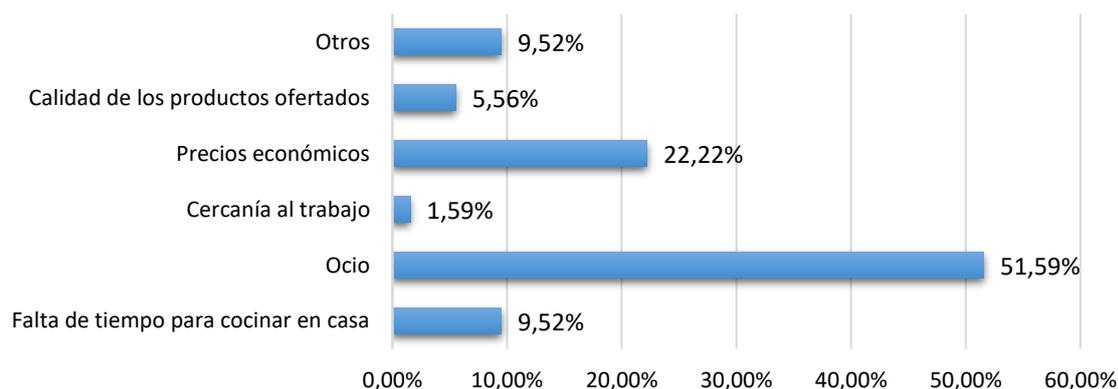


Fuente: Elaboración propia

Una vez conocida la frecuencia de consumo de los encuestados, nos interesa saber, por un lado, el sitio en que son consumidos y, por otro, los motivos que fomentan el proceso de compra. Respecto al lugar en el que los productos de McDonald's son consumidos, los establecimientos físicos de la cadena son los preferidos con un 74.5% del total de los encuestados; seguido del servicio McAuto con un 16.7%. En ultimo lugar, encontramos el servicio a domicilio que cuenta con tan solo el 8.8% de los votos y que por tanto es el menos demandado.

En el grafico 5.3 podemos ver los motivos que justifican la compra, siendo motivos de ocio el más destacado con un 51.59%. Por otro lado, encontramos los precios económicos como otro motivo básico de los hábitos de compra (22.22%) seguido de la falta de tiempo para cocinar en casa por parte de los encuestados y de otros motivos, ambos con un 9.52% del total. Sin embargo, tan solo un 5,56% de los encuestados acuden por la calidad de los productos ofertados mientras que una mínima parte de las respuestas van dirigidas a la proximidad de un establecimiento McDonald's respecto de su lugar de trabajo, concretamente 1.59%.

Gráfico 5.3. Motivos de compra en McDonald's

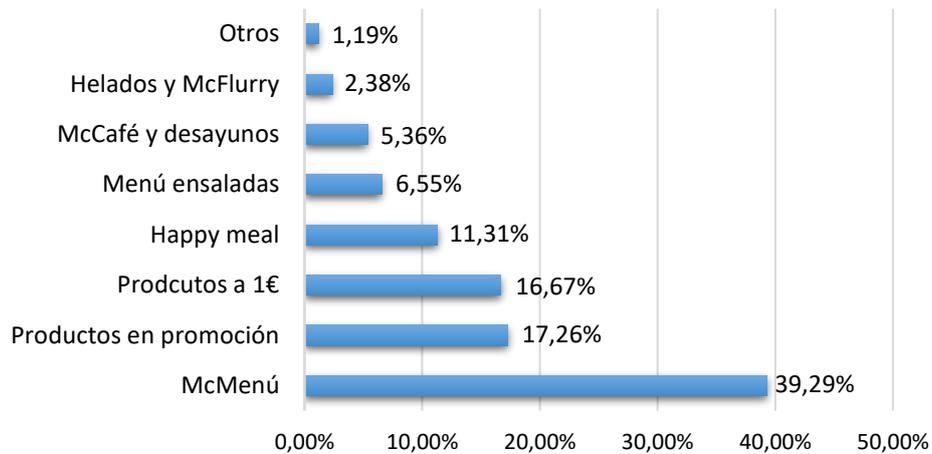


Fuente: Elaboración propia

Tras conocer los motivos que fomentan el consumo de productos de la marca, interesa conocer el modo en que se consume (con quién) y qué productos son los más demandados por las personas que han realizado la encuesta. En el ámbito social, el 40,2% de los encuestados acude a McDonald's en familia, siendo este el cliente potencial de la compañía. Un 37,3% acude con amigos, lo que explica que el ocio sea el motivo más elegido por los consumidores para acudir al restaurante; mientras que tan solo un 6,9% de los encuestados acude de manera solitaria. El resto de la muestra indica que acude en pareja.

