

ELEMENTOS DE MARKETING

CASO



Mc DONALD'S

29 de Agosto del 2000

INTRODUCCIÓN

McDonald's es una cadena internacional de restaurantes de comida rápida que se especializa en la venta de hamburguesa, fue fundado por los hermanos Richard y Maurice McDonald en el año 1948, debido al éxito de este, el visionario empresario Ray Kroc se interesó por el restauran y así en 1954 el Sr. Kroc abrió el primer local en Des Plaines, Illinois. Actualmente existen más de 23.000 locales en 111 países, siendo aproximadamente el 80% de ellos operados por franquicias.

En Chile McDonald's inicia sus actividades en Santiago el 11 de Noviembre de 1990, luego del éxito obtenido en 1993 inicio su expansión con 6 nuevos locales y en 1995 comenzó a abrir en regiones, empezando en Viña del Mar y Rancagua. Ya a fines del 1998 se contempla llegar a los 36 locales en Chile.

En el presente daremos a conocer como esta cadena de comida rápida que luego de un crecimiento sostenido de rentabilidad y crecimiento han visto como estos han ido en disminución debido principalmente a que no se realizaron los monitoreos del ambiente que rodeo a la empresa en el momento oportuno. Una vez realizado dicho monitoreo McDonald's se dio cuenta lo que había variado el entorno y precisamente el mercado al que estaban enfocado, teniéndose que buscar las soluciones mas optimas para seguir creciendo al ritmo al cual lo venía haciendo.

En este último tiempo, debido a lo cambiante y exigente que se ha tornado el mercado, McDonald's se ha visto en la necesidad de realizar constantemente monitoreos ambientales, a fin de medir la capacidad competitiva de la empresa.

Entendemos por monitoreos ambientales el hecho de reunir información sobre el ambiente que rodea a la empresa, analizarlo y pronosticar tendencias para optimizar los esfuerzos y recursos que la empresa posee.

Producto de estos estudios del ambiente realizado se ha detectado grandes falencias en la estrategia de marketing utilizada por McDonald's las cuales se basan principalmente en la falta de adaptabilidad a los cambios, no sólo en el medio ambiente externo sino también en el medio interno de la empresa.

Una de las debilidades detectada en el estudio hace referencia a las variaciones en las tendencias estadísticas de la población ya que en el Último tiempo se ha visto que la tendencia en la población total es que esta se está envejeciendo, debido a que la gente se está casando a una edad más grande y la cantidad de hijos por familia se ha ido mermando, esto repercute directamente en McDonald's ya que su mercado objetivo está orientado a la población infantil y a la joven, por lo tanto se deberán realizar modificaciones a la idea de que *a la hora de decidir son los niños los que tienen la última palabra* y preocuparse, sin dejar de lado a los niños,

al mercado adulto lo que implicaría elevar la comodidad de sus instalaciones y a poseer un menú mas variado, Problema que hoy en día está resuelto ya que McDonald's ha ampliado su menú orientándose también a la gente adulta, en Chile esto todavía no ocurre pero así como en España esta decisión no tardará en llegar.

Otro problema detectado fue la creciente preocupación de las personas por su calidad de vida, lo que se refleja en la búsqueda por parte de los consumidores de una alimentación sana y nutritiva. Las personas han empezado a seleccionar mas lo que comen tomando como índice de referencia la información nutricional de los alimentos, La gente ya no veía la fotografía de promoción del Big Mac como

una exquisita hamburguesa sino que veían un alimento con mas calorías que proteínas. Si bien McDonald's ha dado a conocer la información nutricional que poseen sus alimentos esto no basta para tranquilizar a la creciente población preocupada por los kilos. En Chile la situación es diferente que en otros países ya que la gente aquí ha recién empezado a tomar conciencia de la alimentación sana, basta considerar que solamente a fin de año saldrá la ley que obligue a los productores a etiquetar en sus productos toda la información alimenticia del alimento. Considerando esta creciente tendencia poblacional McDonald's deberá obligadamente a varia su menú o siendo menos estricto a diversificarlo mas incluyendo la comida diet como ser las gaseosas o carnes blancas en mayor variedad y buscar a los proveedores que tengan mas índices alimenticios en sus productos.

El factor ecológico le ha sido fuertemente criticado a McDonald's hecho que motivó a realizar un verdadero compromiso con preservar el medio ambiente, ellos *mas que crear lideres en los negocios le interesa crear lideres ambientales* es así como ha adoptado una filosofía de ciclo de vida que sigue el curso de acción de: reducir, reutilizar y reciclar. Hoy en día McDonald's ha creado un departamento dedicado exclusivamente al factor ecológico ayudando a instituciones sin fines de lucro ambientales y crear mas de 100 proyectos. Hoy en día ya no se utiliza la caja de poliestireno por el contrario se utiliza solamente material reciclado que va desde los materiales de construcción utilizados a la caja en donde se entrega hoy las hamburguesas pasando por las bandejas y los materiales de los juegos de los niños. La creciente preocupación mundial por el medio ambiente ya tiene en McDonald's un apoyo.

