

## INTRODUCCIÓN.

Nuestro análisis comercial está basado en un producto de la empresa McDonald's, el Big Mac. Por ello, comenzaremos nuestro estudio con un breve recorrido por los principios de McDonald's.

El primer McDonald's fue inaugurado por los hermanos McDonald's en 1948, constituyéndose como el primer local en la historia del servicio rápido de comidas, en San Bernardino, California (EE.UU). Ofrecían comida rápida, es decir comida previamente preparada y servida a alta velocidad. Sin duda la base de su éxito estuvo en sustituir la vajilla convencional que utilizaban el resto de restaurantes, por las bolsas de papel.

Pronto alcanzaron un alto nivel de ventas y aunque el menú era limitado el éxito era creciente.

Fue entonces cuando el proveedor de la máquina mezcladora de shake, Ray Kroc, sorprendido por la cantidad de Multi-mixers solicitados, propuso la apertura de nuevos restaurantes.

Así en 1955 se inauguró el primer local de la Corporación a cargo de Ray Kroc.

Durante los 50 y los 60, el equipo gerencial de Ray Kroc estableció la exitosa filosofía del sistema de la empresa: Calidad, Servicio, Limpieza y Valor.

Actualmente esta franquicia posee más de 25.000 establecimientos en 117 países y cinco son los continentes en los que se alzan los Arcos Dorados, cifra que se vio aumentada con la reciente apertura de 3.000 locales más durante 1999.

Aunque McDonald's ofrece a sus clientes un menú estándar en todos sus locales, es habitual que estos menús se combinen con productos especiales que se desarrollen en cada cultura dependiendo de los gustos de los clientes.

McDonald's ofrece a todos sus clientes distintos productos entre ellos:

- Cheeseburger / Hamburguesa con queso.
- Quarter Pounder/ Hamburguesa simple con cebolla.
- Quarter Pounder with cheese / Hamburguesa simple con queso y cebolla.
- Big Mac.
- Big Xtra
- Big Xtra with cheese / Big Xtra con queso.
- Crispy Chicken Deluxe / Porciones de pollo frito.
- Filet-O-Fish / Filetes de pescado.
- Grilled Chicken Deluxe / Filete de pollo asado.
- Beef Patty/ Carne de vacuno empanada.
- Chicken Breast Filet/ Filete de pechuga de pollo.
- Fish Filet Patty / Filete de pescado empanada.

Nosotros centraremos nuestro estudio en el producto Big Mac producto líder de McDonald's, un producto cuyos ingredientes son: carne de vacuno, pan de semillas, queso americano, salsa de Big Mac, lechuga, pepino, cebolla, sal y pimienta.

A partir de este momento nuestro estudio se centrará en el entorno de la empresa y en todo lo referente al estudio del producto elegido.

## ¿CÓMO FUNCIONA MCDONALD'S?. FILOSOFÍA DE LA EMPRESA

La empresa trajo a este nuevo mercado de las comidas rápidas un concepto de servicio rápido original, donde los detalles son cuidados al máximo, para brindar al consumidor un producto excelente.

La filosofía operativa del sistema McDonald's se basa en la Calidad, Servicio, Limpieza y Valor desde hace 44 años.

La empresa ofrece un menú estándar, si bien desarrolla en cada cultura productos especiales que se ajustan al gusto de la comunidad.

McDonald's tiene éxito porque cuenta con un sistema de normas corporativas y oportunidades individuales, a todos los franquiciados se les integra en la misma filosofía de valores y expectativas claras.

### SUS TRABAJADORES

Para McDonald's los empleados son lo más importante. Es gracias a ellos por lo que los clientes se llevan una experiencia increíble en cada visita y quieran volver.

Los principios de Calidad, Servicio y Limpieza empiezan con sus propios empleados, McDonald's guía todas las acciones de acuerdo a valores organizacionales como trabajar en equipo, sentir pasión por el trabajo brindando siempre lo mejor de sí mismos, estar comprometidos con los compañeros y con la misión de la empresa, ser íntegros en cada una de las acciones, ser líderes.

McDonald's es una empresa que ofrece trabajo eminentemente a jóvenes mayores de 16 años, es por ello, por lo que sus horarios de trabajo son bastantes flexibles para poder continuar los estudios, sumando una experiencia laboral única, incluso puede convertirse en el primer paso de una gran carrera profesional en una empresa internacional.

McDonald's promueve que sus empleados estudien, siendo su sistema el más idóneo para ello; con esta idea la empresa ha diseñado varios programas de pasantías:

- *Programa de Pasantías Secundarias:* útil para aquellos jóvenes que estén estudiando y que quieran seguir haciéndolo. Así se accede a una primera experiencia laboral que te califica para quedar en el equipo y hacer carrera tanto en la compañía como en otras. Es esencial continuar los estudios para obtener beneficios del programa. Los requisitos para acceder al programa son: ser mayor de 16 años y estar cursando 3º, 4º o 5º de secundaria, y que el colegio haya acordado con la empresa la implementación.
- *Programa de Pasantías para estudiantes de Marketing:* McDonald's ofrece la posibilidad a todos aquellos estudiantes universitarios que cursen carreras relacionadas con marketing o comercialización, a comenzar sus carreras profesionales en el área de marketing de los locales.
- *Programa de Pasantías para Mantenimiento de locales:* McDonald's ofrece la posibilidad a todos aquellos estudiantes que cursen carreras relacionadas con ingeniería electrónica, eléctrica, mecánica o afines, a comenzar su carrera profesional en el área de mantenimiento en los locales.

McDonald's cuenta además con distintos programas de reclutamiento, selección y desarrollo:

#### **\* Programa de formación de futuros gerentes del local:**

Para estar a cargo de un McDonald's es necesario un entrenamiento progresivo y estructurado de forma tal que

se combinan la teoría con la práctica, acompañando el aprendizaje en el local con cursos y seminarios en un Centro de entrenamiento.

Al gerente se le requiere ser un líder con destreza para reclutar y seleccionar gente, transmitir conocimientos, motivar y delegar, determinar ventas y ganancias.

Los requisitos para postularse son:

- Tener entre 23 y 30 años de edad.
- Título secundario como formación mínima.
- Disponibilidad para trabajar en turnos rotativos.
- Preferentemente, poseer experiencia previa en áreas de servicio y atención al cliente.
- Poseer capacidad de trabajo en equipo, actitud de servicio, orientación a resultados, excelente comunicación, liderazgo, compromiso.

**\* Programa FAST\_TRACK para profesionales:**

La principal diferencia con el programa anterior es la duración, 9 meses, además de ser distintos los requisitos para postularse:

- Tener entre 26 y 33 años.
- Título terciario como formación mínima.
- Disponibilidad para trabajar en turnos rotativos.
- Poseer capacidad de trabajo en equipo, actitud de servicio, orientación a resultados, excelente comunicación, liderazgo, compromiso e integridad.
- Habilidades de management.

## **LOS PROVEEDORES Y SU MACDONALIZACIÓN**

McDonald's necesita abastecerse de materias primas de calidad para mantener los pilares de la organización.

Gracias a los negocios que hacen con McDonald's, los proveedores del sistema han crecido hasta llegar a ser los mayores procesadores y distribuidores de alimentos del mundo, y sin embargo son desconocidos por la mayoría de los consumidores.

Nombres como Keystone Foods (líder en fabricante de hamburguesas) que vende \$700.000.000 al año, Schriebe Cheese (que suministra el 80% de los 100.000.000 de libras de queso que consume anualmente McDonald's), Jack Sinplot (el rey de las patatas fritas) y Bama Pie (líder de los pasteles de frutas fritos), ciertamente no son marcas tan conocidas como Kraft, Heinz y Del Monte.

El hecho es que McDonald's creó la operación de restaurantes más grande del mundo valiéndose de los menos conocidos en el negocio del procesamiento de alimentos.

Los gigantes tradicionales del procesamiento tuvieron la oportunidad de obtener el negocio de McDonald's, pero casi todos la desperdiciaron. Swift y Armour podrían haber sido los abastecedores de hamburguesas de McDonald's si no hubiera sido porque se negaron a abrirle crédito a Ray Kroc cuando estableció su primer restaurante. Cuando Hires no quiso respetar un precio cotizado por antiguo vendedor, McDonald's cambió de proveedor de sabores para su cerveza y le dio el negocio a un proveedor de jarabes menos conocido, R. W. Snyder. Al principio Kraft tenía todo el negocio de quesos con McDonald's, pero perdió el 75% porque no atendió la petición de la compañía, que necesitaba un Cheddar de sabor más fuerte. Con este cambio se benefició la diminuta fábrica de quesos de L. D. Schreiber, de Green Bay, Wisconsin, que hoy se ha convertido en una gran empresa gracias al negocio de McDonald's. Heinz también tuvo el 90% del negocio de

salsa de tomate y pepinillos para McDonald's hasta 1973, cuando se negó a suministrarle la salsa durante una escasez de tomates. Hoy Heinz tiene menos del 15% de ese negocio, que vale \$27.000.000 al año. Y Bays líder en la producción de muffins ingleses, poco después de haber sido escogida para suministrarles el producto a los primeros restaurantes que ensayaron el Egg McMuffin, perdió el negocio porque cuando McDonald's le pidió que hiciera estos panecillos mejor cortados y todos de forma igual, los gerentes de Bays contestaron que ellos sólo hacían los muffins con formas y cortes irregulares, y que hacerlos de otra manera comprometería la tradición de la empresa. Hoy otras panaderías menos conocidas, como East Balt y West Baking, producen cerca de 30.000.000 de docenas de muffins ingleses al año para McDonald's.