En el gráfico 5.4 se reflejan los productos que los consumidores suelen pedir cuando acuden a McDonald's. En este caso se observa que el producto más demandado con diferencia evidente es el McMenú con un 39,29%. A este, le siguen los productos en promoción (17,26%), los productos a 1€ (16,67%) y el Happy Meal (11,31%) lo que refleja que los motivos económicos y los precios asequibles sean el segundo factor de mas importancia para los consumidores a la hora de consumir en McDonald's. Por detrás de estos, se encuentran otros de los segmentos los que se dirige McDonald's: los amantes del café y las ensaladas; en este sentido cabe comentar que los menús ensaladas son menos demandados (6,55%) mientras que un 5,36% hace lo propio con los productos McCafé y desayunos.

Gráfico 5.4. Productos que se suelen consumir en McDonald's



Fuente: Elaboración propia

McDonald's no solo produce bienes para sus clientes, sino que también ofrece una serie de servicios que deben ser analizados para así detallar su importancia. Para analizar dichos servicios, se realiza una pregunta donde los encuestados deben responder atendiendo a su importancia en una escala de 1 a 5, siendo 1 ninguna importancia y 5 mucha importancia. Posteriormente, se calcula la media de todas las respuestas y se obtiene que los servicios con más importancia para los encuestados son la ubicación del establecimiento y el precio de los productos mientras que el servicio menos valorado es la existencia de servicio McAuto. (Tabla 5.2).

Tabla 5.2. Importancia media de los servicios en McDonald's

SERVICIOS	MEDIA
Calidad de los productos	3,20
Variedad de los productos	3,32
Precio	3,77
Servicio en el establecimiento	3,38
Limpieza	3,59
Servicio McAuto	2,79
Disponibilidad de aparcamiento	3,08
Ubicación del establecimiento	3,79

Fuente: Elaboración propia

Relacionado con el aspecto anterior, se prosigue la encuesta con una serie de aspectos más generales sobre la marca McDonald's que los encuestados deben valorar de 1 a 7

dependiendo del grado de acuerdo o desacuerdo, siendo 1 totalmente desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo. Como se indica en la tabla 5.3, el mayor acuerdo se ha dado en “Considero que McDonald’s es un restaurante de comida rápida” mientras que la mayor discrepancia se ha producido en el aspecto de que McDonald’s fomenta el consumo de comida saludable. Además, cabe señalar que tanto la zona de juego infantil como la introducción del servicio McDelivery a la marca han sido variables muy bien valoradas.

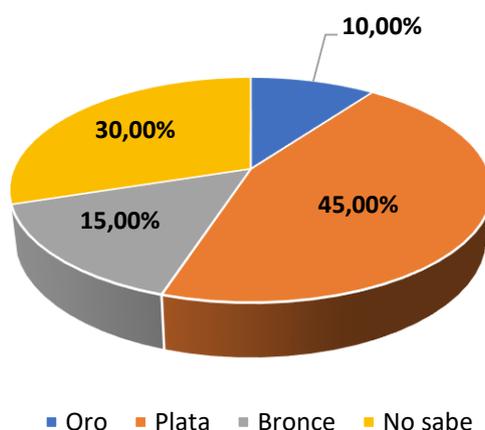
Tabla 5.3. Aspectos generales sobre McDonald’s

ASPECTOS	MEDIA
Considero que McDonald's es un restaurante de comida rápida	5,52
McDonald's ha incrementado su compromiso con el medioambiente	3,78
Considero que el servicio McDelivery ha supuesto una mejora	4,33
McDonald's fomenta el consumo de comida saludable	2,38
Considero la zona de juegos una variable importante para acudir a un establecimiento	4,59
McDonald's está realizando un esfuerzo por modificar la imagen de marca	3,97
Considero que McDonald's es un restaurante de comida basura	4,04

Fuente: Elaboración propia

Tras haber analizado todos los productos, servicios y aspectos relativos al proceso de compra del consumidor, se procede a analizar un área totalmente distinta como son la efectividad de los programas de fidelización de la marca hacia los clientes y los canales que utiliza McDonald’s para darse a conocer mediante la publicidad y las promociones. El programa de fidelización que utiliza la marca para atraer, establecer relaciones y retener a los clientes se basa en una aplicación (APP) gratuita para dispositivos móviles bastante conocida entre los encuestados ya que el 59.8% afirma conocer dicha aplicación, aunque bien es cierto, que de ese tanto por ciento que conoce la APP, tan sólo el 32.79% la tiene instalada en su móvil. Si tomamos como base que 32.79% es el porcentaje que tiene instalada la aplicación, el 45% de los encuestados pertenecientes a ese grupo tienen nivel plata en la APP mientras que el 30% no sabe el nivel actual que posee. Con menos importancia destacan un 15% que tienen nivel bronce y tan solo un 10% posee nivel oro (Gráfico 5.5).

