



UNIVERSIDAD CATÓLICA ANDRÉS BELLO
FACULTAD DE HUMANIDADES Y EDUCACIÓN
ESCUELA DE COMUNICACIÓN SOCIAL
MENCIÓN: COMUNICACIONES PUBLICITARIAS

TRABAJO DE GRADO

**CONDUCTA DEL CONSUMIDOR DE MCDONALD'S FRENTE A LOS CAMBIOS
EN SUS PRODUCTOS Y SERVICIOS**

GONZÁLEZ DI LUDOVICO, Stephanie
SAA JAIMES, María Corina

Tutor:

ARAUJO REYES, Elsi Margarita

Caracas, septiembre del 2016

*A nuestros padres, por siempre ser un apoyo incondicional
y hacernos quienes somos hoy en día*

ÍNDICE

I. INTRODUCCIÓN.....	- 8 -
II.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	- 12 -
2.1 Descripción del problema.....	- 12 -
2.2 Formulación del problema.....	- 13 -
2.3 Objetivos.....	- 13 -
2.4 Justificación.....	- 13 -
2.5 Delimitación.....	- 14 -
III. MARCO CONCEPTUAL.....	- 16 -
3.1 Conducta del consumidor.....	- 16 -
3.1.1 Tipos de consumidor.....	- 16 -
3.2 Definición de target.....	- 17 -
3.2.1. Segmentación de mercado.....	- 17 -
3.2.2 Tipos de segmentación.....	- 18 -
3.3 Definición de marca.....	- 19 -
3.3.1 Identidad e imagen de marca.....	- 19 -
3.3.2 Personalidad de marca.....	- 20 -
3.3.3 Lovemark.....	- 21 -
Tabla 1: Diferencias entre una marca y una Lovemark.....	- 22 -
3.4 Posicionamiento y diferenciación.....	- 23 -
3.4.1 Estrategias de diferenciación.....	- 24 -
3.5 Definición de Mercado.....	- 25 -
3.5.1 Definición de oferta.....	- 25 -
3.5.2 Definición de demanda.....	- 26 -
3.5.3 Tipos de mercado.....	- 27 -
Tabla 2: Tipos de mercado, según el número de oferentes y demandantes.....	- 28 -
3.6 Brand Equity.....	- 31 -
3.6.1 Branding Interno.....	- 32 -
3.7 Definición de marketing.....	- 34 -
3.7.1 Las 4Ps de mercadeo.....	- 35 -
3.7.3 Plan de mercadeo.....	- 36 -

3.7.3 Análisis FODA o DAFO.....	- 38 -
3.7.3.1 Análisis del entorno externo (oportunidades y amenazas)	- 39 -
3.7.3.2 Análisis del entorno interno (Fortalezas y debilidades):.....	- 40 -
3.7.4 Formulación de metas	- 40 -
IV.MARCO REFERENCIAL	- 41 -
4.1 Arcos Dorados Inc.....	- 41 -
4.2 Restaurantes.....	- 43 -
4.3 Compromiso ético	- 43 -
4.4 Representantes de McDonald's.....	- 44 -
4.5 “Quick facts”	- 44 -
4.6 Historia de Arcos Dorados en Venezuela	- 45 -
4.6.1 Misión, visión y valores.	- 47 -
4.7 Franquicia	- 48 -
4.7.1 Tipos de franquicias.....	- 49 -
4.7.2 Antecedentes históricos de las franquicias	- 51 -
4.7.3 Franquicias de comida rápida en Venezuela	- 52 -
4.8 Historia de McDonald’s	- 53 -
4.8.1 Logo y eslogan de Mcdonald's.....	- 56 -
4.9 Desarrollo Social	- 56 -
4.9.1 La casa de Ronald McDonald’s	- 56 -
4.9.2 McDía feliz.....	- 57 -
4.9.3 Patrocinador en los deportes	- 58 -
4.10 Categoría de productos disponibles	- 58 -
4.11 Competencia.....	- 60 -
4.11.1 Definición de competencia.....	- 61 -
4.11.2 Antecedentes históricos de la competencia de McDonald’s	- 62 -
4.11.3 Competencia directa.....	- 63 -
V.MARCO CONTEXTUAL	- 65 -
5.1 Venezuela.....	- 65 -
Tabla 3: Población total de Venezuela	- 65 -
5.1.1 Economía	- 65 -
5.1.2 Servicios públicos	- 66 -

5.1.3 Estilo de vida	- 69 -
5.1.5 Comidas tradicionales	- 71 -
5.1.6 Inseguridad.....	- 74 -
5.1.7 Situación política.....	- 75 -
5.2 Falta de suministros	- 77 -
5.2.2 Escasez de alimentos.....	- 80 -
5.3 Precios regulados	- 81 -
5.3.1 Regulación de precios dentro de la franquicia	- 82 -
5.4 Rotación constante de personal	- 83 -
VI. MARCO METODOLÓGICO	- 85 -
6.1 Modalidad	- 85 -
6.2. Diseño y tipo de Investigación.....	- 85 -
6.3 Diseño de Variables de Investigación.....	- 86 -
6.3.1 Definición conceptual.....	- 86 -
6.4 Definición operacional	- 87 -
6.5 Población y Unidades de Análisis	- 91 -
6.6 Diseño muestral	- 91 -
6.6.1 Tipo de muestreo.....	- 91 -
6.6.2 Tamaño muestral.....	- 92 -
6.7 Diseño de instrumento	- 92 -
6.7.1 Validación de instrumento.....	- 93 -
6.7.2 Ajustes al instrumento	- 93 -
6.7.3 Instrumento final	- 94 -
6.8 Procesamiento	- 94 -
6.9 Criterios de análisis.....	- 94 -
6.10 Limitaciones	- 95 -
VII. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS	- 96 -
7.1 Colores de McDonald's presentes en los empaques.....	- 96 -
7.2 Empaques de McDonald's agradables a la vista	- 96 -
7.3 Tamaño de los productos de McDonald's.....	- 96 -
Figura 1: Tamaño hamburguesa Big Mac.....	- 98 -
Figura 2: Tamaño hamburguesa McNifica	- 98 -

Figura 3: Tamaño hamburguesa McPollo	- 99 -
Figura 4: Tamaño hamburguesa Cuarto de Libra	- 99 -
Figura 5: Tamaño Nuggets	- 99 -
Figura 6: Tamaño McFlurry	- 100 -
Figura 7: Tamaño barquilla.....	- 100 -
Figura 8: Tamaño Sundae.....	- 100 -
7.4 Tipografía y colores de McDonald's	- 101 -
Figura 9: Tipografía y colores de Mcdonalds.....	- 101 -
7.5 Sabor de los productos de McDonald's	- 101 -
Figura 10: Sabor papas tradicionales	- 104 -
Figura 11: Sabor papas venezolanas	- 104 -
Figura 12: Sabor yucas.....	- 104 -
Figura 13: Sabor arepas.....	- 105 -
Figura 14: Sabor hamburguesas.....	- 105 -
Figura 15: Sabor nuggets.....	- 105 -
7.6 Atención al cliente en los distintos puntos del restaurante.....	- 106 -
Tabla 4: Atención al cliente en los puntos del restaurante.....	- 106 -
Figura 16: Atención en caja al pagar	- 106 -
Figura 17: Atención en caja al ser despacho	- 107 -
Figura 18: Atención en Automac al pagar	- 107 -
Figura 19: Atención en AutoMac al ser despachado.....	- 108 -
Figura 20: Atención personal de limpieza	- 108 -
7.7 Limpieza de las instalaciones de McDonald's	- 109 -
Figura 21: Limpieza de instalaciones de la empresa	- 109 -
7.8 Existencia de los productos en McDonald's	- 110 -
Tabla 5: Existencia de productos de Mcdonald's.....	- 110 -
7.9 Cambios negativos en los productos de McDonald's	- 112 -
7.10 Cambio de papas tradicionales a 100% venezolanas.....	- 113 -
7.11 Desmejoramiento en la atención de McDonald's.....	- 113 -
7.12 Círculo social del consumidor.....	- 113 -
Tabla 6: Círculo social del consumidor.....	- 114 -
Figura 22: Círculo social del consumidor.....	- 114 -

7.13 Personalidad del consumidor	- 115 -
Figura 23: Personalidad del consumidor	- 115 -
7.14 Actividades que suele hacer el consumidor	- 115 -
Figura 24: Actividades del consumidor	- 116 -
7.15 Estilo de vida del consumidor	- 116 -
7.16 Alimentación del consumidor	- 117 -
Tabla 7: Alimentación del consumidor	- 117 -
Figura 25: Alimentación del consumidor	- 118 -
7.17 Asistencia a McDonald's para complacer a los hijos	- 118 -
7.18 Uso de piercings y tatuajes	- 118 -
7.19 Cambio de país y de cultura	- 119 -
7.20 Cambios en el estilo de vida	- 119 -
7.21 Tiempo libre	- 119 -
7.22 Calificación de McDonald's	- 120 -
Figura 26: Percepción general de McDonald's	- 120 -
7.23 Vínculo afectivo y emocional	- 120 -
7.24 Frecuencia de visita	- 121 -
Figura 27: Frecuencia de visita al restaurante	- 121 -
7.25 Preferencia por McDonald's	- 121 -
VIII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS	- 122 -
IX. CONCLUSIONES	- 134 -
X. RECOMENDACIONES	- 138 -
XI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS	- 141 -
XII. ANEXOS	- 149 -
12.1 Instrumento	- 149 -
12.2 Tablas y gráficas	- 154 -

I. INTRODUCCIÓN

El presente trabajo de investigación busca describir la conducta del consumidor ante los cambios en la oferta de producto y servicios de la cadena de comida rápida *McDonald's* en Venezuela. Se pretende llegar a una conclusión que sirva de apoyo para aquellos establecimientos que atraviesen alguna situación similar y así proporcionar herramientas útiles para enfrentarla.

Desde el año 2014, Venezuela atraviesa una crisis económica en la cual, por falta de divisas, las empresas, más específicamente las cadenas alimenticias, presentan grandes problemas para importar los insumos y la materia prima necesaria para prestar el servicio adecuado.

Según la página web *noticias24carabobo.com* lo mencionado anteriormente ha llevado a muchas empresas a tomar medidas drásticas, como lo son el recorte de presupuesto en todos los departamentos de la empresa, recorte de personal, disminución en la producción, aumento de costos, recorte del catálogo de productos y muchos otros factores que han llevado a las empresas a cerrar sus puertas. (2004).

Según la página web *entornointeligente.com* *Arcos Dorados*, empresa que representa a *McDonald's* en Venezuela, se ha visto inmersa en la mencionada crisis económica en sus restaurantes locales por la crisis alimentaria proveniente de que el gobierno no puede pagar para importar artículos comestibles. (2016).

McDonald's tiene una trayectoria de 30 años en el país. Desde sus inicios, el clásico menú estaba compuesto por hamburguesa (en sus distintas versiones, siendo el *Big Mac* la principal), *nuggets* de pollo, papas fritas, refresco y helados; y a medida que han pasado los años se han incluido alimentos como ensaladas, *wraps*, granjeros, etc. Desde el comienzo las papas fritas han sido el elemento

crucial del menú y han jugado un papel esencial en el éxito de la cadena. (Anónimo, 2011).

Según *entornointeligente.com* en la actualidad, la cadena *McDonald's* se ha visto gravemente perjudicada por esta crisis debido a que algunos de sus productos, como por ejemplo las papas fritas, no se pueden importar, lo que ha disminuido las ventas de esta cadena. Estos productos son importados y las empresas venezolanas no disponen de las divisas necesarias para traer los insumos suficientes, lo que los ha llevado a tomar medidas extremas como la eliminación de las clásicas papas fritas de su menú, sustituyéndolas por yuca frita, arepas y papas *100% venezolanas*. (2016).

La trayectoria de *McDonald's* en Venezuela ha llevado a que las familias venezolanas sean clientes fieles a la cadena desde hace muchos años. Según *noticias24.com* desde los más pequeños hasta los grandes preferían *McDonald's* y lo situaban como una de las primeras opciones dentro de su conjunto de consideración de comida rápida. (2015).

Según la página web *insights.la*, *McDonald's*, tanto para Venezuela como para el mundo entero se ha convertido en una *lovemark* debido a que su posicionamiento pasó de estar en la mente de los consumidores a estar en su corazón, esto quiere decir que se ganó el cariño y respeto de estos apelando a sus emociones durante toda su trayectoria bajo el logo de *I'm loving it* o *Me encanta*; lo que se vincula directamente con la preferencia por las papas fritas de la franquicia que se destacan por su gran sabor y textura crujiente, diferenciándolas de las papas de cualquier competencia. (2014).

Venezuela se encuentra sometida a una ley que establece la regulación del precio de ciertos productos, lo que ocasiona que haya escasez de los mismos debido a que el costo de producción es elevado y el precio de venta es menor y no cubre los gastos. *McDonald's* ha entrado en la lista de empresas que se ven

perjudicadas por la regulación de precios. (Néstor Daniel Marín C., 2016, Economía).

Según información publicada por la agencia de noticias Bloomberg, la cadena de comida rápida *McDonald's* accedió a reducir los precios de los productos en sus establecimientos en Venezuela. La franquicia, que se estableció en Venezuela hace 20 años, regulará los precios de la comida que ofrece luego de una inspección que realizó el Gobierno. (YVKE Mundial, 2014, para 1).

La presente investigación se lleva a cabo mediante la realización de encuestas a los consumidores de la empresa, que proporcionaron la información relevante para su estudio. Analizar cuál es el impacto en la mente en la mente de los niños, jóvenes y adultos por separado.

El tema fue elegido debido a un fuerte interés en el caso ya que no ha sido previamente investigado, al igual que por lo impactante y lo reciente que es. Adicional a eso, en la experticia personal se ha eliminado a *McDonald's* del grupo de consideración de restaurantes de comida rápida.

De manera general, la investigación abarca el estudio de cuál es la conducta del consumidor de la franquicia *McDonald's* ante los cambios que se presentaron en esta a nivel de sus productos y servicios, tomando en cuenta la situación económica actual de Venezuela y las repercusiones que esta crisis ha tenido en las cadenas de comida.

Se busca conocer las características de la audiencia de *McDonald's* y las características que ésta adjudica a los productos y servicios de la empresa, antes y después de los cambios implantados.

Es de importancia conocer las variables en el comportamiento del consumidor de *McDonald's* frente a los cambios que se realizan en los productos y servicios, buscando conocer si han sido positivos o no dentro de la empresa.

Se realiza una vista general de la situación en sí, para conocer el por qué la empresa tomó las medidas que tomó al modificar sus productos y servicios. Se muestran antecedentes, causas y finalmente consecuencias que llevan a una conclusión de la situación que atravesó la franquicia.

II.PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

2.1 Descripción del problema

En primer lugar se persigue conseguir una descripción amplia y detallada de la audiencia de *McDonald's*. La investigación busca responder cómo ha sido la conducta del consumidor de la cadena de comida rápida *McDonald's* frente a los cambios que han surgido en sus productos y servicios durante la transición de la crisis que experimenta la cadena de comida rápida. Se busca conocer las características que adjudican los clientes a los productos y servicios de la cadena. Principalmente qué representa para ellos la sustitución de las clásicas papas fritas por arepas, yucas o papas *100% venezolanas*. Se busca entender los cambios realizados en estos productos y servicios y qué impacto han tenido en los consumidores. Además es importante describir y definir todas las variables del comportamiento de este consumidor.

Adicionalmente se pretende proponer una serie de recomendaciones para las empresas que atraviesen este tipo de crisis, para que incrementen la fidelidad y aceptación de los consumidores y sean eficaces en la resolución de sus conflictos internos, desarrollo de ventas y ofrecimiento de una mejor calidad en sus productos y servicios. Es decir, ahora que la empresa de comida rápida está atravesando una transición tan complicada como lo es la desaparición de uno de sus productos principales, las tradicionales papas fritas, la empresa debe buscar la manera de que sus opciones para sustituir el producto sean realmente aceptadas por los consumidores. Se pretende brindar alternativas para mantener en la medida de lo posible la fidelidad de los consumidores.

De igual manera se busca colocar una serie de pasos a desarrollar por la empresa para mejorar la calidad de sus servicios a pesar de las carencias que se presenten en el restaurante.

2.2 Formulación del problema

La pregunta fundamental que pretende ser respondida por la investigación es ¿Cómo es la conducta del consumidor de *McDonald's* ante los cambios de productos y servicios en la empresa?"

2.3 Objetivos

El objetivo general que persigue el trabajo de investigación es analizar la conducta del consumidor de la cadena de comida rápida *McDonald's* ante los cambios realizados en sus productos y servicios en Venezuela.

En cuanto a los objetivos específicos se busca:

- Describir la audiencia de *McDonald's*.
- Identificar las características adjudicadas a los productos y servicios de *McDonald's* por sus consumidores.
- Definir los cambios realizados por *McDonald's* en los productos y servicios.
- Definir las variables en el comportamiento del consumidor de *McDonald's*.

2.4 Justificación

Es importante realizar esta investigación para conocer el impacto que están causando los problemas económicos en las empresas venezolanas, principalmente en las cadenas de comida rápida, específicamente *McDonald's*. Éstas pueden tomar acciones para evitar que disminuya el flujo de personas que asistan a sus restaurantes y estos lineamientos son lo que se persiguen obtener con esta investigación. Es importante observar la conducta que ha tenido el consumidor de *McDonald's* ante la crisis porque con base a ello se pueden tomar acciones comunicacionales que beneficien a la empresa dentro de lo que le sea posible pero dando respuesta a ese tipo de conducta en particular ante la crisis.

Fue posible llevar a cabo la investigación debido a que es un caso actual, que está sucediendo de la mano de la crisis económica y fue completamente factible llevar a cabo las encuestas necesarias. Además, no había sido investigado desde este punto de vista formalmente en el ambiente académico universitario.

Desde el punto de vista social, se buscó estudiar cómo fue la actitud de los consumidores y la aceptación que tuvieron a los cambios realizados durante los últimos años debido a la crisis económica del país.

Desde el punto de vista académico es relevante conocer de manera general las causas de esta crisis económica, cómo afecta las cadenas de comida y las consecuencias que trae para así obtener herramientas adecuadas para su manejo. Se pretende aportar recomendaciones para las empresas de manera que le sean de utilidad en el campo laboral en el futuro.

Desde el área comunicacional, se buscó reunir herramientas para el manejo de la crisis y obtener un conocimiento profundo de la conducta del consumidor ante esta, así como las repercusiones que puede tener en una empresa u otra situación similar. Siendo comunicadores es de suma importancia conocer las reacciones de una audiencia frente a cambios en una franquicia tan importantes como lo fueron los surgidos en *McDonald's*.

2.5 Delimitación

Se buscó abarcar una cantidad representativa de restaurantes que permitieran proporcionar una muestra consistente para la información que se necesitaba. Además de conocer la diferencia de la audiencia en base a los restaurantes en distintas zonas de Caracas que frecuentan diferentes clases sociales en un lapso de tiempo aproximado de un año comenzando en el mes de Octubre del año 2015 y finalizando en el mes de Junio del año 2016. Los restaurantes fueron visitados de manera paulatina y organizada, con gran entusiasmo e interés por conocer la variedad de opiniones que brindarían los

consumidores de la franquicia. Los principales establecimientos visitados fueron escogidos de La Gran Caracas ubicados en Las Mercedes, La Boyera, Vizcaya, La Castellana, El Marqués, Chacaíto, Chacao, Macaracuay, Sabana Grande y Avenida O Higgins.

Entre las personas que formaron parte de este proceso se encontraron hombres y mujeres de clases sociales B, C y D (siendo estos los más afectados), de 18 a 35 años de edad aproximadamente, realizando encuestas a 15 personas en cada restaurante por visita, contemplando 2 visitas por local.

III. MARCO CONCEPTUAL

3.1 Conducta del consumidor

Salvador (2004) define el consumidor como una persona que utiliza mercancía o artículos que compra, ya sean bienes o servicios producidos

Otro concepto según Fischer, Jorge, Laura y Espejo (2003) es que el consumidor puede considerarse un individuo que usa o dispone finalmente del producto o servicio en cuestión. Finalmente, Arellano Cueva y Rolando (2000) definen consumidor como un individuo, grupos u organizaciones que usan el producto final, servicio o idea.

Además de definir el consumidor en sí, hay una variable importante por conocer, qué es la conducta de éste, por esto, Kotler, Philip, Armstrong y Gary (2007) definen el comportamiento o conducta del consumidor como “la forma en que compran los consumidores finales -individuos y hogares que adquieren bienes y servicios para consumo personal-. Todos estos consumidores finales combinados constituyen el mercado del consumidor.” (p.23).

Asimismo, Fischer, Jorge, Laura y Espejo (2003) aportan su definición de comportamiento del consumidor como “actos, procesos y relaciones sociales sostenidas por individuos, grupos y organizaciones para la obtención, uso y experiencia consecuente con productos, servicios y otros recursos.” (p.23)

3.1.1 Tipos de consumidor

Blackwell (2001) da una introducción a los diferentes tipos de consumo, el primero de ellos es el consumo compulsivo que lo define como “Aquellas prácticas que, aunque se llevan a cabo para mejorar la autoestima, son inapropiadas, excesivas y nocivas para las vidas de los involucrados.” (p. 67)

Schiffman y Kanuk (2005) definen los dos siguientes tipos de consumidores se la siguiente manera: el consumidor personal es aquel que compra bienes y servicios para su consumo propio, para uso de su familia o como obsequio de un amigo y consumidor organizacional, que incluye empresas con propósitos de lucro o sin ellos, dependencias gubernamentales (locales, estatales y nacionales) e instituciones (escuelas, hospitales, etc.) todos los cuales deben comprar productos, equipo y servicios para mantener en marcha sus organizaciones.

3.2 Definición de target

Kotler, Philip, Armstrong y Gary (2007) definen el *target* o mercado meta como “un conjunto de compradores que tienen necesidades o características comunes a los cuales la compañía decide atender”. (p.37).

De igual manera Kotler, Philip, Armstrong y Gary (2007) comentan que puesto que los compradores tienen necesidades y deseos únicos, un vendedor vería potencialmente a cada comprador como un mercado meta separado. Sin embargo, a pesar de que algunas compañías buscan atender a los compradores de forma individual, la mayoría enfrentan números grandes de pequeños compradores, por lo que no vale la pena el marketing individual y en vez de esto busca segmentos más amplios de compradores, a esto se denomina *target*.

3.2.1. Segmentación de mercado

Es importante dentro de un mercado y cuando se va a vender un producto o servicio, tener en cuenta la importancia de segmentarlo, para conocer su definición Kotler, Philip, Armstrong y Gary (2007) la presentan como “la división de un mercado en grupos distintos de compradores con diferentes necesidades, características y conductas que podrían requerir mezclas separadas de productos o de mercadotecnia”. (p.30).

Otra definición planteada por Stanton, Etzel, Walker y Bruce (2007) es la segmentación como una división del mercado total de bienes y servicios en varios grupos más pequeños y homogéneos. La segmentación consta en que los miembros de cada grupo sean semejantes con respecto a los factores que influyen en la demanda.

3.2.2 Tipos de segmentación.

Definido el concepto de segmentación, es importante mencionar los diversos tipos que existen de esta, como son los que se presentarán a continuación.

Los tipos de segmentación según Kotler, Philip, Armstrong y Gary (2007) son:

La segmentación geográfica busca dividir un mercado en diferentes unidades geográficas como naciones, estados, regiones, municipios, ciudades o vecindarios. Sus variables son región del mundo o país, región del país, tamaño de la ciudad o zona metropolitana, densidad y clima. Otro tipo de segmentación es la segmentación demográfica que busca dividir el mercado en grupos con base a variables demográficas como edad, sexo, tamaño de familia, ciclo de vida familiar, ingresos, ocupación, educación, religión, raza y nacionalidad.

El tercer tipo de segmentación es la segmentación psicográfica, que divide a los consumidores en diferentes grupos con base a la clase social, el estilo de vida o las características de personalidad. La gente del mismo grupo demográfico podría tener rasgos psicográficos muy diferentes. Por último está la segmentación conductual, que divide a los consumidores en grupos con base a sus conocimientos, actitudes, usos o respuestas a un producto. Sus variables son: ocasiones, beneficios, situación del usuario,

frecuencia de uso, situación de lealtad, etapa de preparación y actitud hacia el producto.

3.3 Definición de marca.

Es importante tener en cuenta que dentro de un mercado tan amplio, hay diferentes distinciones para productos y servicios, los cuales denominamos marcas, y por las cuales desarrollamos con el tiempo cierta lealtad, preferencia o rechazo, teniendo en cuenta la calidad de la marca y cómo ésta se relaciona con su público objetivo.

Kotler y Keller (s.f) definen marca como:

Un nombre, término, símbolo o diseño, o una combinación de dichos elementos, cuyo propósito es representar los bienes o servicios de un vendedor o grupo de vendedores y diferenciarlos de la competencia. Por lo tanto, una marca es un producto o un servicio cuyas dimensiones lo diferencian, de alguna manera, del resto de los productos o servicios destinados a satisfacer la misma necesidad. Las marcas se han utilizado durante siglos para diferenciar los artículos de un productor de los de la competencia. (p.241).

3.3.1 Identidad e imagen de marca.

Así como existen muchísimas marcas diversas de productos y servicios, éstas constan con una personalidad específica, que los diferencia de las demás y hace que los consumidores las diferencien según sus características.

Borges (2012) define marca o imagen corporativa como:

Todos los elementos externos que conforman la identidad, la personalidad de una empresa y que le ofrecen un valor diferenciador de cara a su competencia. Una buena identidad debe ser sólida y coherente con el producto o empresa que se quiera comunicar y generar máxima confianza en su sector. (...) La diferencia entre identidad e imagen es que la primera se sitúa en el plano del emisor y la segunda en el del receptor. El diseño de la identidad corporativa queda recogido en un manual tras un proceso meditado de análisis, desarrollo y estudio del conjunto de valores y creencias que conforman la personalidad de la empresa. Todo ello plasmado en un logo-símbolo, es decir, en una tipografía determinada (logotipo) y en la imagen o recursos gráficos que la acompañan (anagrama). (p.105,).

3.3.2 Personalidad de marca

Según Aaker y Álvarez (2014) no todas las marcas tienen personalidad fuerte y destacada. Las que la tienen poseen una gran ventaja significativa. Son más propensas a estar alejadas de la multitud y tienen mensaje. La personalidad es una dimensión importante del valor de la marca debido a que, como ocurre con la personalidad humana, aporta diferenciación y es duradera. Una vez establecida, suministrará beneficios a lo largo del tiempo. La personalidad de la marca puede ser útil para que el responsable de su gestión obtenga mejor perspectiva sobre las percepciones que los consumidores desarrollan sobre la marca.

Aaker y Álvarez (2014) comentan que las marcas que tienen la fortuna de tener una personalidad disponen de un margen significativo para ganar y mantener visibilidad, diferenciación y fidelidad. Copiar una personalidad es muy complejo e inefectivo.

3.3.3 Lovemark

Al conocer la diversidad de marcas y entender que cada una se diferencia por una personalidad o características, también debemos saber que muchas veces escogemos una marca y la colocamos en un conjunto de marcas de nuestra preferencia ya que se ganaron nuestra fidelidad apelando a las emociones.

Roberts (2004) define *Lovemark* como la *marca que amamos*. Gracias a los avances en neurociencia y su aplicación al *marketing*, podemos determinar que las emociones tienen un papel importante en la toma de decisiones de compra. Una marca se convierte en *Lovemark* a través de la experiencia, puede formar parte de nuestra historia, compartimos su filosofía o la percibimos como nuestra. La lealtad hacia la marca se verá reflejada en los vínculos emocionales que logre crear ésta con sus consumidores.

Un *Lovemark* es aquel servicio, producto o persona que inspira lealtad más allá de sus atributos racionales. Este concepto puede ser aplicado a un restaurante favorito, a un diseñador de moda, a una amiga o a una ciudad, lo importante es saber que las *Lovemarks* son propiedad de quienes las aman y no de los fabricantes, ni de los productores ni las empresas, tal como afirmó su creador Roberts en 2004.

Existen diferencias fundamentales entre una marca y una *Lovemark*.

Tabla 1: Diferencias entre una marca y una Lovemark

Marca	Lovemark
Información	Relación
Reconocida por los consumidores	Amada por la gente
Genérica	Personal
Presenta una narración	Crea una historia de amor
Promesa de calidad	Toque de sensualidad
Simbólica	Icónica
Definida	Infusa
Declaración	Historia
Atributos definidos	Envuelta en misterio
Valores	Espiritualidad
Profesional	Apasionadamente creativa
Agencia de publicidad	Compañía de ideas

Nota. Adaptada de “*Lovemarks: future beyond the brand*” por K. Roberts, 2004, p. 70.

El Director Ejecutivo de las compañías de ideas Saatchi & Saatchi, Roberts (2004) le propuso a su equipo y al mundo que, además de las características arriba mencionadas, los ejes centrales para que una marca sea una *Lovemark* son el respeto y el amor.

Roberts (2004) también afirmó que lo primero que una marca debe conseguir es el respeto, ya que en amor necesita de este desde el primer momento. Sin respeto, el sentimiento o la emoción será temporal, un simple capricho pasajero.

En su libro (Roberts, 2004) explicó que las *Lovemarks* de este siglo son las marcas y empresas que sepan enamorar a sus clientes y disponer de un espacio o contexto donde los enamorados se puedan relacionar entre ellos. Para esto es necesario tener una relación de tú a tú, en la que cada consumidor se sienta que se le está hablando personalmente. Pero si ninguno de ellos desea el acercamiento sin antes demostrar que existe un respeto que garantiza una cordial relación.

3.4 Posicionamiento y diferenciación

Cuando se habla de marcas, el posicionamiento es una variable muy importante, ya que cada empresa debe ganarse su lugar en la mente de sus clientes de manera que éstos los diferencien dentro de un mercado.

Según Kotler y Keller (s.f) se define posicionamiento como:

La acción de diseñar la oferta y la imagen de una empresa, de modo que éstas ocupen un lugar distintivo en la mente de los consumidores del mercado meta. El fin es ubicar la marca en la conciencia del gran público para maximizar los beneficios potenciales de la empresa. Un posicionamiento de marca adecuado sirve de directriz para la estrategia de marketing puesto que transmite la esencia de la marca, aclara qué beneficios obtienen los consumidores con el producto o servicio, y expresa el modo exclusivo en que éstos son generados. (...) Un buen posicionamiento tiene un “pie en el presente y otro en el futuro”. Debe ser aspiracional, para que la marca tenga espacio para crecer y mejorar. El posicionamiento basado en la situación actual del mercado no tiene suficiente visión a futuro; al mismo tiempo, sin

embargo, es importante evitar que se aleje tanto de la realidad como para resultar esencialmente imposible de conseguir. (...) El resultado de esto es la creación de una propuesta de valor centrada en el cliente, es decir, una razón convincente por la cual el mercado meta debería adquirir el producto. (p.276).

3.4.1 Estrategias de diferenciación

La forma más evidente de diferenciación, y por lo general la más convincente para los consumidores, es la que se basa en las características del producto o servicio.

Kotler y Keller (s.f) las desarrollan como:

La diferenciación por medio de los empleados, son aquellas empresas pueden tener empleados mejor capacitados, que presten un servicio superior al cliente. Otro tipo de diferenciación es la diferenciación por medio del canal en la cual las empresas pueden diseñar de manera más efectiva y eficiente la cobertura, experiencia y desempeño de sus canales de distribución, para hacer que la compra del producto sea más fácil, más agradable y más gratificante. El tercer tipo de diferenciación es la diferenciación por medio de la imagen, en la que las empresas pueden crear imágenes poderosas y convincentes, que se ajusten a las necesidades sociales y psicológicas de los consumidores. Por último la diferenciación por medio de los servicios: en donde las empresas de servicios pueden diferenciarse mediante el diseño de un sistema de gestión más eficiente y rápida, que proporcione soluciones más efectivas a los consumidores. (p.290).