McDonald's desarrolla con sus proveedores una política de relaciones a largo plazo y beneficiosas para ambas partes, que permite mantener los estándares de calidad de la compañía.

McDonald's con sus proveedores creó lo que hasta sus competidores reconocen como el sistema más integrado, eficaz y original de suministros que existe en la industria de servicio de comidas. McDonald's es la que fija las normas de uniformidad del producto. Y les exige a todos los proveedores el cumplimiento de unos estrictos requisitos de control de calidad como buenas prácticas de manufactura, control de plagas, plagas y plan HACCP o control de puntos críticos y riesgos, controles de microbiología y evaluaciones sensoriales.

En los 50, logró su extraordinaria uniformidad dedicándole más atención que los demás al servicio y al entrenamiento en los restaurantes; pero a partir de los últimos años del decenio de los 60 empezó a trabajar más en las plantas de producción.

En estas se producían los alimentos en formas más estandarizadas y de manera que la preparación de la comida en los restaurantes no ofreciera dificultad.

En los 80 la compañía ya convirtió su sistema de distribución en el asombro del negocio de procesamiento de alimentos.

Durante el decenio de los años 60, una unidad de McDonald's era una especie de estación de camiones de reparto. El camión de la panadería descargaba panecillos tres veces a la semana; el de la lechería llegaba cada tercer día; los abastecedores de carne hacían cinco entregas semanales. Había un camión para la salsa de tomate, otro para la del Big Mac, otro para el pescado, otro para las patatas, otro para los pasteles congelados, y otro para los jarabes. Un restaurante de McDonald's recibía un total de 25 entregas a la semana, provenientes casi todas de distintos proveedores, casi 175. Inevitablemente, los operadores de la cadena se veían con un pesado recargo de existencias, y a medida que el sistema crecía, el sistema fragmentado de distribución se volvió casi incontrolable.

De unos 200 distribuidores que abastecían en 1970 los 1500 restaurantes del sistema en Estados Unidos, McDonald's concentró su distribución nacional en diez compañías, de las cuales cuatro (Martin-Brower, GoldenState, Keystone y Perlman-Rocque) les manejaban todas las entregas al 85% de los 7000 restaurantes de la cadena.

En conjunto, los distribuidores abastecen todas las unidades McDonald's desde 30 gigantescos centros regionales de distribución, que reciben productos de 275 fabricantes y almacenan todo lo que necesita un restaurante – más de 300 productos distintos.

Casi todos los artículos que necesitan los puestos McDonald's se le entregan en lotes que le llegan dos o tres veces por semana.

Por tanto, ha reducido el número de entregas en los restaurantes de 25 a sólo 3 por semana, ha bajado su coste de distribución en un 20%, y ha reducido notablemente la carga de inventario de los operadores.

## LOS CLIENTES Y SU COMPORTAMIENTO DE COMPRA

Sin los clientes ninguno de los elementos de marketing tendría sentido. McDonald's conoce a sus clientes y diseña sus productos en base a las características y deseos de los mismos.

McDonald's tiene completamente estudiado su mercado-meta, posee productos dirigidos a los niños de 7 a 14 años, productos para adultos, porque sabe que cada cliente es diferente, mientras que los niños buscan diversión y regalos, los adultos buscan comida nutritiva, de calidad, variada, etc. Y por ello, McDonald's elabora su menú en base a dichas características y necesidades.

McDonald's se dirige a una amplia población, de todo el público de McDonald's el 80% son familias y McDonald's se dirige a una población comprendida entre los 7 y los 65 años. Según la tendencia estadística gran parte de esta población suelen hacer vida fuera de sus hogares, con lo cual se convierten en consumidores potenciales.

McDonald's se dirige a varios públicos, familias y personas que por su estilo de vida no tiene tiempo suficiente para alimentarse en otro tipo de restaurantes, por ello, y debido al continuo ajetreo en sus vidas suelen acudir a locales de McDonald's.

La educación y la cultura de los clientes de McDonald's les lleva a tratar siempre de cuidar su cuerpo, buscando la mejor manera de alimentarlo, siendo conscientes de que es necesario una comida sana y nutritiva, y por ello prefieren comer en McDonald's, local que les asegura la calidad, antes que en otro local de comida rápida.

El cliente se ve siempre afectado por una serie de factores externos que condicionan su compra, tales como, el mundo económico, político, jurídico y social. Sin duda uno de los factores que más influyen en el comportamiento de compra es el entorno social: la cultura, los grupos sociales, y los factores situacionales.

La cultura son una serie de conocimientos, creencias, costumbres, valores y otras formas de comportamiento aprendidas y compartidas por los miembros de una sociedad determinada. La cultura es algo cambiante y evoluciona para satisfacer las necesidades de la sociedad, esta cultura determina de forma notable la forma de comportamiento del consumidor y es algo que ha de ser tenido en cuenta por la empresa. Un ejemplo de esta cultura cambiante, es la importancia que desde hace unos años se da a la salud y a la condición física de la persona, esto a llevado a McDonald's a tener que ofrecer productos sustitutos de las hamburguesas, tales como las ensaladas. Otra nueva cultura es la cultura ecológica, que ha llevado a la empresa a cambiar continuamente sus formas de empaquetar y sus procesos de fabricación y distribución, para estar acorde con esa cultura.

Dentro de la cultura en general, nos encontramos con distintas subculturas, sin duda las que más afectan a la empresa son, la nacionalidad, la región, la raza, la edad, el sexo, la ocupación y la clase social.

La clase social se define como el resultado de una división de la sociedad en grupos relativamente homogéneos y estables en los cuales se sitúan los individuos o familias que tiene valores, actitudes y comportamientos similares.

Normalmente McDonald's se dirige a varias clases sociales, se dirige a una clase media y alta, aunque también se puede incluir a la clase baja pero en su nivel más alto.

Luego tenemos a las familias, que es el grupo de referencia primario que más influye en el comportamiento de consumo de un individuo.

La influencia de la familia procede, sobre todo, por la educación de sus miembros y el papel que cada uno toma dentro del grupo. En este caso, el iniciador (persona que emite la idea de acudir a McDonald's), el

informador (individuo que da información acerca del restaurante) y el influenciador, suelen ser la misma persona, en este caso, los miembros más jóvenes de la familia. El decisor, quien toma la decisión de compra, suele ser el cabeza de familia, padre o madre indiferentemente, y en la mayoría de los casos el comprador y el consumidor suelen ser los mismos, la familia al completo.

El comportamiento del consumidor también se ve influenciado por las acciones que McDonald's desarrolla en sus mercados por medio de su programa de marketing-mix.

Pero sin duda lo que más condiciona el comportamiento de los consumidores son sus características personales y su estructura psicológica.

Las características personales del individuo vienen determinadas por su perfil demográfico y psicográfico.

El perfil demográfico de los clientes de McDonald's es el siguiente, suelen ser personas de edades comprendidas entre los 7 y los 65 años, hombre y mujeres, con diferentes estados civiles, trabajando o estudiando, aunque la mayoría suelen ser estudiantes, localizados en las ciudades, con un nivel de ingresos medio o elevado y con un nivel de formación media.

El perfil psicográfico está definido fundamentalmente por su personalidad y por el estilo de vida. Pero estas variables son muy difíciles de medir. El estilo de vida viene definida a partir de tres elementos: las actividades, los intereses y las opiniones.

La estructura psicológica está determinada por cuatro factores: motivación, percepción, aprendizaje y actitudes.

La motivación es la fuerza impulsora a la acción. La motivación de los consumidores es responder a la necesidad primaria y fisiológica de alimentarse, y la necesidad psicológica o secundaria de no perder el tiempo, y de comer en el menor tiempo posible, aunque esta necesidad está más relacionada con la cultura americana que con la mediterránea.

Las necesidades a la que responden los consumidores son conscientes, esto es, están completamente identificadas y son positivas, esto es les acerquen al producto.

Una actitud es una predisposición aprendida para responder en una forma consistentemente favorable o desfavorable a un objeto dado. Las actitudes no son innatas, se aprenden. Así la actitud se adquiere por medio de la experiencia directa con los productos, con la fuerza de venta o los medios de comunicación.