Sin dudas el problema mas grande que tiene hoy en día McDonald's es con sus competidores, no tanto con la competencia de marca ya que les lleva en el

negocio de las hamburguesas un buen porcentaje ganado por lo que la competencia mayor la tiene con las empresas de comida rápida de productos sustitutos principalmente la pizza quien ya ha destronado a la hamburguesa en el mercado de la comida rápida y se le proyecta un mayor crecimiento en comparación a las hamburguesas, el punto de que las pizzas han ganado lugar se debe principalmente a la distribución a domicilio que están tienen y considerando la comodidad que hoy en día es mas importante que el precio que uno paga por el servicio deja a la hamburguesa mal parada ya que aun no se ha encontrado al forma rentable de distribuir hamburguesas a domicilio, si comparamos que los negocios de las pizzas a domicilio no necesitan estar en ubicados en puntos de alta concentración de gente y por ende de alto valor de arriendo con los locales de hamburguesa que además de realizar inversión en el terreno deben invertir además en decoración e instalaciones, se ha tratado de llevar la hamburguesa a domicilio pero no ha dado resultado ya que esta se enfría con mayor rapidez lo que la hace perder el gusto. Además hay que considerar que no solo se compete contra las tiendas de comida rápida sino que también con los establecimientos que hacen la competencia día a día como lo son los bares y cafeterías.

La formula para contrarrestar esta baja en la competencia depende solamente de los planes de marketing que adopte los que podrían llevarlo a buscar alianzas, así ya McDonald's tomo la iniciativa de apoderarse de las carreteras buscando alianzas con gasolineras que poseen distribución de comida y otros servicios, así también ha optado en no subir sus precios desde hace ya dos años por lo que la convierte en formato mas barato ya que atiende a los clientes de una forma en que cualquier otro lugar sería más caro.

DESARROLLO DEL CASO

1.- ¿Qué factores del macroambiente externo, microambiente externo y ambiente interno de la organización influyeron en los cambios experimentados por Mc Donald's? Especifique cada una de ellas?

Macroambiente externo:

- Demografía: ya que es una organización internacional, la cual tiene diferentes locales en distintos países del mundo, adecuándose a cada cultura, costumbres, adaptándose a las condiciones de cada mercado en particular, por ejemplo: en wall street puso un piano de media cola y una teleimpresora de acciones.
- Condiciones económicas: varían los precios de sus productos de acuerdo al país donde opera, adaptando sus estrategias de marketing a las necesidades del cliente al país donde se encuentra ubicado.
- Competencia: la hace frente a la competencia de su mismo giro (alimentación), reduciendo los precios, ofreciendo descuentos, pero también ampliando su variedad de productos para ofrecer, inclusive trató de involucrarse en el mercado de restaurantes, probando con diferentes menues para distintos tipos de consumidores.
- Fuerzas sociales y culturales: existe una mayor conciencia ecológica por parte de las personas relacionada con la contaminación del ambiente y principalmente con los alimentos ingeridos, preocupándose más de la salud.

La fuerte publicidad provoca que exista una fuerte venta impulsiva del producto, por ejemplo: promociones, descuentos, juguetes de regalo, etc.

Con lo que respecta al papel de la mujer, la cual se ha ido insertando cada vez más al mercado laboral, pasa menos tiempo en el hogar por lo tanto se hace más fácil acudir a un restaurante de este tipo.

Microambiente externo:

- El mercado: involucra un amplio mercado, enfocándose a cada uno en particular, por ejemplo: para la mujer tiene el Mc salad, para los hombres tiene una enorme variedad de hamburguesas y para los niños tiene la famosa cajita feliz, la cual tare hasta juguetes de regalo.
- Los proveedores: son pertenecientes a cada país en particular (localmente), proporcionando y cultivando ellos mismos la carne y los vegetales.
- Intermediarios del marketing: no posee intermediarios.

Ambiente Interno:

Como ya sabemos existen 6 recursos los cuales son: instalación de producción, capacidad financiera, localización de la compañía, capacidad de desarrollo e investigación, recursos humanos y la imagen de la compañía.

Los primeros cuatro recursos recién nombrados no han influido en los cambios que han afectado a la empresa. Sin embargo los que si han afectado son los dos últimos recursos que son por una parte el RRHH que cuenta con altos índices de rotación de personal, ya que los sueldos son bajos, no pagan horas extras, también el personal es ineficiente y sin experiencia, lo cual provoca accidentes en el trabajo. Y por otra parte está la imagen de la compañía, la cual está respaldada por estudios de marketing, teniendo en general una muy buena imagen, no obstante, algunos grupos ecologistas son una gran amenaza para la empresa, debido a que publican estudios ambientalistas, provocándole una imagen totalmente anti ecológica a la empresa.