3.5 Definición de Mercado

Para Kotler y Keller (s.f.) los economistas describen el mercado como el grupo de compradores y vendedores que realizan transacciones sobre un producto o clase de producto (como el mercado de vivienda o el mercado de granos).

De igual manera, ambos autores comentan que los productores van a mercados de recursos (mercados de materia prima, de trabajo o de dinero), como recursos y lo transforman en bienes y servicios para vender productos terminados a los intermediarios, quienes a su vez venden a los consumidores. Éstos venden su trabajo y reciben dinero con el que pagan los bienes y servicios. El gobierno recauda ingresos fiscales para comprar bienes de los mercados, de productores e intermediarios y utiliza los bienes y servicios para proveer servicios públicos. La economía de cada país y la mundial tienen grupos de mercado que interactúan entre sí a través de intercambios.

El término mercado, muchos especialistas de *marketing* lo utilizan para abarcar agrupaciones de clientes. Como miembros del sector industrial perciben a los vendedores y a los compradores como miembros del mercado. También mencionan los mercados necesarios (el mercado de la dieta), mercados de productos (mercado de calzado), mercados demográficos (el mercado de la juventud), y mercados geográficos (el mercado chino). (“Dirección de Marketing”, s.f.).

3.5.1 Definición de oferta

Kotler y Keller (s.f.) hacen referencia a que las empresas atienden las necesidades de los clientes, ofreciendo una propuesta de valor, un conjunto de beneficios que satisfagan esas necesidades. La propuesta de valor intangible se hace física por medio de una oferta que puede ser una combinación de productos, servicios, información y experiencia.

3.5.2 Definición de demanda

Por otro lado, la demanda también forma parte de los conceptos básicos de mercadeo.

Para Kotler y Keller (s.f):

Las demandas son deseos de un producto específico respaldadas por la capacidad de pago. Muchas personas carecen un *Mercedes Benz*, pero sólo unas cuantas pueden pagarlo. Las empresas deben medir no solamente cuántas personas quieren el producto, sino también cuántas carecen de él y pueden pagarlo. (p.10).

Marshall (s.f.) habla de que la demanda se refiere a cantidades necesarias para satisfacer necesidades particulares. Hay así una *demanda de subsistencia* para alimentar la población, una *demanda de trabajo productivo* correspondiente a la acumulación deseada de capital, una *demanda efectiva* que permite la remuneración de los factores a sus tasas naturales y hace entonces venir los bienes sobre el mercado, una *demanda de bienes de lujo y de trabajo improductivo* eventualmente para garantizar desembolsos suficientes, etc. De esta concepción resultan dos consecuencias. La primera es que la demanda no es un concepto general. Existen demandas correspondientes a campos particulares y poniendo en juego comportamientos específicos que se deben articular, pero que son, de partida, distintos. La segunda es que las demandas están difícilmente relacionadas con los precios de mercado. La mayor parte del tiempo son rígidas, inelásticas.

Evidentemente la naturaleza de la demanda va a cambiar. Ya no se trata de una simple cantidad requerida para la satisfacción de una necesidad particular, sino de una relación que expresa, antes de toda transacción de mercado, la evolución de las cantidades demandadas de acuerdo con los distintos precios posibles.

3.5.3 Tipos de mercado

Si bien el mercado tiene como pilares básicos la oferta y la demanda, también es importante mencionar los tipos de mercados que existen y cómo se clasifican.

Según Manene (2012) los mercados están contruidos por personas, hogares, empresas o instituciones que demandan productos, por ello las acciones de marketing de una empresa deben estar cuidadosamente dirigidas a cubrir los requerimientos particulares de cada uno de esos mercados para proporcionarles la mejor satisfacción posible de las necesidades específicas que ameritan de manera individual.

Según su extensión, Manene (2012) lo clasifica da la siguiente manera:

Mercado total: está conformado por la totalidad del universo con necesidades que pueden ser satisfechas por la oferta de una empresa.

Mercado potencial: conformado por todos los integrantes del mercado total que adicional a desear un producto y/o servicio, están en la disposición económica de poder adquirirlo.

Mercado objetivo: son los integrantes del mercado potencial que han sido seleccionados por la gestión de *marketing* porque poseen características específicas con las cuales la empresa desea trabajar, es necesario que estén relacionados las oportunidades del mercado con los recursos de la empresa. Se busca que los mercados generen un volumen significativo de ventas a bajo costo, para así mantener la rentabilidad de la empresa, además esta debe entrar en un mercado donde la cantidad de competidores sea reducida y no represente un grave amenaza con un mercado saturado de competidores, al menos que la ventaja competitiva sea capaz de soportar un nivel de competencia elevado. Para seleccionar su mercado objetivo, la

empresa debe hacer estimaciones cuantitativas del tamaño del volumen de las ventas para el producto o servicio, con un pronóstico de ventas de por lo menos un año.

Mercado real: representa el mercado de los consumidores a los que se ha logrado llegar realmente dentro de los seleccionados en el mercado objetivo.

Tabla 2: Tipos de mercado, según el número de oferentes y demandantes

Vendedores / Compradores	MUCHOS	POCOS	UNO
MUCHOS	Concurrencia Perfecta	Oligopolio Oferta	Monopolio Oferta
POCOS	Oligopolio Demanda	Oligopolio Bilateral	Monopolio Limitado Oferta
UNO	Monopolio Demanda	Monopolio Limitado	Demanda Monopolio Bilateral

Vale acotar las definiciones utilizadas en la clasificación anterior a continuación:

- Oligopolio: La Real Academia Española lo define como: “Concentración de la oferta de un sector industrial o comercial en un reducido número de empresas.” (s.f., para.1)
- Monopolio: La Real Academia Española lo define como: “Concesión otorgada por la autoridad competente a una empresa para que esta aproveche con carácter exclusivo alguna industria o comercio.” (s.f., para.1).
- Según el tamaño:

De igual manera, Manene (2012) clasifica el mercado según el tamaño como se muestra a continuación:

El mercado mayorista es aquel que vende la mercancía al mayor o en grandes cantidades. A este mercado acuden los revendedores que luego van vender los productos a precios más elevados. El mercado minorista es aquel que vende pequeñas cantidades directamente al consumidor final. Una nueva modalidad son los “autoservicios” en los que el mismo consumidor elige lo que va a comprar y se presta el servicio, eliminando así los empleados.

- Según el tipo de producto ofrecido:

Por último, Manene (2012) divide al mercado según el tipo de producto ofrecido:

Mercado de bienes de consumo: Constituidos por individuos o grupo familiar que consumen los bienes para uso personal, para mantenimiento y adorno del hogar. La frecuencia de compra depende del tipo de producto: los productos duraderos no se consumen con un solo uso, por lo cual se compran con menor frecuencia que los no duraderos, es decir, aquellos que se consumen con uno o pocos usos. La decisión de compra, al ser productos de uso personal, es personal; ahora bien, cuando afecta a varias personas dentro del grupo familiar, la decisión de compra puede variar.

Mercado de bienes industriales: En este tipo de mercado se necesita conocer bien el cliente y sus necesidades, por lo general son compras colectivas (deciden varias personas) realizadas directamente al fabricante por razonamiento. Podemos considerar varios tipos de Mercado:

Mercado de los productores: En su mayoría los productos son adquiridos para transformarlos en otros productos o comercializarlos como intermediarios. La pertenencia a este mercado se identifica por la actitud del comprador, y el uso del producto, y será sustancialmente diferente la venta y el precio, es decir, es diferente vender una computadora a un particular que a una empresa. La compra en una empresa no es un gasto (como en el mercado de consumo) sino un coste, y esto hace que la compra sea mucho más racional.

Mercado de los revendedores: empresas, personas o instituciones que adquieren los productos con objeto de venderlos o alquilarlos a otros, pero sin transformarlos. . Estos revendedores compran dos tipos de productos: los destinados a la reventa y los destinados al desarrollo de su trabajo y mantenimiento y mejora de instalaciones.

Mercados de instituciones oficiales: el proceso de compra no es tan importante el factor económico como el servicio a la comunidad.

Mercado de servicios: Bienes materiales identificables por separado, satisfacen necesidades y deseos y pueden ser destinados a consumidores o industria, como por ejemplo el sector educativo o de transporte.

Teniendo claras las clasificaciones que se le pueden dar a los diferentes tipos de mercados, lo siguiente es cómo esos mercados logran llegar a los consumidores y llamar su atención en el punto de venta, para ello se utilizan las técnicas del *merchandising*.

3.6 Brand Equity

Una vez que se conoce la definición de mercado y sus diferentes tipos, es importante saber que los productos tienen un valor añadido según la marca que llevan.

Según Kotler y Keller (s.f.)

El *brand equity* o capital de marca es el valor añadido que se asigna a un producto o servicio a partir de la marca que ostentan. Éste valor puede reflejarse en la forma en que los consumidores piensan, sienten y actúan respecto a la marca, así como los precios, la participación de mercado y la rentabilidad que genera la marca para la empresa (...) Los especialistas en *marketing* construyen *brand equity* mediante la creación de estructuras de conocimiento de marca apropiada en los consumidores adecuados. Este proceso depende de todos los contactos que se establecen con la marca, ya sea que los inicie o no el especialista en marketing. Sin embargo, desde la perspectiva de la dirección de marketing existen tres conjuntos de factores de impulso del *brand equity* (...) La elección inicial de los elementos o identidades que conforman la marca (por ejemplo, los nombres de marcas, los URL, los logotipos, los símbolos, los personajes, los portavoces, los slogan, los jingles publicitarios, los envases y los signos distintivos). *Microsoft* eligió el nombre “*Bing*” para su nuevo buscador, porque desde su punto de vista transmitía sin ambigüedades la sensación de satisfacción que se obtiene al encontrar algo que se está buscando (en inglés el término “bingo” se utiliza para denotar sorpresa). Además es corto, atractivo, memorable, activo y efectivo en una amplia diversidad de culturas (...) El producto o servicio y todas las actividades de *marketing* y los programas de refuerzo

relacionadas. La marca de más rápido crecimiento de *Liz Claibourne* es *Juicy Couture*, una línea de ropa deportiva y de accesorios contemporáneos con un fuerte atractivo para el estilo de vida de mujeres, hombres y niños. Posicionada como un lujo asequible, la marca crea su sello exclusivo a través de la distribución limitada, un nombre un poco subido de tono y una actitud rebelde (...) Otras asociaciones transferidas indirectamente a la marca, mediante su vínculo con otra entidad (por ejemplo, una persona, un lugar o un objeto). El nombre de la marca de vodka neozelandés *42 BELLOW* se refiere tanto a la latitud geográfica en que está ubicada Nueva Zelanda (-42°) como porcentaje de alcohol de la bebida. Su envase y otras señales visuales están diseñados para aprovechar la percepción de pureza del país y comunicar posicionamiento de la marca.

3.6.1 *Branding Interno*

Dentro del *brand equity*, el *branding* interno es lo que logra que se cumpla con la promesa de marca, estableciendo ciertas medidas para lograrlo.

Kotler y Keller (s.f.) comentan:

Los especialistas en marketing deben hacer todo lo posible por cumplir la promesa de marca. En este sentido es preciso que adopten una perspectiva interna para considerar qué medidas es conveniente emprender para garantizar que tanto los empleados como los socios de marketing aprecien y comprendan los conceptos básicos de la marca, y de qué manera pueden reforzar (o dañar) el *brand equity*. Las estrategias internas de marca se refieren al conjunto de actividades y procesos destinados a informar e inspirar a los empleados. Los especialistas en marketing

holístico deben ir más allá, capacitando y alentando a los distribuidores y concesionarios a brindar el servicio adecuado a sus clientes. Los distribuidores no capacitados pueden arruinar los mejores esfuerzos de crear una imagen fuerte de marca.

La vinculación emocional con la marca tiene lugar cuando los consumidores sienten que la empresa está cumpliendo sus promesas de marca. Para ellos, los contactos entre los consumidores y los empleados, así como las comunicaciones emitidas por la empresa, deben ser positivos. Las promesas de marca no se cumplirán, a menos que todos los miembros de la empresa “vivan” la marca. Las estrategias internas de marca de *Disney* tienen tanto éxito porque la compañía lleva a cabo seminarios sobre el “estilo *Disney*” para los empleados de otras empresas. (...) Cuando los empleados se preocupan por la marca y creen en ella, están motivados para trabajar más duro y sienten más lealtad hacia la empresa. Algunos de los principios fundamentales en la implementación de estrategias internas de marca son:

Elegir el momento adecuado. Los puntos de inflexión son oportunidades ideales para captar la atención y la imaginación de los empleados. Después de que llevo a cabo la campaña de estrategias internas de marcas “Más allá del petróleo” para respaldar su posicionamiento externo, *British Petroleum* descubrió que casi todos sus empleados tenían una opinión positiva de la nueva marca y pensaban que la empresa iba en la dirección correcta.

Vincular el marketing interno y externo. Los mensajes internos y externos deben coincidir. La campaña de negocios electrónicos de

IBM no sólo contribuyó a cambiar la percepción pública de la empresa en el mercado, sino que también indicó a sus empleados la decisión de convertirse en líder en el uso de la tecnología de Internet.

Hacer que la marca tenga sentido para los empleados. La comunicación interna debe ser informativa y vigorizante. Miller Brewing ha aprovechado su larga tradición en la producción de cerveza para generar orgullo y pasión, y mejorar la moral de los empleados. (“Dirección de Marketing”, p.253).

3.7 Definición de marketing

Una vez que se mencionan las medidas que deben tomarse para lograr el *branding*, se introduce el concepto de *marketing*, que amplía un poco las definiciones y hace más fácil su comprensión.

Kotler y Keller (s.f.) definen *marketing* de la siguiente manera:

Consiste en encontrar los productos adecuados para los clientes de la empresa y no al revés. *Dell* no preparara bien la PC perfecta para su mercado meta, sino que provee plataformas del producto sobre las cuales cada individuo personaliza las características que él o ella desean en su computadora.

El concepto de *marketing* establece que la clave para lograr los objetivos organizacionales es ser más eficiente que la competencia al crear, crear, entregar y comunicar un valor superior a los mercados objetivo.

Levitt de Harvard (s.f.) ejemplifica un contraste de percepción entre los conceptos de venta y de *marketing*:

La venta se centra en las necesidades del vendedor; en cambio el *marketing* lo hace en las necesidades del comprador. La venta se preocupa de las necesidades del vendedor de convertir su producto en dinero, el *marketing* lo hace con la idea de satisfacer las necesidades del cliente a través del producto y del conjunto de aspectos asociados a su creación, entrega y por último su consumo.

Muchos académicos encontraron que en las empresas que adoptan el concepto de *marketing* en ese momento lograron mejores resultados.

3.7.1 Las 4Ps de mercadeo

Una vez conocido el concepto tan importante que abarca el *marketing*, se introduce una variable de éste, que son las 4p del mercadeo. Es una herramienta principal de la mezcla de *marketing* que incluye.

Kotler, Philip, Armstrong y Gary (2007) introducen los 4 conceptos de la siguiente manera: el producto es la combinación de bienes y servicios que la compañía ofrece al mercado meta, mientras que el precio es la cantidad de dinero que los clientes tienen que pagar para obtener el producto. Por otro lado la plaza o distribución incluye las actividades de la compañía que hacen que el producto esté a disposición de los consumidores meta. Y finalmente la promoción implica actividades que comunican las ventajas del producto y persuaden a los clientes meta de que lo compren.

Según Stanton, Etzel y Walker (2007):

- Producto: se requieren estrategias para decidir que producto hay que introducir, para administrar los productos existentes en el tiempo y para desechar los productos que no son viables. También hay que tomar decisiones estratégicas en lo relativo al manejo de

marca, el empaque y otras características del producto, como las garantías.

- Precio: poner el precio base para un producto es una decisión de *marketing*. Otras estrategias necesarias corresponden al cambio de precios, a asignar precios a artículos relacionados entre sí dentro de una línea de producto, a los términos de la venta y a los posibles descuentos. Una decisión especialmente difícil es la de elegir el precio de un producto nuevo.
- Distribución: las estrategias de distribución se relacionan con el o los canales por los cuales se transfiere la propiedad de los productos del productor al cliente y, en muchos casos, los medios por los que los bienes se mueven de donde se producen al lugar donde los compra el usuario final. Además, se debe seleccionar a los intermediarios, como mayoristas y detallistas, y designarle a cada uno sus roles.
- Promoción: se necesitan estrategias para combinar los métodos individuales, como la publicidad, las ventas personales y la promoción de ventas en una campaña de comunicaciones integrada. Además, hay que ajustar las estrategias de presupuestos de promoción, mensajes y medios a medida que un producto rebasa sus primeras etapas de vida. (p.48).
- Servicio: son actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades.

3.7.3 *Plan de mercadeo*

Para lograr las metas establecidas con productos individuales, líneas y marcas, canales o grupos de clientes es necesario desarrollar un plan de marketing que proporcione las vías correctas y efectivas para lograrlo.

Fernández, Valiñas, Ricardo (2007) comentan que de acuerdo con los conceptos más generales, el plan de mercadotecnia puede definirse como un documento que se elabora anualmente y contiene los objetivos y estrategias del área.

De igual manera hablan de que en algunas empresas, el plan de mercadotecnia se elabora con otra periodicidad (semestral, anual, bianual). Sin embargo, lo verdaderamente importante es que aparte de la periodicidad o formato utilizado, el proyecto contenga los elementos fundamentales de un proceso de planeación: ¿Qué se va a hacer? (objetivos) y ¿Cómo se va a realizar? (estrategias).

Se observa otro concepto de plan de *marketing* planteado por Westwood, John. (2001):

Un plan de *marketing* es un documento que formula un plan para comercializar productos y/o servicios. El plan de *marketing* de una empresa establece sus objetivos de *marketing* y sugiere estrategias para alcanzarlos. Hay un procedimiento fijado para la realizar el proceso de planificación del mercado que le permitirá preparar un plan de *marketing*, y este proceso de planificación es un procedimiento iterativo.

Asimismo Ferrell, O.C., Hartline, Michael D. (2006) lo plantean de la siguiente manera:

El plan representa una detallada formulación de las acciones necesarias para llevar a cabo el programa de marketing. Piense en el plan de marketing como un documento de acción, es el manual para la implementación, la evaluación y el control de marketing. La característica distintiva de un plan de marketing bien desarrollado es su capacidad para lograr las metas y objetivos que establece. (“Fundamentos de Marketing”, p.97).

Parmerlee, David. (2004) comenta que el Plan de *marketing* debe reflejar no solo el plan de acción para un año determinado, sino también representar una aproximación al marketing que sea algo más que un plan de ventas ambicioso o una estrategia de adquisición de espacio en los medios de comunicación. Para sobrevivir y tener éxito en el paisaje actual del *marketing*, las empresas deben cambiar de poder y control sobre los profesionales del *marketing* a habilitar y cooperar con ellos. Y deben emplear métodos nuevos como la automatización de ventas, el marketing integrado, las organizaciones del *marketing* basadas en procesos y el acceso a medios digitales.

3.7.3 Análisis FODA o DAFO

Para conocer el mercado es necesario tener claro cuáles son las fortalezas, debilidades, oportunidades y amenazas del mismo.

Para Kotler y Keller (s.f.) la evaluación general de las fortalezas, oportunidades, debilidades y amenazas para una empresa se conocen como análisis foda, y es una manera para analizar el entorno interno y externo de *marketing*.

Para Alan Chapman (s.f.) La matriz DOFA es una herramienta de gran utilidad para entender y tomar decisiones en toda clase de situaciones en negocios y empresas. DOFA es el acrónimo de Debilidades, Oportunidades, Fortalezas y Amenazas. Los encabezados de la matriz proveen un buen marco de referencia para revisar la estrategia, posición y dirección de una empresa, propuesta de negocios, o idea.

3.7.3.1 Análisis del entorno externo (oportunidades y amenazas)

Para Alan Chapman (s.f.) una unidad de negocios debe analizar las fuerzas del macro entorno que sean clave, y los factores del micro entorno que afectan de manera significativa su capacidad para generar ganancias. Además, tendrá que establecer un sistema de inteligencia de marketing que siga las tendencias y desarrollos importantes, así como cualquier amenaza u oportunidad relacionada con ello.

Una oportunidad de *marketing* es un área de necesidad e interés del comprador, que una empresa tiene alta probabilidad de satisfacer de manera rentable. Existen tres fuentes principales de oportunidades de *marketing*. La primera es ofrecer algo que sea escaso, la segunda es proveer un producto o servicio existente de una manera nueva o superior y la tercera es crear un producto o servicio completamente nuevo.

Para Alan Chapman (s.f.) los mercadólogos deben tener la astucia para detectar oportunidades. Una empresa podría beneficiarse de las tendencias convergentes del sector, e introducir productos o servicios híbridos que son nuevos en el mercado. Una empresa podría ser el proceso de compra más cómodo o eficiente al igual que una empresa puede satisfacer las necesidades de más información y asesoría. Una empresa puede personalizar un producto o servicio y también puede introducir una nueva capacidad al igual que podría entregar un producto o servicio con mayor rapidez. Por último, una empresa podría ser capaz de ofrecer un producto a un precio mucho más bajo.

Una amenaza del entorno es un desafío que representa una tendencia o desarrollo desfavorable que, sin una acción defensiva de *marketing*, puede conducir hacia menores ventas o ganancia.

3.7.3.2 Análisis del entorno interno (Fortalezas y debilidades):

Una cosa es encontrar oportunidades atractivas, y otra tener la capacidad de sacar provecho de ellas. Cada negocio debe valorar sus fortalezas y debilidades internas. Está claro que las empresas no tienen que corregir todas sus debilidades, y tampoco deberían regodearse en todas sus fortalezas. La gran incógnita es si deben limitarse a cultivar aquellas oportunidades respecto de las que poseen las fortalezas requeridas, o si debe considerar también las que exigen encontrar o desarrollar nuevas fortalezas. (Chapman s.f).

3.7.4 Formulación de metas

Según Kotler y Keller (2015):

Una vez que la empresa ha realizado el análisis FODA, puede proceder a formular metas, desarrollando metas específicas para el período de planificación. Las metas son objetivos específicos respecto de su magnitud y tiempo de cumplimiento.

Casi todas las unidades de negocio persiguen una mezcla de metas, entre ellas, la rentabilidad, el incremento de ventas, la mejora de la participación de mercado, la contención de riesgos, la innovación y la creación de reputación. La unidad de negocio fija estas metas y luego implementa un proceso de administración por objetivos, para que funcione las metas de unidades deben cumplir cuatro criterios que son, primeramente acomodarse por jerarquías, en orden descendente, de acuerdo con su importancia, también las metas deberán ser cuantitativas, realistas y consistentes. (Dirección de Marketing, s.f.).

IV.MARCO REFERENCIAL

4.1 Arcos Dorados Inc.

De acuerdo a la página web oficial de Arcos Dorados www.arcosdorados.com:

Arcos Dorados es la mayor franquicia latinoamericana de *McDonald's* en el mundo. Tienen el derecho exclusivo a poseer, operar y otorgar franquicias de restaurantes *McDonald's* en 20 países: Argentina, Aruba, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Curazao, Ecuador, Guyana Francesa, Guadalupe, Martinica, México, Panamá, Perú, Puerto Rico, St. Croix, St. Thomas, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela.

Con la creación de la compañía el 3 de agosto de 2007, *Alimentos Arcos Dorados de Venezuela Inc.*, subsidiaria de *McDonald's Corporation*, inicia la expansión en todo el país y se impulsa el sector franquicias. La empresa, ha estado actualizado su restaurantes *McDonald's* en toda la región. Entre 2010 y 2012, más de 260 restaurantes fueron renovados totalmente con grandes áreas de reunión, colores cálidos, muebles contemporáneos, obras de arte, los grandes ventanales que permiten más luz natural y con frecuencia tienen espacios con mesas y sombrillas para comer al aire libre.

El menú de Arcos Dorados cuenta con los mismos elementos básicos como *McDonald's* de todo el mundo como las hamburguesas pero también incluye alimentos exclusivos de la región.

Frente a un creciente escrutinio de la marca *McDonald's* en todo el mundo, *Arcos Dorados* comenzó a implementar cambios en su menú en el año 2007, incluyendo la introducción de ensaladas como un sustituto de las papas fritas, añadir

frutas en los *Happy Meals* y jugos. En el año 2011, *Arcos Dorados* lanzó un nuevo *Happy Meals*, con sodio reducido, menos grasa y menos calorías. *Arcos Dorados* es la primera cadena de restaurantes en América Latina en publicar todo el contenido de calorías en sus tableros de restaurantes en el año 2013.

McDonald's más allá de vender un producto, vende un servicio, según la página oficial de *Arcos Dorados*, su misión es:

Nuestra misión es servir comida de calidad, proporcionando siempre una experiencia extraordinaria. Para lograrlo, una serie de valores guían nuestro trabajo de todos los días: brindamos calidad, servicio y limpieza a nuestros clientes; promovemos el espíritu emprendedor; tenemos un fuerte compromiso hacia nuestra gente; maximizamos la rentabilidad de nuestras operaciones; operamos el negocio en un marco ético y responsable; contribuimos con el desarrollo de las comunidades en las que operamos. (2015, Misión, Para 1).

Por otro lado, en cuanto a la visión de la empresa, declaran que buscan:

- Dominar la industria global de servicios alimenticios, a través de la satisfacción del cliente.
- Ser reconocidos por los empleados, clientes, competidores, proveedores, inversionistas y el público en general.
- Promover la innovación y creatividad.
- Anticiparse a los cambios del mercado, y a los posibles problemas que pueden generarse. (2016, visión, para 2).

Es importante tener en cuenta que cada empresa tiene valores que rigen la conducta de sus empleados y la manera en la que prestan el servicio, como lo es el

respeto, la responsabilidad, organización, amabilidad, entre muchos otros aspectos que serán los que definirán la empresa en sí y harán que sus consumidores tengan una buena o mala perspectiva.

Según esta empresa, la responsabilidad social corporativa de *McDonald's* se fundamenta en unos valores que se manifiestan en cada actividad empresarial, tanto en el trabajo con los proveedores, como en el desarrollo profesional de los empleados o en la forma de contribuir a las comunidades donde opera. En *McDonald's*, compartimos unos valores corporativos, que son aceptados y respetados por todos los empleados. (2016, Empresa, Principios y Valores).

4.2 Restaurantes

Luego de mencionar la visión, misión y los valores de la empresa; adentrándonos un poco más en la cadena y sus restaurantes; según la página oficial de *Arcos Dorados* encontramos que hoy en día es la red más exitosa del mundo, con presencia en una gran cantidad de países.

Un método de negocio exitoso, líder absoluto en el segmento de restaurantes de servicio rápido, con productos de reconocida calidad, *McDonald's* es hoy una de las mejores empresas para trabajar y una de las mejores franquicias para administrar. De hecho, fue este sistema de franquicias el que permitió a *McDonald's* convertirse en la red de restaurantes más exitosa del planeta, con más de 33.000 restaurantes, presencia en 119 países. (2015, franquicias, para 1).

4.3 Compromiso ético

Como franquicia, *McDonald's* tiene una estrecha relación con sus consumidores, por lo tanto tienen el compromiso de prestar un servicio adecuado siguiendo las normas según corresponda en cada país. Al ser la red de restaurantes más exitosa

del planeta, el compromiso ético de la franquicia es esencial para conseguir el éxito en cada uno de los territorios donde está presente.

Arcos Dorados hace mención a su compromiso ético de la siguiente manera: “Tenemos el compromiso de regirnos por principios de comportamiento ético y la obligación de cumplir con las normas legales de cada país y/o territorio donde operamos.” (2015, Compromiso ético, para 1).

Las Normas de Conducta en los Negocios se aplican a todos los empleados de *Arcos Dorados*. Son una guía de responsabilidades legales y compromiso ético, y constituyen principios claves de conducta que representan las políticas de la empresa. Además, orientan para tomar las decisiones correctas en cada puesto de trabajo y para actuar en consecuencia. (2015, Compromiso ético, para 2).

4.4 Representantes de McDonald's

McDonald's tiene una presencia bastante grande a nivel mundial, con una cantidad considerable de restaurantes en diversos países con diseños variados y millones de empleados y clientes en cada uno de los países.

Según la página oficial de *Arcos Dorados* la franquicia está presente en 120 países, con 35.000 restaurantes, 80% de franquiciados, 1.9 millones de empleados y 70 millones de clientes todos los días. (2015, Representamos a la marca *McDonald's*, para 1).

4.5 “Quick facts”

Existen ciertos datos que quizás muchas personas no conocen en relación a la franquicia; ellos lo llaman “quick facts” y tienen que ver con los clientes diarios, empleados, restaurantes, entre otros que se mencionan a continuación.

Somos la mayor franquicia latinoamericana de *McDonald's* en el mundo. Tenemos el derecho exclusivo a poseer, operar y otorgar franquicias de restaurantes *McDonald's* en 20 países: Argentina, Aruba, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Curazao, Ecuador, Guyana Francesa, Guadalupe, Martinica, México, Panamá, Perú, Puerto Rico, St. Croix, St. Thomas, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela. (2015, Quick facts, para 1).

“Quick Facts”:

Presencia en 20 países de Latinoamérica, más de 4 millones de clientes por día, más de 95.000 empleados, número 5to en el Ranking *Great Place to Work* en América Latina, 2.121 restaurantes, 343 *McCafé*, 2,494 centros de postres y NYSE desde 2011. (2015, Quick facts, para 2).

4.6 Historia de Arcos Dorados en Venezuela

De acuerdo a la página web oficial de *McDonald's* Venezuela <http://www.mcdonalds.com.ve/> el 31 de agosto de 1985 se abre el primer restaurante *McDonald's* ubicado en la Urbanización El Rosal en Caracas (hoy desaparecido). Actualmente existen más de 140 restaurantes *McDonald's* en todo el territorio nacional y más de 14 *McCafé* en Caracas, Maracaibo, Maracay, Barquisimeto, Margarita y Valencia. *McDonald's* como empresa de servicios, contribuye al crecimiento sostenido del país, impulsando el desarrollo económico de Venezuela; estableciendo oportunidades de negocio para empresarios venezolanos, desarrollando proveedores locales; cumpliendo con sus deberes apegados a la ley y generando más de 8 mil trabajos directos con la formación, capacitación y desarrollo de sus trabajadores.

Fue el empresario Lorenzo Bustillos Telleria quien trajo la franquicia de *McDonald's* a Venezuela, con la empresa Técnicas Alimenticias LBT, C.A en agosto de 1985; abrió el primer *McDonald's*. El 6 de diciembre inauguró el segundo, en Sabana Grande y para 1991, ya contaba con cinco restaurantes en Caracas y uno en el Estado Vargas. Por cuatro años seguidos fueron los únicos seis *McDonald's* a escala nacional; posteriormente, la Corporación *McDonald's* decidió comprar los restaurantes a Bustillos.

A mediados de 1992, comienzan a venderse bajo el régimen de franquicias los restaurantes de Venezuela, y en cuando la corporación decide expandirse a nivel nacional, abriendo más de 45 restaurantes. Hoy en día muchos de estos *McDonald's* pertenecen a propietarios independientes.

Ser franquiciado de *McDonald's* ofrece muchas ventajas, entre ellas, entretenimiento y apoyo de una organización sólida. El éxito de la franquicia depende de la gente y de la uniformidad en la operación de restaurantes y de país a país, es por esto que el programa de entrenamiento de los candidatos es prioritario para *McDonald's*.

McDonald's ofrece la oportunidad de obtener franquicias únicamente a personas naturales. Debido a la experiencia e infraestructura con la que cuenta la empresa, esta es responsable de situar, promover y construir en los mejores lugares el restaurante. Por ello, *McDonald's* conserva la propiedad del terreno. El restaurante es equipado por el franquiciatario, quien invierte en equipos de cocina, iluminación, señalamientos, mobiliario y decoración, los cuales deberán cumplir con las especificaciones establecidas por *McDonald's*.