McDonald's así, trata siempre que la actitud de sus clientes hacia sus productos sea positiva actuando siempre sobre su fuerza de venta y su comunicación, sobre todo porque sabe que el comportamiento del consumidor está relacionado directamente con la actitud que tenga el consumidor hacia el producto.

## **LA COMPETENCIA**

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.

Cuando McDonald's comenzó a dar sus primeros pasos no existían restaurantes de comida rápida, así que pronto se convirtió en el líder del sector. Fue a partir de que Ray Kroc organizara la empresa McDonald's Sistem, Inc., el 2 de marzo de 1955 cuando otras empresas ya estaban en el negocio y McDonald's estaba empezando a perder su ventaja frente a otras empresas como Burger King, Kentucky Fried Chicken o Chicken Delight. Kroc se encontró entonces en uno de los mercados más competitivos, el de las hamburguesas.

McDonald's ha tratado siempre de diferenciar sus productos del resto de sus competidores, y no trata precisamente de diferenciarlos a través del precio, sino a través de la buena calidad, el servicio, la originalidad e innovación.

Si por algo se caracteriza McDonald's es por la innovación, siempre ha tratado de ofrecer algo diferente a sus consumidores, continuamente innovando con nuevos productos, un ejemplo claro está en el Big Mac. En el mercado ya se vendían hamburguesas muy parecidas cuando McDonald's decidió comercializarla, pero sólo ella supo darle la forma y el tamaño acorde con su nombre.

McDonald's también sabía que la estrategia de crecimiento era esencial y cuando Burger King y Burger Chef se ampliaban tanto que estaban a punto de alcanzarle, McDonald's decidió crecer aún más. En 1967 Burger King se había establecido como programa de expansión el alcanzar los 100 puestos nuevos al año, igualando por primera vez el ritmo de expansión de McDonald's. Pero la amenaza de Burger Chef era aún mayor, ya que a principios de 1968 su programa de expansión había acortado las distancias entre ella y McDonald's reduciéndolo a menos de 100 puestos.

Por ello, McDonald's decidió desafiar a la competencia mediante un arriesgado programa de expansión y lo que pretendía era aumentar las inauguraciones de restaurantes de la cadena, de 100 a 500 al año. Fue entonces cuando Burger Chef y Burger King comenzaron a perder el ritmo de crecimiento en comparación con McDonald's hasta el día de hoy.

Fue así como McDonald's recuperó su hegemonía en el negocio de comidas rápidas en un período crítico en el se establecían las posiciones competitivas en el mercado a largo plazo.

Sin duda el principal competidor de McDonald's es Burger King pero McDonald's todavía le aventaja en casi tres a uno en ventas de hamburguesas.

McDonald's conocía la vulnerabilidad de sus competidores y sus continuos problemas con los proveedores que no investigaban lo suficiente para conseguir nuevos productos.

Cada vez que McDonald's lanzaba un nuevo producto al mercado conseguía aventajar varios puntos a sus competidores ya que estos tardaban meses en alcanzar un producto similar.

Es obvio que todas las empresas competidoras han tratado de vender productos sustitutos del Big Mac, sin duda, el más conocido es el Big King de Burger King, que con los mismos ingredientes trata de satisfacer a los mismos clientes. Mientras que McDonald's trata de diferenciar el Big Mac del Big King ofreciendo productos frescos y una hamburguesa de mayor calidad, Burger King trata de destacar su producto ofreciendo una hamburguesa un poco más grande y hecha a la parrilla y por lo tanto, con diferente sabor.

Hemos de tener en cuenta que el mercado de las hamburguesas no ofrece barreras de entrada, cualquiera puede vender hamburguesas, pero en realidad estos nuevos restaurantes no son competidores directos de McDonald's porque no pueden llegar jamás a su posición en el corto plazo, ya que McDonald's es una marca afianzada en el mercado.

Existen numerosos locales de comida rápida pero pocos ofrecen un menú tan variado como McDonald's y casi ninguno basa su crecimiento en la venta de hamburguesas.

Tenemos pizzerías ( Pizza Hut, Telepizza, Pizza World...), baguetterías (Boccata, Pans and Company...), pero ofrecen productos, en parte, diferentes a los que ofrece McDonald's y aunque son competidores no suponen la misma amenaza que Burger King, Burger Chef, Kentucky Fried Chicken, etc. que trabajan en el mismo sector.

Pero a parte de la competencia referida a los productos, la competencia también viene referida a los servicios que la empresa ofrece, si las pizzerías tiene servicio a domicilio McDonald's tiene Mac auto. Si busca calidad es encontrada en McDonald's y eso es sabido por todos los consumidores.

A pesar de su ventaja McDonald's lleva a cabo un continuo seguimiento de sus competidores tratando siempre de descubrir algún hueco en el mercado, tratando de descubrir sus amenazas y buscando estrategias de diferenciación continuas.

McDonald's es una empresa que trata siempre de orientar sus estrategias a afianzar su ventaja competitiva.

## **FUERZAS QUE CONSTITUYEN EL MACROENTORNO**

### **EL ENTORNO FÍSICO O NATURAL**

McDonald's desarrolla su actividad en prácticamente todas las partes del mundo, ha sabido en todo momento implantar su filosofía operativa en todas las regiones de la tierra y su publicidad aparece en todos los hogares del mundo.

A pesar de su aparente rigidez operativa existe la conciencia de McDonald's de adaptarse a cada país, cada región, cada comunidad, con productos nacionales y ofreciendo, a parte del menú base, comida adaptada a los gustos de la comunidad.

Pero McDonald's es, sin duda, una de las multinacionales que más se involucra con la comunidad, lo hace de diferentes maneras, entre ellas con ayuda social. Un ejemplo claro es la Casa de Ronald McDonald's, destinada a albergar familias de cualquier lugar que deban permanecer lejos de sus casas debido a que sus hijos necesitan ser sometidos a algún tipo de intervención o tratamiento médico prolongado.

Este mismo año McDonald's y Disney han lanzado junto a la UNESCO un programa donde 2000 chicos de entre 8 y 15 años sobresalientes de todo el mundo, serán seleccionados e invitados como representantes para participar del Millenium Dreamers Global media/summit event del 8 al 10 de mayo del 2000 en Walt Disney World Resort en Orlando, Florida.

Los ganadores serán aquellos que mejor contribuyen a hacer un mundo mejor, es decir, que su actitud haya generado algún tipo de impacto positivo en su comunidad.

Es obvio que el entorno físico ejerce una influencia considerable sobre la actividad empresarial, pero lo que sin duda tiene en consideración McDonald's es que la actividad económica está teniendo una influencia negativa sobre el medio, todos conocemos las denuncias sobre el agotamiento de los recursos naturales, la contaminación de los mares y los ríos, el incremento de ruidos, todos son ejemplos de este deterioro medioambiental.

Por ello, McDonald's siente que tiene cierta responsabilidad para proteger nuestro entorno para las futuras generaciones y percibe que la imagen de la empresa necesita que el líder en comidas rápidas sea también líder ambiental.

Lo que pretende la empresa es tomar acciones en todo momento sobre los envoltorios tanto en peso como en volumen, ello significa eliminar todos los paquetes y hacerlos más delgados y livianos, cambiar los sistemas de fabricación y distribución, adoptar nuevas tecnologías y usar materiales alternativos, la empresa afirma que está en continua búsqueda de materiales que sean ambientalmente preferibles.

Su cultura ecológica pasa por la reutilización, aplica materiales reusables, cuando es posible, y siempre que no comprometan los estándares de calidad, seguridad e higiene que desea para sus consumidores.

Además utiliza el máximo de materiales reciclados en la construcción, equipamiento y operaciones de los restaurantes. Prueba de todos sus logros son:

- La reducción de 150 toneladas de packing por el rediseño y reducción del material utilizado en las servilletas, vasos, paquetes de patatas fritas, envoltorios de sandwiches, etc.
- La compra de productos hechos de materiales reciclados por más de 3000 millones de dólares, tanto para la operación como para la construcción de locales de McDonald's.
- El reciclado de más de dos millones de toneladas de cartón, el material más usado para el transporte de los productos McDonald's, reduciendo así sus deshechos de los locales en un 30%.

## **ENTORNO DEMOGRÁFICO.**

Debido principalmente a que los productos McDonald's están dirigidos prácticamente a la totalidad de la población, no es una empresa que se vea afectada notablemente por los cambios demográficos.

McDonald's funciona en los mercados desarrollados, de ahí que las ventas sean cada vez mayores debido principalmente a la extensión de la cultura del consumo.

Lo que sí es cierto es que la población y los alimentos se encuentran en relación inversa por diferente progresión de crecimiento. La población crece en progresión geométrica, mientras que los alimentos los hacen en progresión aritmética.