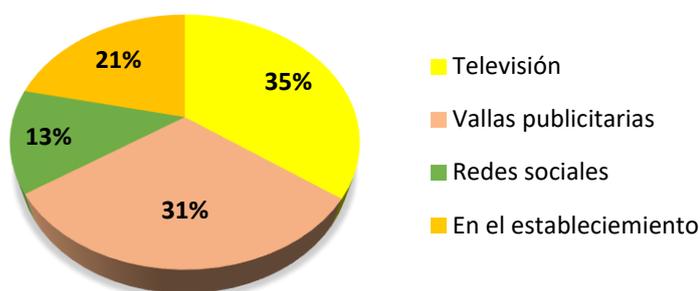
Gráfico 5.5. Nivel de fidelización a través de la APP McDonald's



Fuente: Elaboración propia

Tras conocer los resultados del programa de fidelización, nos centramos en identificar qué medios de comunicación son los que llegan antes o con mayor intensidad a los encuestados. En este sentido, el 35% de la muestra afirma que la televisión es el medio donde más publicidad y promociones de McDonald's observan seguido muy de cerca del 31% de la presencia en vallas publicitarias. Otro método de promoción son los propios establecimientos físicos, donde el 21% de los encuestados encuentra publicidad relacionada con la marca. Por último, cabe destacar que las redes sociales son el medio que menos llega a los encuestados ya que plataformas como Facebook, Instagram o Twitter tan solo obtienen el 13% del total (Gráfico 5.6).

Gráfico 5.6. Mayor presencia de publicidad sobre McDonald's



Fuente: Elaboración propia

El último aspecto que se quería valorar era el grado de satisfacción general de las personas que habían consumido como mínimo una vez algún producto de McDonald's y

si recomendarían además el consumo en dicha cadena. De esta pregunta se obtiene que el 62.7% recomendarían la marca a su entorno mientras que el 37.3% restante de la muestra no lo haría. Con respecto al grado de satisfacción obtenido, en una escala de 1 a 10 donde 1 es nada satisfecho y 10 muy satisfecho, el 23.5% lo valora con un 7. No obstante, el grado de satisfacción medio obtenida es 6.29.

6. CONCLUSIONES

Una vez se han comentado todos los aspectos propuestos para el trabajo, podemos concluir que la industria de la comida rápida en España cuenta con un alto grado de concentración en la que las multinacionales con más poder de marca son las que tienen mayor cuota de mercado y, donde, además, clientes y proveedores tienen bajo poder de negociación. McDonald's es una empresa caracterizada por haber sido líder de este sector durante muchos años. La causa principal de este hecho es que en los últimos años la marca ha modificado su estrategia corporativa y actualmente se basa en una estrategia de reorientación para seguir explotando las oportunidades que se le presentan, pero a su vez corregir las debilidades causadas por el deterioro de su imagen y así crear nuevas fortalezas. Esta nueva estrategia que está llevando a cabo en la actualidad es conocida bajo el nombre "*Good Food Fast*" e incide especialmente en tres pilares fundamentales: los productos ofrecidos, la experiencia de los clientes en los restaurantes y la imagen de la marca.

El método de producción utilizado por la multinacional es el sistema de producción en cadena con el principal objetivo de satisfacer las necesidades de los clientes en el menor tiempo posible. Ahora bien, estos clientes han sido segmentados por McDonald's de forma que la compañía ofrece una línea de productos a cada segmento de clientes al que se dirige. En este aspecto, cabe destacar que las tres líneas de productos que ofrece están dirigidas al público infantil, al público adulto y por último a los amantes del café.

Ya conocida la estrategia de marca de McDonald's y la nueva imagen que desea proyectar a estos clientes, el estudio de mercado realizado nos permite conocer la imagen que tienen los encuestados del líder de la comida rápida. Mediante el análisis de los datos obtenidos en la encuesta, podemos observar que no se trata de clientes habituales ya que la frecuencia de consumo es de menos de una vez al mes. Los motivos básicos que fomentan el proceso de compra son el ocio y los precios económicos, lo que

lleva asociado que los encuestados acuden en su mayoría en familia o con amigos y que los productos más consumidos de la cadena sean los McMenú, los productos en promoción y a 1€ y el Happy Meal.