En este momento, *McDonald's* no está otorgando franquicias, pues el plan de inversión está enfocado a un proceso de reestructuración y mantenimiento de los locales y *McCafé* que existen en Venezuela. (2014).

4.6.1 Misión, visión y valores.

Sabemos que *McDonald's* tiene una larga trayectoria en el país, y asimismo en el mundo, por lo que su misión según la página oficial de *McDonald's* Venezuela es: “Servir comida de calidad proporcionando siempre una experiencia extraordinaria.” (2015, Misión, para 1).

Toda empresa tiene objetivos y se proyecta en un futuro, por lo tanto la visión de la franquicia según la página oficial de *McDonald's* Venezuela viene siendo: “Duplicar el valor de la compañía ampliando el liderazgo en cada uno de los mercados.” (2015, Visión, para 1).

Según la página oficial de *McDonald's* Venezuela los valores son los que se exponen a continuación:

- Brindamos calidad, servicio y limpieza a nuestros clientes.
- Promovemos el espíritu emprendedor.
- Tenemos un fuerte compromiso hacia nuestra gente.
- Maximizamos la rentabilidad de nuestras operaciones.
- Operamos en el negocio en un marco “ético & responsable”.
- Contribuimos con el desarrollo de las Comunidades en las que operamos. (2015, Valores, para 1).

Para *McDonald's* el cliente es el factor más importante, su objetivo primordial es la satisfacción total de los clientes y la fórmula para lograr sus metas es brindar lo mejor en Calidad, Servicio, Limpieza, donde:

- Calidad, es mundialmente reconocida, debido que usan los mejores productos del mercado y las más novedosas fórmulas desarrolladas para el tratamiento y conservación de los alimentos.

La calidad también está determinada por la forma de manipular los alimentos.

- Servicio, brindar un servicio rápido y amable. Los clientes son la razón del negocio, por lo que siempre deben ser tratados con cortesía, rapidez y exactitud.
- Limpieza, los establecimientos *McDonald's* deben estar siempre impecables, tanto por fuera como por dentro. La limpieza es como un imán para atraer a los clientes. Para lograr esto se necesita limpiar mientras trabajan.

4.7 Franquicia

La franquicia es un conjunto de derechos de propiedad industrial o intelectual relativos a marcas, nombres comerciales, rótulos de establecimiento, modelos de utilidad, diseños, derechos de autor, patente, que deberán explotarse para la reventa de productos o la prestación de servicios a usuarios finales. (Díez y Galán, 1998)

Así mismo, Echeverría (1995) señala que el negocio de la franquicia “es aquel que reúne a comerciantes jurídicamente independientes que medían en el sector de bienes o servicios y que corren con el riesgo económico de sus operaciones, en un sistema económico racionalizado de empresas, en el que un empresario, el *franchisor* o franquiciador, mediante un sistema de contratos múltiples dotados de prestaciones homogéneas, diseña y controla la comercialización de los *franchise* o franquiciados con terceros”. (p.5).

Según Díez y Galán (1998) entre franquiciador y franquiciado debe existir un acuerdo, que es el contrato en virtud del cual una empresa cede a la otra, a cambio

de una contraprestación financiera directa o indirecta, el derecho a la explotación de una franquicia para comercializar determinados tipos de productos y/o servicios.

El objetivo de la franquicia, generalmente, consiste en crear una red de explotaciones a través de una serie de empresas y/o establecimientos comerciales que producen de una forma completa el modelo puesto a punto por el franquiciador (Díez y Galán, 1998).

4.7.1 Tipos de franquicias

Díez y Galán (1998) indican que las franquicias pueden ser clasificadas según criterios diferentes:

1. Primera clasificación:

- Franquicia de primera generación: esta clasificación está muy relacionada con el origen y desarrollo de las franquicias. Hacen referencia a las primeras franquicias que se pusieron en el mundo, las cuales tenían como objetivo asegurar la distribución de los productos.
- Franquicia de segunda generación: estas franquicias corresponden a una evolución y desarrollo de esta forma comercial. Se puede considerar que las relaciones entre franquiciador y franquiciado en las franquicias de segunda generación están más formalizadas que en las de primera generación. Estas franquicias incorporan el concepto de negocio completo, suponen la explotación de artículos identificados mediante una marca pero también incluyen el modo de dirigir con éxito un negocio en todos sus aspectos.

2. Segunda clasificación:

Esta clasificación hace referencia a los niveles (fabricante, mayorista, minorista) de un canal de distribución que se relacionan en una franquicia. La franquicia vertical se produce entre integrantes de distintos niveles del canal de distribución y la franquicia horizontal, es la que relaciona integrantes del mismo nivel del canal de distribución.

3. Tercera clasificación:

Esta división tiene su fundamento en la actividad que va a realizar el franquiciado:

- La franquicia industrial, el franquiciador y franquiciado son fabricantes.
- La franquicia de distribución, que puede ser cuando el franquiciador es fabricante y el franquiciado detallista o el franquiciador es un mayorista y el franquiciado un minorista.
- La franquicia de servicios, en la cual lo que se franquicia es un servicio y no un producto (no existe un producto o éste es menos importante o parte complementaria del servicio ofrecido).

4. Otras franquicias:

- Las asociativas que se producen cuando el franquiciado tiene participación económica en la sociedad franquiciadora.
- La franquicia financiera, cuando el franquiciado es únicamente inversionista.

- Las franquicias de nueva instalación, cuando el local comercial en el que se va a implantar el negocio no se dedicaba anteriormente a la misma actividad.
- La franquicia de reconversión, el local en el que se va a desarrollar la franquicia era anteriormente del franquiciado y/o desarrollaba actividad comercial.
- Multifranquicia que se refiere a cuando el franquiciador concede más de una franquicia al mismo franquiciado.
- Plurifranquicia, se da cuando en un mismo establecimiento franquiciado coexiste más de una franquicia.
- Franquicia *corner*, desarrolla su actividad comercial en el interior de otro establecimiento comercial, generalmente grandes superficies (hipermercados o grandes almacenes).
- Franquicia *master*, se produce cuando el franquiciado está habilitado para convertirse en franquiciador en su territorio

4.7.2 Antecedentes históricos de las franquicias

La introducción del vocablo franquicia en el campo del marketing, y específicamente en la distribución comercial, se produce en los Estados Unidos, donde nace esta forma de vender los productos a los compradores (Díez y Galán, 1998).

Según Díez y Galán (1998) cp. Rocha (1992) el origen de la palabra franquicia es francés y se remonta a la Edad Media. Deriva del término *Franc*, que significa libre, y le *Franc* en la Edad Media se refería al otorgamiento de un privilegio o de una autorización que el soberano concedía a alguno o algunos de sus súbditos, referidos a derechos de mercado, pesca o forestales.

Al final de la Edad Media la palabra y la práctica desaparecen de Francia, pero surgen al principio del siglo XX en Estados Unidos con un contenido diferente y tienen un gran desarrollo después de la Segunda Guerra Mundial (Díez y Galán, 1998), quienes además señalan que:

Tal y como la entendemos hoy en día nació en los estados unidos con la *Singer Corporation*, firma especializada en la fabricación de máquinas de coser, que estableció una cadena de puntos de venta bajo franquicia en 1912. La ley antitrust obligó a *General Motors* a cambiar sus sistemas de distribución y diseñar una red de ventas desligada de su empresa. Nace así en 1929 la franquicia de la *General Motors* que fue seguida por *Avis*, *Manpower*, *Hertz*, *Coca-Cola*, *McDonald's*, etc. (p.3).

Por otro lado, Echeverría (1995) señala que “tras la crisis de 1929, la ausencia de medios financieros fomenta la expansión de otros sectores, como el de la hostelería (*Holiday Inn*, *Hilton*), el alquiler de maquinaria (*Rayco*, *Manpower*, *Avis*, *Hertz*), la alimentación (*Coca-Cola*, *McDonald's*) etc. el llamado *boom* de la franquicia se produce, sin embargo, tras la Segunda Guerra Mundial, que provoca la aparición de múltiples pequeñas y medianas empresas faltas en recursos, pero con ideas emprendedoras”

Díez y Galán (1998) agregan sobre las franquicias que “el avance de esta forma de comercio asociado ha sido espectacular en todo el mundo. Incluso se ha llegado a comparar el impacto de la franquicia con el producido en su época por la Revolución Industrial. La franquicia hoy en día podemos decir que ya es una realidad” (p.9).

4.7.3 Franquicias de comida rápida en Venezuela

Se comienza a hablar de franquicia en Venezuela a finales de los años setenta, cuando la cadena *Kentucky Fried Chicken* comenzó sus actividades en Venezuela (“Solofranquicias”, 2001).

El venezolano aún no estaba familiarizado con el sistema de franquicias, ya que para ese momento el país contaba con tradicionales restaurantes de comida de paso, como arepas, empanadas, panaderías o loncherías, etc. Fue entonces cuando las empresas pioneras comenzaron a persuadir a los venezolanos, y a ofrecerles sus productos con altos estándares de calidad, rapidez e higiene, cosa que no era muy común (Montes, 2010).

Por su parte, *Burger King* y *Pizza Hut*, hicieron acto de presencia en el país en la década de los ochenta. Para 1985 inicia operaciones en Venezuela *McDonald's* pero no fue hasta 1992 cuando la cadena comenzó a franquiciar (“Solofranquicias”, 2001).

Las iniciativas partieron de empresarios que se informaron sobre el procedimiento y comenzaron a instalar en el país los primeros restaurantes de comida rápida. Tal y como señala Montes (2010) ya para mediados de los años ochenta el consumidor venezolano, tenía un mayor conocimiento de las funciones, objetivos y beneficios de las cadenas de comida rápida, bajo el formato de franquicia. De igual forma estas empresas habían acumulado toda una década de aprendizajes y destrezas, producto de los ensayos y errores que por la vía de la competencia habían alcanzado.

Esta evolución de la instalación de las franquicias en Venezuela fue considerada un *boom*, ya que los venezolanos cada vez sentían mayor curiosidad acerca de la interesante idea de invertir en negocios activos, se organizaron una buena cantidad de conferencias, se editaron revistas especializadas, se insertaron materias en programas universitarios, y mientras tanto, las franquicias daban excelentes señales de crecimiento y resultados en el mercado.

4.8 Historia de McDonald's

El primer restaurante *McDonald's* que fundaron los hermanos Richard y Maurice *McDonald's* fue en la ciudad de Pasadena, California, en 1937. Se trataba

de un pequeño restaurante con servicio en su carro y el menú consistía en la venta de salchichas y malteadas. En 1940 abrieron un local más grande en San Bernardino, California, en el que ofrecían 25 platos diferentes (Alba, 2005).

Ries y Trout (1986) señalan que “(...) por lo general una empresa familiar, con un mostrador y seis o siete mesas (...) allí se podían comer huevos con jamón, sándwiches de tocino y lechuga, helados de crema y, por supuesto, hamburguesa sola o con queso y papas fritas” (p.153).

Según Alba (2005) en 1948, los hermanos *McDonald's* decidieron modificar completamente la operación de su negocio reduciendo la carta de 25 a 9 platos, disminuyeron el presupuesto publicitario, con lo que pudieron reducir el tiempo de atención de los pedidos, abrieron ventanillas de servicio directo a la clientela y sustituyeron al personal femenino que atendía estos pedidos.

Para 1952, el éxito del negocio era tan grande que los propietarios recibían hasta 300 solicitudes mensuales de dueños y operadores de restaurantes para requerir información y copiar su sistema operativo (ob.cit).

“Los visitaban personas que obtenían gratis toda la información y luego ponían negocios propios como el señor James A. Collins, que al visitar el negocio de los hermanos *McDonald's* obtuvo información y después se convirtió en el mayor concesionario de *Kentucky Fried Chicken*. Otro visitante de los *McDonald's* fue Glen Bell, que imitando la operación de *McDonald's*, fundó la famosa cadena de restaurantes Taco Bell” (Alba, 2005, p.6).

Según Alba (2005) los hermanos *McDonald's* a pesar del éxito logrado, carecieron del interés por desarrollar y expandir el negocio, y en total otorgaron 15 concesiones. Fue en 1954 cuando un experto vendedor llamado Ray Kroc, impresionado por la cantidad de clientes que tenían y la rapidez que surtían los

pedidos, estableció contacto con ellos. Kroc se dio cuenta del potencial de mercado que representaba la expansión de *McDonald's* en el territorio norteamericano, por lo que se convirtió en su agente. En marzo de 1955, Ray Kroc constituyó la empresa *McDonald's System Inc.*, dedicada a otorgar licencias del negocio de los hermanos *McDonald's*.

Algunas de las políticas que estableció el señor Kroc en *McDonald's* fueron: instalar concesiones en los suburbios para mantener en crecimiento el nuevo segmento de mercado: las familias con niños, hacer crecer el negocio a nivel nacional, realizar cambios operativos para mejorar la eficiencia y lograr uniformidad en todo el sistema. Implantó un sistema único de concesión de derechos de explotación que colocó a *McDonald's* en un lugar aparte de los demás adjudicados de comida rápida (ob.cit).

A juicio de Ries y Trout (1986) la expansión temprana que realizó Kroc de la cadena de hamburguesas, fue lo que aseguró el éxito de *McDonald's*, permitiéndole dominar la industria apenas en desarrollo.

De acuerdo con Alba (2005) el 28 de diciembre de 1961, los hermanos *McDonald's* vendieron su compañía a Ray Kroc. En 1963, Kroc creó la empresa *Franchise Realty* para rentar y comprar locales donde construir nuevos establecimientos y subarrendarlos a los nuevos concesionarios.

“La explicación del éxito de Kroc es el lanzamiento de un ataque ofensivo contra la cafetería local, para más tarde ampliar la operación a escala nacional” (Ries y Trout, 1986, p.154).

No obstante, Alba (2005) explica que:

La necesidad de las empresas de crecer y diversificarse para penetrar en nuevos mercados desarrollo el Sistema de Franquicias, que alcanzó un alto nivel de crecimiento a principio de la década de los 70. El penetrar en mercados internacionales representó un reto que tardaron varios años en resolver, debido al desconocimiento de las costumbres locales y a las diversas regulaciones nacionales (p.9).

4.8.1 Logo y eslogan de Mcdonald's

Una parte realmente importante de la imagen de *McDonald's* es su logo y su eslogan, ambos reconocidos casi por cualquier persona en el mundo; el logo de *McDonald's* es una de las marcas con mayor posicionamiento hoy en día, que se caracteriza por ser un diseño sencillo y fácil de recordar. El diseño de *McDonald's*, y sus arcos dorados, fue creado en el año de 1962 por Jim Schindler. Actualmente se puede decir que es una de las pocas marcas que es reconocida fácilmente sin necesidad de estar acompañada por el nombre. Al parecer los inicios del logo surgieron cuando *McDonald's* se convirtió en una franquicia e incorporó a la arquitectura de sus locales dos arcos a cada lado, llamados los "Arcos Dorados", más adelante dejaron de ser utilizados en la arquitectura del local y fueron imagen de la empresa. (Novaera, 2011, para 1).

4.9 Desarrollo Social

4.9.1 La casa de Ronald McDonald's

McDonald's, adicionalmente al servicio y producto que vende, también está comprometida con organizaciones para ayudar a las personas de bajo recursos;

esto lo hace mediante una asociación sin fines de lucro llamada “La casa de Ronald *McDonald’s*”.

La casa de Ronald *McDonald’s* según la página oficial de Venezuela se define de la siguiente manera: “Somos asociación civil venezolana, privada y sin fines de lucro, que trabaja comprometida y entusiasta por la salud infantil en Venezuela.” (2015, La casa de Ronald *McDonald*, para 1).

Agregando además que: “Desde nuestra constitución nos hemos enfocado en ayudar a las familias de más escasos recursos económicos, cuyos hijos tienen la necesidad de recuperar su salud.” (2015, La casa de Ronald *McDonald*, para 2).

En Venezuela, existe la Casa de Ronald McDonald’s en Baruta, que abrió sus puertas en el año 2005. Albergue, alimentación y transporte gratuito son ofrecidos a cientos de familias, atendidas principalmente en los hospitales San Juan de Dios, J.M de los Ríos y Ortopédico Infantil. También, en el servicio de pediatra del Hospital Dr. Domingo Luciani, en Caracas, existe una sala de estímulo educativo.

4.9.2 McDía feliz

McDonald’s es una empresa que además de caracterizarse por calidad y diversión, también tiene un compromiso humanitario, lo que le da un gran valor y una ventaja competitiva al ser una marca preocupada por una causa importante, por lo tanto, según la página oficial de *McDonald’s* Venezuela el McDía Feliz es una celebración anual que, con el apoyo de nuestros clientes, nos permite recaudar fondos para la Asociación Civil Infantil Ronald *McDonald* y también, a través del programa Da Una Mano, para hacer donaciones a hospitales e instituciones pediátricas.

En el McDía Feliz, celebrado en noviembre, en el marco de la Declaración de los Derechos del Niño, *McDonald's* dona a la ACIRM un porcentaje de las ventas del *Big Mac*. (2015, McDía feliz).

4.9.3 Patrocinador en los deportes

Adicional al compromiso humanitario, *McDonald's* también está presente en los deportes, según la página oficial de *McDonald's* Venezuela encontramos que es el patrocinador y restaurante oficial de los Juegos Olímpicos y Copa del Mundo *FIFA™*, con esto *McDonald's* reafirma el compromiso de ofrecer una experiencia única y completa a sus clientes. (2015, Deportes, para 1).

Este apoyo, además de reforzar la prioridad de la red por la calidad de vida y bienestar por parte de la franquicia, también permite la realización de distintas acciones que ofrecen a las familias la oportunidad de vivir el sueño de participar de uno de los más grandes eventos deportivos del mundo al lado de sus ídolos. (2015, Deportes, para 2).

4.10 Categoría de productos disponibles

Al hablar de la categoría de productos disponibles, es importante destacar que el menú tiene ciertas variaciones en lo que ofrece dependiendo del país, según la página oficial de *McDonald's* Venezuela, el menú actual está conformado por hamburguesas, entre las cuales se encuentran: *Big Mac*, *Angus CBO*, *Cuarto de Libra Melt*, *Cuarto de Libra* con queso, *Doble Cuarto de Libra* con queso, *McNífica*, *Doble McNífica*, hamburguesa con queso y hamburguesa.

En cuanto a otras alternativas, están disponibles los productos con pollo como la hamburguesa de pollo CBO, *McNuggets* de 10 unidades, y el famoso *McPollo*. Para acompañar lo mencionado anteriormente se encuentran las papas (nueva modalidad de papas venezolanas), yucas fritas y arepitas.

En cuanto a las bebidas la franquicia ofrece agua, jugo de naranja, té frío, *Coca-Cola*, *Chinotto*, néctar *Yuky-Pak*, *Frescolita*, entre otras gaseosas.

Los postres que ofrece el restaurante vienen siendo el clásico *McFlurry* de Oreo, *McFlurry* choco crocante, *McFlurry* Samba de fresa, Sundae con topping, barquilla de chocolate, barquilla de vainilla, barquilla twin, *McColoso*, Sundae frutos rojos (nuevo), *Sundae* Snoopy (Nuevo), *McFlurry* marquesa de dulce de leche (nuevo) y barquilla Kron (Nuevo).

Ofrecen además una deliciosa ensalada mixta de pollo como una opción más saludable.

Además tienen una variedad de productos para el desayuno, como lo son el *McCriollo* con huevo y tocineta, *McCriollo* con huevo, *McCriollo* con jamón y queso, arepa con queso, arepa con perico y queso, arepa con jamón y queso, *Criollo* Deli, empanada de queso (nuevo).

Dentro de las opciones mencionadas anteriormente, la franquicia realiza combinaciones de productos llamados *McCombos*; en ellos se puede encontrar cualquier hamburguesa o producto de pollo con bebida y acompañante.

Para los niños, se ofrece la opción de Cajita Feliz, incluye una hamburguesa pequeña o *nuggets* con bebida y acompañante. Y adicional a lo ya mencionado, también cuenta con las opciones de diversos cafés en ciertas franquicias que tengan el servicio *McCafé*, allí se encuentran bebidas calientes como Capuccino,

Capuccino Moka, Capuccino Tentación, Espresso, Espresso doble, Espresso largo, Lágrima, Latte, Macchiato, Macchiato al chocolate, Ristretto, chocolate caliente, té.

Además de una variedad de bebidas frías como Capuccino Frappé, Capuccino Frappé Moka, Cappuccino Frappé Oreo, merengadas, jugos, y merengada de Samba. (Menú, 2015).

4.11 Competencia

En efecto, *McDonald's* llegó al país en 1985, en la misma época ingresaron otras marcas como *Burger King*, *Pizza Hut*, *Yogen Fruz* y *Kentucky Fried Chicken*. Para finales de los ochenta y principios de los noventa comienzan a aparecer las franquicias locales, Así surgen marcas como *American Deli*, *Chip-a-cookie*, *Grafiti* y *Pizza King*, entre otras.

Para Barbadillo y Asociados (2001) Venezuela sigue siendo un mercado atractivo para el nacimiento de nuevas cadenas de comida rápida. Mientras más ofertas hay en el sector, más rápido maduran. Así mismo, eso promueve la competencia en todos los sentidos: calidad, precio, servicio.

El segmento de comida rápida en Venezuela se encuentra subdividido en 13 rubros. “Contrario a lo que se pudiera reducir en la primera aproximación las franquicias de hamburguesas no son las que ocupan mayor porcentaje en el segmento. En primer lugar figuran los “Helados y Postres” (18%), en segundo aparece el de “Pizzas y Pastas” (11%), seguido por “Ventas de Pollo” (10%) y luego las de “Comida Tradicional” (9%)”. (“Solo franquicias”, 2001, p.15).

La competencia de McDonald's está formada por todas aquellas empresas que actúan en el sector de las comidas rápidas, que utilizando una tecnología muy similar tratan de atender al mismo tipo de clientes.

Existen numerosos locales de comida rápida, como pizzerías, churrerías, entre otros; todos ellos ofrecen productos diferentes a los que ofrece *McDonald's* y aunque son competidores no suponen la misma amenaza que *Burguer King*, *Juanchis*, *Kentucky Fried Chicken* (FKC), que trabajan en el mismo sector.

4.11.1 Definición de competencia

Según Kotler y Keller (s.f.) la competencia incluye todas las ofertas rivales reales al igual que las potenciales, así como aquellos sustitutos que un comprador pudiera considerar de la misma categoría de productos que busca

Kotler y Keller (s.f.) también hacen mención de que tradicionalmente las empresas eran propietarias y controlaban la mayoría de los recursos que constituían su negocio (fuerza de trabajo, materiales, maquinarias, información y energía), casualmente muchas subcontratan recursos menos críticos siempre y cuando puedan obtener mejor calidad o un costo más bajo. La clave, entonces, es ser propietario y cultivar los recursos y las competencias que constituyen la esencia del negocio. Muchas empresas no fabrican sus propios productos ya que existen empresas extranjeras que son más competentes en la fabricación. Más bien se centran en el diseño de productos y en su desarrollo y comercialización, es decir, en sus competencias centrales. Una competencia central tiene 3 características: la primera de ellas es una fuente de ventaja competitiva, y hace una contribución significativa a los beneficios percibidos por el cliente; la segunda es que tiene aplicaciones en una gran variedad de mercado y por último es difícil que los competidores la imiten.

4.11.2 Antecedentes históricos de la competencia de McDonald's

“La primera cadena en aplicar una estrategia eficaz contra *McDonald's* fue *Burger King*” (Ries y Trout, 1986, p.156).

Burger King a principio de los años 70, utilizaba estrategias de diferenciación contra *McDonald's* como Pídala a su gusto, debido a que en *McDonald's* en aquellos años si se deseaba algo especial, había que formarse en otra fila mientras el cocinero preparaba su pedido, debilidad que aprovechó *Burger King* para atraer más clientes (Ries y Trout, 1986).

Asimismo, la cadena de comida rápida *Burger King* copió incluso a *Ronald McDonald* con un personaje llamado *Magical Burger*, con la misma intención de atraer niños a los establecimientos (ob.cit).

A juicio de Ries y Trout (1986) el comercial más eficaz de *Burger King*, fue uno en el que se detalla que las hamburguesas de *Burger King* sabían mejor porque eran asadas a la parrilla, a diferencia de las de *McDonald's* que eran fritas. “Asadas a la parrilla Vs frita atrajo al instante la atención del público y de los abogados de *McDonald's*, quienes de inmediato entablaron juicio” (p.161).

Mientras que *Burger King* se ocupaba de atacar a *McDonald's*, *Wendy's*, otra cadena de comida rápida, se las ingeniaba para atacarlos con una estrategia diferente, atraer al mercado adulto de la hamburguesa (ob.cit).

Otra de las cadenas de comida rápida que se consideraban competencia directa de *McDonald's* es *Kentucky Fried Chicken*. Sin embargo, ésta desperdició muchos años que pudo aprovechar para reforzar su lugar atrayendo clientes a través de la publicidad (Ries y Trout, 1986).

Más tarde surgió Clara Peller, captando la atención del público con ¿Dónde está la carne? “(...) Fue el primer lema en varios años que llegó a formar parte del idioma vernáculo” (p.162).

No está completa la lista de los competidores directos de *McDonald's* sin nombrar a *White Castle*. “(...) Hay varias maneras de vender una hamburguesa, siempre y cuando se emplee la estrategia apropiada. Así *White Castle* coexiste pacíficamente con sus grandes y agresivos vecinos” (Ries y Trout, 1986, p.164).

Sin embargo, las dos últimas franquicias de comida rápida mencionadas anteriormente, *Clara Peller* y *White Castle*, nunca han estado presentes en el mercado venezolano. Estas marcas son originarias de los Estados Unidos y no se expandieron más allá de sus fronteras.

4.11.3 Competencia directa

Como cadena de comida rápida, *McDonald's* tiene una competencia bastante amplia, ya que a nivel mundial, hay una gran variedad de restaurantes de comida rápida similares, sin embargo, la competencia de mayor peso que tiene *McDonald's* es la empresa “*Burger King*” ya que es la segunda cadena de comida rápida más grande.

A continuación y según la página oficial de *Burger King* se presenta información sobre la franquicia y lo que esta ofrece.

Fundado en 1954, *BURGER KING®* es la segunda cadena más grande del mundo de comida rápida de hamburguesas. Hogar original del *WHOPPER®*, el sistema *BURGER KING®* opera más de 12,200 locaciones, sirviendo a más de 11 millones de consumidores por día en 76 países alrededor del mundo. Aproximadamente el 90 por ciento de los restaurantes de *BURGER KING®*

pertenecen y son operados por franquicias independientes, muchas de ellas operadas por empresas familiares que han estado en el negocio por décadas.

En octubre de 2010, *Burger King Corporation* fue comprado por 3G Capital, una compañía global de inversiones multi-billonaria enfocada en la creación de valores a largo plazo, con un énfasis particular en maximizar el potencial de las marcas y los negocios. Para obtener más información, visite la página web de 3G Capital y la página web de *Burger King Corporation*. (2015, Empresa, para 1).

Según la página oficial de *Burger King*, la franquicia ofrece en su menú, al igual que *McDonald's*, hamburguesas de carne y pollo, bebidas como té, refrescos, agua y jugos, *nuggets*, postres como helados (*Sundaes* y barquillas) y *brownies*, papas fritas, yucas fritas, arepas, aros de cebolla y ensaladas. (2015, Menú).

V.MARCO CONTEXTUAL

5.1 Venezuela

Según la página web del *bancomundial.org* la población total del país hasta el año 2014 era:

Tabla 3: Población total de Venezuela

	2013	2014
Población Total (Banco Mundial)	30,276,045.	30,693,827.0

5.1.1 Economía

Adicional a la población, existen ciertos indicadores económicos realmente importantes, según página de *santandertrade.com* encontramos los siguientes:

Venezuela tiene la quinta mayor economía de América Latina, (con las mayores reservas de petróleo del mundo), después de Brasil, México, Argentina y Colombia. Su situación económica depende excesivamente de las fluctuaciones en los precios del petróleo. La economía de Venezuela se vio fuertemente afectada por la crisis económica mundial: el crecimiento de su PIB se contrajo entre 2008 y 2010. Comenzó a regresar en una tendencia ascendente durante un par de años, hasta 2013, cuando el crecimiento fue sólo del 1,3%. Desde entonces, el crecimiento ha buceado fuertemente en territorio negativo con -3,0% en el 2014 cuando el país entró en recesión. La tasa todavía debe estar alrededor de -1% en 2015.

El modelo de crecimiento de Venezuela se basa en dos pilares: el consumo interno (más del 72% del PIB) y el elevado gasto público (estimado en 35% del PIB

en 2014), orientada a la redistribución de los ingresos del petróleo en favor de los grupos de población más desfavorecidos. Pero los precios del petróleo están disminuyendo, mientras que la desorganización de la economía, la escasez y el descontento está creciendo. En este contexto, la prioridad del Gobierno es conseguir que Venezuela salga de la crisis. Frente a un gran aumento de la inflación (40,6% en 2013 y 62,2% en 2014), el gobierno introdujo un nuevo sistema de intercambio (la tercera), "Sicad 2", un sistema alternativo de intercambio de divisas que permite a los titulares de bonos en bolívares (VEF) para convertirlos a dólares a una cierta velocidad. Esto se supone acercar la tasa oficial de cambio del dólar (USD 1 = VEF 6,3), con su valor real en el mercado negro (USD 1 = VEF 70). El gobierno también debe hacer frente a la conjunción de dos grandes crisis sectoriales: la falta de agua en el país y el déficit de producción en el sector eléctrico. La deuda con China, que se convirtió en un importante socio comercial, ha aumentado considerablemente en los últimos años.

El modelo económico de Venezuela combina una economía de renta petrolera administrada por el estado, el consumo masivo y el aumento de la socialización de los medios de producción. La riqueza del país se distribuye de manera desigual. La tasa de desempleo alcanzó el 7% en 2014 (frente al 7,8% en 2013). Si bien el país vive de sus ingresos del petróleo, el costo de la explosión de vida tiene enormes consecuencias sociales. Por lo tanto, Venezuela se encuentra actualmente en un estado de gran estabilidad, reforzada por la muerte del presidente Chávez." (2015).

5.1.2 Servicios públicos

En cuanto a los servicios públicos básicos, la empresa encargada del suministro de agua es básicamente Hidrocapital, que según Venezuela Site es:

Una empresa hidrológica de la región capital en Venezuela. Desde su fundación, es la encargada de administrar, operar, mantener, ampliar y rehabilitar los sistemas de distribución de agua potable y los sistemas de recolección y disposición de aguas servidas, en el Distrito Capital y en los estados Miranda y Vargas. Son una empresa de servicio público, comprometida en prestar a sus clientes un servicio de alta calidad en agua potable y saneamiento, mediante un modelo de gestión sustentable. (2014, para 1).

De igual manera están las empresas Hidrolago, que tiene cobertura para el estado Zulia y Hidrocentro, que tiene cobertura para Aragua, Carabobo y Cojedes según la Fundación Azul Ambientalistas. (s.f. para 8).

Según la Fundación Azul Ambientalistas los servicios para abastecer de agua potable en Venezuela se caracterizan por la insuficiente cobertura y bajo nivel de calidad. Las inversiones en este sector son cambiantes y dependen de las fluctuaciones en los precios del petróleo. Hay que mencionar que se encuentra en un proceso de descentralización desde 1991, pero su avance no ha sido constante gracias a falta de continuidad en este tipo de políticas. Existe una ley sectorial, que fue aprobada en el año 2001, que sólo ha sido puesta en práctica en forma parcial.

La cobertura del Agua Potable ronda entre el 87%, según el censo del 2001, y el 92%, según HIDROVEN. Se habla de entre 2.250.000 y 3.500.000 venezolanos no tienen acceso a este servicio.

En el transcurso del año 2012 se ha evidenciado varias situaciones sobre la poca o nula calidad del agua en el país, resaltando lo que se está viviendo en los estados Monagas y Carabobo, aunque en todo el país se evidencia esta situación.