Básicamente existen dos obstáculos al crecimiento de la población que hace que éste sea lento, la cada vez más extendida costumbre de no casarse y la de casarse cada vez más tarde.

Pero si algo ha caracterizado al siglo XX en cuanto a población es el rápido crecimiento poblacional de los países pobres, además ello ha coincidido con la deslocalización de la producción en los países industriales, ubicándose en los países del llamado Tercer Mundo, donde los bajos costes salariales de la mano de obra han permitido mantener los niveles de competitividad y expansión del capitalismo dentro de la economía global.

Lo que sí es cierto es que la población cada vez está más envejecida, en un principio McDonald's sólo vendía hamburguesas a los jóvenes y niños, pero viendo la oportunidad de expandir el mercado inventó el Big Mac ideado en un principio, debido a su tamaño, para los adultos.

Los movimientos migratorios hacia la ciudad y el rápido crecimiento poblacional de las mismas han favorecido en todo momento la expansión de la comida rápida.

## **ENTORNO ECONÓMICO.**

McDonald's se encuentra en casi todos los países del mundo y sabido a la perfección superar toda clase de situación económica.

Si algo caracteriza a la economía es la globalización. La década de los noventa, sin duda, ha sido una época de grandes cambios en el escenario económico internacional. El desmantelamiento del bloque soviético desencadenó procesos de apertura y reforma económica en gran parte de los países del Este, integrándolos en una economía creciente globalizada. Los países del sudeste asiático han mantenido altas tasas de crecimiento económico, a la vez que los países de Asia que por motivos políticos se habían mantenido al margen han iniciado procesos de reforma que ya se están viendo reflejados en altas tasas de crecimiento y creciente integración en la economía mundial.

El comercio internacional ha crecido a tasas muy por encima del crecimiento de la producción. A su vez ambas cifras son superadas con creces por el crecimiento de los flujos de capital entre países y por el explosivo incremento del comercio en bonos, acciones y monedas. A modo de ejemplo, mientras que el PIB mundial creció entre 1980 y 1996 a tasas algo superiores al 2% al año, el comercio internacional de bonos, acciones y monedas creció a tasas anuales del 25%.

En resumen, la buena situación económica y el desarrollo tecnológico de los países ha favorecido la inversión de empresarios en construir restaurantes McDonald's.

## **ENTORNO SOCIOCULTURAL**

Hemos de tener en cuenta que la cultura es diferente en cada uno de los países, pero si analizamos la cultura americana vemos como sus valores están cada vez más extendido por todo el mundo, de hecho se suele decir que EE.UU está americanizando el mundo.

En Europa más de la mitad de la población (el 55%) vive en lo que llamamos una familia tradicional, es decir: un hogar compuesto por una pareja de adultos con niños. Aunque este tipo de familias sigue siendo el más común en la UE, se dan cada vez más otras formas familiares. Las parejas sin niños constituyen el 19% de los hogares, mientras que el 11% de la población vive sola en lo que denominamos los hogares unipersonales.

El aumento de las familias monoparentales, generalmente constituido por madres solteras abarca ya el 7% de la población.

La disminución del número de matrimonios ha ido en paralelo a un aumento notable de otras formas de convivencia, y singularmente de las parejas de hecho.

Además la incorporación de la mujer al mercado laboral ha revolucionado todas las culturas existentes, la mujer tiende más a su propia autorrealización y a una independencia respecto del hombre, estos cambios propician que las familias se formen a una edad cada vez más avanzada y como consecuencia son menos numerosas.

La inestabilidad en el mercado laboral, y el necesario proceso de autoformación, propician el que las personas se vuelvan cada vez más individualistas.

Toda esta situación conduce a la inestabilidad en el hogar, el continuo cambio a nivel desplazamientos, las ansias, las prisas, etc. En definitiva, el tiempo se hace vital.

El crecimiento desmesurado de las ciudades hace que el desplazarse al hogar para comer sea imposible, a consecuencia de todo ello, las personas cada vez pasan menos tiempo en sus hogares, con lo cual, sus hábitos alimenticios varían, acudiendo así a restaurantes de comida rápida.

## **ENTORNO POLÍTICO-LEGAL**

**Hemos de tener en cuenta que en cada país existe un régimen específico para el establecimiento y**

## **regencia de una franquicia. Lo analizaremos desde el punto de vista europeo.**

El Código Europeo de la Franquicia define esta actividad como un sistema de comercialización de productos y/o servicios y/o tecnologías basado en una colaboración estrecha y continua entre empresas jurídicas y financieramente individuales, en la cual el franquiciador otorga a sus franquiciados el derecho, e impone la obligación de explotar una empresa de conformidad con el concepto de franquiciador.

En este sentido el mismo código establece las obligaciones para ambos, franquiciador y franquiciado.

El franquiciador deberá, en primer lugar, haber establecido y explotado con éxito un concepto comercial durante un período razonable y, como mínimo, en una unidad piloto antes del inicio de la red. Asimismo, deberá ser titular de los derechos sobre los símbolos e impartir a sus franquicias una formación inicial y prestarles de manera continua una asistencia comercial y técnica.

El franquiciado por su parte, deberá dedicar sus máximos esfuerzos al desarrollo de la red de franquicia y al mantenimiento de su identidad común y de su regulación. Es su obligación otorgar al franquiciador los datos operativos verificables a fin de facilitar la determinación de los resultados y los estados financieros necesarios para una gestión eficaz. Por último, no deberá divulgar a terceros el saber hacer facilitado por el franquiciador ni durante ni después de su contrato.

El Código Europeo también establece unas obligaciones para ambas partes, como son la resolución de sus quejas y litigios con lealtad y buena voluntad, mediante la comunicación y negociación directas.

Además la franquicia ha de estar inscrita en el Registro de los Franquiciadores y está sometida a la Ley de Ordenamiento del Comercio Minorista.

A parte, por ser una empresa ha de estar sometida a los reglamentos y estatutos del Código de Comercio y del Registro Mercantil.

McDonald's está sometida también a todas las leyes de Sanidad para mantener unos niveles mínimos de calidad en sus productos al igual que cualquier otra empresa de comidas.

Además sus trabajadores han de estar sometidos a las leyes que rigen el Estatuto de los Trabajadores de cada país, y sometido a cualquier otra ley y precepto que le afecta de manera indirecta o directa debido a su actividad.

## **MCDONALD'S ELIGE SU MERCADO**

La segmentación de un mercado heterogéneo se puede definir como la división del mismo en grupos homogéneos que la empresa, en este caso McDonald's los eligen como mercados meta.

La diferenciación del mercado tiene una serie de ventajas y una serie de inconvenientes para la empresa, pero el inconveniente más deducible sería el coste, mientras que las ventajas serían, por ejemplo, el adaptar los recursos al tamaño del mercado y permitir la adaptación del producto a las necesidades de las personas entre otras.

Según los datos que tenemos los criterios que podría haber utilizado McDonald's serían los siguientes:

- *La edad.* Según la cual divide el mercado en varios segmentos. Por un lado los niños, hemos de tener en cuenta que en Europa la mitad de las personas, más o menos el 55% forman una familia compuesta por una pareja y un par de niños; por otro lado tenemos a los solteros o la población que vive emancipado, que sería un 11%. Todas estas personas son asiduas a consumir este tipo de comida

preparadas y rápidas.

- *Los ingresos.* Es una variable a tener en cuenta para segmentar el mercado, ya que las personas que reciben poca renta no suelen tener tendencia a consumir esta comida, que está destinada a personas con unos ingresos medios o altos.
- *El ciclo de la vida* influye en la segmentación porque las personas que más se acercan a este tipo de restaurantes coinciden con la clasificación hecha anteriormente en la edad.
- Por último hemos de tener en cuenta el *estilo de vida*, que está muy relacionado con la geografía. Es decir, según donde nos encontremos en el mundo vamos a encontrar culturas y costumbres diferentes, estilos de vida dispares, que hacen que esta sea una de las más importantes variables a tener en cuenta. El país por excelencia en consumo de este tipo de comida sería Estados Unidos.

La estrategia de segmentación seguida por McDonald's es la del mercado diferenciado, es decir, que realiza para cada segmento un tipo de marketing.

McDonald's utiliza un marketing especial para los niños, con menús de hamburguesas, pollos con refrescos y pequeños paquetes de patatas, y un regalo sorpresa dentro del pack, es el caso del menú Happy Meal.

Para el resto de los consumidores potenciales McDonald's ofrece un menú variado basado en la calidad, con ensaladas, pollo, hamburguesas, pescado, incluso a petición de los consumidores pueden ofrecer un sandwich especial sin sal ni pimienta.

## **EL PRODUCTO Y LA MARCA**

### ***¿Qué es el producto?***

Son todos aquellos bienes materiales e inmateriales que contienen una serie de características y elementos que satisfacen las necesidades de los consumidores, y son estas características y elementos la base de la diferenciación de productos.