- En conclusión podemos decir que estos factores son de gran importancia para cualquier empresa, debido a la relevancia que producen estos para el estudio de marketing antes posibles cambios en el entorno.

2.- Identificar los factores críticos de mayor relevancia que pueden influir en la disminución de la demanda de los productos Mc Donald's.

La disminución de la demanda que ha sufrido Mc Donald's en el transcurso de los años se ha debido fundamentalmente a los cambios profundos que han afectado a nuestra sociedad. Uno de ellos es el constante aumento de la preocupación en la salud, ahora nuestros hábitos alimenticios han cambiado y ya no se consume la carne de vacuno como antes, esto es debido a dos factores principales, el alto contenido en grasas saturadas sumado a ello la cantidad elevada de calorías, lo que ha provocado altos índices de obesidad en el mundo, y el aumento de enfermedades coronarias, cáncer y diabetes.

Relacionado con lo anterior, otro factor crítico, es la alta cantidad de carne de vacuno (que se utiliza en la elaboración de las hamburguesas) que si la sumamos podría alimentar a la población mundial, como también las extensas áreas utilizadas en la alimentación y engorda de las reses, podrían ser utilizadas en la producción y cultivo de vegetales.

El aumento de la conciencia ecológica es otro factor que influye en la disminución de la demanda, los bosques están siendo destruidos para utilizar las áreas en tierras de pastoreo y en la creación de papeles para los envases excesivos e inútiles, además la crueldad y condiciones de crianza no son aceptadas por estos grupos, ya que viven sin aire fresco, sin sol y sin libertad de movimiento.

Otra causa de alarma de los ecologistas, son las sustancias emitidas por el ganado, principalmente el **metano** lo que produce el calentamiento global en la tierra.

Otro factor es el avance tecnológico y el aumento constante de la importancia del tiempo han provocado un crecimiento de la competencia debido a la mayor accesibilidad y comodidad de la comida rápida.

3.- ¿Cómo puede Mc Donald's combatir las críticas realizadas a su gestión y mantener la fidelidad de sus clientes?.

Como se sabe, McDonald's entrega donativos a las organizaciones ecologistas y ambientalistas. Si aumenta en cierto modo estos donativos y comienza a darlos a conocer en campañas publicitarias, los consumidores comenzarían a darse una opinión más amplia y diferente en lo que respecta a este aspecto, que actualmente está dañado por comentarios de ecologistas, que incluso han convocado el día mundial contra el McDonald's. Este aumento del donativo se podría hacer reduciendo el costo en publicidad, el cual alcanza al millón de dólares. También podría cambiar la metodología de sus propagandas, mostrando más sobre su producción o aspectos que están dañados, revirtiendo obviamente esta mala imagen.

CONCLUSIÓN

Hemos visto como McDonald's tuvo que realizar cambios estructurales en sus objetivos debido al cambio sufrido en el medio ambiente que lo rodeaba y que le estaban trayendo problemas de rentabilidad, estos problemas pudieron ser detectado antes si se hubiera realizado un constante monitoreo del ambiente para haber anticipado las falencias que iba a tener en el corto plazo las que le provocaron la baja en competitividad.

Hoy en día estos problemas ya han sido solucionados por McDonald's quien se abocó por completo a renovarse y cambiar para mejorar ante su público y sus competidores, es así como desarrollo planes estratégicos de marketing que le devolvieran por primera parte lo que había perdido y por segunda poder obtener crecimiento mayor al que poseían anteriormente, gran parte del éxito obtenido por McDonald's se ha

basado en sus arriesgadas e innovadoras campañas de marketing, entre estos planes están los que realizó para captar a un mercado que incluyera al adulto para lo cual tuvo que cambiar desde su menú hasta la comodidad de las instalaciones logrando así el cliente *familia* lo que le permitió captar una gran parte de la población que estaba siendo hasta ahora omitida. McDonald's logro acercarse mas a las familias dando una imagen renovada y preocupada por las personas y la ecología es así como realiza donaciones a empresas ecológicas, hospitales, centro de menores y a la educación.

En Chile ya se van a cumplir 8 años desde que inicio sus operaciones y ya cuenta con una gran clientela que los prefiere lo que ha llevado a totalizar 36 restaurantes y se espera contar para el año 2000 con más de 80 locales.

Hoy en día el Big Mac no es sólo una hamburguesa con doble carne (100% carne de vacuno, por cierto) sino además un índice de referencia para conocer el grado de desarrollo de las naciones. McDonald's sabe que no puede dormirse en los laureles pese a que ocupa un lugar importante en el mercado es por eso que ya ha puesto sus motores a plena potencia para no quedarse atrás ante los nuevos cambios que vendrán en todo el medio ambiente que lo rodea.