En el Área Metropolitana de Caracas la situación no es distinta. Es una zona con alto nivel de densidad poblacional, por ello se tiene que abastecer de agua de distintos embalses con tres grandes plantas de tratamiento en los Sistemas Tuy I, II y III.

Uno de los grandes problemas lo tiene el río Tuy, que se asegura que es una fuente contaminada del embalse la Mariposa. Aunque este río cuenta con una planta de pre tratamiento, la misma no está operativa, y la contaminación se ve incrementada cuando llega al embalse y se une con los vertidos residuales ocurridos en el mismo. (s.f.).

La electricidad es otro servicio básico y en Venezuela las principales empresas eléctricas son CVG Electrificación del Caroní, C.A. (CVG EDELCA), La Electricidad de Caracas y Cadafe según electricidadenvenezuela.blogspot.com. (2007).

Según www.venelogia.com, Jerika Valera comenta que fallas eléctricas, apagones y racionamiento eléctrico no es tema nuevo en Venezuela. La crisis eléctrica en el país ha venido empeorando desde el 2008, cuando Venezuela empezó a experimentar el déficit de la energía eléctrica.

En cualquier país del mundo y, aún más, en un país moderno como lo es Venezuela “se supone” que la sociedad dependa de la electricidad para realizar las mayorías de las actividades cotidianas del día a día. La electricidad proporciona calidad de vida, sin embargo, el venezolano se ha tenido que adaptarse y acostumbrarse a los cortes y racionamiento de electricidad.

Desde el 2008 (Gobierno del presidente Hugo Chávez) se han venido anunciando proyectos e inversiones para mejorar el sistema eléctrico nacional, inversiones que no mejoraron el sistema, hasta la fecha el problema continúa. Los hechos hablan por sí solos, en muchas regiones del país los racionamientos de

electricidad, cortes y apagones sin previo aviso volvieron un ejemplo de esto es, el apagón a nivel nacional del pasado viernes 27 de junio (2014).

El razonamiento decretado por el gobierno nacional hace más de cuatro años, sometió a la población a un cambio total, en cuanto a horario y ritmo de vida. Este era un problema que se veía venir, desde el año 1998 algunos expertos en materia de electricidad, alertaron sobre la situación del sistema eléctrico nacional. (2016, para 1).

5.1.3 Estilo de vida

La organización *Venebarometro* en 2016 realizó 1200 entrevistas con una cobertura urbana-rural de todo el país a una población mayor de 18 años, de ambos sexos, de todos los estratos socioeconómicos.

En cuanto a la situación general del país, un 0,3% de los entrevistados opinó que la situación es muy buena en el país, 2,3% dijo que era buena, un 9,2% dijo que era regular hacia buena, con un total de 11,8% que opinan que la situación del país era positiva. De igual manera, un 12,9% opinó que la situación es regular hacia mala, un 34,1% que es mala y un 41,3% que es muy mala, con un total de un 88,3% que opinan que la situación es negativa.

En cuanto a la situación económica específica del grupo familiar, los entrevistados opinaron en un 0,5 que es muy buena, en un 6,7% que es buena, en un 22,0% que es regular hacia buena, con un total de 29,2% que opinan que la situación económica del grupo familiar es buena. Por el contrario un 70,5% de los encuestados, opinan que la situación económica de su grupo familiar es mala, con un 23,4% que opinan que es regular hacia mala, un 26,2% opinan que es mala y un 20,9% que es muy mala.

En cuanto al salario, se llegó a la conclusión de que un 89,7% de los encuestados no les alcanza el dinero para comprar ropa, a un 79,6% no le alcanza para comprar comida, a un 79,9% no le alcanza para comprar medicina, a un 72% no le alcanza para útiles y productos de limpieza, a un 64,8% no le alcanza para gastos de educación, a un 59,8% no le alcanza para gastos de transporte y a un 57,2% no le alcanza para el alquiler o condominio.

En cuanto a la compra de comida, se concluyó que un 4,3% de los encuestados compra más comida que de costumbre actualmente, un 8,1% compra la misma cantidad de comida que siempre, un 37,5% compra un poco menos de comida que siempre y un 49,6% compra mucho menos comida que siempre, con un total de 87,1% de gente que compra menos comida que antes con la situación actual.

Hablando de la situación alimenticia en la casa, un 69,5% dijo que en su casa se come 3 veces al día, un 24,3% comen 2 veces al día y un 4,8% come una vez al día. En cuanto a los ingresos, un 56% dice que sus ingresos son de Bs. 17.000, un 30,5% dijo que sus ingresos oscilan entre Bs. 17.000 y Bs. 35.000, un 7,9% dijo que sus ingresos están entre Bs. 35.000 y Bs. 51.000, un 2,7% dijo que están entre Bs. 51.000 y Bs. 80.000 y un 0,1% dijo que está entre Bs. 80.000 y Bs. 120.000.

En cuanto a las alternativas para mejorar el ingreso familiar un 24,3% haría lo que sea con tal de proveer lo necesario para su familia, un 21,4% buscaría un segundo trabajo para complementar sus ingresos sin abandonar el actual, un 20,9% buscaría un trabajo mejor remunerado, un 18,6% dejaría de comprar algunas cosas y restringir los gastos y salidas, finalmente un 12,4% buscaría actividades informales que le permiten redondear su ingreso.

En cuanto a la situación laboral, un 35,4% trabaja por su cuenta, un 25,6% trabaja en una empresa privada, un 22,3% no trabaja y un 15,7% trabaja en una institución o empresa pública.

En cuanto a la inseguridad, un 49,7% de los encuestados y/o familiares han sido víctimas de la inseguridad, y un 49,2% no ha sido víctima de la inseguridad.

En cuanto al racionamiento eléctrico, un 35,2% ha sufrido racionamiento más de 3 veces al mes, un 26,8% 2 veces al mes, un 26,7% 1 vez al mes.

En cuanto al racionamiento de agua, un 45,4% les ha llegado algunos días y otros no, a un 20% le ha llegado un día a la semana, a un 4,8% no le ha llegado el agua y un 28,6% le ha funcionado el agua sin interrupciones.

En cuanto a la situación de las colas para comprar, un 67,8% opina que las colas han aumentado, un 3,8 opinan que han disminuido y un 27,8% que se mantienen iguales.

En cuanto a la conducción del país, un 85,1% opina que le gustaría un cambio es esta y un 11,3% opina que no le gustaría un cambio.

5.1.5 Comidas tradicionales

Las comidas tradicionales del país varían según el estado y la época del año, sin embargo, los más comunes son:

Según la página web *venezuelatuya*:

La arepa: La arepa es una expresión nacional, en cualquier ciudad de Venezuela puede encontrarse. Su preparación se remonta a nuestros ancestros indígenas, que sembraron, recolectaron y procesaron el maíz. Es el resultado de

una masa hecha de maíz cocido y molido, los indígenas, lo molían entre dos piedras lisas y llanas y luego creaban pequeñas bolas que asaban en un “aripo”, (especie de plancha un poquito curva fabricada en barro, que se utiliza para la cocción, también conocemos una variación de éste como “budare”) del nombre de este utensilio deriva la palabra “Arepá”, en la actualidad se utilizan planchas y parrillas de hierro para asar las arepitas en casa o restaurantes, aunque se puede encontrar aún el aripo de barro.

La arepa se consume con relleno o de acompañante. Puede comerse rellena de queso, carne, pollo, etc, y ser acompañante para cualquier tipo de alimento. (s.f.).

Una vez que mencionamos la famosa arepa venezolana, es difícil elegir otra comida típica que sea tan buena en sabor y tan popular entre los venezolanos, sin embargo, encontramos la deliciosa cachapa, que se prepara con maíz tierno amarillo molido o rallado al que se le añade leche o agua, azúcar, sal y aceite, hasta formar una mezcla semilíquida. Se cocina sobre un budare o sartén casero. La cachapa se puede comer "al paso" y con las manos, en simples establecimientos a la orilla de las carreteras o en restaurantes más formales, con cuchillo y tenedor, empanada de jamón, queso de mano, queso guayanés, mantequilla o margarina, o varios ingredientes combinados. Por su naturaleza portátil y sabor suave se puede comer a cualquier hora del día. Actualmente las cachapas se pueden comprar listas y refrigeradas en los supermercados o la mezcla en paquetes en forma de harina, lista para preparar sólo añadiendo agua y unas gotas de aceite. (s.f.).

En la cocina Venezolana, tenemos el pabellón criollo, uno de los platos más representativos y sin duda deliciosos. Es un plato tradicional de Venezuela reconocido como el plato nacional por excelencia que forma parte de la gastronomía venezolana. El pabellón criollo tradicional está compuesto por arroz blanco cocido, carne desmechada, caraoatas negras "refritas" (guisadas y luego sofritas en mantequilla o aceite), tajadas de plátano maduro frito. Se suele hacer referencia a

que el plato representa a las tres grandes culturas venezolanas: europea (blanco: arroz), indígena (moreno: carne) y africana (negro: caraotas). Sin embargo esta afirmación es meramente poética y se basa en el color de los productos. (s.f.).

Otro plato representativo de la cocina venezolana es la hallaca o hayaca, que es un plato envuelto, típico de la temporada navideña en Venezuela. Consiste en una masa de harina de maíz sazonada con caldo de gallina o de pollo y pigmentada con onoto o achiote, rellena con guiso de carne de res, cerdo y gallina o pollo (aunque hay versiones que llevan pescado), al cual se le agregan aceitunas, uvas pasas, alcaparras, pimentón y cebolla, envueltas de forma rectangular en hojas de plátano o de bijao (palma semejante a la del plátano, aunque de textura más fuerte), para finalmente ser atada con pabito o pita y hervida en agua. Es un plato que, a pesar de que es típico de la temporada navideña, se puede servir en cualquier momento del año. (s.f.).

Y por último, según la fuente amantesdelacocina.com tenemos la empanada, otra de las comidas típicas de Venezuela, siendo una excelente compañera para el desayuno o la cena principalmente. Su preparación es sencilla y se realiza a base de un envoltorio o pastel delgado y crujiente elaborado a partir de masa de harina de maíz pre cocida con agua, sal, un puntito de azúcar o papelón y un poquito de onoto para darle color; relleno de cualquier ingrediente que nos guste o que tengamos a mano, y esto va desde queso blanco llanero rallado, caraotas negras, carne mechada o carne molida, pollo desmechado, o cazón; el cual es finalmente freído en aceite. (2014)

5.1.6 Inseguridad

Ahora bien, entrando en el tema de la inseguridad; según *resistenciav58.wordpress.com* encontramos que Venezuela se encuentra entre los países más inseguros del mundo:

Latinoamérica encabeza la lista en cuanto a inseguridad ciudadana -con Venezuela en el primer lugar como el país más inseguro del mundo-, un tema pendiente en la región pese a los avances logrados en otras áreas, según opinaron expertos. Un estudio publicado por la firma Gallup indica que los países latinoamericanos figuran entre los más peligrosos, por delante de los del continente africano y de Rusia, a pesar de la leve mejoría que han registrado en los últimos cinco años.

La región ha logrado progresos significativos en muchas áreas, sin embargo, “el tema de la seguridad es una tarea aún pendiente”, dijo a Efe el presidente del centro de estudios Diálogo Interamericano, Michael Shifter.

El índice de seguridad ciudadana de Gallup toma en cuenta la confianza en la Policía local, la percepción de seguridad entre la población e incidentes registrados de robos.

En Venezuela, calificada como la nación más insegura del mundo por el estudio, solo el 19 % de los adultos dijo sentirse seguro al caminar por la noche en su barrio, mientras el 74 % desconfía de la Policía local y el 22 % dijo haber sido víctima de un hurto o tener un familiar al que le robaron dinero en los últimos doce meses.

Un informe de las Naciones Unidas asegura que “la inestabilidad política y económica en Venezuela ha contribuido a la inseguridad ciudadana”, y que ocupa el segundo lugar mundial, tras Honduras, en cuanto a homicidios, con 53,7 muertes por cada 100.000 habitantes.” (ONU, 2014, para.1-5).

5.1.7 Situación política

La actual Constitución de Venezuela, aprobada en referéndum constitucional el 15 de diciembre de 1999 y promulgada cinco días después, establece que la República Bolivariana de Venezuela se constituye en un Estado Social y Democrático de Derecho y de Justicia que "propugna como valores superiores de su ordenamiento jurídico y de su actuación, la vida, la libertad, la justicia, la igualdad, la solidaridad, la democracia, la responsabilidad social y, en general, la preeminencia de los derechos humanos, la ética y el pluralismo político". En los términos establecidos en la Constitución de la República, Venezuela asume la forma de un Estado federal descentralizado, y se rige por los principios de integridad territorial, cooperación, solidaridad, concurrencia y corresponsabilidad. El mismo tiene como fines la protección y fomento de la persona y su humanidad, garantizar el ejercicio democrático de la voluntad popular, y la búsqueda de un estado de bienestar general. Para la consecución de tales metas, se señalan como vías el desarrollo de la educación y el trabajo.

Se establece además que la forma de Gobierno es la de una República presidencialista, encabezada por el Presidente de la República, con funciones de Jefe del Estado y Jefe del Poder Ejecutivo Nacional a la vez. La soberanía, la cual reside en el pueblo, se ejerce de dos maneras: directamente a través de la Constitución misma y de la ley, e indirectamente, mediante el sufragio, por el Poder Público, cuyos componentes están sometidos a dicha soberanía popular y se deben a ella. Todos los entes públicos están sujetos a lo previsto en esta Constitución. El Presidente tiene la facultad de dirigir las acciones del Gobierno.

El territorio nacional se divide en Estados, un Distrito Capital, dependencias federales y territorios federales. Los estados se organizan en Municipios. De la misma forma, el Poder Público se distribuye entre el Poder Nacional, el Poder Estatal y el Poder Municipal. Tanto el Gobierno nacional como el de las subdivisiones territoriales deben ser de naturaleza democrática, participativa, electiva, descentralizada, alternativa, responsable, pluralista y de mandatos revocables.

Según la página oficial de la Asamblea Nacional, la organización que se puede llamar propiamente el primer partido político venezolano es el Partido Liberal, creado por Tomás Lander y Antonio Leocadio Guzmán en 1840. Surgido como una respuesta al gobernante Partido Conservador, ambos se disputarían el poder a lo largo del siglo XIX. A partir de éstos surgirían partidos derivados, disueltos luego por la dictadura gomecista. En la posterior etapa democrática han surgido algunos de los partidos más importantes en la escena nacional, como Unión Republicana Democrática (URD, f. 1945), el Movimiento Electoral del Pueblo (MEP, f. 1967), La Causa R (f. 1971), entre otros.

En la actual vida política del país, los que cobran especial relevancia son el Partido Socialista Unido de Venezuela (PSUV), que es el partido de gobierno; Un Nuevo Tiempo (UNT) conformado como partido nacional en 2007 y en la actualidad es el primer partido de la coalición opositora; Primero Justicia (PJ), nacional desde 2003, Voluntad Popular (VP) por iniciativa de Leopoldo López en 2009; Acción Democrática (AD), de tendencia socialdemócrata, fundado en 1941 por Rómulo Gallegos y Rómulo Betancourt; el Comité de Organización Política Electoral Independiente (COPEI), de corte socialcristiano, fundado en 1946 por Rafael Caldera; el Movimiento al Socialismo (MAS), también socialdemócrata, creado en 1971; Patria Para Todos (PPT), en 1997; Por la Democracia Social (Podemos), en 2003 por Ismael García, y el Partido Comunista de Venezuela (PCV), fundado en 1931 y legalizado en 1945.

Algunos partidos de importancia a nivel regional son Proyecto Carabobo (fundado en 1997 con Proyecto Venezuela), el neoespartano Movimiento Regional de Avanzada (MRA, f. 2002), y el Movimiento Unido de Afrodescendientes Indígenas (f. 1997), entre otros.

Una particularidad del sistema partidista venezolano es la dispersión de las agrupaciones políticas que pasan desde la derecha hasta la izquierda, las escisiones son el modelo predominante, los casos más significativos han sido los que se presentan en el siguiente cuadro. (Partidos, s.f.).

5.2 Falta de suministros

Según información publicada en la página *El Mundo* el 19 de Febrero de 2014 contamos con la siguiente información:

Venezuela es el país con más requisitos para importar: No conforme con las trabajas para la adquisición de divisas, bien a través del Centro Nacional de Comercio Exterior (Cencoex), antes Cadivi, o en las subastas del Sistema Complementario de Administración de Divisas (Sicad), Venezuela es el país de Latinoamérica que exige un mayor número de documentos para poder importar, según las más recientes cifras del Banco Mundial.

Datos de este organismo correspondientes al cierre de 2013 dan cuenta de que en Venezuela se requieren nueve documentos para cumplir con los trámites de importación, situación que se compara solo con Paraguay, donde se exige igual número de trámites.

El desabastecimiento de una larga lista de productos en el país que se compran en el exterior ha dejado al descubierto esta situación burocrática que hoy confirma el Banco Mundial.

Pero obtener cada documento es necesario cumplir con una larga lista de requisitos. Solamente para tramitar el CNP, por ejemplo, se requiere fotocopia de la factura comercial o factura pro-forma, copia del RIF y de la cédula de identidad del representante, copia de la declaración del Islr, balance general o estados de ganancias y pérdidas, copia de la declaración del IVA, copia de la declaración del impuesto municipal y registro mercantil.

En contraste, Panamá es el país donde resulta menos engorroso importar. El Banco Mundial precisa que con tan solo tres documentos se cumple con los pasos para ingresar mercancía al país centroamericano, le sigue México con cuatro y Chile y Costa Rica con cinco. Argentina y Brasil le pisan los pasos a Venezuela y Paraguay, pues ambos países requieren de ocho documentos.

El Banco Mundial aclara que en su estudio se toman en cuenta todos los documentos exigidos para cada embarque de mercancías, se asume que el contrato fue acordado y firmado por ambas partes con anterioridad, se toman en cuenta los documentos de autorización exigidos por ministerios gubernamentales, autoridades de aduanas, portuarias y de terminales de contenedores, organismos de control técnico y sanitario y los bancos. Dado que el pago se realiza mediante carta de crédito, se consideran además todos los documentos exigidos por los bancos para la emisión o garantía de una carta de crédito. No se incluyen los documentos que se renuevan anualmente y no exigen renovación por cada embarque. (2014, para 1).

En otro artículo del periódico *El Mundo* el 3.11.2015 en relación al tema de las papas fritas de la franquicia directamente encontramos lo siguiente:

Los amantes de la comida rápida en Venezuela han vuelto a disfrutar de las papas fritas en las franquicias de *McDonald's*, luego de 10 meses de ausencia.

McDonald's anunció el retorno de las papas fritas desde el lunes con una campaña publicitaria que incluyó una cuenta regresiva en los redes sociales y grandes pancartas invitando a sus clientes a cambiar las alternativas locales como yuca frita y arepas.

Los trabajadores de oficinas, que el martes hacían fila para comprar su almuerzo en una franquicia del centro de Caracas, preguntaban ansiosamente uno tras otro si las papas fritas estaban realmente de vuelta mientras esperaban para hacer sus pedidos.

"Los clientes han estado llegando muy emocionados, pero cuando les decimos el precio, no tanto", dijo el cajero Yefferson Romero.

Ahora el plato con papas fritas tiene un costo 20% mayor en comparación a la alternativa con yuca, y si estas son solicitadas por separado, cuesta casi tanto como la hamburguesa básica de un *McDonald's*.

El empeoramiento de la escasez de la mayoría de los productos en Venezuela se debe en parte a los estrictos controles de cambio, que dificultan conseguir dólares para la importación. Las importaciones de papa cayeron 85% en el 2014, antes de que *McDonald's* tomase en enero la decisión de retirar las papas fritas del menú en sus más de 100 franquicias en Venezuela.

La compañía fue capaz de traer de vuelta las papas este mes a través de la subcontratación de fincas locales productoras de papa, de acuerdo a Sonia Ruseler, portavoz basada en Argentina de Arcos Dorados, que opera *McDonald's* en América Latina.

Ruseler tuvo cuidado de señalar que las papas fritas de ahora son semejantes a las originales. En lugar de ello, McDonald's en su promoción deja en claro que "llega a *McDonald's* un nuevo sabor hecho aquí que te encantará". (2015, para 1-8).

5.2.2 Escasez de alimentos

Sabiendo lo que enfrenta el país en relación a las divisas para la importación, el tema de la escasez de alimentos es un indicador de suma importancia en Venezuela; según información publicada en la página de *runrun.es* encontramos los siguientes datos estadísticos soportados por Datanálisis en relación a la escasez de productos en Venezuela:

“El Banco Central de Venezuela (BCV) dejó de publicar el índice de escasez desde comienzos del año pasado, pero el problema no se resolvió. Por el contrario, las cifras de Datanálisis confirman que la escasez persiste y es elevada en los productos básicos”.

“La crisis que estamos viviendo es una crisis severa, pero esta no es la crisis que vamos a vivir, esta es la maqueta de la crisis. No estamos en el clímax de la crisis”, alertó Luis Vicente León, presidente de Datanálisis en el foro de Ecoanalítica.

El aceite de maíz fue el producto que menos se consiguió en los anaqueles con un índice de escasez de 92,8%. Le siguió el aceite

de mezcla vegetal con 91,3%, el café molido con 87% y en margarina un 82,6%.

En el caso de la leche en polvo en sobre, azúcar, harina de maíz y aceite de soya el índice de escasez osciló entre 60,9% y 79,7%.

Datanálisis también midió la escasez en los hogares y el resultado fue menor al registrado en el comercio. Allí el promedio de escasez para los mismos alimentos fue de 26,3%, unos 56,3 puntos menos que la existente en los puntos formales de venta.

Esa diferencia confirma que buena parte de la población está comprando los productos en mercados informales, donde en promedio debe pagar 236% más que lo establecido en la regulación de precios, según explicó León.”

“La escasez en hogares es inferior al retail (...) Pagan 236% por encima de lo regulado”, sostuvo el presidente de Datanálisis.

Agregó que los datos permiten concluir que las distorsiones han alterado las cadenas de comercialización de forma generalizada. “Crearon un problema completo de bachaqueros, el país completo es bachaqueo, en prácticamente todos los mercados”, insistió.

Otro de los datos presentados por León revela que el tiempo promedio que pasan los venezolanos en las colas para comprar productos básicos es de 5,6 horas a la semana.” (2015, para.1-10).

5.3 Precios regulados

Según Hugh Rockoff en www.econlib.org, el control de precios es un mecanismo por el cual una autoridad gubernamental impone montos determinados

para los precios de bienes y servicios dentro de un mercado determinado, usualmente con la finalidad de mantener la disponibilidad de esos bienes y servicios para los consumidores, evitar incrementos de precio durante periodos de escasez, o inclusive para asegurar una renta en beneficio de los productores de ciertos bienes, de la misma manera que un subsidio. Otra forma de ejecutar un control de precios consiste en la fijación de precios máximos o precios mínimos. (Price Controls, 2007)

5.3.1 Regulación de precios dentro de la franquicia

Según información publicada en la página “La Verdad” contamos con los siguientes datos:

La cadena de comida rápida bajó el precio de su hamburguesa más famosa: la Big Mac. El costo de la popular comida se redujo en 7.5% y desde ayer se vende en Caracas en 69 Bolívares (10,9 dólares al cambio oficial). El Gobierno inspeccionó las oficinas de la empresa la semana pasada.

La llamada “ofensiva económica” del Gobierno venezolano toca las puertas de una de las cadenas de comida rápida más famosa del mundo.

Según Bloomberg, un portal especializado en economía y finanzas, McDonald’s bajó el precio en Venezuela de su hamburguesa más famosa: la Big Mac.

El costo de la popular hamburguesa se redujo en 7.5 por ciento y desde ayer se vende en Caracas en 69 Bolívares (10,9 dólares) al cambio oficial. La publicación también indica que las papas fritas y el refresco bajaron 10 por ciento.

Bloomberg cita en su reporte a un vocero de *Corp. Arcos Dorados Holdings Inc.*, el operador más grande de franquicias de McDonald's en Latinoamérica y el Caribe.

La decisión de rebajar los precios de algunos productos se tomó una semana después de que el Gobierno inspeccionó las oficinas de la empresa, en Caracas.

Arcos Dorados Holdings opera los 139 restaurantes de McDonald's en Venezuela.

Desde noviembre pasado el gobierno del presidente Nicolás Maduro lleva a cabo en todo el país su política de “ofensiva económica” la cual busca contrarrestar la “guerra económica” llevada adelante, a su juicio, por la oposición venezolana, la cual califica de “burguesía parasitaria. (2014, para 1).

5.4 Rotación constante de personal

Según la fuente Business Online no es fácil determinar la magnitud del éxodo de talento de Venezuela, ya que no hay cifras oficiales del gobierno al respecto. Sin embargo, hay estudios académicos que nos dan una buena idea de las cifras involucradas. En el año 2012, el profesor Iván de la Vega de la Universidad Simón Bolívar, calculó que en los últimos diez años se habían ido del país un millón doscientos mil venezolanos.

El alto nivel de inseguridad es evidentemente un factor de gran peso: el poner a resguardo a los hijos y reducir el riesgo personal son la principal razón que alegan los venezolanos que emigran. El alto costo de la vida, la inflación, y la menguada capacidad de compra es la segunda razón más esbozada para justificar la salida del país: un ejemplo de vida real que ilustra la situación sería el de un ejecutivo que

en junio de 2012 ganaba un paquete de Bs. 1.100.000, que representaría en dólares alrededor de \$130,000. En junio de 2014, el mismo ejecutivo con aumentos competitivos de mercado estaría en un paquete de Bs. 1.800.000, pero esto solo representaría alrededor de \$24,000. Y la inflación oficial para el mismo período sería de 215%. A una tasa de 6.3 \$/Bolívar, los ejecutivos venezolanos eran los más caros del mundo, pero a una tasa de 50 o más, son los peor pagados.

Existe la arraigada percepción de que si no se es pro-gobierno, se cierran puertas. Esto es una limitación importante en una economía con tanta influencia del gobierno, y representa una diferencia radical con respecto a la actitud de los demás países de Latinoamérica, e incluso con respecto a la Venezuela de épocas anteriores. Nuestro país se benefició mucho de programas de inmigración selectiva llevadas a cabo por el gobierno venezolano desde 1940 a 1970, y actualmente países como Argentina, Uruguay, Chile y Colombia, para solo nombrar algunos, tienen programas oficiales para recuperar el talento humano emigrado y estimular el ingreso de gente preparada a sus países. Venezuela, en cambio, se distingue actualmente por no tener una política de este tipo: al contrario, hay quienes piensan que más bien se pudiera pensar que hay una deliberada estrategia gubernamental de impulsar a ciudadanos que no comulgan con la ideología del régimen a emigrar, y por ende, quizás a no votar: esta percepción es reforzada por algunos portavoces del gobierno que han manifestado que “al que no le gusta que se vaya”. De ser cierto esto, sería un enfoque equivocado y miope. (Business Online, 2009, para.1).

VI. MARCO METODOLÓGICO

6.1 Modalidad

La investigación es un estudio de mercado debido a que tienen como principal finalidad la medición y análisis de variables pertinentes para estudiar los cambios de percepción de marca en los productos y servicio de la franquicia de comida rápida, *McDonald's*. Dentro de la investigación se incluye análisis del entorno, estilos de vida y perfiles de audiencia, hábitos y actitudes de consumo, imagen de la marca para productos y servicios, posicionamiento de productos e investigación sobre la fidelidad del consumidor. (Manual del tesista, 2016)

6.2. Diseño y tipo de Investigación

El tipo de diseño de la investigación es no experimental, debido a que solo se observan los fenómenos, en este caso, el comportamiento del consumidor de *McDonald's* tal y como se desenvuelve en su contexto, al igual que la manera en la que ha influido en la percepción de la marca los cambios en los productos y servicios que han ocurrido en la franquicia en los últimos años por diversas razones. No se varía intencionalmente ningunas variables en la investigación.

Se escogió este método debido a que es un caso observable y estudiable sin necesidad de realizar ningún tipo de experimento. Los fenómenos se deben estudiar tal cual están sucediendo en el momento, sin alteraciones. "La investigación no experimental o ex-post-facto es cualquier investigación en la que resulta imposible manipular variables o asignar aleatoriamente a los sujetos o a las condiciones". (Kerlinger 1979, P. 116)

La investigación también es de tipo exploratoria, ya que busca dar una visión general de la realidad que enfrenta la franquicia por lo cambios sufridos en los últimos años en productos y servicios, por lo reciente de los hechos el tema no ha sido explorado y hay carencia de hipótesis claras. Al ser una investigación de tipo exploratoria, busca proporcionar mayor conocimiento sobre la percepción actual de los consumidores hacia la franquicia y llegar a conclusiones aproximativas del tema en cuestión.

6.3 Diseño de Variables de Investigación

6.3.1 Definición conceptual

Según lo investigado previamente se puede definir lo siguiente:

Conducta del consumidor: Salvador (2004) define el consumidor como una persona que utiliza mercancía o artículos que compra, ya sean bienes o servicios producidos

Otro concepto según Fischer, Jorge, Laura y Espejo (2003) es que el consumidor puede considerarse un individuo que usa o dispone finalmente del producto o servicio en cuestión. Finalmente, Arellano Cueva y Rolando (2000) definen consumidor como un individuo, grupos u organizaciones que usan el producto final, servicio o idea.

Según Stanton., Etzel, y Walker (2007)

Producto: se requieren estrategias para decidir que producto hay que introducir, para administrar los productos existentes en el tiempo y para desechar los productos que no son viables. También hay que tomar decisiones estratégicas en lo relativo al manejo de marca, el empaque y otras características del producto, como las garantías.

Servicio: son actividades identificables e intangibles que son el objeto principal de una transacción ideada para brindar a los clientes satisfacción de deseos o necesidades.

En la investigación, ya que no se puede medir la percepción, se trabajó midiendo las características relacionadas a productos y servicios por parte del consumidor de *McDonald's*.

6.4 Definición operacional

	Dimensión	Subdimensión	Indicador
Características adjudicadas a los productos y servicios	Productos	Empaque	Color
			1
			2
			3
			Tamaño
			1
			Nombre
			1
			Material
			1
			Tipografía
			1
			2
		Calidad	Sabor
			1
			2
			3
			4
			5

			Cantidad
			1
			2
			3
			Presentación
			1
			2
			3
	Servicios	Atención	Caja
			1
			2
			3
			Auto Mac
			1
			2
			Atención al Cliente
			1
			2
			3
			4
			Personal de Limpieza
			1
			2
			Nivel de Fidelidad
			1
			2
Cambios realizados por McDonald's en los productos y servicios	Productos	Existencia	Papas
			1
			Hamburguesas
			1

			Salsas
			1
			Refrescos
			1
			Postres
			1
			Utensilios
			1
		Calidad	Papas
			1
			2
			3
			Hamburguesas
			1
			2
			Postres
			1
			2
			Nuggets
			1
	Servicios	Atención	Atención al Cliente
			1
Comportamiento del consumidor de McDonald's	Psicográfica	Personalidad	Rasgos de la personalidad
			1
			2
			3
			4
			5
		Estilo de vida	Perfil práctico

			1
			Preocupación por apariencia física y salud
			1
			Padres con hijos pequeños
			1
			Perfil con gustos refinados
			1
		Valores	Conservador
			1
			2
			Abierto al cambio
			1
			2
			Familiar
			1
			2
			Individualista
			1
			2
	Conductuales	Respuesta cognitiva	Percepción cognitiva
			1
		Respuesta afectiva	Percepción emocional
			1
		Respuesta comportamental	Repetición de compra
			1
		Repetición de compra	Lealtad de marca
			1

6.5 Población y Unidades de Análisis

La unidad de análisis son todos aquellos consumidores de comida rápida en Venezuela, y en cuanto a la población de la investigación, ésta se reduce a aquellos consumidores de la franquicia *McDonald's*, caracterizados por comprenderse entre las edades de 6 a 66 años, de ambos sexos por igual y principalmente de las clases sociales C,D y E. De igual manera el consumidor de McDonald's se caracteriza por ser un consumidor con un estilo de vida agitado, y es por ello que entre sus opciones de comida está la comida rápida.