Todas las empresas buscan esta diferenciación y la forma de conseguirla es a través de correctas estrategias de marketing. Una de estas estrategias es la de orientar todas las actividades hacia el consumidor, conocer sus necesidades y comportamientos frecuentes permitirá al responsable de marketing obtener las características necesarias para diferenciar sus productos.

### ***¿Qué ofrece McDonald's?***

McDonald's conoce a la perfección las necesidades de sus clientes y les ofrece una amplia cartera de productos, con menús variados y toda clase de productos, desde hamburguesas y ensaladas, postres, etc.

Aunque sería conveniente hablar de todos los productos de McDonald's, nuestro estudio se centra en el producto líder de la empresa, el Big Mac. El Big Mac es un producto material, esto es, de naturaleza tangible, que desde el punto de vista del mercado es un producto/marca, que pertenece a la línea de las hamburguesas de la empresa.

La principal función del Big Mac es decir, su función básica es la de disminuir o saciar el hambre, además debido a su tamaño, no es necesario consumir más de una como ocurre con otros productos, además puede ser adquirida y consumida en menos de 10 minutos.

Posee una serie de características tangibles, como el envoltorio y la forma de presentar el producto, y unas

características externas que la hacen muy apetecible.

El Big Mac es un producto de consumo, y dentro de este grupo es un producto de especialidad, porque posee una serie de atributos que hacen que esta hamburguesa sea única, por ello quizás su precio sea un poco más elevado que el del resto de las hamburguesas.

Hoy en día podemos decir que el Big Mac es un producto aumentado, es decir que además de su función básica posee una serie de características tangibles e intangibles que no todos los productos poseen. Como por ejemplo, su significado, el Big Mac no es una simple hamburguesa, es una hamburguesa de calidad, una hamburguesa especial servida por un restaurante especial.

El Big Mac se introdujo en todo el sistema en 1968, y fue idea de Jim Delligatti, en uno de los primeros concesionarios de Kroc. Como consecuencia de sus bajas ventas decidió aumentarlas mediante la expansión del menú con un nuevo producto apropiado para un mercado de adultos. En 1967, después de insistir, obtuvo permiso para probar con un emparedado grande que llevaba dos albóndigas de hamburguesa y se vendía por 45 centavos, casi el doble de lo que costaba una hamburguesa normal. Lo llamó Big Mac.

Pero Delligatti no lo había inventado, el fundador de la cadena Big Boy, prácticamente construyó su imperio a base de un emparedado de dos pisos, con dos albóndigas de carne molida separadas por una sección central de pan, y cubierto de lechuga, pepinillos, cebolla, queso y una salsa a base de mayonesa, Delligatti no fue más que otro gerente que copió la idea.

Pero el permiso que le dieron a Delligatti era muy limitado, sólo podía probar el Big Mac en su puesto de Uniontown, y con la condición de que utilizara el pan McDonald's.

Pero tras tres días, percibieron que ese panecillo era muy pequeño y que el emparedado quedaba mal armado. Entonces Delligatti desatendió las prohibiciones y consiguió un pan bien grande con semillas de ajonjolí, cortado en tres tajadas. A la vuelta de pocos meses el Big Mac había aumentado las ventas del puesto de Uniontown en más del 12%.

Fue entonces cuando la cadena llevó el Big Mac a otros mercados de prueba. En todos se registró un aumento del 10% o más en ventas, por lo cual se procedió a la distribución en todo el país a finales de 1968. Como vemos el proceso de adopción de este producto fue bastante corto, algo que buscan todas las empresas para sus productos.

Al año siguiente las ventas del Big Mac representaron el 19% de las ventas totales de McDonald's, y, lo más importante, la nueva hamburguesa había ampliado enormemente el mercado potencial de la cadena atrayendo a los adultos que antes no iban a McDonald's.

Hoy día el Big Mac sigue siendo el producto líder de McDonald's a pesar de que su menú se ha visto aumentado numerosas veces, sigue estando compuesto por dos grandes hamburguesas de carne de vacuno, queso americano en lonchas, lechuga, cebolla, sal, pimienta, y la salsa especial McDonald's a base de mayonesa, y todo esto dentro de dos grandes panes cubiertos de semillas y separados por una rebanada fina de pan.

Pero en McDonald's no sólo se encuentra una buena comida que satisfaga la necesidad básica de alimentación, sino que el servicio y la calidad, considerados como servicios conexos, son cuidados a la perfección.

Hoy día cuidarse, tener buena salud y una alimentación de calidad, son los principales deseos de los consumidores, los ingredientes del Big Mac son de alta calidad y de máxima frescura.

Prueba de la calidad que busca McDonald's está en la fabricación de las hamburguesas, mientras que el

Departamento de Agricultura de los Estados Unidos permite que la carne de la hamburguesa posee un 33% de grasa, McDonald's exige apenas un 17 y un 20.5%. Aun cuando en algunas hamburguesas se siguen usando aditivos McDonald's los prohíbe en absoluto, y cuando habla de cien por ciento carne, no incluye partes indeseables, el 83% es carne magra de aguja y espaldas de ganado alimentado con pastos, y el 17% de costilla escogida, de ganado alimentado con grano. Pero lo que ahora parece idílico, supuso para McDonald's una pelea continua con sus proveedores que no acataban las normas de calidad, sobre todo en los años 60 cuando los proveedores eran en su inmensa mayoría locales.

La base del éxito de todo producto está en su diferenciación del resto de los productos sustitutos. Cabe preguntarse qué características tiene el Big Mac que no tenga otra hamburguesa, que hace que sea la más exitosa entre los consumidores.

Para comenzar cabe puntuar que es una hamburguesa ofrecida por McDonald's, marca registrada, y conocida mundialmente lo que facilita a los consumidores diferenciar este producto de otros muy parecidos.

Por lo tanto un atributo importante del Big Mac es la marca. La marca está formado por dos elementos el nombre de marca y el logotipo, en este caso el logotipo de McDonald's son los famosos arcos dorados, y esta es una muestra de la combinación del logotipo y nombre de marca.

McDonald's sigue una estrategia de marca única, todos sus productos están marcados, con las mismas iniciales, Mc, esto favorece que los consumidores asocien la imagen de calidad de la marca con el producto. Hemos de tener en cuenta que la marca McDonald's supone para los consumidores de sus productos una garantía de calidad y buen servicio, características que siempre tendrá en cuenta el consumidor a la hora de elegir otro producto similar al Big Mac en otro local similar a McDonald's.

Sobre la marca o sobre McDonald's hemos de decir que las últimas encuestas sobre imagen y percepción de la marca, publicada por medios independientes, colocan a la empresa entre las 10 primeras empresas del mercado total y líder absoluto en su categoría.

En el ranking de las 200 marcas más admiradas realizado por el centro de estudios de opinión pública (CEOP) y publicado en el diario clarín el 12/12/99, McDonald's aparece en el séptimo puesto y en primer lugar entre las marcas de la categoría de servicio rápido de comidas. Es considerada en todos los rankings como la primera en calidad y/o servicios, atención al cliente, política de precios, honestidad y transparencia.

La revista Negocios publicó en su edición de diciembre un ranking de imagen realizado por la consultora, grupo estratégico de negocios, las 100 mejores empresas, donde McDonald's ocupaba el octavo lugar y el primero en su categoría, primera en servicio de comidas rápidas y única entre las top 10, primera en ranking general entre los estudiantes, y primera en ranking general en las categorías atención al cliente y ética comercial.

Sobre el nombre o término Big Mac podemos decir que aunque no es español se ha fijado en la mente de los clientes y que en inglés es evocador del producto porque Big es Grande y por lo tanto los consumidores asocian el nombre del producto con las características del mismo. Además es un nombre aplicado en todos los mercados, McDonald's está presente en todos los lugares del mundo; si hubiera decidido poner un nombre distinto al Big Mac en cada una de las partes del mundo, la confusión sería tremenda: ¿cambias de país y no sabes cuál es el nombre de tu hamburguesa favorita.

Otro de los atributos del Big Mac aparte de la marca es el envase, que además de su función de protección del producto en cuestión ayuda a la diferenciación e identificación del producto, este envase como en la mayoría de los productos de la empresa, es de material reciclable, lo que también contribuye a cuidar el medioambiente. Es un envase económico, facilita que el producto se conserve caliente durante más tiempo, es fácil de usar por parte del consumidor.

McDonald's sigue una continua estrategia de aumento de su cartera de productos, esto se debe principalmente a que existen numerosos productos que están llegando a su fase final del ciclo de vida y es necesario estar continuamente renovando la gama, para evitar así el descenso de las ventas y con ello de los beneficios. Sin embargo el Big Mac se encuentra en la fase de madurez y sus ventas se han ido manteniendo casi constantes a lo largo de los últimos años. Pero es el producto líder en generación de beneficios para la empresa.