Además, podemos decir que a pesar de la irrupción del servicio McDelivery en la compañía, los encuestados prefieren seguir consumiendo en los establecimientos físicos, siendo la ubicación de estos el aspecto más valorado por los clientes. A partir de la muestra hemos podido observar también que la mayor parte de ella conoce el programa de fidelización de McDonald's, pero tan solo el 32.79% de ella tiene la APP instalada en su dispositivo móvil.

Por último, podemos decir que la característica fundamental que sigue definiendo a McDonald's es el de restaurante de comida rápida que no fomenta el consumo de comida saludable pero que, sin embargo, sigue intentando cambiar este pensamiento en la mente del consumidor a través de la publicidad en televisión y en vallas publicitarias, ya que son los canales que mayor eficacia tienen.

Para concluir se puede decir que parte del reconocimiento mundial de la marca McDonald's se debe gracias a la estrategia de marketing que lleva a cabo McDonald's bajo el eslogan *I'm lovin' it* y con la que ha logrado crear contenidos publicitarios y ofrecer productos y servicios dirigidos a los tres grupos objetivo de clientes a los que desea dirigirse la empresa.

7. BIBLIOGRAFIA

Abc.es. (2019): *McDonald's pierde el derecho sobre icónica marca:*

https://www.abc.es/economia/abci-mcdonalds-queda-sin-cadena-pierde-derecho-sobre-icónica-marca-201901161804_noticia.html

Economis.com. (2019): *The Big Mac index:*

<https://www.economist.com/news/2019/01/10/the-big-mac-index>

Eleconomista.es. (2019): *McDonald's lanza su servicio de entrega a domicilio en España:*

<https://www.eleconomista.es/tecnologia/noticias/8410615/06/17/McDonalds-lanza-su-servicio-de-entrega-a-domicilio-en-Espana.html>

Europapress.es. (2019): *Las ventas del mercado de comida rápida crecieron:*
<https://www.europapress.es/economia/noticia-ventas-mercado-comida-rapida-crecieron-56-2017-impulsadas-pizzerias-delivery-20180409111806.html>

Europapress.es. (2019): *Restauración española genero crecimiento:*
<https://www.europapress.es/economia/noticia-restauracion-espanola-genero-crecimiento-21-2018-the-npd-group-20190128092224.html>

Jimeno Bernal, J. (2019): *Análisis Came* [online]. Pdcahome.com:
<https://www.pdcahome.com/8391/analisis-came/>

Marketingdirecto.com. (2019): *Estos son todos los proveedores de McDonald's y Burger King que garantizan la calidad de sus productos:*
<https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/estos-son-todos-proveedores-mcdonalds-burger-king-que-garantizan-calidad-sus-productos>

Marketingdirecto.com. (2019): *McDonald's presenta su nueva campaña mundial I'm lovin' it:*
<https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/publicidad/mcdonalds-presenta-su-nueva-campana-mundial-im-lovinit>

Marketingnews.es. (2019): *McDonald's marca de comida rápida más valiosa de 2018:*
<http://www.marketingnews.es/investigacion/noticia/1116997031605/mcdonalds-marca-de-comida-rapida-mas-valiosa-de-2018.1.html>

McDonald's.es. (2019):
<https://www.mcdonalds.es/>

McDonald's.es. (2019): *Informe 2011:*
https://www.mcdonalds.es/sites/default/files/article/informe_mcd_2011.pdf

McDonald's.es. (2019): *Memoria de Responsabilidad Corporativa McDonald's 2010:*
https://www.mcdonalds.es/pdf/MemoriaRSC_McDEspana2010.pdf

Porter, M. E (1996). "WhatIsStrategy?" *Harvard Business Review* 74, no. 6 (November–December). Páginas: 61–78

Programapublicidad.com. (2019): *McDonald's lanza la plataforma desmontando mitos producto Leo Harlem*: <http://www.programapublicidad.com/mcdonalds-lanza-la-plataforma-desmontando-mitos-producto-leo-harlem/>

Rae.es. (2019):

<http://www.rae.es/>

Youtube.com. (2019): *Desmontando mitos by Leo Harlem y Michael Robinson*: <https://www.youtube.com/watch?v=7qTGLnyiRu0>