El instrumento de la investigación se aplicó a 200 consumidores actuales de la franquicia con el fin de conocerlos, saber cuál es su percepción actual de *McDonald's* luego de los diversos cambios en productos y servicio que han surgido por diversos motivos del contexto actual del país. Se va a analizar a estos consumidores, su estilo de vida, su perfil, sus hábitos y actitudes de consumo, el posicionamiento que tiene la franquicia en sus mentes y la fidelidad que tienen con ella (en caso de tenerla) a pesar de las circunstancias.

6.6 Diseño muestral

6.6.1 Tipo de muestreo

El muestreo de la investigación realizada fue de tipo intencional, ya que se escogieron en base a criterios y juicios que se consideraron pertinentes para la optimización de resultados, solo aquellos que cumplieran con las condiciones buscadas eran escogidos para pertenecer a la muestra. Se utilizaron restaurantes de la Gran Caracas ubicados en: Las Mercedes, La Boyera, Vizcaya, La Castellana, El Marqués, Chacaíto, Chacao, Macaracuay, Sabana Grande y Avenida O Higgins. La condición fundamental para seleccionar la muestra fue que cada una de las personas fueran consumidor actual y frecuente de *McDonald's*, para asegurar que

esto se cumpliera se seleccionaron a los consumidores dentro del restaurante de comida rápida mientras consumían los productos.

6.6.2 Tamaño muestral

El número de encuestas realizadas fue de 200, aplicando un total de 20 encuestas en cada uno de los 10 *McDonald's* seleccionados de Caracas; ubicados específicamente en Las Mercedes, La Boyera, El Vizcaya, La Castellana, El Marqués, Chacaíto, Chacao, Macaracuay, Sabana Grande y Avenida O Higgins.

6.7 Diseño de instrumento

En cuanto al tipo de instrumento, se utilizará una encuesta basada en 26 preguntas, las cuales son de tipo cerradas y abiertas.

Según Pedro Camacaro la encuesta es una técnica de adquisición y recolección de información de interés sociológico, mediante un formulario/cuestionario previamente elaborado, a través del cual se puede conocer la opinión o valoración del sujeto o grupo seleccionado en una muestra sobre un asunto dado.

Por otro lado, el instrumento utilizado es un cuestionario, que según Manuel Galán (2009) es:

Un conjunto de preguntas diseñadas para generar los datos necesarios para alcanzar los objetivos propuestos del proyecto de investigación. El cuestionario permite estandarizar e integrar el proceso de recopilación de datos. Un diseño mal construido e inadecuado conlleva a recoger información incompleta, datos no precisos de esta manera genera información nada confiable. Por

esta razón el cuestionario es en definitiva un conjunto de preguntas respecto a una o más variables que se van a medir.

6.7.1 Validación de instrumento

Para la validación del instrumento se procedió a contactar a Mariana De La Rosa, licenciada en publicidad quien es directora de la empresa *Graphic Services & Prom*, buscando que realizara las correcciones necesarias al instrumento para luego pasar las encuestas.

De igual manera se contactó a la profesora de metodología Margarita Meneses, con el objetivo de saber su opinión con respecto al instrumento que se utilizaría para la recolección de datos.

De la misma forma se contactó al profesor de la escuela de comunicación social Pedro Navarro para que diera su aporte en la validación de las encuestas.

6.7.2 Ajustes al instrumento

En cuanto a los ajustes del instrumento una de las observaciones fue modificar la redacción de algunas preguntas y aumentar las posibles opciones de respuesta. Otra de las observaciones fue cerrar preguntas ya que la encuesta contaba con una gran cantidad de preguntas abiertas.

De igual manera los validadores indicaron que se debía cambiar el orden de las mismas para que tuviera congruencia y continuidad; asimismo reducir la cantidad para no tener un instrumento tan largo.

En general no se realizó ningún otro cambio significativo ya que el instrumento está construido en base a los objetivos de la investigación.

Se aceptaron todas las preguntas bajo las correcciones mencionadas, la línea de investigación y el formato seleccionado.

6.7.3 Instrumento final

El instrumento final conto con 26 preguntas, en las que se incluyeron temas de productos, servicios, empaques, personalidad del consumidor y percepción en general sobre la franquicia. En general se enfocó en entender cómo se comporta el consumidor de *McDonald's* y cuál era su percepción actual de la franquicia para así poder elaborar recomendaciones pertinentes y adaptadas a ellos. Ver anexos.

6.8 Procesamiento

Para el procesamiento de la encuesta se utilizó el programa Excel, por su amplia gama de herramientas para manejar datos y cuantificarlos de manera que se pudieron obtener estadísticas exactas y concisas de las respuestas obtenidas.

Se utilizaron gráficos para mostrar los resultados obtenidos y porcentajes para reflejar los mismos.

6.9 Criterios de análisis

Los criterios de análisis de la investigación fueron las frecuencias de respuesta en cada opción para decidir cuál era la percepción del consumidor en cuanto a las distintas variables presentadas.

Se buscó obtener los porcentajes según la cantidad de encuestados que respondieron cada opción para así obtener los resultados más relevante para establecer conclusiones.

Ya que se puede medir la percepción del consumidor, la intención de la investigación fue el conocimiento de ésta y qué características adjudicaban éstos a cada ítem.

6.10 Limitaciones

En cuanto a las limitaciones que se han presentado en la investigación, es la escasez de información con respecto al tema. La franquicia no suministra la información necesaria para entender a profundidad las causas de la inexistencia de ciertos productos aunque se tiene en cuenta el factor “situación del país”. Se intentó contactar a la empresa en 3 oportunidades pero no hubo manera de recaudar la información.

Asimismo se presentó una situación en uno de los locales de McDonald's en el cual el gerente del establecimiento no permitió que se realizaran las encuestas en dicho restaurante, lo que dificultó la recolección de datos. Éste inconveniente surgió el día 2 de Mayo del año 2016 a las 3 de la tarde aproximadamente.

Otra limitación que se presentó fue que ciertos consumidores se negaron a responder la encuesta o no la llenaron adecuadamente, lo que dificultó el proceso y lo hizo más lento.

VII. PRESENTACIÓN DE RESULTADOS

7.1 Colores de McDonald's presentes en los empaques

Con esta primera variable se busca analizar si existe congruencia con los colores del restaurante y los empaques de los productos en la mente de los consumidores; se plantean dos (2) opciones de posibles respuestas: sí y no. El 100% de la muestra fue de 200 encuestados, dentro de los cuales una mayoría de 176, que representan un 94% del total de la muestra, consideran que los colores emblemáticos de la franquicia sí están presentes en los empaques de los productos; en contraste, 24 encuestados opinaron que los colores de la empresa no están presentes en los empaques, representando un 6% del total del ítem.

7.2 Empaques de McDonald's agradables a la vista

Continuando con lo referente a los empaques de los productos y para obtener un análisis completo y detallado en esta investigación, se consideró pertinente conocer los diferentes puntos de vista que tiene el consumidor de la franquicia, en este caso cuestionándolos sobre si los colores presentes en los empaques son o no agradables a la vista; se plantea un ítem en el cual 129 personas consideran que efectivamente los empaques son agradables a la vista, lo que representa el 86% de la muestra y por otro lado, 21 encuestados difieren y opinan que no lo son, es decir, el 14% restante del total de la muestra.

7.3 Tamaño de los productos de McDonald's

La percepción de los consumidores ante el tamaño de los productos es otra variable que tiene gran influencia la hora de calificar la franquicia, por ello con este ítem se le consultó a las personas su opinión en relación al tamaño, dándoles la posibilidad de seleccionar tres (3) posibles categorías de respuesta: grande,

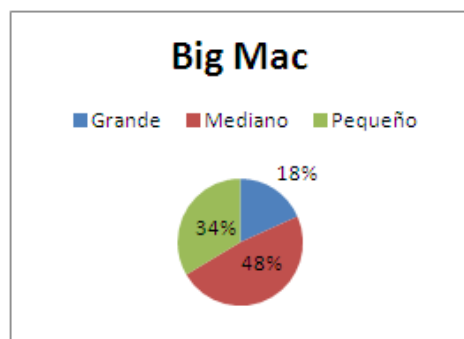
mediano y pequeño. En este caso se les dio la opción de omitir aquellos productos que no hayan consumido nunca; empezando por la hamburguesa *BigMac*, donde 25 personas, que representan el 18% de la muestra seleccionaron la categoría “grande”, 66 personas, siendo el 48% del total de la muestra seleccionó la opción de “mediano” y el 34% restante, representado por 46 personas, seleccionaron la tercera de las opciones, es decir, “pequeño”.

La siguiente hamburguesa fue la *McNífica*, donde un 27% de la muestra (6 personas) seleccionaron que les parecía grande, un 32% de la muestra total (7 personas) seleccionaron que les parecía mediana y un 41% de la muestra (9 personas) seleccionaron que era pequeña. La tercera hamburguesa por la que se preguntó fue la *McPollo*, donde 8 personas, que representan un 6% de la muestra seleccionaron que les parecía grande, 64 personas, que representan un 49%, les parece que tiene un tamaño mediano y 58 personas, siendo el porcentaje restante de 45% opinaron que era pequeña.

La última hamburguesa fue la *Cuarto de libra*, donde 6 personas, que abarcan el 4% de la muestra opinaron que era grande, 75 personas, el 56% de la muestra seleccionaron que era mediana y 54 encuestados, que entran dentro del 40% del total de la muestra opinaron que les parecía pequeña. Otros de los productos de la franquicia por los que se preguntó fueron los *McNuggets* donde 20 encuestados, que representa el 14% del total, opinaron que la ración era grande; la opción de mediano obtuvo una frecuencia de 83 personas, es decir, un 56% de la muestra y 47 encuestados, siendo el 31% de la muestra opinaron que era pequeño. Adicional a los comidas principales, se preguntó por ciertos postres de *McDonald's*; el primero de ellos fue el *McFlurry* donde 29 encuestados, siendo el 21% de la muestra, opinaron que era un helado grande; 73 personas, que representan el 53% del total, consideran que el helado es mediano y 35 personas, que representan el 26% restante seleccionaron que les parece pequeño.

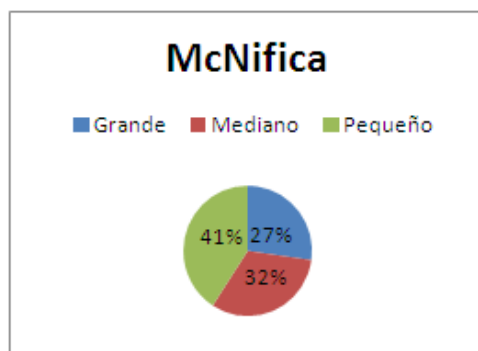
Otro de los postres fue la barquilla, donde 23 personas, que abarcan un peso de 16% de la muestra, opinaron que era grande, 75 personas, siendo el 52% del total de la muestra, respondieron que era mediano y 45 personas, el 32% restante respondieron que era un helado pequeño. El último de los productos en esta variable fue el helado *Sundae*, donde 21 encuestados, representados por el 15% de la muestra, seleccionaron la opción “grande”, 75 encuestados, siendo el 55%, seleccionaron “mediano” y por ultimo 41 encuestados, siendo el 30% restante, seleccionaron que les parecía un helado pequeño.

Figura 1: Tamaño hamburguesa Big Mac



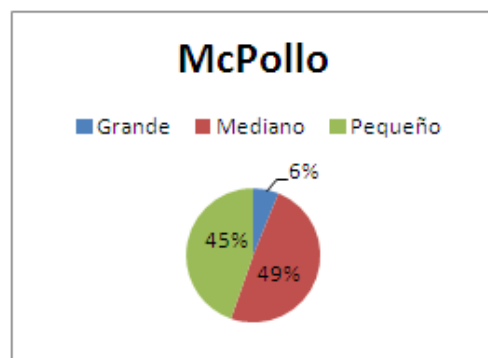
Fuente: elaboración propia.

Figura 2: Tamaño hamburguesa McNifica



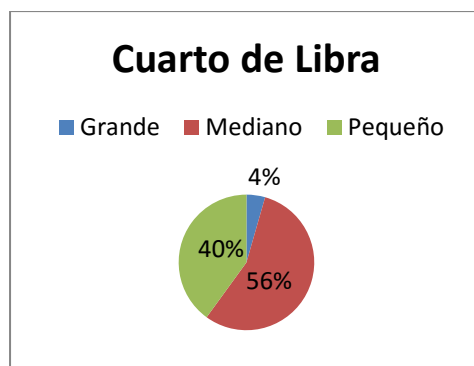
Fuente: elaboración propia.

Figura 3: Tamaño hamburguesa McPollo



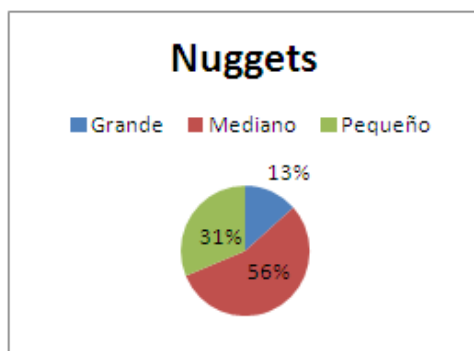
Fuente: elaboración propia.

Figura 4: Tamaño hamburguesa Cuarto de Libra



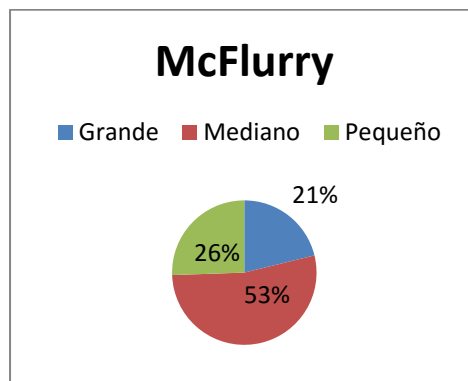
Fuente: elaboración propia.

Figura 5: Tamaño Nuggets



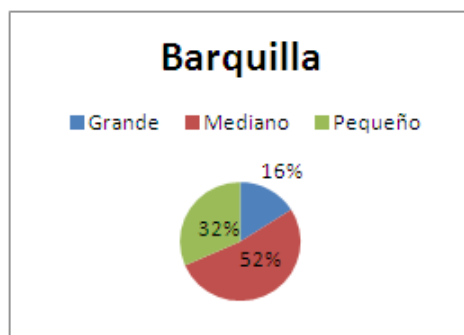
Fuente: elaboración propia.

Figura 6: Tamaño McFlurry



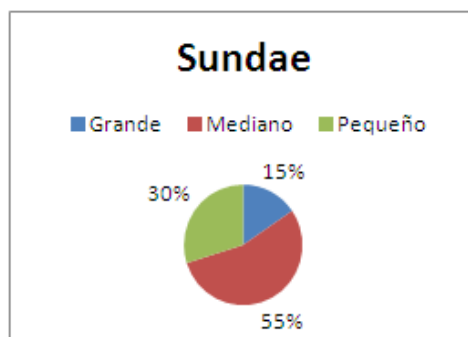
Fuente: elaboración propia.

Figura 7: Tamaño barquilla



Fuente: elaboración propia.

Figura 8: Tamaño Sundae



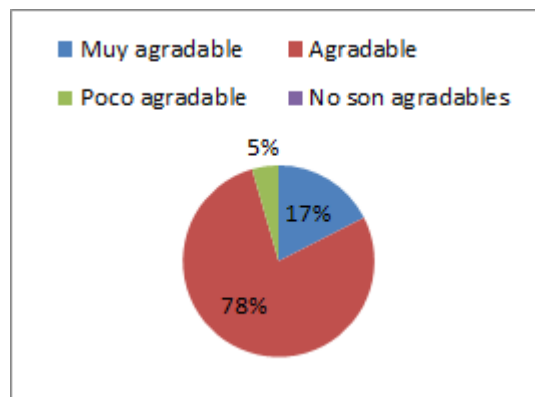
Fuente: elaboración propia.

7.4 Tipografía y colores de McDonald's

Se evaluó la percepción del consumidor en cuanto a la tipografía y colores utilizados en todos los puntos de la franquicia.

La mayoría de los encuestados considera que los colores y tipografía de la empresa son agradables (78%, lo que representa 156 encuestados). Por otra parte, el 17% de la muestra considera que los colores y tipografía son muy agradables, mientras que 5%, es decir, una cantidad de 9 personas considera que éstos son poco agradables.

Figura 9: Tipografía y colores de Mcdonalds



Fuente: elaboración propia.

7.5 Sabor de los productos de McDonald's

En esta cuarta variable se continuó haciendo un análisis de los productos, en este caso en relación a la percepción del sabor, colocaron cuatro (4) posibles opciones para seleccionar: excelente, bueno, regular y malo. Con estas categorías se buscó que los consumidores calificaran que tan buena o mala con su respectiva escala les parecía la calidad de los mismos en cuanto al sabor.

El primero de los productos fueron las “papa tradicionales”, es decir, las clásicas papas fritas de la franquicia que se encuentran disponibles en todos los

países donde está presente *McDonald's* pero en Venezuela fueron retiradas de la venta; con estas papas la opción de “excelente” obtuvo una frecuencia de 157 personas, siendo un 78% de la muestra total; “bueno” fue seleccionado por 40 personas, representadas por el 20% del peso de la muestra; “regular” por 3 personas, siendo el 2% y la opción de “malo” no fue seleccionada por ninguno de los encuestados.

El siguiente producto fue las nuevas “papas venezolanas”, que son la opción que reemplazó a las anteriores papas; 19 personas de las encuestadas (9% de la muestra) opinaron que eran excelentes, 49 encuestados (24% de la muestra) que eran buenas, 79 personas que eran regulares (40% de la muestra) y 53 encuestados (27% de la muestra total) opinaron que eran malas. Otro de los productos sustitutos de las antiguas papas tradicionales (ya no disponibles en el mercado venezolano), son las “yucas”, que son otra opción para complementar los combos; 10 encuestados respondieron que eran excelentes, siendo el 5% de la muestra; 41 personas que era bueno, el 20% de la muestra, 113 que eran regulares, con un peso del 57% del total de la muestra y finalmente 36 personas respondieron que eran malas, siendo el 18% restante de la muestra total.

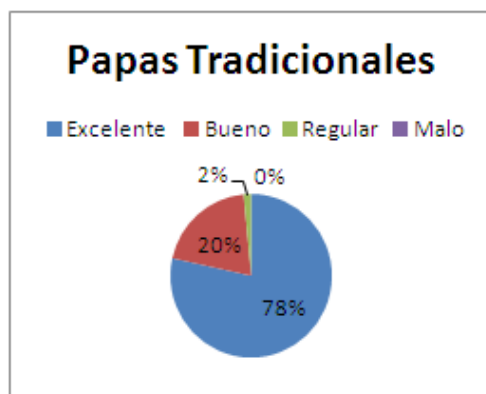
El cuarto producto que se incluyó en la encuesta fueron las “arepitas”, otra de las opciones sustitutas de la papas fritas tradicionales en los combos; en esta categoría la opción de excelente obtuvo una frecuencia de 13 personas, representada por el 6% de la muestra total; 24 encuestados, siendo el 12% de la muestra, opinaron que eran buenas, 95 personas, representadas por el 48% del total de la muestra, opinaron que eran regulares y el 34% restante del total de la muestra con 68 encuestados, seleccionaron la opción de “malo”. Seguidamente se preguntó en las encuestas por las hamburguesas, donde 40 personas opinaron que eran excelentes, siendo el 20% de la muestra total; 95 encuestados que eran buenas, siendo el 47% de la muestra, 63 personas, con un peso de 32% de la

muestra, que eran regulares y 2 encuestados dijeron que les parecían malas, con un peso del 1% de la muestra total.

Seguidamente se evaluó el sabor de los *McNuggets*; donde 44 encuestados (22% de la muestra) seleccionaron que les parecían excelentes; 103 personas dijeron que les parecían buenos, con un peso mayoritario del 51% del total, 50 personas, el 25% de la muestra, opinó que les parecía regular y finalmente a 3 personas respondieron que eran malos, siendo el 2% restante de la muestra total. Por último se incluyó en la encuesta los 3 helados clásicos de la franquicia, empezando por el *McFlurry* 73 personas opinaron que era excelente, siendo el 36% de la muestra total; 85 personas, un 42% de la muestra, seleccionó que eran buenas; 41 personas opinaron que eran regulares, con un peso del 21% y finalmente 1 solo encuestado, siendo el 1% de la muestra total, respondió que los helados *McFlurry* eran malos.

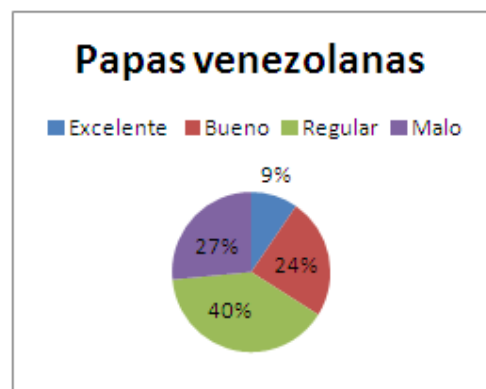
El segundo de los helados fue la barquilla, donde 91 personas opinaron que el sabor era excelente, con un peso del 45% de la muestra total; 86 consumidores respondieron que era bueno, siendo el 43% de la muestra; 22 personas, representadas por 11% del total dijeron que les parecía regular y la opción de malo obtuvo el 1% restante, con 1 sola persona. El último producto estudiado en esta variable fue el helado *Sundae*, donde 79 encuestados respondieron que el sabor era excelente, siendo el 39% del total de la muestra; 86 personas opinaron que el helado era bueno, siendo el 43% de la muestra y 35 consumidores respondieron que era regular, siendo el 18% restante del total de la muestra ya que la última opción de “malo” no tuvo ninguna frecuencia.

Figura 10: Sabor papas tradicionales



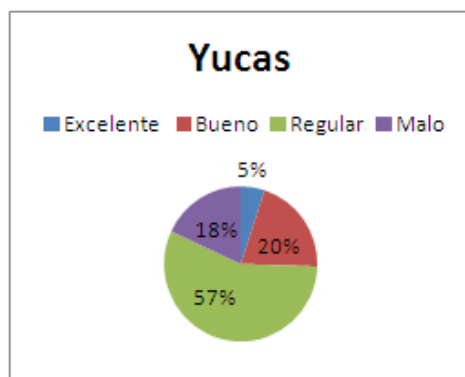
Fuente: elaboración propia.

Figura 11: Sabor papas venezolanas



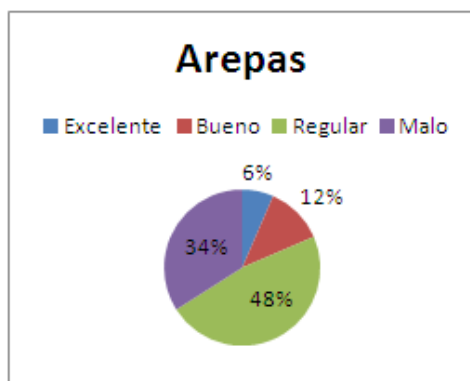
Fuente: elaboración propia.

Figura 12: Sabor yucas



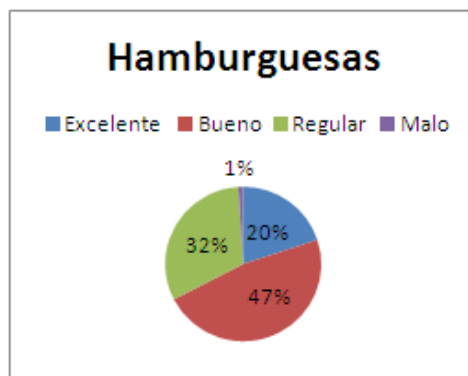
Fuente: elaboración propia.

Figura 13: Sabor arepas



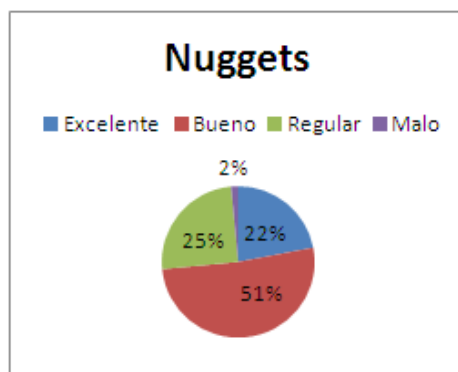
Fuente: elaboración propia.

Figura 14: Sabor hamburguesas



Fuente: elaboración propia.

Figura 15: Sabor nuggets



Fuente: elaboración propia.

7.6 Atención al cliente en los distintos puntos del restaurante

En la presente variable se evalúa cuál es la percepción que tiene el consumidor de *McDonald's* acerca de la atención al cliente que se presta en los diferentes puntos (caja, AutoMac, personal de limpieza). Las opciones de respuesta son: excelente, bueno, regular y malo.

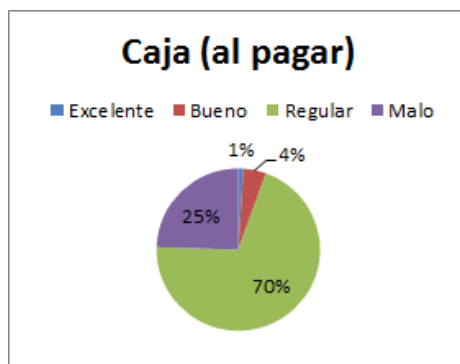
Tabla 4: Atención al cliente en los puntos del restaurante

	Caja (al pagar)	Caja (al ser despachado)	AutoMac (al pagar)	AutoMac (al ser despachado)	Personal de limpieza
Excelente	2	6	3	1	4
Bueno	9	21	17	28	5
Regular	140	127	179	170	190
Malo	49	46	1	1	1

Fuente: elaboración propia.

En el primer ítem, la caja a la hora de pagar, se observa una frecuencia de 140 personas que opinan que la atención en este punto es regular, lo que representa un 70% del total de la muestra. Por otro lado, la opción “malo”, tiene una frecuencia de 49 personas, lo que representa un 25 % de los encuestados y es el segundo porcentaje más representativo del ítem. Se observa además que 9 encuestados opinan que la atención en la caja a la hora de pagar es buena, lo que representa una pequeña cantidad de la muestra y un porcentaje de 4%. Por último, la opción “excelente” tiene una frecuencia de 2 personas que es igual a un porcentaje de 1%.

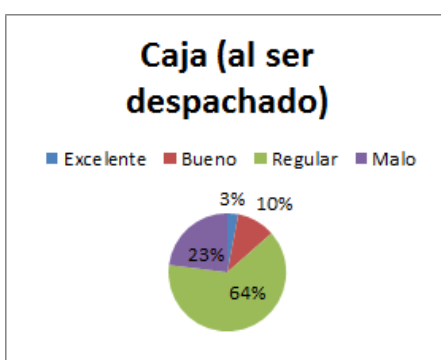
Figura 16: Atención en caja al pagar



Fuente: elaboración propia.

En el siguiente punto de atención al cliente, la caja al despachar el producto, un 64% opina que la atención es regular, lo que representa una cantidad de 127 personas. Los encuestados opinaron en un 23% que la atención es mala (46 personas). A su vez se observa que una frecuencia de 21 personas opinan que la atención en este punto es buena (10%) y finalmente un 3% considera que la atención al despachar la comida es excelente, lo que representa una cantidad de 6 personas.

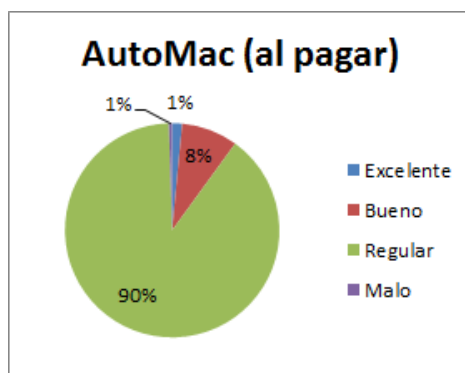
Figura 17: Atención en caja al ser despacho



Fuente: elaboración propia.

Se evaluó además la atención en el AutoMac al pagar la orden, a lo que un 90% de la muestra, es decir, 179 personas, respondió que es regular; un 8% que la atención es buena (17 personas). Por otro lado, un porcentaje de 1% opina que la atención es mala y el mismo porcentaje opina que es excelente.

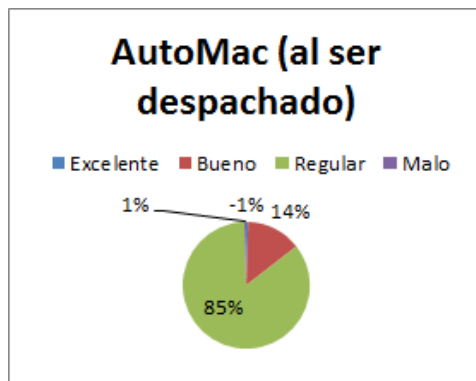
Figura 18: Atención en Automac al pagar



Fuente: elaboración propia.

En cuanto a la atención en el AutoMac al ser despachado, una frecuencia de 170 personas que representan una mayoría de 85% opinan que la atención es regular, un 14% (28 personas) opinan que la atención al ser despachado en el AutoMac es buena, y finalizando, se obtuvo un 1 % para excelente y 1% para malo.

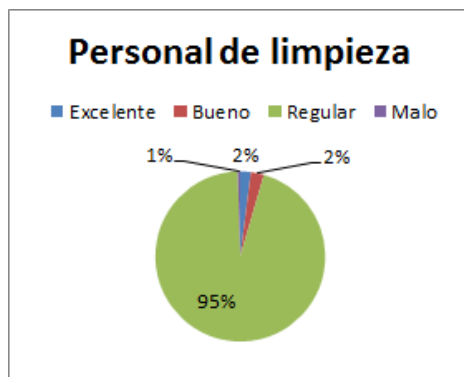
Figura 19: Atención en AutoMac al ser despachado



Fuente: elaboración propia.

El último punto evaluado fue la atención del personal de limpieza del establecimiento, en el que se observó que un 95% de la muestra, es decir, 190 personas, opinan que ésta es regular. Un 2% de los encuestados opina que es excelente, y también un 2% opina que es bueno, dejando un porcentaje de 1% a la opción malo.

Figura 20: Atención personal de limpieza



Fuente: elaboración propia.

De lo observado anteriormente se concluye que la mayoría de las personas encuestadas opinan que la atención en los distintos puntos de la franquicia es regular.

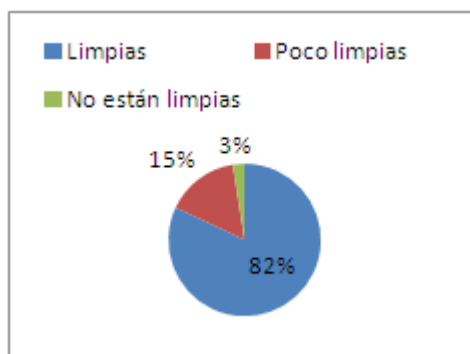
7.7 Limpieza de las instalaciones de McDonald's

Para ésta variable, se evaluó la percepción del consumidor de McDonald's acerca de la limpieza y mantenimiento de las instalaciones de los restaurantes de la franquicia. Se presentaron tres (3) opciones de respuesta: "limpias", "poco limpias" y "no están limpias".

Una frecuencia de 164 personas, que representa un porcentaje de 82% se inclina por la opción de que las instalaciones están limpias; otro porcentaje de 15% (31 personas) opina que las instalaciones de la franquicia se mantienen poco limpias, y por otro lado, un porcentaje menor de 3%, siendo éste únicamente 5 personas, considera que las instalaciones no están limpias.

En conclusión para ésta variable, el consumidor considera que las instalaciones se mantienen limpias en un porcentaje bastante considerable.

Figura 21: Limpieza de instalaciones de la empresa



Fuente: elaboración propia.