## **LOS PRECIOS DE LA EMPRESA**

El precio es una de las variables fundamentales para la empresa debido a que tiene una influencia directa sobre los beneficios, porque del precio y de la cantidad vendida dependen los ingresos de la empresa.

Además influye de forma indirecta sobre la cantidad demandada de los productos. Aunque McDonald's cada vez da más importancia a otras variables como el producto o la distribución, reconoce la importancia del precio como factor diferenciador del producto.

El precio es una variable controlable de marketing, y McDonald's trata siempre de actuar sobre ella para tratar de alcanzar sus objetivos.

Lo que pretende McDonald's, como cualquier otra empresa, es maximizar sus beneficios y conseguir una alta participación en el mercado, este era, sobre todo, su objetivo en sus comienzos, y por ello establecía precios de penetración más bajos que fueron aumentando a medida que aumentaba la participación en el mercado. Hoy en día sus precios son elevados porque se quiere mantener una imagen de prestigio.

Sin duda, es obvio que McDonald's mantiene una estrategia de precios de alineamiento con los competidores, ya que como podemos comprobar los precios de McDonald's son muy similares a los de sus competidores más directos y centra sus acciones en otras variables como el producto o la comunicación.

McDonald's conoce a la perfección cuál es su mercado-meta y su objetivo ha sido posicionarse en dicho mercado como líder, algo que ya ha conseguido, por ello sus precios están acordes con las características de su mercado, precios altos para personas con ingresos medios y elevados.

Pero McDonald's presta mucha atención a la estructura competitiva del mercado y vigila continuamente las estrategias de precios seguidas por sus competidores y sus reacciones ante las decisiones tomadas por la empresa, porque sabe la influencia que la estructura competitiva tiene sobre el precio.

McDonald's actúa en el mercado de comidas rápidas junto a otras empresas líderes como Burger King, Kentucky fried Chicken, entre otras, un mercado con pocos oferentes y numerosos demandantes, donde McDonald's se posiciona como líder. Estamos, por tanto, ante un caso de oligopolio, por ello existe una relación de dependencia entre todos los competidores y la fijación de precios viene determinada por las prácticas de la competencia.

McDonald's trata de diferenciar sus productos para que los consumidores sean menos sensibles a los precios. Trata de diferenciarlos a través de la calidad, porque cuanto mayor sea la calidad percibida menor es la sensibilidad ante el precio.

Independientemente de los costes y la demanda habitualmente McDonald's cambia sus precios de acuerdo con las acciones que llevan a cabo sus competidores y el precio del Big Mac es similar al precio medio del sector.

Pero el precio del Big Mac es variado a lo largo del año por medio de acciones promocionales, a través de ofertas, regalos, y reducciones de precios en general.

Utiliza también la estrategia de precios psicológicos para estimular la compra, así utiliza un precio alto a

modo de precio simbólico y ello implica considerar al producto como de alta calidad. También utiliza la estrategia de precios redondos y tratando siempre de no superar los umbrales psicológicos de los precios.

Pero lo que nunca utiliza McDonald's es la discriminación de los precios porque utiliza un precio similar en todos los países del mundo, produciéndose diferencias escasas debidas a los distintos tipos de cambio.

Ya hemos hablado de que los beneficios dependen directamente de los precios, expondremos gráficamente los beneficios obtenidos por McDonald's en los últimos años:

## **LA DISTRIBUCIÓN.**

Desde el punto de vista de la gestión comercial de la empresa, la distribución es una de las principales variables del marketing-mix, debido a que es una variable indispensable a la hora de la venta de los productos, además influye en los otros componentes del marketing-mix, tales como la política de precios o el posicionamiento del producto con respecto a la competencia.

Ya hablamos cuando nos referimos a los proveedores del importante e impresionante sistema de distribución y aprovisionamiento de McDonald's, cómo los productos llegaban en pequeños lotes dos o tres veces por semana provenientes de grandes centros de aprovisionamiento.

Pero McDonald's no es una empresa que necesite numerosos intermediarios, por ello su canal de distribución es bastante corto, es decir, McDonald's con respecto a sus intermediarios utiliza lo que se denomina estrategia de distribución exclusiva.

Este tipo de estrategia implica que, a nivel minorista, se utilice un único intermediario en un territorio delimitado. Esto permite a McDonald's tener un control absoluto del programa de marketing que va a desarrollar a su producto. Por su parte, el minorista obtiene un mercado en exclusiva, en el que no va a encontrar ningún tipo de competencia.

McDonald's así, funciona a través de franquicia siguiendo un estricto sistema de reclutamiento de los intermediarios.

### ***Pero, ¿cómo empezó para McDonald's la carrera de las concesiones?:***

Durante sus primeros años de vida McDonald's funcionaba a través de concesiones. En 1957 Ray Kroc había reunido todos los elementos que necesitaba para que McDonald's triunfara. Su sistema de concesiones les brindaba a los empresarios la oportunidad de establecer un negocio propio sin tener que pagar una suma exorbitante por los derechos y sin adquirir compromisos injustos de compras. La fama del éxito de sus concesionarios atraía a decenas de individuos que estaban dispuestos a invertir sus ahorros de toda una vida para ponerse a hacer hamburguesas. Sus acuerdos con proveedores de fuera les estaban brindando a docenas de compañías pequeñas pero innovadoras la oportunidad de obtener beneficios en pedidos de gran volumen sin tener que pagarle comisión a Kroc.

El sistema sumamente disciplinado de McDonald's había fijado altas normas de calidad, servicio y aseo, antes desconocidas en la industria de la comida rápida.

Pero Kroc no era una persona que quisiera hacerse millonario, y aunque llegó a serlo, su visión de negocios era bastante escasa financieramente hablando.

El ingreso de su compañía provenía casi todo del 1.9 % que les cobraba a los concesionarios sobre el volumen de sus ventas, pero la cuarta parte de eso (el 0.5%) tenía que entregársela a los hermanos McDonald's. No cobraba grandes sumas por derechos territoriales. El valor de una concesión era inicialmente de \$950, y

cuando se aumento en 1956, ascendió apenas a \$1.500.

Lo que convirtió a McDonald's en una máquina de hacer dinero no tuvo nada que ver con Ray Kroc ni con los hermanos McDonald's, ni siquiera con la popularidad de las hamburguesas. McDonald's ganó su dinero con bienes raíces y con una sencilla fórmula ideada por Harry J. Sonneborn a quien Kroc contrató en 1956.

Su estrategia de inversiones es la razón más importante de que hoy McDonald's pueda jactarse de ocupar una posición financiera sin precedentes en el negocio de servicio de comidas rápidas.

A Sonneborn es preciso atribuirle el haber convertido el impecable sistema operativo Kroc-Turner en una corporación altamente rentable. Esto lo hizo encontrando una novedosa manera de hacer dinero que no estaba en conflicto con las ideas de Kroc sobre la equidad para con los proveedores y los concesionarios. En lugar de cobrar grandes sumas por las concesiones o de sacar tajada del precio de lo que los proveedores les vendían a los concesionarios, Sonneborn concibió la idea de ganar dinero con bienes raíces que McDonald's les arrendaría a estos últimos.

La fórmula de Sonneborn encajaba a la perfección con la idea de Kroc de asociarse con los dueños de los concesionarios. Al mismo tiempo resolvía el mayor problema de los empresarios, el conseguir los fondos del coste del terreno y del edificio.

Otorgando la concesión restaurante por restaurante, Kroc controlaba la calidad de las operaciones; pero los operadores independientes a quienes atraía no tenían ni los \$30.000 que entonces se necesitaban para adquirir un terreno ni los \$40.000 para construir el edificio. A la mayor parte de ellos tampoco les era posible conseguir el dinero prestado.

Sonneborn propuso una solución sumamente sencilla: McDonald's fundaría una compañía llamada Franchise Realty Corporation, que se encargaría de buscar sitios para restaurantes y tomarlos en arrendamiento, de propietarios que estuvieran dispuestos a construir allí un McDonald's, que también le arrendarían a la compañía. Con estos propietarios, Franchise Realty celebraría un contrato de arrendamiento a veinte años y luego le subarrendaría el terreno al concesionario, con un recargo en el arrendamiento por el servicio prestado.

En sus negociaciones, Sonneborn no cedió a lo que querían los propietarios de los locales, o sea que el arrendamiento se basara en un porcentaje de las ventas del restaurante, sino que insistió en que McDonald's pagaría un canon fijo mensual entre \$500 y \$600. Al subarrendar el local, recargaba este canon primero en un 20% y después en un 40%.

Mientras un restaurante estuviera funcionando, McDonald's sacaría por lo menos su 40% de margen de arrendamiento.