7.8 Existencia de los productos en McDonald's

A continuación se plantea una pregunta en la que el consumidor opina acerca de la existencia de los productos en la franquicia. Se les colocó una lista de productos para saber si los consumidores han notado la ausencia de ciertos alimentos en el menú de *McDonald's*. Muy especialmente se buscaba evaluar la percepción del cliente en cuanto a la desaparición de las papas tradicionales del mercado venezolano.

Tabla 5: Existencia de productos de Mcdonald's

	Papas tradicionales	Papas 100% Vzl.	Yucas	Arepas	Salsas	Refrescos	Postres	Utensilios
Si		175	156	159	21	110	17	26
No	200	25	44	41	179	90	183	174

Fuente: elaboración propia.

El primer ítem a evaluar fueron las papas tradicionales, es decir, las papas que tienen larga trayectoria en la franquicia y que son encontradas a nivel mundial. Un 100% de la muestra, es decir, 200 encuestados, respondieron que la existencia de éste producto no ha sido consistente, es decir, ya no se consiguen en el mercado venezolano.

El segundo producto a evaluar fueron las papas 100% venezolanas, es decir, el producto sustitutivo de las papas tradicionales. Un 87% de la muestra, es decir, 175 personas, opinaron que el producto sí mantenido su existencia en el mercado venezolano, y por el contrario, un 13% (25 consumidores) concluyeron que las papas 100% venezolanas no tienen una existencia consistente.

El tercer ítem que se colocó en el instrumento fue las yucas, que viene siendo otro producto sustitutivo de las papas fritas tradicionales. Un porcentaje de 78% opina que las yucas tienen una existencia consistente en la franquicia, lo que

representa una cantidad de 156 personas. Por el contrario, 44 encuestados consideran que las yucas no se consiguen siempre (22%).

Asimismo se evaluaron las arepas. Una frecuencia de 159 personas opinan que la existencia de éstas ha sido consistente, mientras que 41 personas dicen lo contrario. Los porcentajes de éste ítem son 79% y 21% respectivamente.

De igual manera se evaluó la consistencia en la existencia de las salsas (salsa de tomate, mayonesa, BBQ, mostaza). Un 90%, lo que es equivalente a 179 personas, opinó que la existencia de las salsas utilizadas en los alimentos no ha sido consistente, ya que muchas veces al solicitar algunas de ellas, les informaban que no las tenían disponibles. Un 10% (21 pers.) opinaron lo contrario.

En cuanto a los refrescos, 110 encuestados, es decir, un 55% considera que la existencia de éstos ha sido consistente, mientras que un 45% (90 personas) considera que los refrescos no han tenido una existencia consistente.

Otro de los alimentos evaluados fueron los postres. Un porcentaje mayor de 92%, que representa 183 personas, opinó que la existencia de éste producto no ha sido consistente, y por el contrario, un 8% considera que sí.

Por último, se evaluó la consistencia de la existencia de los utensilios adicionales del restaurante (servilletas, pitillos, vasos, empaques, papel higiénico, etc.).

A este ítem, un 87% opinó que no hay consistencia en la existencia de los utensilios en el restaurante, lo que representa una cantidad de 174 personas. Por el contrario, 26 personas, es decir, un 13% opina que sí es consistente su existencia.

Se puede concluir que en términos generales, el consumidor percibe la inexistencia de la mayoría de los productos del menú de la franquicia, así como sus utensilios.

7.9 Cambios negativos en los productos de McDonald's

Se tomó en consideración la opinión del consumidor en cuanto a los cambios en los productos de la franquicia, específicamente se buscó evaluar si éstos habían sufrido algún cambio negativo según la percepción del cliente. El primer producto a evaluar fueron las hamburguesas, a lo que 185 personas (92%) de la muestra respondieron que sí habían tenido un cambio negativo, mientras que un 8% (15 personas) consideran que no ha sufrido cambios negativos.

En cuanto a las papas, un 99% considera que han sufrido cambios negativos, dejando un 1% a la opción contraria.

Los postres fueron evaluados de la siguiente manera: un 93%, que representa 187 encuestados, considera que éstos han sufrido un cambio negativo, mientras que un 7% (13 personas) consideran que no ha habido cambios negativos. Según la audiencia, los *nuggets* sí sufrieron cambios negativos; esto lo opinó un 62% de la muestra, mientras que una cantidad de 75 personas (38%) considera que no sufrieron un cambio negativo.

Según la mayoría de los encuestados, en términos generales, los productos principales de la franquicia han sufrido cambios negativos, especialmente, las papas fritas.

7.10 Cambio de papas tradicionales a 100% venezolanas

La siguiente variable a estudiar fue la percepción del consumidor de la franquicia en cuanto al cambio de papas tradicionales (existentes en el mercado internacional) a las papas 100% venezolanas (existentes actualmente en Venezuela).

Un 96% (191 personas) de la muestra considera que el cambio de las papas tradicionales a las venezolanas no ha sido favorable, es decir, prefieren las papas que se conseguían antes en el establecimiento. Por otro lado, un 4%, que representa una frecuencia de 9 personas considera que ha sido favorable.

Con ésta variable se puede observar el impacto que tuvo la desaparición de las papas fritas tradicionales de *McDonald's*, producto ícono de la empresa. Las personas consideran que el cambio ha sido negativo.

7.11 Desmejoramiento en la atención de McDonald's

Con esta variable se buscaba analizar si la atención de *McDonald's* ha cambiado los últimos años, ya que sabemos que los productos sí han variado y el consumidor lo ha notado.

Un 58% de los encuestados, que representa una cantidad de 116 personas considera que la atención en los distintos puntos de la empresa ha cambiado. Por el contrario, un 42% (84 personas) consideran que la atención sigue siendo igual.

7.12 Círculo social del consumidor

En la siguiente variable se presentan una serie de preguntas para conocer el comportamiento o la personalidad del consumidor regular de *McDonald's*. el primer

ítem a tomar en consideración es qué tan amplio es el grupo de amistades de cada consumidor de la muestra.

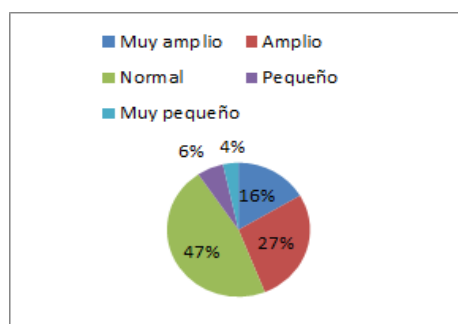
Una cantidad de 93 personas (47%) respondió que tienen un grupo de amigos “normal”, es decir, no es un grupo muy reducido de amigos ni es un grupo amplio. A su vez, un 27%, es decir, 55 personas, considera que tiene un grupo de amigos amplio y una frecuencia de 33 personas (16%) opinó que es muy amplio. Finalmente, un porcentaje de 6% dice que tiene un grupo de amigos pequeño y un 4% lo considera muy pequeño.

Tabla 6: Círculo social del consumidor

Muy amplio	33
Amplio	55
Normal	93
Pequeño	12
Muy pequeño	7

Fuente: elaboración propia

Figura 22: Círculo social del consumidor



Fuente: elaboración propia.

En términos generales se puede concluir que las personas que suelen asistir a *McDonald's* son aquellas que les gusta socializar y tienen un grupo de amigos relativamente amplio.

7.13 Personalidad del consumidor

Para la investigación es importante saber qué tipo de personalidad tiene el consumidor de la franquicia, por lo tanto, se plantea una pregunta en la cual el encuestado opina si tiene una personalidad extrovertida o introvertida.

Un porcentaje de 82% de la muestra opinó que considera que posee una personalidad extrovertida, dejando un 18% para la opción contraria.

Figura 23: Personalidad del consumidor



Fuente: elaboración propia.

Los consumidores de *McDonald's* además de ser en términos generales personas con grupos de amigos relativamente amplios, son personas con una personalidad que se inclina a lo extrovertido y alegre.

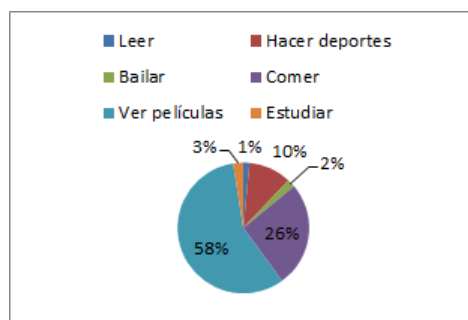
7.14 Actividades que suele hacer el consumidor

Para la investigación también fue de importancia conocer qué actividades suele realizar el consumidor regular de la franquicia.

Se consiguieron los siguientes resultados: un 58% de los encuestados suelen ver películas en su tiempo libre, lo que representa una cantidad de 115 personas, un 26% de las personas, suelen ir a comer como actividad de recreación. Una

frecuencia de 21 personas (10%) suele practicar deportes como actividad de recreación. Asimismo, una cantidad mínima de 5 personas suele estudiar en momentos libres como parte de su recreación, 4 personas suelen bailar y 3 personas leer.

Figura 24: Actividades del consumidor



Fuente: elaboración propia.

7.15 Estilo de vida del consumidor

Se evaluó también el estilo de vida del consumidor, específicamente si el consumidor frecuenta restaurantes de comida rápida por el tipo de vida que lleva, es decir, si es agitada y con poco tiempo libre.

El 88% de los encuestados considera que tiene un estilo de vida lo suficientemente agitado como para frecuentar establecimientos de comida rápida, esto representa 176 personas. Por el contrario, un 12% considera que su estilo de vida no es tan agitado.

El consumidor, además de ser una persona alegre, extrovertida y con un grupo de amigos amplio, es una persona que requiere frecuentar lugares de comida rápida debido a su escaso tiempo libre.

7.16 Alimentación del consumidor

Para añadir algo más al perfil del consumidor de *McDonald's* se busca entender qué tan balanceada es la alimentación de éste, por lo que se plantean las siguientes opciones: muy saludable, saludable, poco saludable y nada saludable.

El 56% de los consumidores considera que tienen una alimentación poco saludable (111 personas); el 38% de las personas tiene una alimentación saludable. Asimismo el 4% (9 personas) considera que su tipo de alimentación es muy saludable y un 2% nada saludable.

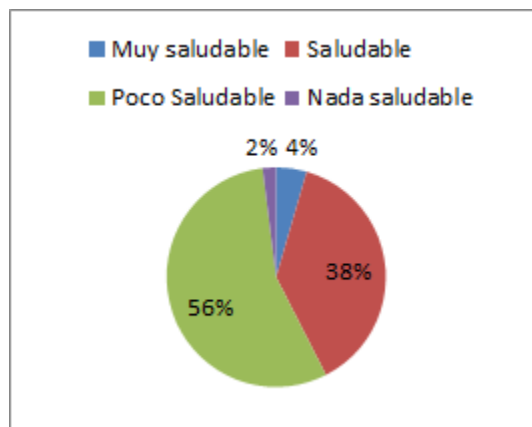
Se añade entonces al perfil del consumidor de McDonald's que es una persona que se debate entre una alimentación saludable y poco saludable siendo "poco saludable" la opción más representativa.

Tabla 7: Alimentación del consumidor

Muy saludable	9
Saludable	76
Poco Saludable	111
Nada saludable	4

Fuente: elaboración propia.

Figura 25: Alimentación del consumidor



Fuente: elaboración propia.

7.17 Asistencia a McDonald's para complacer a los hijos

Con esta variable se buscó analizar si los consumidores de la franquicia asistían a la misma para complacer a sus hijos (en caso de tenerlos) o por voluntad propia; las opciones proporcionadas en esta variable fueron: si, no y no tengo hijos. Con una frecuencia de 40 personas, que representan el 20% de la muestra total, fue seleccionada la opción afirmativa, es decir, que los consumidores efectivamente asisten a *McDonald's* para complacer a sus hijos; por el contrario, 39 encuestados, siendo el 19% de la muestra estudiada, respondieron que no asistían a la franquicia con el exclusivo motivo de complacer a sus hijos y por último, 121 personas, que representan la mayor parte de la muestra total, siendo el 61%, señalaron que no tienen hijos.

7.18 Uso de piercings y tatuajes

Dentro de este estudio se buscó conocer quiénes eran los consumidores de *McDonald's*, cómo pensaban y cuál era su estilo de vida, por ello con esta variable se analiza que tan abierta puede ser la manera de pensar en la conducta del consumidor de la franquicia y se cuestionó si estaban o no de acuerdo con el uso

de *piercings* y tatuajes a lo que con una frecuencia de 88 encuestados, que representan el 44% de la muestra respondió que sí estaban de acuerdo y 112 personas, siendo una mayoría de 56% del total de la muestra, respondió que no estaban de acuerdo.

7.19 Cambio de país y de cultura

Buscando entender un poco más cómo era y cómo pensaba el consumidor usual de *McDonald's* se le preguntó si probaría vivir en un país lejano y con una cultura diferente, en esta variable, de las 200 personas encuestadas, 170 respondieron que sí probarían cambiar de país y de cultura, con un porcentaje de 85% del total; mientras que 30 encuestados, siendo una minoría de 15% de la muestra total respondió que no lo harían.

7.20 Cambios en el estilo de vida

Esta variable, en continuación con las anteriores, permite conocer la personalidad del consumidor o potencial consumidor, aportando datos que crean una identidad general; en este caso se cuestionó si consideraban que reaccionan positivamente ante los cambios que se presentaban en sus vidas; a lo que el 92% de la muestra, representado por 185 personas de las 200 encuestadas, respondió que sí; por el contrario, una marcada minoría de 15 personas, siendo el 8% de la muestra total seleccionó que no reaccionaba positivamente a los cambios.

7.21 Tiempo libre

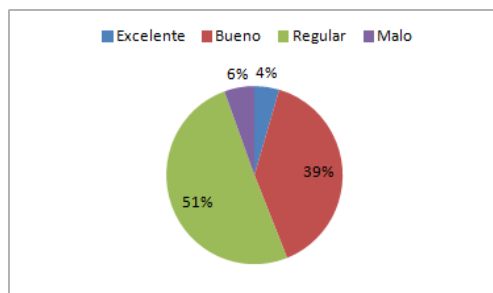
En cuanto a la manera en la que los consumidores pasan la mayoría de su tiempo libre se plantearon dos (2) posibles respuestas para seleccionar: familia y amigos. De los 200 encuestados, 108 respondieron que pasan la mayoría de su

tiempo libre con su familia, siendo el 53% del total del ítem; mientras que 92 encuestados respondieron que lo pasan con amigos, representando un 46% del total.

7.22 Calificación de McDonald's

En relación con la forma en la que los consumidores califican la franquicia en general se presentan 4 opciones: excelente, bueno, regular y malo. En este caso la moda estuvo entre bueno y regular, es decir, “excelente” obtuvo un 4% del total de la muestra (9 personas), “bueno” obtuvo un 39% del total (79 personas), “regular” obtuvo una mayoría de 51% (101 personas) y por último “malo” presento un 6% de la muestra total (11 personas).

Figura 26: Percepción general de McDonald's



Fuente: elaboración propia.

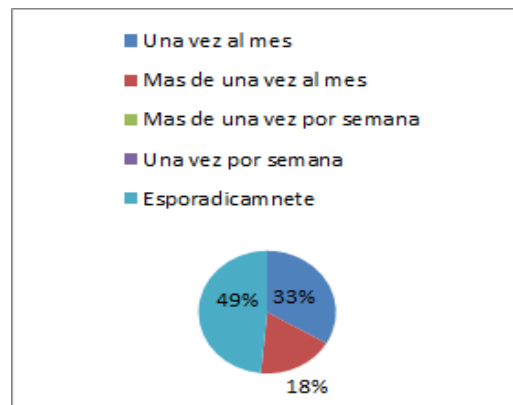
7.23 Vínculo afectivo y emocional

En esta variable se cuestionó si el consumidor consideraba que tenía un vínculo afectivo y emocional con *McDonald's*, es decir, más allá del simple hecho de que le agrada la comida si lo consideran una especie de *lovemark*, 163 encuestados respondieron que sí, siendo una mayoría de 81% del total del ítem; mientras que 37 encuestados respondieron que no sentía ningún vínculo con la franquicia, siendo el 19% de la muestra total.

7.24 Frecuencia de visita

En la pregunta número 24 se cuestionó qué tan seguido visitan los consumidores la franquicia; 67 encuestados indicaron que la visitaban una vez al mes, siendo el 33% de la muestra total; 36 personas indicaron que su frecuencia de visita era más de una vez al mes, representando el 18% del ítem total y una mayoría de 97 encuestados respondió que lo visitaba esporádicamente, siendo el 49% del total de la muestra. Las opciones de más de una vez por semana y una vez por semana no tuvieron ninguna frecuencia.

Figura 27: Frecuencia de visita al restaurante



Fuente: elaboración propia.

7.25 Preferencia por McDonald's

La última pregunta de la encuesta se enfocó en cuestionar a los consumidores si cuando van a visitar un restaurante de comida rápida prefieren *McDonald's* antes que cualquier otro, a esta pregunta, de los 200 encuestados, 75 respondieron que no, siendo un 38% del total del ítem y 125 respondieron que sí lo preferían, representando una minoría de 62% de la muestra total.

VIII. DISCUSIÓN DE RESULTADOS

Luego de realizar 200 encuestas en diversos *McDonald's* de Caracas se obtuvieron resultados específicos en cuanto a la conducta del consumidor frente a los cambios en los productos y servicios de la franquicia en los últimos años.

Empezando por los empaques de los productos de la franquicia, se llegó a la conclusión de que los consumidores si relacionan los colores de *McDonald's* con los colores utilizados en los contenedores de sus productos, lo que quiere decir que efectivamente existe una penetración de la marca en la mente de los consumidores dentro de los diversos establecimientos; todos estos elementos construyen una identidad de marca y le dan personalidad a la empresa, ofreciendo un valor diferenciador de cara a la competencia, tal y como define en el marco conceptual Borges (2012).

También a través de las encuestas se concluyó que esos colores que están en la mente de las personas les resultan agradables en su gran mayoría, a pesar de ser colores fuertes como el amarillo y el rojo, la gran parte de la muestra estuvo de acuerdo con que le eran agradables a la vista, con esto inferimos, haciendo referencia en el marco conceptual según Aaker y Álvarez (2014), que cuentan con una personalidad de marca bien establecida lo cual va en pro de ganar y mantener visibilidad, diferenciación y fidelidad por parte de los clientes.

Seguidamente se buscó conocer la percepción sobre el tamaño de los productos, factor que tiene gran influencia a la hora de la toma de decisión sobre la asistencia a la franquicia, es decir, muchos consumidores cuando eligen un lugar para comer, suelen considerar importante que lo que elijan les sacie el hambre y valga la pena el dinero gastado. En esta parte de la encuesta se llegó a una conclusión general de que las personas que visitan *McDonald's* piensan que los productos son medianos, esta característica en la mente de los consumidores es un

buen indicio ya que en la actualidad con un costo de vida tan elevado, provocado por la indetenible inflación que se menciona en el marco contextual a través de datos oficial de la página de *santandertrade*, comer fuera de casa se ha vuelto un gasto que genera impacto grande en relación al salario y si las personas consideran que las porciones son aceptables se puede traducir que sacian el hambre con ellas y justifican el gasto de comer fuera de sus casas.

Sin embargo, un punto a considerar es que la opción más recurrente después de “mediano” fue la opción de “pequeño”, esto sin duda pone al descubierto que hay un porcentaje de personas que no quedan completamente saciadas con el tamaño de los productos y probablemente cuando tengan un nivel de hambre considerable no elijan comer en la franquicia sino en algún otro lugar que se adapte a sus necesidades de saciar su hambre, esto dentro del análisis del entorno interno de la compañía podría convertirse en una debilidad a considerar.

Siguiendo por la misma línea de los productos de la franquicia, se analizó también la percepción sobre el sabor de los mismos, en este caso los resultados obtenidos fueron bastante variados, lo que dificulta sacar una conclusión general en cuanto a la variable del sabor en *McDonald's*; las papas tradicionales (ya no disponibles en el mercado venezolano) frente a las nuevas papas venezolanas, obtuvieron una gran diferencia en la percepción de las personas, quienes afirman en general que las tradicionales eran excelentes y las venezolanas son regulares; vale acotar que las antiguas papas tradicionales eran y siguen siendo en el resto de los países un emblema de la franquicia, de hecho, es lo que marca la diferencia competitiva con restaurantes del mismo estilo como *Burger King*, por lo que podemos inferir que la retirada de la papas tradicionales debilitó competitivamente la franquicia y la asistencia al restaurante.

Un buen posicionamiento y diferenciación de una marca es aquel que tiene un “pie en el presente y otro en el futuro”, como se definió en el marco conceptual

según Kotler y Keller (s.f); sin embargo, aplicar esto en Venezuela con una situación tan controversial (ya que como se expuso en el marco contextual, en un artículo de prensa del periódico *El Mundo*, Venezuela es uno de los países más complicados para importar por el tema de las divisas), puede ser un poco complicado y el posicionamiento puede debilitarse, dándole ventaja a la competencia.

Las yucas y las arepitas son los otros dos productos sustitutos de las papas tradicionales, que ingresaron al mercado venezolano con la retirada de estas en enero del 2015, estas opciones complementan los combos, siendo las *yuquitas* la primera de las opciones, estas tienen un fuerte parecido con las papas tradicionales en cuanto al aspecto físico, esto es un factor a favor para evitar generar un impacto aún más fuerte que cause sentimiento de rechazo por parte de los consumidores; en general los resultados arrojados en esta investigación apuntan a que los consumidores de *McDonald's* que se caracterizan por tener una fuerte inclinación hacia las papas, consideran que estos productos suplentes son regulares porque no hay algo que potencie el sabor del combo como lo hacían las papas tradicionales.

La percepción de las hamburguesas y los *nuggets* en la franquicia es positiva, la mayoría de las personas estuvieron de acuerdo con que el sabor era bueno, por lo que se puede concluir que los consumidores obtienen lo que quieren, en relación al sabor, cuando asisten al restaurante. Por último, en cuanto a los tres helados (*McFlurry*, *Sundae* y barquilla), la opinión general fue que eran buenos, con una diferencia muy pequeña con la opción de excelentes; sin duda los postres de la franquicia son uno de los fuertes que más le gustan al consumidor, de hecho, *McDonald's* ve la oportunidad y “juega” con esto elaborando constantemente variaciones en los helados, haciendo referencia al marco conceptual, una oportunidad en mercadeo es un área de necesidad e interés del comprador (como es este caso de los helados), y la empresa tiene alta probabilidad de satisfacerlos de manera rentable (variando los *toppings* de galletas locales).

En cuanto a la atención al cliente de los distintos puntos de la franquicia, era importante evaluar qué percepción tienen los consumidores de ésta. Sobre todo porque según la misión de la franquicia, reflejada explícitamente en el marco referencial según la página oficial de *Arcos Dorados*, buscan servir comida de calidad, proporcionando siempre una experiencia extraordinaria, para lograrlo, se basan en una serie de valores que guían su trabajo de todos los días, y esos valores son brindar calidad, servicio y limpieza a los clientes.

En la caja, hay dos tipos de atención, que vienen siendo, al momento de solicitar la comida y pagar y al momento de recibir el pedido. Los clientes consideran que la atención en ambos puntos es regular, es decir, que al momento de tomar la orden y cobrar, el servicio no es bueno y las personas que atienden no son lo suficientemente amables. A su vez, a la hora de entregar el pedido solicitado hay una atención regular, ya que la mayoría de las veces los pedidos están incompletos o erróneos, así como fríos o escasos en producto (refrescos, papas o yucas) y las personas que sirven la comida no responden lo suficientemente rápido por el mal servicio. Lo mismo aplica para el *AutoMac*, debido a que hay dos puntos de atención al cliente: a la hora de solicitar el pedido y cancelar, y a la hora de ser despachado. De igual manera los consumidores opinan que la atención en ambos puntos es regular, ya que sucede lo mismo que dentro del restaurante, y además, hay un flujo demasiado lento, por lo que las personas en la fila pierden la paciencia y se quejan. Cuando las personas llegan a la última ventanilla muchas veces se entregan pedidos erróneos o incompletos, sin contar las veces que hacen esperar al cliente debido a que su pedido aún no está completo.

En términos generales la atención del restaurante es un punto clave para que los consumidores sigan asistiendo a éste, por lo que se concluye que la mala atención que se ofrece en *McDonald's* puede ser perjudicial y causar que muchos clientes migren hacia otros restaurantes de comida rápida que puedan ofrecer un mejor servicio, además que no están siendo congruentes con su misión de vender

un servicio más allá del producto, como se menciona en el marco referencial según la página oficial de *Arcos Dorados*.

Siguiendo por la línea de las instalaciones de la empresa se evaluó la percepción en relación a la limpieza de las mismas, ya que como se mencionó anteriormente en la misión de la franquicia, citada en el marco referencial según la página oficial de *Arcos Dorados*, mencionan que la limpieza es uno de los valores que guían su trabajo. Sobre este tema se concluyó que los visitantes de la franquicia si consideran que se mantienen limpias; esta variable además tiene una relevancia bastante considerable ya que en términos generales cuando se elige un lugar para comer una de las características que te hace repetir la visita es qué tan a gusto te sentiste durante la experiencia en el sitio, si la sensación fue de disgusto por la higiene del mismo probablemente no entre dentro de las opciones a considerar la próxima vez, si por el contrario te sentiste a gusto, consciente o inconscientemente lo tendrás en cuenta cuando desees visitar una franquicia de comida rápida. Se entiende entonces que en temas de limpieza la franquicia tiene un punto a su favor.

Otro de las variables fue la consistencia en la disponibilidad de los productos, es decir, si están disponibles constantemente o de manera intermitente, se concluyó según los resultados obtenidos que en su gran mayoría de los productos sí están a disposición de las personas cuando desean consumirlos; exceptuando las papas tradicionales, que ya no están a la venta, las salsas y utensilios (pitillos servilletas, cubiertos, etc.), que la mayoría de los encuestados concluyó que no están disponibles constantemente y los postres tienen una consistencia relativa en el mercado. Se infiere que aunque estos establecimientos de comida rápida tienen proveedores preferentes que les suministramos todo lo necesario, esto puede ser producto de la escasez por la que atraviesa el país, mencionada en el marco contextual, donde datos estadísticos de *datanálisis* mencionan que para el 2014 la escasez era casi del 80%. Afectando todo esto el flujo normal que solía tener esta franquicia, como por ejemplo, la obtención de las salsas en la parte de afuera a

disposición de los consumidores, en donde podían agarrar los contenedores que consideraran necesarios para su comida.

En los últimos años muchos factores han influido a que a las empresas les cueste cada día más subsistir en el país, ya que vivimos en un contexto muy cambiante donde cada día hay algo diferente al anterior; esto se ha acentuado últimamente de gran manera provocado que franquicias como *McDonald's* cambien desde diversos puntos de vista; en este estudio se llegó a la conclusión a través de los encuestados que la franquicia ha sufrido cambios negativos en el sabor de todos sus productos en los últimos años.

Esto es un factor alarmante ya que si bien lo siguen visitando y consumiendo, se infiere que cada día serán menos las personas que lo hagan, pues *McDonald's* poco a poco va dejar de ser lo que era y dejará de atraer a sus consumidores frecuentes. Aquí *McDonald's* no está siendo congruente con su visión, ya que si bien es cierto que nuestra situación es bastante versátil, por temas como la escasez, la economía, la dificultad para obtener divisas, entre otros que se mencionan en el marco contextual; la visión de la organización dice que la franquicia se anticipa a los cambios del mercado, y a los posibles problemas que pueden generarse, según se menciona en el marco referencial según la página oficial de *Arcos Dorados*.

Dentro de estos cambios que se mencionaron uno de los más significativos en los últimos años para la franquicia fue la salida del mercado de las papas tradicionales, que diferencian a *McDonald's* en muchos países del mundo, en relación a esto se le preguntó a las personas su opinión y se concluyó que la gran mayoría extraña las antiguas papas y no considera favorable el cambios a las 100% venezolanas. Esto sin duda ocasionó que *McDonald's* perdiera popularidad y el lugar que tenía en la mente de los consumidores, si bien buscó reinventarse y que no se sintiera el vacío que esto dejaba, es muy difícil suplir el lugar que las deliciosas y crujientes papitas tenían ganado, por ende, esto tiene una repercusión negativa

en la personalidad de marca, la cual aporta diferenciación y es duradera; y una vez establecida, suministra beneficios a lo largo del tiempo, como se menciona en el marco conceptual.

Todo esto provoca que la franquicia deje de ser considerada para muchos una *lovemark*, que se entiende como aquel servicio, producto o persona que inspira lealtad más allá de sus atributos racionales, tal y como se mencionó en el marco conceptual según Roberts en 2004.

Luego de analizar la franquicia se buscó conocer quiénes eran esas personas, es decir, quien es el consumidor de *McDonald's*, qué hace, cómo piensa, qué le gusta, tal y como se definió en el marco conceptual según Fischer, Jorge, Laura y Espejo (2003), el consumidor es un individuo que usa o dispone finalmente del producto o servicio en cuestión. Se llegó a la conclusión de que el consumidor de la franquicia es una persona que asiste al restaurante por voluntad propia, para saciar un antojo y no para complacer a sus hijos, de hecho, la gran mayoría aclaró no tener hijos.

El consumidor tiene un círculo social de normal a amplio, lo que quiere decir que es una persona sociable, que le gusta compartir y no estar en soledad; en relación a la personalidad también se concluyó que los consumidores son personas extrovertidas y alegres; sin embargo, son personas tranquilas en relación a la actividades que les gusta practicar en sus tiempos libres, es decir, de la muestra total la gran mayoría reconoció que entre sus actividades favoritas estaba ver películas y comer; dejando con porcentajes casi imperceptibles actividades como estudiar, bailar, hacer deportes y leer.

En sus estilos de vida se llegó a la conclusión de que los consumidores tienen un ritmo agitado, que requiere que coman en la calle ya que carecen de tiempo para preparar comida; atado a este punto también declararon que en general

que son personas que no tienen una alimentación saludable, aunque muchos de ellos dijeron que la razón de esto era lo complicado y costoso que era comer sano en este país, otros simplemente comentaron que prefieren la comida rápida y poco saludable, pues lo saciaba más y les gustaba más. Por otro lado notamos que el consumidor de la franquicia no es una persona con la mente completamente abierta para muchas cosas, al preguntarle por los *piercings* y tatuajes la mayoría negó estar de acuerdo, pues les parecía algo desagradable, dañino y de mal aspecto.

Para conocer un poco más al consumidor de la franquicia, se analizó también si estas personas que regularmente la visitan con personas dispuestas a vivir experiencias fuera de la zona de confort, es decir, si estarían dispuestos a vivir en un país lejano que brinde una cultura completamente diferente. La mayoría de los consumidores opinó que sí intentaría vivir en un país lejano y con una cultura diferente, y lo que se puede inferir de éste punto es que en términos generales, las personas que asisten a *McDonald's* son personas jóvenes dispuestas a tomar decisiones arriesgadas y dispuestos a vivir experiencias diferentes, además de ser un consumidor alegre y dispuesto a enfrentar retos.

Esto puede ser un aspecto positivo para la marca, debido a que sus consumidores dicen ser personas dispuestas a probar cosas nuevas y *McDonald's* podría implementar nuevas técnicas o sacar nuevos productos para contrarrestar la falta de otros. Es un consumidor versátil capaz de adaptarse a nuevas tendencias y esto puede usarse muy a favor del restaurante a la vez que hace honor a la misión de la franquicia en Venezuela, que como se menciona en el marco referencial, según la página oficial de *Arcos Dorados*, es servir comida de calidad proporcionando siempre una experiencia extraordinaria.

Una vez que se busca conocer al consumidor, otra de las variables a estudiar, fue saber si el consumidor se consideraba una persona que reacciona de manera positiva ante los cambios que se presentan en su vida. Llama la atención saber que

hubo una inclinación bastante fuerte por la opción “sí”, que demuestra que éste consumidor está dispuesto a los cambios, y como se mencionó anteriormente, dispuesto a asumir retos y probar cosas nuevas.

Generalmente son personas positivas, que no se paralizan ante las situaciones y una vez más se puede concluir que la empresa puede tomar estos rasgos de la personalidad del consumidor como un punto a su favor, ya que los cambios que haya en la franquicia no serán un obstáculo para que éste crezca e implemente nuevas técnicas. Es probable que por ésta misma característica que tiene el consumidor de *McDonald's*, que no es muy exigente y se adapta fácilmente, no se haya producido un deterioro tan evidente de la franquicia en cuanto a pérdidas de clientes, ya que una vez que salen ciertos productos del menú, ingresan unos nuevos y el consumidor se adapta y es capaz de probarlos y aceptarlos. Algo parecido sucede con la atención que ofrece *McDonald's*, que se observó que a pesar de que es regular, el consumidor ha sabido adaptarse y asumir el reto cada vez que vuelve a la franquicia.

Se quiso saber de igual manera, si el consumidor pasa su tiempo libre con amigos o con familia, para entender un poco más de sus rasgos de personalidad, sin embargo, fueron porcentajes más o menos similares, en los que el consumidor opinó que suele pasar más tiempo con la familia en un 54% y con los amigos en un 45%. Esto lo que quiere decir es que tenemos ambos tipos de consumidor, es decir, aquel que suele ser más apegado con la familia y aquel que gusta de la compañía de amigos. *McDonald's* puede sacar provecho de ésta característica, ya que puede apelar a lo emocional en ambas variantes, ya sea refiriéndose a un compartir familiar o a un compartir más social. Es importante dentro de un mercado tener en cuenta la importancia de segmentarlo, tal y como se presenta en el marco conceptual, según Kotler, Philip, Armstrong y Gary (2007), la presentan como “la división de un mercado en grupos distintos de compradores con diferentes necesidades,

características y conductas que podrían requerir mezclas separadas de productos o de mercadotecnia”. (p.30).

Refiriéndose más directamente a la franquicia en sí, se buscó saber la percepción general del consumidor hacia ella. La mitad de la muestra opinó que *McDonald's* en general es un restaurante regular, y va de la mano con los análisis de las variables anteriores, en cuestiones de sabor, tamaño, limpieza y atención. El consumidor percibe a *McDonald's* como un restaurante de comida rápida que está por debajo de los estándares positivos y esto es completamente perjudicial para la marca, ya que pueden tener pérdidas de clientes que busquen más calidad al momento de consumo.

Es importante tener en cuenta que además de que la percepción del consumidor es en general negativa hacia la marca, sigue habiendo un 43% que opina que el restaurante es bueno o excelente, englobando ambas opciones en un solo porcentaje, a pesar de la escasez de ciertos productos clave en el menú y la atención regular que presta el establecimiento.

La desaparición de las papas tradicionales en el 2015, a pesar de que ha afectado la percepción del consumidor de *McDonald's*, no ha deteriorado por completo la reputación del establecimiento y sigue teniendo un consumidor flexible y que se ha adaptado al cambio. Sin embargo, si nos basamos en el estilo de vida actual de venezolano, mencionado en el marco contextual a través de un estudio realizado por *venebarometro* en 2016, a un 80% de las personas no les alcanza el salario para la comida, si adicional a esto la franquicia no le da suficientes motivos para asistir y consumir, inferimos que poco a poco el consumidor va a desistir y cambiar su percepción de la misma.

Las personas opinaron también en mayoría que poseen un fuerte vínculo emocional con la marca, y esto se debe a que es una marca que tiene una larga

trayectoria en el mercado venezolano, y es aquella con la que todas las personas identifican su niñez. Además, cabe destacar que anteriormente el servicio y la calidad de *McDonald's* era superior y esto contribuyó a que fuese una *lovemark* para muchas personas, entendiendo que una marca se convierte en *lovemark* a través de la experiencia, la lealtad hacia la marca se verá reflejada en los vínculos emocionales que logre crear ésta con sus consumidores, tal y como se explica en el marco conceptual según Roberts (2003).

Cabe destacar los esfuerzos de la empresa para convertir a *McDonald's* en una *lovemark*, siempre buscó apelar a lo emocional del consumidor y atraerlo a probar la atractiva comida del establecimiento. Sus parques, el ambiente colorido y el payaso Ronald *McDonald* hicieron de éste restaurante una experiencia para los niños, donde además los padres estaban tranquilos por la seguridad que éste ofrece.

Sin duda *McDonald's* a lo largo de su trayectoria supo conectarse con su consumidor y hacer que éste fuese leal a pesar del mal servicio que ahora ofrecen y la desaparición de ciertos productos. Se infiere que esto puede ser para la empresa una de las razones principales por las cuales se siguen manteniendo en el mercado.

Se buscó saber también la frecuencia con la que las personas encuestadas asisten a *McDonald's* y se concluye que la mayoría son consumidores que asisten de manera esporádica al establecimiento. Le sigue a esta opción que una cantidad considerable asiste una vez al mes y la siguiente cantidad representativa asiste más de una vez al mes. Se observa una gran cantidad de personas que son fieles al establecimiento y al menos una vez al mes asisten a *McDonald's*.

Esto es un aspecto positivo para la marca, y pueden considerar ciertas estrategias para mantener a este consumidor fiel, así como considerar la importancia de mejorar el servicio y calidad de los productos, yendo esto de la mano

y siendo congruente con dos aspectos importantes mencionados en el marco referencial sobre la visión de la franquicia según la página oficial de *Arcos Dorados* que serían: ser reconocidos por los empleados, clientes, competidores, proveedores, inversionistas y el público en general y promover la innovación y creatividad.

Por último, se buscó conocer si los consumidores encuestados siempre eligen *McDonald's* cuando van a comer en un restaurante de comida rápida, a lo que la mayoría de éstos opinaron que sí prefieren *McDonald's* antes que otro restaurante. Esto va de la mano con la variable anterior, ya que se observa una cantidad de personas que aún prefieren *McDonald's* y le son fieles a pesar del desmejoramiento y desaparición de productos del menú. Infiriendo así que aunque la personalidad e imagen de la marca se ha debilitado y por ende también el posicionamiento y diferenciación de la franquicia, los esfuerzos de mercadeo realizados por años sin duda les funcionó en este caso con un sólido posicionamiento en la mente de los consumidores.

IX. CONCLUSIONES

Se tomó como tema de investigación el restaurante *McDonald's* debido a que es un tema que ha causado controversia a nivel nacional. La situación actual del país ha hecho que *McDonald's* sufra modificaciones importantes que valen la pena estudiar en profundidad, ya que tiene un consumidor arraigado desde hace muchos años.

Una vez realizadas las 200 encuestas en los distintos restaurantes *McDonald's* seleccionados se puede concluir que hay una gran variedad de consumidores que se comportan muy similar en algunos aspectos y de manera distinta en otros.

McDonald's ofrece en su menú una amplia gama de productos para consumidores diferentes, sin embargo, se observó que la desaparición de las papas fritas tradicionales del restaurante ha afectado la imagen del mismo. Muchos de los encuestados tienen la percepción de que las papas que ahora ofrece *McDonald's* son de baja calidad, y esto ha causado la pérdida de muchos clientes regulares y fieles.

A pesar de lo mencionado anteriormente, la percepción del consumidor fue que todos los productos habían desmejorado.

De igual manera se observó que en términos generales el consumidor ha percibido un desmejoramiento en todas las áreas del restaurante, desde el sabor de los productos hasta el tamaño de éstos, incluyendo también la atención que recibe el cliente dentro del establecimiento y en el *AutoMac*.

Todo este desmejoramiento que ha presentado *McDonald's* en los últimos años y la desaparición de ciertos productos viene de la mano con la situación del

país. La escasez de productos a nivel nacional, falta de importación de materia prima, cese de producción en ciertos rubros, ha ocasionado que muchos establecimientos de comida reduzcan las opciones en sus menús y la calidad sea inferior. Asimismo muchos establecimientos buscan rendir los productos y esto afecta su calidad y tamaño.

Los productos añadidos recientemente (papas venezolanas, yucas y arepas) son considerados productos de una calidad inferior o “regular”, mientras que los productos clásicos de la franquicia tienen una valoración un poco mayor, ya que son considerados “buenos”, esto evidencia el desmejoramiento de la calidad del restaurante y por qué algunos de sus consumidores fieles han dejado de asistir.

Se observó también que para el restaurante es difícil proporcionar información acerca de la ausencia de ciertos productos, ya que mostraron cierta reticencia al querer pasar las encuestas en ciertos establecimientos. Es un tema delicado ya que intervienen factores políticos que podrían perjudicar a la empresa.

En términos generales también se observa que a pesar de que las papas tradicionales salieron del menú de *McDonald's*, hay consumidores fieles que se han adaptado a los cambios y siguen disfrutando de la comida y servicio de *McDonald's*.

El consumidor de McDonald's es un consumidor versátil generalmente adaptable que está dispuesto a probar productos nuevos y aventurarse con riesgos. Son personas generalmente jóvenes dinámicas que poseen una personalidad extrovertida y alegre. En gran mayoría tiene una dieta poco sana, lo que quiere decir que frecuentan usualmente sitios de comida rápida. De igual manera, hay consumidores que tienen un grupo de amigos amplio, así como otros que consideran que es un grupo dentro de los estándares normales, es decir, ni muy grande ni muy pequeño. Se podría resumir que el consumidor de *McDonald's* es una persona que disfruta con amigos en sus tiempos libres.

El consumidor de la empresa además, en su mayoría tiene un estilo de vida agitado y por lo tanto frecuenta lugares de comida rápida.

Una gran mayoría de la variedad de consumidores asiste al restaurante a pesar de no tener hijos, por lo que se concluye que McDonald's es un restaurante para todas las edades por igual, y descarta el hecho de que por tener comunicación dirigida a niños sea únicamente para éstos.

Hubo una percepción bastante equitativa con respecto al uso de tatuajes y piercings, prácticamente del 50% y 50%. Esto quiere decir que el consumidor es variado. Se observa una gran parte que es tradicional y conservadora y otra parte que es "mente abierta" o abierta a las nuevas tendencias. Esto es un aspecto favorable ya que la empresa cubre un consumidor bastante variado.

La mayoría de estos consumidores son personas arriesgadas, que dicen poder pasar a vivir en otro país con una cultura completamente diferente y poder adaptarse con facilidad, lo que demuestra que también puede ser una persona dispuesta a asumir riesgos y probar nuevas experiencias.

En general, el consumidor percibe la marca *McDonald's* como una marca que los ha acompañado durante muchos años. Muchos recuerdan haber asistido al restaurante desde que son niños y que es una marca que los ha visto convertirse en adultos, sin embargo, la percepción en cuanto a calidad de productos era mucho más favorable que la actual. *McDonald's* es sin duda una marca que se ha metido en las mentes y corazones de los consumidores para permanecer con una fuerte personalidad de marca que ha desarrollado fidelidad.

Es bastante llamativo el hecho de que a pesar de todos los cambios que ha sufrido *McDonald's* en Venezuela sigue siendo una marca que apela a lo emocional

en el consumidor y se observa claramente en la percepción que éste sigue teniendo de la franquicia.

X. RECOMENDACIONES

A partir de lo estudiado y lo que se vivió con este trabajo de investigación, se pueden realizar diversas recomendaciones; empezando por la diferenciación y posicionamiento de la franquicia, es necesario tener en cuenta que las papas fritas tradicionales que ya no están disponibles en Venezuela, eran el producto principal que separaba a restaurantes como *Burger King* de *McDonald's* en la mente de los consumidores, por ende ahora con su inexistencia es de crucial importancia buscar la manera de lograr esa diferenciación por otro lado, si bien *McDonald's* trato de llenar el vacío con diversos productos, no ha centrado la atención en uno, lo que se recomienda para este punto en particular es conseguir ese producto llamativo que no tenga la competencia y llevarlo a que marque y sea ese elemento diferenciador que necesitan actualmente; ahora bien, como sabemos que las papas tradicionales estaban tan arraigadas al consumidor por años, es posible que encontrar otro producto y llévalo a estar cerca de donde estas estaban es complicado, entonces en este caso, *McDonald's* debería centrar sus esfuerzos en otro lado, es decir, buscar diferenciarse por otra cosa que no sea un producto, como por ejemplo, excelentes promociones, un servicio inigualable o un valor agregado como regalar una barquilla con la compra de cierto combo. Probablemente esta estrategia en un principio no le traiga a la franquicia ganancias gigantes pero recuperar y/o mantener el posicionamiento que ha tenido por años puede sin duda salvarla en un futuro.

Otra de las recomendaciones que se pueden hacer es en relación al servicio, *McDonald's* es una franquicia que más allá de vender un producto, vende una experiencia, por eso es que se convierte en una *lovemark* para muchos, en esa experiencia el servicio ofrecido es uno de los pilares principales; sin embargo, durante la investigación y con los resultados obtenidos nos dimos cuenta que en la actualidad el servicio que ofrecen es deficiente. Se sabe que conseguir personal calificado y duradero actualmente es trabajo difícil y quizás educar y preparar empleados nuevos a diario sea un gasto significativo para la compañía, pero esto

sin duda es una de las acciones principales en las que debería trabajar inmediatamente la franquicia, ya que nadie quiere ir a comer a un lugar que requiere de hacer un gasto significativo para no conseguir los productos que solían consumir y encima recibir un mal trato por parte de los empleados.

La recomendación que se le puede dar a *McDonald's* en este sentido es aumentar sus esfuerzos para contratar personal calificado, incentivar al personal para que se quede en la empresa y preparar a estos para que proporcionen un servicio inigualable en todos los sentidos, y así finalmente le brinden al consumidor una experiencia que no van a conseguir en ningún otro lado.

Adicionalmente, ya luego de conocer quién es el consumidor de *McDonald's*, qué le gusta, cómo pasa su tiempo libre, etc.; la franquicia debería de concentrar sus esfuerzos en satisfacer las necesidades de estos. Con esta investigación se conoció que el consumidor es una persona muy versátil, capaz de adaptarse fácilmente a nuevas tendencias, esto juega 100% a favor de la franquicia en estos tiempos ya que no se van a cerrar a probar lo nuevo que les ofrezcan. Ahora bien, la recomendación para *McDonald's* en este sentido es no confiarse, utilizar esto a su favor y enganchar a esos consumidores para que vuelvan, probablemente podrían hacer una investigación más profunda para conocer detalladamente al consumidor y saber que les gustaría encontrar en el restaurante y de esta manera hacer planes especializados para ellos.

Algo bastante significativo para tener en cuenta es la retirada de la emblemática hamburguesa *BigMac* por dificultades con un proveedor, ya que la rebanada de pan del medio que separa las dos carnes no se consigue temporalmente. Esto ocurrió en agosto del 2016, culminando la investigación, por este motivo no se pudo estudiar a fondo la implicación que tuvo en el mercado; sin embargo, luego de la retirada de las papas fritas en enero del 2015 y seguidamente la hamburguesa más popular a nivel mundial, son indicadores de que la tradicional

franquicia *McDonald's* está dejando de ser lo que era, y está poco a poco perdiendo su esencia, esto podría llevar finalmente a dañar la imagen y tergiversar el posicionamiento de la franquicia causando su cierre definitivo en Venezuela.

Lo que se recomienda en este caso es concentrar los esfuerzos y darle especial importancia a otros productos que también sean icónicos para la franquicia, posicionarnos en la mente de los consumidores resaltando siempre el característico sabor de *McDonald's*; con esto lo que se busca es tratar de que la franquicia no pierda su esencia y no termine siendo reconocida por unas papas y una hamburguesa cualquiera que se consigue en cualquier restaurante de comida rápida. Una de las estrategias que se pudieran aplicar es enfocarse en hamburguesas como la Cuarto de libra o la *McPollo* y en los helados, productos que son únicos y emblemáticos. De esta manera, a pesar de las adversidades por las que puedan estar pasando, se mantiene dentro de lo posible la esencia de *McDonald's*.

XI. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

Redacción Noticias 24 Carabobo (2014) *Aseguran que situación actual de Venezuela ha llevado a “repensar” la forma de la gerencia*. Recuperado el 2 de Febrero de 2016.

<http://noticias24carabobo.com/actualidad/noticia/53972/aseguran-que-situacion-actual-de-venezuela-ha-llevado-a-repensar-la-forma-de-hacer-gerencia/>

Aaker, D. y Álvarez, R. (2014) *Las marcas según Aaker*. Empresa Activa.

Alzamora, H. (s.f.) *Plan de marketing*. Recuperado el 5 de Marzo de 2016.

<http://www.eumed.net/libros-gratis/2009b/534/PLAN%20DE%20MARKETING.htm>

Ávalos, M. (2013) *El target en la mercadotecnia*. Recuperado el 4 de Febrero de 2016. <http://es.slideshare.net/spotweb/el-target-en-la-mercadotecnia>

Ayala, S. (s.f.) *Tipos de segmentación de mercado*. Recuperado el 4 de Febrero de 2016. <http://www.todomktblog.com/2013/04/tipos-de-segmentacion-de-mercados.html>

Brookins, M (s.f.) *Tipos de comportamientos de compra de consumidores y decisiones de producto*. Recuperado el 3 de Febrero de 2016. <http://pyme.lavoztx.com/tipos-de-comportamientos-de-compra-de-consumidores-y-decisiones-de-producto-5225.html>

Chapman, A. (2004) *Análisis DOFA y análisis Pest*. Recuperado el 2 de Junio de 2016. <http://www.degerencia.com/articulos.php?artid=544>

Kotler, P. (2010) *Concepto de mercadotecnia*. Recuperado el 4 de Febrero de 2016. <http://phlpktler.blogspot.com/>

Kotler, P. y Keller, K. (2014) *Dirección de Marketing*. Decimocuarta edición. Pearson.

Lema, S. (s.f.) *Qué es el merchandising*. Recuperado el 10 de Febrero de 2016. <http://www.gestion.org/marketing/4541/que-es-el-merchandising/>

Manene, L. (2012) *Mercado: concepto, tipos, estrategias, atractivo y segmentación*. Recuperado el 6 de Febrero de 2016. <http://www.luismiquelmanene.com/2012/04/04/el-mercado-concepto-tipos-estrategias-atractivo-y-segmentacion/>

Marín, N. (2014) *Los precios “justos” llegan a McDonald’s*. Recuperado el 15 de Febrero de 2016. <http://www.laverdad.com/economia/44349-los-precios-justos-llegan-a-mcdonald-s.html>

Marín, N. (2016) *Los “precios justos” llegan a McDonald’s*. Recuperado el 4 de Febrero de 2016. <http://www.laverdad.com/economia/44349-los-precios-justos-llegan-a-mcdonald-s.html>

Martínez, C. (2012) *De Kevin Roberts a las Lovemarks: marcas que levantan pasiones*. Recuperado el 4 de Febrero de 2016. <http://www.puromarketing.com/44/13142/kevin-roberts-lovemarks-marcas-levantan-pasiones.html>

Martínez, J. (2014) *Venezuela es el país con más requisitos para importar*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2015. <http://www.elmundo.com.ve/noticias/economia/internacional/venezuela-es-el-pais-con-mas-requisitos-para-impor.aspx#ixzz3vdHZpj5B>

Muñiz, R. (s.f.) *Merchandising y publicidad en el lugar de venta*. Recuperado el 5 de Febrero de 2016. <http://www.marketing-xxi.com/merchandising-y-plv-118.htm>

Parra, A. (2013) *Comportamiento del consumidor y posicionamiento de los medios de comunicación impresos*. Recuperado el 3 de Febrero de 2016. <http://publicaciones.urbe.edu/index.php/market/article/view/2715/3926>

Pérez, S. (2001) *¿Por qué las papitas fritas de McDonald's saben tan ricas?* Recuperado el 3 de Febrero de 2016. <https://elcorreodiario.wordpress.com/2011/04/26/273/>

Real Academia Española (s.f.) *Monopolio*. Recuperado el 6 de Febrero de 2016. <http://dle.rae.es/?id=PhDoQIK>

Real Academia Española (s.f.) *Oglipolio*. Recuperado el 6 de Febrero de 2016. <http://dle.rae.es/?id=R0AfemC>

Redacción Aporrea (2014) *Aseguran que McDonald's reducirá sus precios en Venezuela*. Recuperado el 3 de Febrero de 2016. <http://www.aporrea.org/actualidad/n243287.html>

Redacción Apuntes Facultad (2008) *Comercialización* .Recuperado el 18 de Diciembre de 2015. <http://www.apuntesfacultad.com/resumen-libro-de-kotler-comercializacion.html>

Redacción Bligoo (s.f.) *Principios del merchandising*. Recuperado el 10 de Febrero de 2016. <http://merchandising2.bligoo.com/principios-del-merchandising#.VrOCryuG9Dw>

Redacción de Amantes de la cocina (2014) *Empanada venezolana*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2015. <http://amantesdelacocina.com/cocina/2014/06/empanada-venezolana/#sthash.T8AxHPmX.dpuf>

Redacción de Azul Ambientalistas (s.f.) *Situación de Agua Potable en Venezuela*. Recuperado el 15 de Febrero de 2016. <http://www.azulambientalistas.org/aguapotableenvenezuela.html>

Redacción de *Burger King* (s.f.) *Burger King Corporation*. Recuperado el 14 de Enero de 2016. <http://www.burgerking.com.ar/empresa>

Redacción de Definición ABC (s.f.) *Definición de ícono*. Recuperado el 14 de Enero de 2016. <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/definicion-servicios.html>

Redacción de El Ciclo (2011) *Merchandising, ¿para qué sirve y cómo aplicarlo?* Recuperado el 15 de Febrero de 2016. <https://sites.google.com/site/elciclomarketing/anuncios/merchandisingparaquesirveycomoaplicarlo>

Redacción de Entrepreneur (2010) *Las claves del éxito de McDonald'*. Recuperado el 14 de Enero de 2016. <http://www.soyentrepreneur.com/las-claves-del-exito-de-mcdonalds.html>

Redacción de Insights.la (2014) *La historia de un Lovemark*. Recuperado el 4 de Febrero de 2016. <http://www.insights.la/2014/03/17/la-historia-de-un-lovemark/>

Redacción de la Asamblea Nacional (s.f.) *Partidos*. Recuperado el 13 de Febrero de 2016. <http://www.asambleanacional.gob.ve/partido>

Redacción de la Constitución de la República Bolivariana de Venezuela (s.f). Recuperado el 12 de Diciembre de 2015.

Redacción de La Gran Enciclopedia de Economía (s.f.) *Mercado*. Recuperado el 5 de Febrero de 2016. <http://www.economia48.com/spa/d/mercado/mercado.htm>

Redacción de McDonald's (s.f.) *Principios y valores*. Recuperado el 14 de Enero de 2016. <https://www.mcdonalds.es/empresa/quienes-somos/principios-y-valores>

Redacción de Novaera (2001) *Historia Logo de McDonald's*. Recuperado el 14 de Enero de 2016. <http://www.novaeragc.com/historia-logo-de-mc-donalds/>

Redacción de Resistencia 58 (2014) *Venezuela, el país más inseguro del mundo*. Recuperado el 11 de Febrero de 2016. <https://resistenciav58.wordpress.com/2014/12/26/firma-gallup-venezuela-el-pais-mas-inseguro-del-mundo/>

Redacción de Runrunes (2015) *Datanálisis: Escasez de alimentos llega a 79,9%*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2015. <http://runrun.es/la-economia/197618/datanalisis-escasez-de-alimentos-llega-a-799.html>

Redacción de Santander (s.f.) *Economía en Venezuela*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2015. <https://es.santandertrade.com/analizar-mercados/venezuela/economia>

Redacción de Venelogia (2014) *Crisis eléctrica en Venezuela*. Recuperado el 21 de Febrero de 2016. <http://www.venelogia.com/archivos/10377/>

Redacción de Venezuela Site (2014) *Hidrocapital – Venezuela*. Recuperado el 15 de Febrero de 2016. <http://www.venezuelasite.com/portal/Detalles/4837.html>

Redacción de Venezuela Tuya (s.f.) *La arepa venezolana y sus variaciones*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2015. <http://www.venezuelatuya.com/cocina/arepa.htm>

Redacción de Venezuela Tuya (s.f.) *La Cachapa*. Recuperado el 15 de Febrero de 2016. <http://www.venezuelatuya.com/cocina/cachapa.htm>

Redacción de Venezuela Tuya (s.f.) *La Hallaca*. Recuperado el 15 de Febrero de 2016. <http://www.venezuelatuya.com/cocina/hallaca.htm>

Redacción de Venezuela Tuya (s.f.) *Pabellón Criollo*. Recuperado el 15 de Febrero de 2016. <http://www.venezuelatuya.com/cocina/pabellon.htm>

Redacción del Banco Mundial (s.f.) *Indicadores del desarrollo mundial*. Recuperado el 13 de Diciembre de 2015. <http://databank.bancomundial.org/data/reports.aspx?source=2&country=THA&series=&period=#>

Redacción Entorno Inteligente (2016) *Venezuela: cinco razones por las que Venezuela está en crisis económica*. Recuperado el 2 de Febrero de 2016. <http://www.entornointeligente.com/articulo/7725032/VENEZUELA-Cinco-razones-por-las-que-Venezuela-esta-en-crisis-economica>

Redacción Finanzas Prácticas (s.f.) *Hábitos de consumo*. Recuperado el 3 de Febrero de 2016. <http://www.metodomarketing.com/definicion-de-publico-objetivo/>

Redacción Liderazgo y Mercadeo (s.f.) *Segmentación de mercado*. Recuperado el 4 de Febrero de 2016 http://www.liderazgoymercadeo.com/mercadeo_tema.asp?id=48

Redacción *McDonald's* (s.f.) *Misión y Visión*. Recuperado el 18 de Diciembre de 2015. <http://www.mcdonalds.com.ve/index.html>

Redacción Noticias 24 (s.f.) *McDonald's cumple 30 años en Venezuela*. Recuperado el 3 de Febrero de 2016. <http://www.noticias24.com/venezuela/noticia/292257/mcdonalds-cumple-30-anos-en-venezuela/>

Redacción Todomarketing (s.f.) *¿Qué es la tropicalización de productos y servicios?* Recuperado el 18 de Diciembre de 2015. <http://www.todomktblog.com/2014/02/tropicalizacion-producto-servicio.html>

Rockoff, H. (s.f) *Price Controls*. Recuperado el 28 de Diciembre de 2015. <http://www.econlib.org/library/Enc/PriceControls.html>

Rodríguez, A. (2013) *Fundamentos de mercadotecnia*. Universidad de Guanajuato, División de Ciencias Sociales y Administrativas, programa de Mercadotecnia.

- Stanton, Etzer y Walker. (s.f.) *Definición y características de los servicios*. Recuperado el 2 de Junio de 2016. <https://mercadeodeservicios.wikispaces.com/file/view/Definicion+y+caracteristicas+de+servicios+-+Doc1.pdf>
- Thompson, I. (2006) *Definición de oferta*. Recuperado el 5 de Febrero de 2016. <http://www.promonegocios.net/oferta/definicion-oferta.html>
- Thompson, I. (2006) *Definición de servicios*. Recuperado el 16 de Febrero de 2016. <http://www.promonegocios.net/mercadotecnia-servicios/definicion-servicios.html>
- Vergara, C. (2012) *Definición de mercadeo: lo que es, lo que fue y lo que puede ser*. Recuperado el 6 de Febrero de 2016. <http://www.revistapym.com.co/destacados/definicion-mercadeo-lo-que-lo-que-fue-lo-que-puede-ser>

XII. ANEXOS

12.1 Instrumento

Encuesta McDonald's

Este instrumento corresponde a un trabajo de grado de estudiantes de Comunicaciones Publicitarias de la Escuela de Comunicación Social de la universidad Católica Andrés Bello. La información se utilizará únicamente con fines académicos manteniendo la confidencialidad de los datos. Gracias por su colaboración.

1) ¿Consideras que los colores de McDonald's están presentes en sus empaques?

Sí ____ No ____ No responde ____

2) ¿Considera que los colores de los empaques son agradables a la vista?

Sí ____ No ____

3) ¿Cómo calificaría usted el tamaño de los siguientes productos de McDonald's?

Grande (G), Mediano (M), Pequeño (P). Evalúe solo los productos que consume.

3.1. Big Mac	G__ M__ P__
3.2. McNifica	G__ M__ P__
3.3. McPollo	G__ M__ P__
3.4. Cuarto de Libra	G__ M__ P__
3.5 McNuggets (10 unid)	G__ M__ P__
3.6 McFlurry	G__ M__ P__

3.7. Barquilla	G__ M__ P__
3.8. Sundae	G__ M__ P__

4) ¿Qué tan agradable son para usted el tipo de letra y colores de los productos de McDonald's?

Muy agradable ____ Agradable ____ Poco agradable ____ No son agradables ____

5) ¿Cómo define el sabor de los siguientes productos?

Excelente (E), Bueno (B), Regular (R), Malo (M). Evalúe sólo los productos que ha consumido.

5.1 Papas tradicionales (ya no disponibles en Venezuela)	E__ B__ R__ M__
5.2 Papas 100% venezolanas (nuevas)	E__ B__ R__ M__
5.3 Yucas	E__ B__ R__ M__
5.4 Arepas	E__ B__ R__ M__
5.5 Hamburguesas	E__ B__ R__ M__
5.6 McNuggets	E__ B__ R__ M__
5.7 McFlurry	E__ B__ R__ M__
5.8 Barquilla	E__ B__ R__ M__
5.9 Sundae	E__ B__ R__ M__

6) Califique usted la atención en los distintos puntos de la empresa

Excelente (E), Bueno (B), Regular (R), Malo (M).

6.1 Caja (al pagar)	E__ B__ R__ M__
6.2 Caja (al ser despachado)	E__ B__ R__ M__
6.3 AutoMac (al pagar)	E__ B__ R__ M__
6.4 AutoMac (al ser despachado)	E__ B__ R__ M__
6.5 Personal de limpieza	E__ B__ R__ M__

7) ¿Qué tan limpias considera usted que se mantienen las instalaciones de la empresa?

Muy limpias ____ Limpias ____ Poco limpias ____ No están limpias ____

8) ¿Considera usted que la existencia de los siguientes productos ha sido consistente?

8.1 Papas tradicionales (ya no disponibles en Venezuela) Sí ____ No ____

8.2 Papas 100% venezolanas (nuevas) Sí ____ No ____

8.3 Yucas Sí ____ No ____

8.4 Arepitas Sí ____ No ____

8.5 Salsas Sí ____ No ____

8.6 Refrescos Sí ____ No ____

8.7 Postres Sí ____ No ____

8.8 Utensilios (pitillos, servilletas, vasos, etc.) Sí ____ No ____

9) ¿Ha notado algún cambio negativo en el sabor de los siguientes productos?

Sabor:

10.1 Hamburguesas Sí ____ No ____

10.2 Papas Sí ____ No ____

10.3 Postres Sí ____ No ____

10.4 Nuggets Sí ____ No ____

10) ¿Considera usted favorable el cambio de las antiguas papas tradicionales a las nuevas 100% venezolanas?

Sí ____ No ____

¿Por qué? _____

11) ¿Considera usted que ha desmejorado la atención de McDonald's en los últimos años?

Sí ____ No ____

12) ¿Qué tan amplio considera usted que es su grupo de amigos?

Muy amplio ____ Amplio ____ Normal ____ Pequeño ____ Muy pequeño ____

13) ¿Qué tipo de actividades prefiere usted hacer?

Leer ____ Hacer deportes ____ Bailar ____ Estudiar ____ Ver películas ____ Comer ____

14) ¿Cómo definiría usted su personalidad?

Extrovertido ____ Introvertido ____

15) ¿Su estilo de vida requiere que frecuente lugares donde pueda comer rápido?

Sí ____ No ____

16) ¿Qué tan balanceada y saludable considera usted que es su alimentación?