Franchise Realty produjo numerosos beneficios. McDonald's cuando comenzó a subarrendar los locales, le exigió un depósito de garantía de \$7.500; la mitad de esa suma les era devuelta a los quince años, y la otra mitad a los veinte años. Mientras tanto McDonald's tenía el usufructo del dinero, y Sonneborn lo utilizó para desarrollar su segunda parte del plan, que fue la compra de bienes inmuebles.

Con todo ello y con una compleja trama financiera McDonald's comenzó pronto a manejar cifras desorbitantes que le permitían invertir cada vez más en mejoras de la calidad y el servicio de sus restaurantes, en la investigación para nuevos productos, etc.

Hoy en día poco ha cambiado, quizás las cifras asociadas a una franquicia, que se han elevado hasta estar entre las más caras, debido a que la marca McDonald's es líder en ventas y es una marca de conocido prestigio.

McDonald's concibe el sistema de franquicias como una auténtica asociación entre un empresario independiente y una compañía, cuyo prestigio y experiencia están reconocidos en todo el mundo.

Toda la experiencia adquirida por McDonald's, sumada a la sofisticada tecnología de nuestros tiempos, está a disposición de todos los franquiciados a través de un equipo de especialistas que ofrecen consultoría en las más diversas áreas, incluyendo: operaciones, marketing, administración, finanzas, recursos humanos, entrenamiento, compras, desarrollo mobiliario e ingeniería de equipos.

Para adquirir los conocimientos necesarios para la operación y administración del local y para sentirse totalmente conocedor y seguro del éxito de su negocio, el futuro franquiciado deberá participar en un programa de entrenamiento de aproximadamente 9 meses.

Asimismo, el sistema McDonald's de franquicias es el único en el mundo que incluye en su entrenamiento un curso de una semana en la Universidad de la Hamburguesa en Chicago, EE.UU.

Jamás encontraremos una franquicia otorgada a un grupo de inversores, corporaciones o sociedades, ya que la larga experiencia de McDonald's demuestra que el éxito del local deriva del otorgamiento de la franquicia a una persona física.

Todas las inversiones en el área inmobiliaria, incluyendo selección de la ciudad, búsqueda del lugar, adquisición del terreno, proyecto y construcción del local, son íntegramente asumidas por McDonald's. De esta forma, el candidato a Franquicia no necesita movilizar recursos propios en las normalmente voluminosas inversiones relacionadas con este aspecto. El franquiciado también podrá contar con la experiencia de los proveedores aprobados y desarrollados en el sistema.

Con esta filosofía, el franquiciado de McDonald's deberá dedicarse con exclusividad a la operación diaria del local, lo que significa que le está vedado involucrarse directa o indirectamente con cualquier tipo de negocio.

Hemos de tener en cuenta que la empresa productora, esto es McDonald's, es el líder del canal de distribución, por ello es ella quien impone al resto de los miembros del canal, los franquiciados, las normas y formas de comportamiento, reduciendo así los posibles conflictos que puedan surgir en el canal de distribución.

Es el franquiciador, McDonald's, quien orienta todas las acciones hacia la consecución de los más altos estándares de calidad y buen servicio, y esta filosofía es transmitida a todos los franquiciados.

Cuando hablamos de franquicia estamos hablando de un sistema vertical de marketing contractual, donde los miembros del canal son personas físicas que deciden coordinar sus actividades relativas al proceso de distribución a través de acuerdos que quedan reflejados en contratos.

Hemos de tener en cuenta que cada uno de los franquiciados es un minorista que vende los productos, en este caso las hamburguesas, al consumidor final. Ellos constituyen el final del canal de distribución, el que conecta directamente con el mercado. Por ello McDonald's en previsión a sus futuros ingresos realiza un importante proceso de reclutamiento y selección de sus franquiciados que han de cumplir una serie de requisitos de carácter personal y financiero.

### ***¿Cómo ha de ser el franquiciado?***

El aspirante a franquiciado ha de cumplir una serie de requisitos:

- Espíritu emprendedor, dinamismo y fuerte deseo de éxito.
- Trayectoria empresarial exitosa.

- Conocimientos en el área de ventas y habilidad para relacionarse con la gente.
- Disposición para participar de un entrenamiento que, en régimen de tiempo integral, llevará aproximadamente 9 meses.
- Voluntad de residir en la zona donde funcionará el local.
- Cumplimiento de **requisitos financieros**:

El sistema de franquicias de McDonald's funciona basándose en que la compañía se ocupa de hacer toda la evaluación del sitio y selección del lugar, obtiene el terreno y construye el edificio. El franquiciado realiza la inversión en equipamiento y gastos de pre-apertura. La capacidad financiera mínima requerida es de \$120.000.

El costo de derecho de la franquicia es de \$45.000. La inversión en equipamiento (cocina, sillas, mesas, decoración, iluminación, carteles, etc.) es de aproximadamente \$450.000+IVA.

Adicionalmente, el franquiciado deberá afrontar los gastos de pre-apertura hasta el inicio de su explotación comercial.

Estos incluyen, entre otros, gastos de selección y entrenamiento de su personal, publicidad y acciones pre-apertura y gastos de entrenamiento los que ascienden a \$80/100.000 + IVA. También deberá efectuar un depósito de \$15.000, que le serán devueltos al finalizar el contrato de franquicia (20 años).

La inversión total asciende así aproximadamente a \$600.000. Existen dos formas de acceder a la franquicia. Para una franquicia convencional el Franquiciado deberá disponer del 40% de esta suma (o sea \$240.000) líquidos, comprobables y que le pertenezcan. El saldo podrá ser financiado por determinadas entidades bancarias locales, las que posean una línea de crédito para franquiciados de McDonald's.

La otra manera de acceder puede ser denominada como franquicia no convencional y el aspirante deberá disponer de \$120.000. la modalidad de este último contrato es una opción cuyo objetivo es el de facilitar una fórmula de acceso a la franquicia McDonald's para candidatos excepcionales que sin embargo no reúnen la disponibilidad financiera necesaria para optar por una franquicia convencional. En este caso McDonald's compra el equipamiento y lo alquila al franquiciado. La duración de este tipo de contrato es de 3 años, y el franquiciado puede ejercitar su opción de compra en cualquier momento a partir del primer día del segundo año. Una vez ejercida la opción el Franquiciado puede recurrir a financiación bancaria para completar el total del costo de la franquicia.

Los costes de desarrollo y equipamiento del local son los mismos para ambas categorías y la duración es de 20 años.

Pero hoy en día existen unos 2.547 locales operados directamente por la empresa; unos 8.735 restaurantes gestionados mediante concesionarios y unos 1.136 considerados como una sociedad entre McDonald's y un empresario local.

Son numerosos los locales en el extranjero y la compañía dispone de tres subsidiarias norteamericanas que se ocupan de las operaciones de la empresas extranjeras Estados Unidos– McDonald's Australian Property Corporation; McDonald's Deutschland y McDonald's System of France– así como subsidiarias en el extranjero: en Australia, Alemania, Antillas Holandesas, Canadá, Francia e Inglaterra.

Entre los noventa y nueve países en que había restaurantes McDonald's en 1991, los que tenían mayor cantidad de locales eran: Estados Unidos (8.764), Japón (865), Canadá (642), Inglaterra (400), Alemania (391) y Australia (304).

McDonald's cuenta en la actualidad con 231 restaurantes en España, durante este año tiene previsto abrir unos

70 nuevos restaurantes, hasta alcanzar los 300 locales a final de año, en los que se invertirá unos 15.000 millones de pesetas. Hasta el 2002 McDonald's España invertirá 50.000 millones de pesetas en la apertura de 210 nuevos restaurantes, lo que generará la creación de 10.500 empleos.

En nuestro país McDonald's encabeza una lista de cien franquicias que operan en toda España por volumen de facturación, con 35.556 millones de pesetas en 1997, frente a los 28.100 del año anterior, según publica la revista Franquicia de Hoy. Los cuatro siguientes puestos son para franquicias españolas: Telepizza (comida rápida) que facturó 33.122 millones de pesetas en 1997, seguida de Mango (distribuidora y fabricante de ropa) con 31.500 millones; MRW (transporte urgente) con 28.700 millones; y el quinto para Alta Gestión (de trabajo temporal) con 20.815.

La inversión total necesaria más alta corresponde a McDonald's (250 millones de pesetas), seguida de New Park (centro de ocio familiar que requiere 100 millones de pesetas) Pizza Hut, Kentucky Fried Chicken y Rodilla (50 millones respectivamente) y cuarenta millones en Mango.

## **LA COMUNICACIÓN Y LA PUBLICIDAD EN MCDONALD'S**

McDonald's utiliza como instrumentos de comunicación para su producto Big Mac, la publicidad, la promoción, y la fuerza de venta, que son de tipo no personal y controlables, de manera que la empresa puede asegurar tanto el contenido como la forma de los mensajes que emite. Por otro lado, al ser instrumentos impersonales el tipo de mensajes que utiliza es uniforme y estandarizado para un grupo muy elevado de personas con características muy heterogéneas: tanto niños como adultos y de diferentes clases sociales.