Muy saludable ____ Saludable ____ Poco saludable ____ Nada saludable ____

17) ¿Usted asiste a McDonald's para complacer a sus hijos?

Sí ____ No ____ No tengo hijos ____

18) ¿Está usted de acuerdo con el uso de piercings y tatuajes?

Sí ____ No ____

¿Por qué? _____

19) ¿Intentaría usted vivir en un país lejano y con una cultura diferente?

Sí ____ No ____

20) ¿Considera usted que reacciona positivamente ante los cambios en su estilo de vida?

Sí ____ No ____

21) ¿Cómo suele pasar su tiempo libre?

Con familia ____ Con amigos ____

22) ¿Cómo calificaría usted a McDonald's en términos generales?

Excelente ____ Bueno ____ Regular ____ Malo ____

23) ¿Considera usted que tiene un vínculo afectivo y emocional con la franquicia?

Sí ____ No ____

¿Por qué? _____

24) ¿Qué tan a menudo visita usted *McDonald's*?

Una vez al mes ____ Más de una vez al mes ____ Más de una vez por semana ____

Una vez por semana ____ Esporádicamente ____

25) ¿Cuándo va a visitar restaurantes de comida rápida prefiere *McDonald's* antes que cualquier otro?

Si ____ No ____ A veces ____

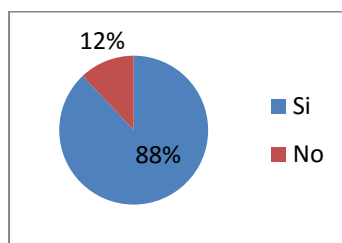
¿Por qué? _____

12.2 Tablas y gráficas

Tabla 1. Colores de *McDonald's* presentes en los empaques.

Fuente: elaboración propia.

Si	176
No	24
Total	200



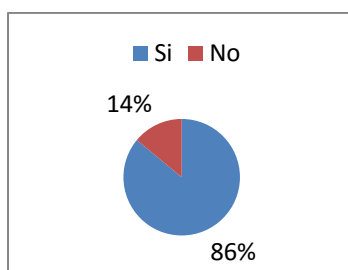
Gráfica 1. Colores de *McDonald's* presentes en los empaques.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 2. Colores de los empaques agradables a la vista.

Fuente: elaboración propia.

Si	129
No	21



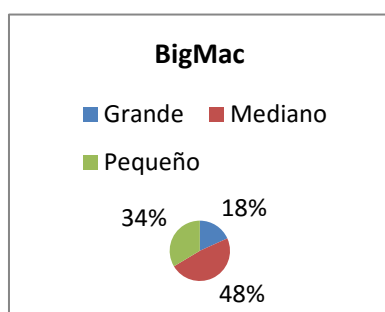
Gráfica 2. Colores de los empaques agradables a la vista.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 3. Tamaño de los productos de *McDonald's*.

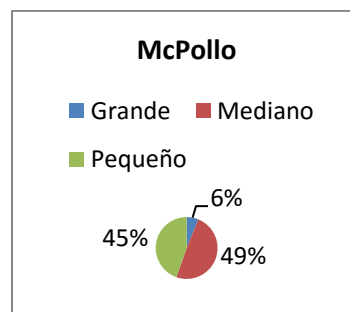
Fuente: elaboración propia.

	Big Mac	McNífica	McPollo	4to Libra	Nuggets	Flurry	Barquilla	Sundae
Grande	25	6	8	6	20	29	23	21
Mediano	66	7	64	75	83	73	75	75
Pequeño	46	9	58	54	47	35	45	41



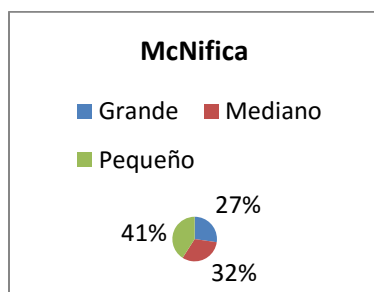
Gráfica 3. Tamaño de la BigMac.

Fuente: elaboración propia.



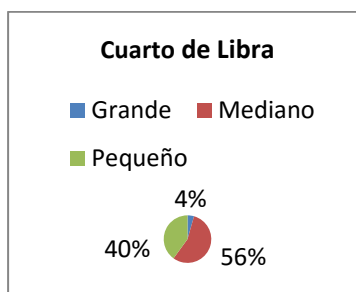
Gráfica 4. Tamaño del McPollo.

Fuente: elaboración propia.



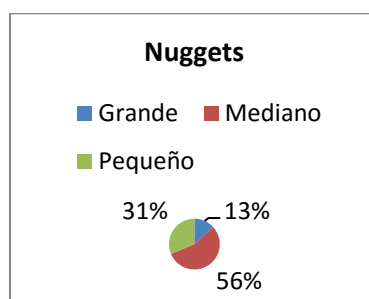
Gráfica 4. Tamaño de la *McNifica*.

Fuente: elaboración propia.



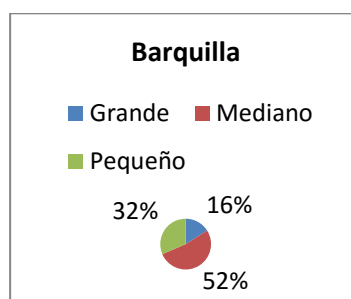
Gráfica 5. Tamaño del *Cuarto de libra*.

Fuente: elaboración propia.



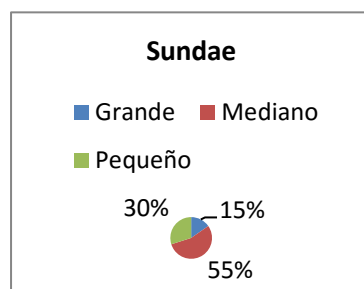
Gráfica 6. Tamaño de los *nuggets*.

Fuente: elaboración propia.



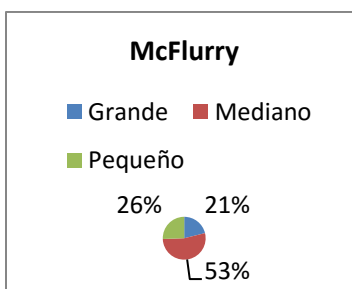
Gráfica 7. Tamaño de la *barquilla*.

Fuente: elaboración propia.



Gráfica 8. Tamaño del *Sundae*.

Fuente: elaboración propia.



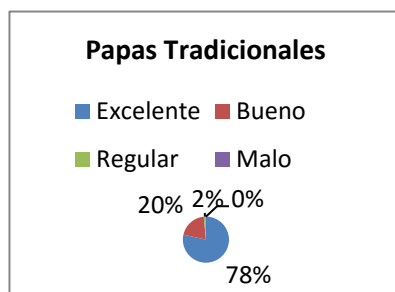
Gráfica 9. Tamaño del *McFlurry*.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 4. Sabor de los productos de *McDonald's*.

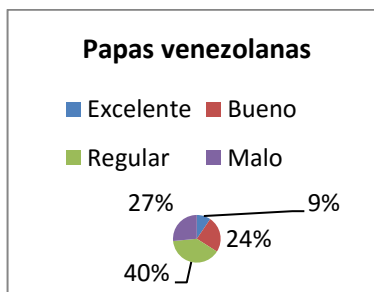
Fuente: elaboración propia.

	Papas Tradicionales	Papas venezolanas	Yucas	Arepas	Hamburguesas	Nuggets	Flurry	Barquilla	Sundae
Excelente	157	19	10	13	40	44	73	91	79
Bueno	40	49	41	24	95	103	85	86	86
Regular	3	79	113	95	63	50	41	22	35
Malo		53	36	68	2	3	1	1	



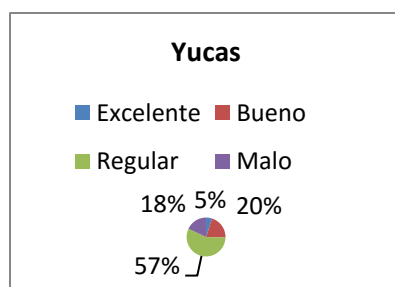
Gráfica 10. Sabor de las papas tradicionales.

Fuente: elaboración propia.



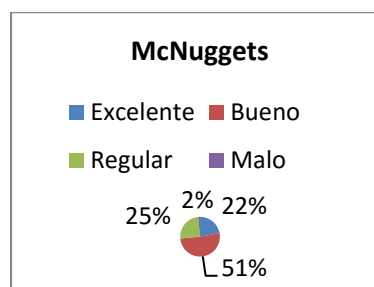
Gráfica 11. Sabor de las papas venezolanas.

Fuente: elaboración propia.



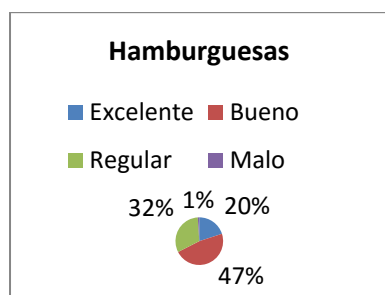
Gráfica 12. Sabor de las yucas.

Fuente: elaboración propia.



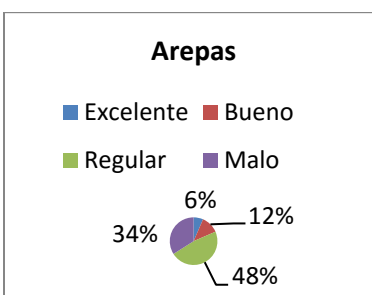
Gráfica 13. Sabor de los McNugget.

Fuente: elaboración propia.



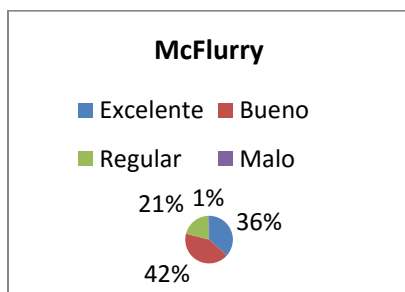
Gráfica 14. Sabor de las hamburguesas.

Fuente: elaboración propia.



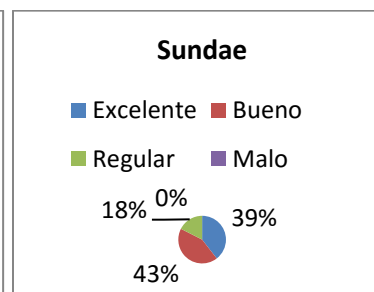
Gráfica 15. Sabor de las arepas.

Fuente: elaboración propia.



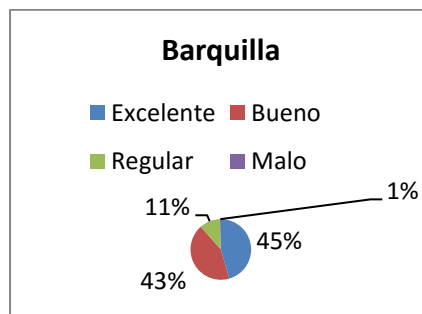
Gráfica 16. Sabor del McFlurry.

Fuente: elaboración propia.



Gráfica 17. Sabor del Sundae.

Fuente: elaboración propia.



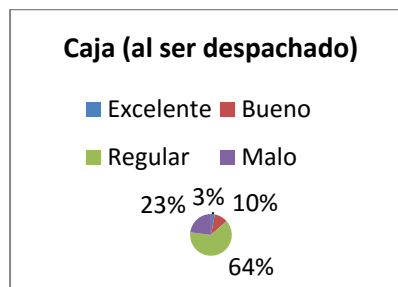
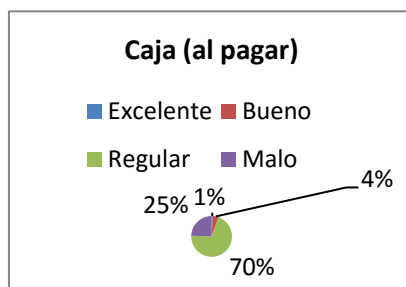
Gráfica 18. Sabor de la barquilla.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 5. Atención en los distintos puntos de la empresa.

Fuente: elaboración propia.

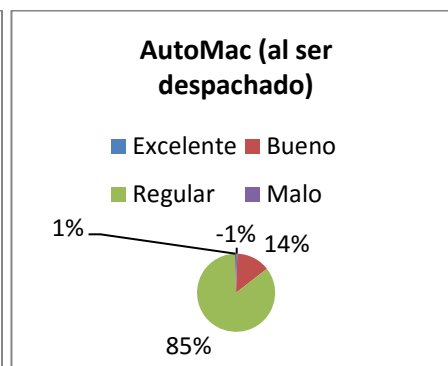
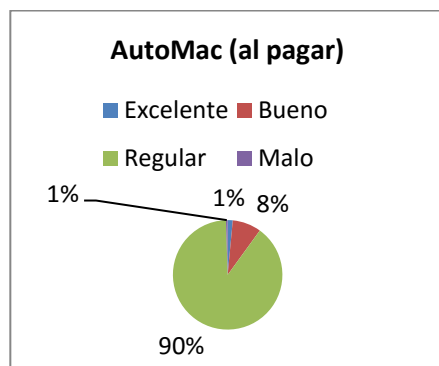
	Caja (al pagar)	Caja (al ser despachado)	AutoMac (al pagar)	AutoMac (al ser despachado)	Personal de limpieza
Excelente	2	6	3	1	4
Bueno	9	21	17	28	5
Regular	140	127	179	170	190
Malo	49	46	1	1	1



Gráfica 19. Atención en la caja al pagar. Gráfica 20. Atención en la caja al ser despachado.

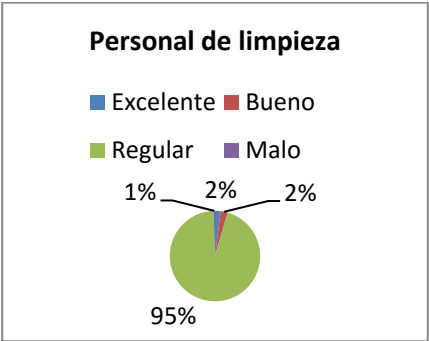
Fuente: elaboración propia.

Fuente: elaboración propia.



Gráfica 21. Atención en el *AutoMac* al pagar. Gráfica 22. Atención en el *AutoMac* al ser despachado.

Fuente: elaboración propia. Fuente: elaboración propia.



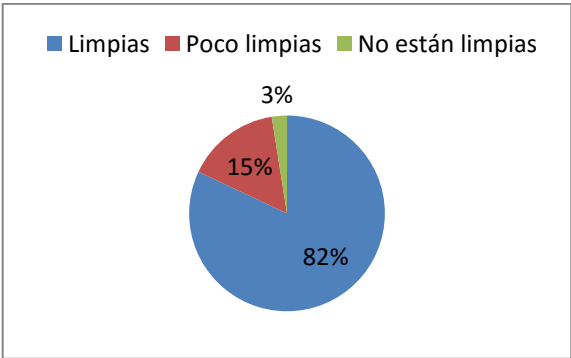
Gráfica 23. Atención del personal de limpieza.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 6. Limpieza de las instalaciones de la empresa.

Fuente: elaboración propia.

Limpias	164
Poco limpias	31
No están limpias	5



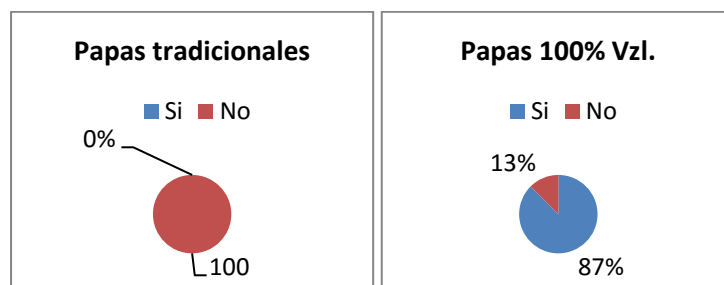
Gráfica 24. Limpieza de las instalaciones de la empresa.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 7. Existencia de los productos de *McDonald's*.

Fuente: elaboración propia.

	Papas tradicionales	Papas 100% VzL.	Yucas	Arepas	Salsas	Refrescos	Postres	Utensilios
Si		175	156	159	21	110	17	26
No	200	25	44	41	179	90	183	174

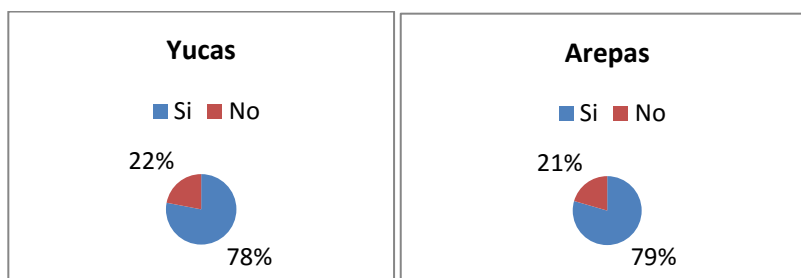


Gráfica 25. Existencia de las papas tradicionales.

Fuente: elaboración propia.

Gráfica 26. Existencia de las papas venezolanas.

Fuente: elaboración propia.

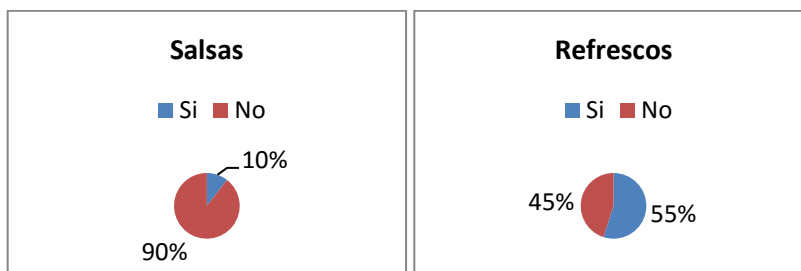


Gráfica 27. Existencia de las yucas.

Fuente: elaboración propia.

Gráfica 28. Existencia de las arepas.

Fuente: elaboración propia.

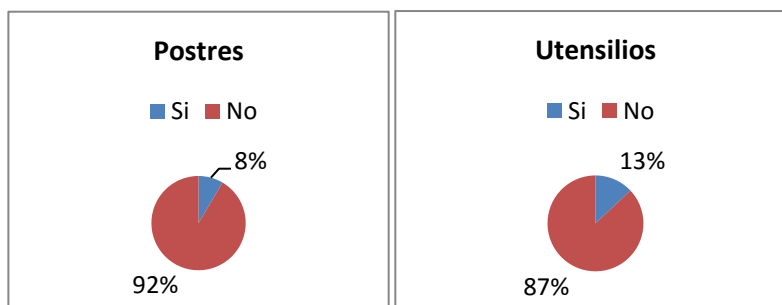


Gráfica 29. Existencia de las salsas.

Fuente: elaboración propia.

Gráfica 30. Existencia de los refrescos.

Fuente: elaboración propia.



Gráfica 31. Existencia de los postres.

Fuente: elaboración propia.

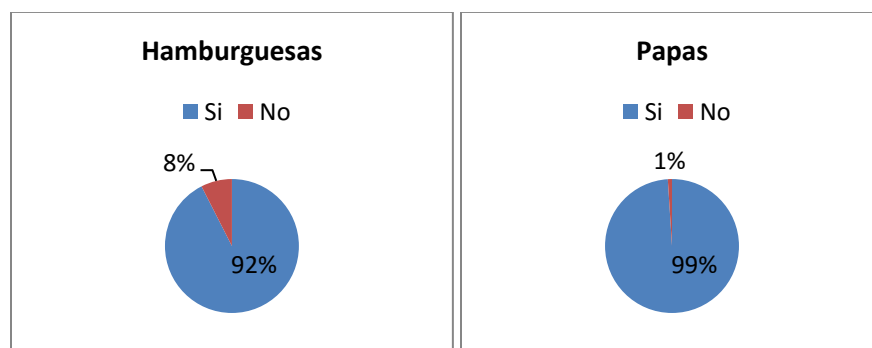
Gráfica 32. Existencia de los utensilios.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 8. Cambio negativo en el sabor de los productos.

Fuente: elaboración propia.

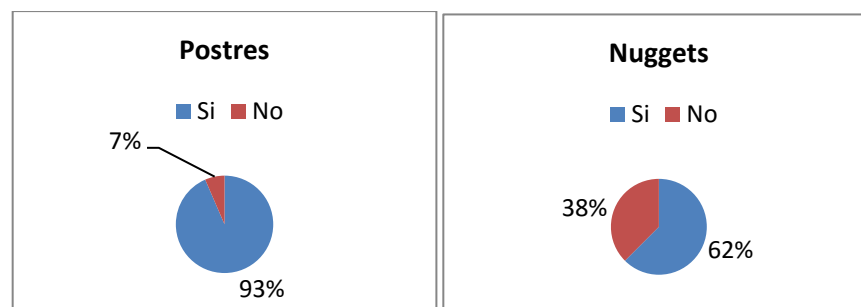
	Hamburguesas	Papas	Postres	Nuggets
Si	185	198	187	125
No	15	2	13	75



Gráfica 33. Cambio en el sabor de las hamburguesas. Gráfica 34. Cambio en el sabor de las papas.

Fuente: elaboración propia.

Fuente: elaboración propia.



Gráfica 35. Cambio en el sabor de los postres. Gráfica 36. Cambio en el sabor de los *nuggets*

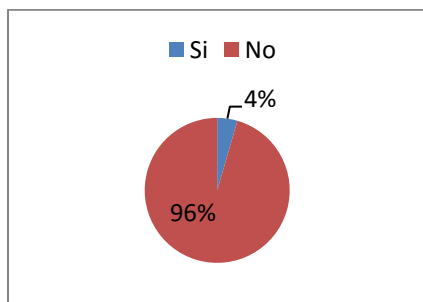
Fuente: elaboración propia.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 9. Cambio favorable de papas tradicionales a 100% venezolanas

Fuente: elaboración propia.

Si	9
No	191



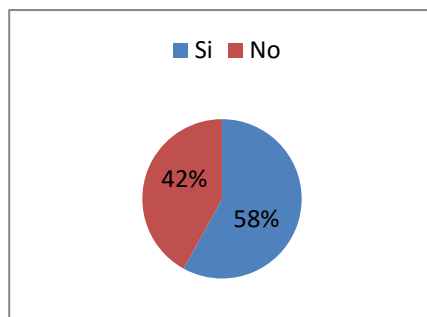
Gráfica 37. Cambio favorable de papas tradicionales a 100% venezolanas.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 10. Desmejoramiento de la atención de *McDonald's* en los últimos años.

Fuente: elaboración propia.

Si	116
No	84



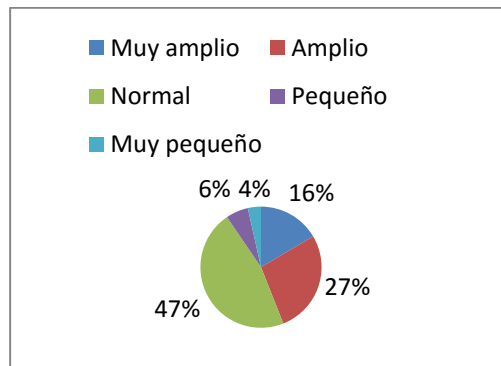
Gráfica 38. Desmejoramiento de la atención de *McDonald's* en los últimos años.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 11. Amplitud del círculo social del consumidor.

Fuente: elaboración propia.

Muy amplio	33
Amplio	55
Normal	93
Pequeño	12
Muy pequeño	7



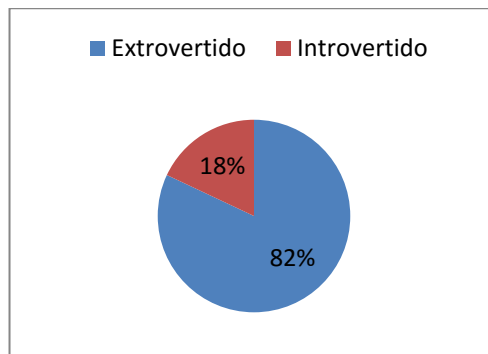
Gráfica 39. Amplitud del círculo social del consumidor.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 12. Personalidad del consumidor.

Fuente: elaboración propia.

Extrovertido	164
Introvertido	36



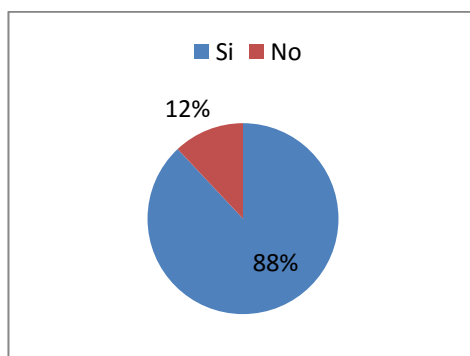
Gráfica 40. Personalidad del consumidor.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 13. Estilo de vida del consumidor. Asiste o no a lugares de comida rápida.

Fuente: elaboración propia.

Si	176
No	24



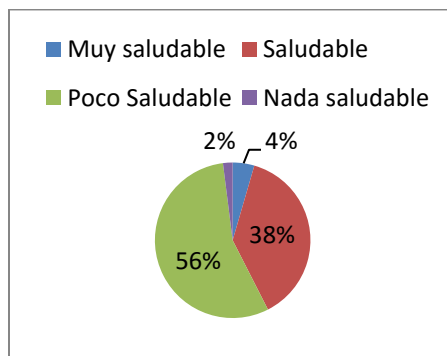
Gráfica 41. Estilo de vida del consumidor. Asiste o no a lugares de comida rápida.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 14. Tipo de alimentación del consumidor.

Fuente: elaboración propia.

Muy saludable	9
Saludable	76
Poco Saludable	111
Nada saludable	4



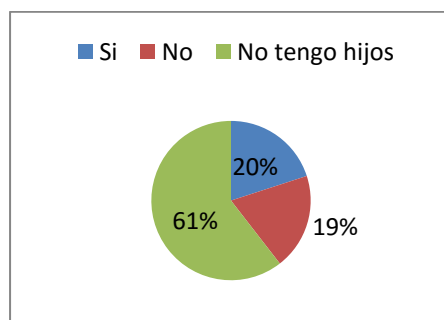
Gráfica 42. Tipo de alimentación del consumidor.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 15. Asistencia a *McDonald's* para complacer a los hijos.

Fuente: elaboración propia.

Si	40
No	39
No tengo hijos	121



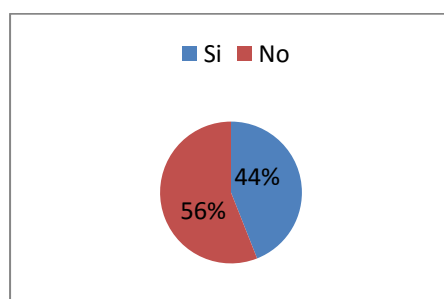
Gráfica 43. Asistencia a *McDonald's* para complacer a los hijos

Fuente: elaboración propia.

Tabla 16. Uso de *piercings* y tatuajes.

Fuente: elaboración propia.

Si	88
No	112



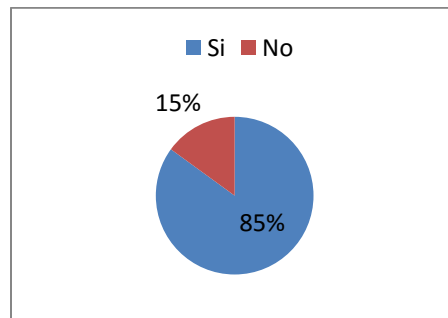
Gráfica 44. Uso de *piercings* y tatuajes.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 17. Probar en un país lejano con una cultura diferente.

Fuente: elaboración propia.

Si	170
No	30



Gráfica 45. Probar en un país lejano con una cultura diferente.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 18. Reacción positiva ante los cambios en la vida del consumidor.

Fuente: elaboración propia.

Si	185
No	15



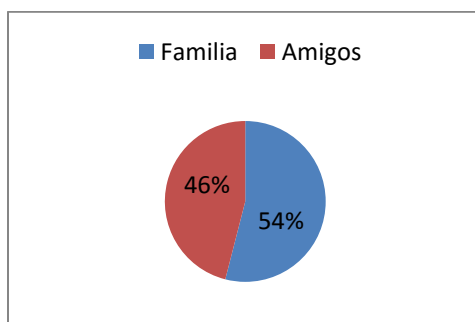
Gráfica 46. Reacción positiva ante los cambios en la vida del consumidor.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 19. Cómo pasa el tiempo libre el consumidor.

Fuente: elaboración propia.

Familia	108
Amigos	92



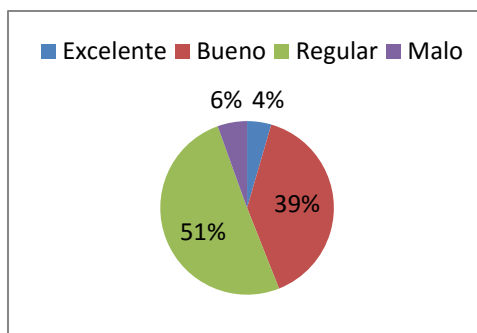
Gráfica 47. Cómo pasa el tiempo libre el consumidor.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 20. Calificación de *McDonald's* en general.

Fuente: elaboración propia.

Excelente	9
Bueno	79
Regular	101
Malo	11



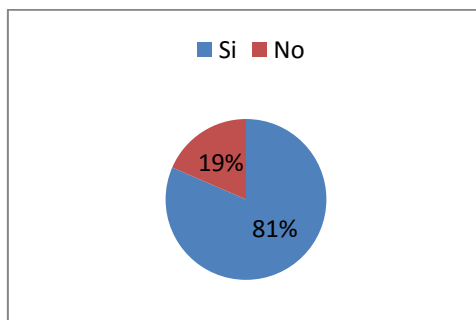
Gráfica 48. Calificación de *McDonald's* en general.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 21. Vínculo afectivo y emocional con la franquicia.

Fuente: elaboración propia.

Si	163
No	37



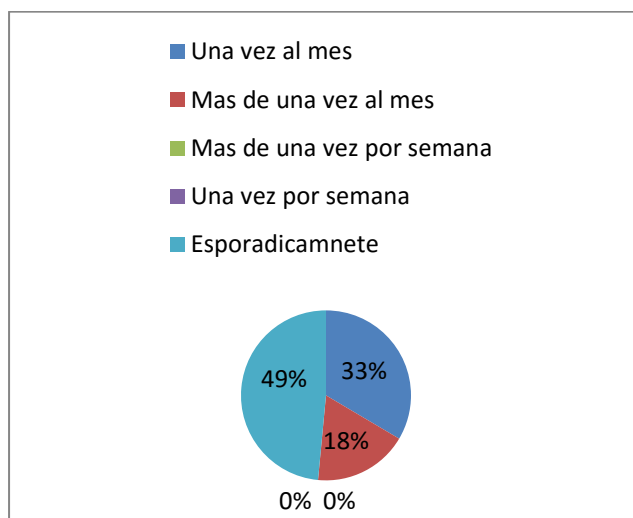
Gráfica 49. Vínculo afectivo y emocional con la franquicia.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 22. Frecuencia de visita al establecimiento.

Fuente: elaboración propia.

Una vez al mes	67
Mas de una vez al mes	36
Mas de una vez por semana	
Una vez por semana	
Esporadicamnete	97



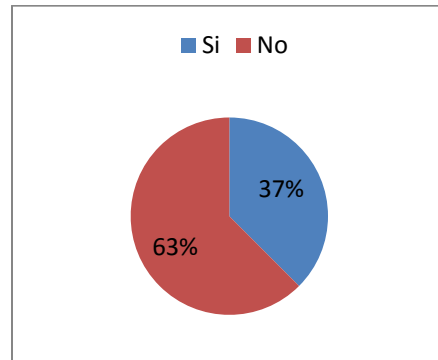
Gráfica 50. Frecuencia de visita al establecimiento.

Fuente: elaboración propia.

Tabla 23. Preferencia por *McDonald's* antes que cualquier restaurante.

Fuente: elaboración propia.

Si	75
No	125



Gráfica 51. Preferencia por *McDonald's* antes que cualquier restaurante.

Fuente: elaboración propia.