Pero los instrumentos de comunicación están siempre acordes con el resto de los componentes del marketing-mix: precio, producto y distribución, si no la comunicación no tendría sentido alguno.

Es una realidad que McDonald's lleva a cabo una importante planificación de la comunicación, que consta de varias partes:

- El Big Mac tiene como público objetivo personas entre 13 y 55 años, y siendo el Big Mac el producto estrella y más conocido de McDonald's, el objetivo principal de la comunicación es el recordar la existencia del producto y mantener y aumentar las ventas entre un 60 y una 70%.
- La estrategia de comunicación que sigue McDonald's es la de pull o aspiración porque va orientada a un público objetivo masivo.

Para McDonald's la base de su comunicación se encuentra en la publicidad y por supuesto utiliza una amplia gama de tipos de la misma:

- En función del contenido McDonald's utiliza publicidad del producto, y más concretamente publicidad primaria con el objeto de aumentar su demanda. Y como la mayoría de las empresas utilizan publicidad corporativa.
- En relación con el destinatario la publicidad del Big Mac, es una publicidad general o indirecta, dirigida a un público masivo, no identificado individualmente, utilizando televisión, prensa, radio...

La publicidad como en todas las compañías está encuadrada en una campaña publicitaria, cuya planificación ha seguido los siguientes pasos:

- El objetivo establecido es el de influenciar al público con su campaña y tratar de influir en el proceso de decisión del consumidor. Por ser el Big Mac el producto estrella de McDonald's y por tanto el más conocido, los objetivos publicitarios irán dirigidos a la fase comportamental y afectiva, tratando siempre de acelerar el proceso de decisión de compra.

- McDonald's entre toda la población ha identificado su público objetivo a las personas cuya edad se encuentran entre los 14 y 55 años, de clase media, aunque también podemos incluir como público objetivo a los niños menores de 7 años debido a que el 42% de sus clientes están en esa edad.
- McDonald's habitualmente establece como presupuesto publicitario el 3% sobre las ventas previstas. De hecho es la tercera empresa mundial en gasto publicitario después de Procter and Gamble y Philip Morris.

### ***La creación publicitaria***

Una vez que McDonald's ha determinado cuál es su público objetivo y sabe que su objetivo es dar a conocer el producto a las personas que no lo conocen y recordarles a las que lo conocen que todavía existe, pasamos a las fases de creación publicitaria:

- Lo que pretende la empresa es destacar aquellos aspectos del producto que pueden motivar a los consumidores, tales como la calidad, el apetito, la comida rápida y sana, un lugar agradable para comer con diversión. Y sobre todo tratar de inhibir los frenos, tales como la localización del local, las calorías, el miedo por una comida hecho tan rápidamente, etc.
- La satisfacción seleccionada por McDonald's para representar al producto es la comida sana, más concretamente la calidad, y ello es representado en los anuncios cuando sólo parece la imagen de un Big Mac y dicen sus ingredientes que aparecen con una imagen fresca.
- La empresa ha tratado siempre de construir el manifiesto publicitario teniendo en cuenta unos principios básicos, tales como la fuerza visual de la imagen, la denotación– connotación, esto es, el anuncio dice que es sano y parece que tiene muchas calorías; pero lo que siempre se ha pretendido es la rapidez en la comunicación, utilizan la imagen del Big Mac en lugar de un mensaje escrito.

### ***¿ Qué medios y soportes utiliza McDonald's?***

McDonald's deja libertad a sus franquiciados para que opten por colocar un anuncio en los periódicos locales o regionales.

Escasamente se utilizan las revistas como medio publicitarios aunque en sus principios aparecían asociados a una imagen de calidad. Sin duda uno de los medios que más utilizó McDonald's en sus comienzos fue la radio, destacando un anuncio en el que se recitaban los ocho ingredientes del McDonald's a modo de trabalenguas.

Pero McDonald's es una empresa muy grande y está distribuida por casi todo el mundo, con multitud de franquicias, por ello son múltiples los medios utilizados en la publicidad, ya que siempre se deja un margen de libertad a la franquicia para que utilice el medio que crea conveniente de acuerdo con las características de la región.

A pesar de esta aparente libertad McDonald's lleva a cabo un importante control de la publicidad de su empresa incluso, en Estados Unidos existen cooperativas de publicidad compuestas por franquiciados con el fin de soportar mejor los gastos derivados de esta práctica y poder llevar a cabo una publicidad más efectiva y eficiente.

Hemos de tener en cuenta que la empresa lo que pretende es que sus anuncios lo vean el mayor número de personas posibles, y comunicar los mensajes de la compañía de forma tal que provoque en la población objetivo el desplazamiento psicológico deseado.

Esta empresa es una de las que emplea más recursos en publicidad, sólo en Estados Unidos en 1990 se gastó

más de 300 millones de dólares a nivel nacional utilizando como soporte fundamental la televisión.

En Estados Unidos la mayor parte de la publicidad y de la promoción se hacía en medios locales y en la actualidad la realiza mayormente el departamento corporativo de mercadeo y no los concesionarios locales.

McDonald's en España utiliza tanto la televisión pública como cadenas privadas, complementando estas acciones con publicidad en radio, y prensa.

Si nos referimos a publicidad exterior nos encontramos con vallas publicitarias por todo el país, autobuses, cabinas de teléfono, campos de fútbol, etc. Y reparte su presupuesto en publicidad unos 600 millones, entre los diferentes soportes siendo la televisión el que mayor porcentaje recibe.

Como hemos explicado anteriormente cada franquiciado puede realizar su publicidad y si es buena pasa a la alta dirección de la empresa y ella la extiende a nivel nacional o incluso internacional. Así sirve como prueba publicitaria la de los franquiciados y si ha tenido éxito a nivel provincial el éxito nacional o internacional está prácticamente asegurado.

También hemos de tener en cuenta que existe la publicity que no es controlada por la empresa y que puede afectarle de forma positiva o negativa.

Por último hemos de citar el último instrumento de publicidad, las relaciones públicas. McDonald's realiza numerosas campañas de ayuda a los necesitados, colaborando con instituciones benéficas, sin duda la empresa es considerada como el fondo de caridad más grande de Estados Unidos.

Como la empresa no podía controlar el fondo de dinero que cada uno de los concesionarios o franquicias aportaba a la publicidad, en 1967 se creó la Cooperativa Publicitaria Nacional de los Operadores (OPNAD) que es la que mejor refleja el poder que los operadores de McDonald's ejercen mediante la toma colectiva de decisiones.

Un comité de esta cooperativa aprueba los presupuestos nacionales de publicidad, las compras del espacio o tiempo en los diversos medios y revisa los programas publicitarios.

McDonald's se vale de una sola agencia para la publicidad, pero los concesionarios emplean 45 agencias cada una de las cuales desarrolla promociones y su correspondiente publicidad para los mercados locales.

Dos veces al año McDonald's se reúne con los jefes de las agencias y los miembros del comité OPNAD para discutir nuevos planes de mercadeo y revisar el desempeño de las existentes. Y cada año con el mismo grupo de las 167 cooperativas locales se reúnen para discutir planes y presupuestos anuales de mercadeo, y el año siguiente se divide en ocho o diez períodos durante los cuales se pondrá énfasis en distintos productos en la publicidad.

El vehículo principal de la influencia sobre los concesionarios que ejerce McDonald's sigue siendo la OPNAD, el comité de 60 miembros, con 31 concesionarios elegidos y 29 gerentes regionales de McDonald's. Como cada concesionario tiene un voto y cada gerente medio voto el control de la OPNAD está firmemente en manos de los propietarios administradores de McDonald's.

El OPNAD es uno de los organismos más poderosos en la publicidad de los Estados Unidos, puesto que controla un fondo nacional de publicidad que hoy pasa de 180 millones de dólares.

## **LA PROMOCIÓN EN LA EMPRESA HAGA UN BIG MAC**

La promoción consiste en una serie de técnicas cuyo objetivo es estimular las ventas, para ello, la empresa

lleva a cabo una serie de acciones a corto plazo que provocan unos efectos temporales sobre las ventas. McDonald's utiliza una promoción dirigida fundamentalmente a los consumidores finales, pero la promoción también puede estar dirigida a los intermediarios, a los prescriptores y a la fuerza de venta.

McDonald's desde 1970 aproximadamente está realizando promociones como complemento de sus actividades publicitarias y de fuerza de venta, para elevar sus ventas, hacer conocer nuevos productos, disminuir la influencia del precio de compra y aumentar la fidelidad a la marca.

McDonald's, con respecto a las técnicas promocionales empleadas con los consumidores, utiliza tanto promociones por el precio, como por el objeto, como por el juego.

Una de las promociones más conocidas realizadas por McDonald's se puso en práctica alrededor de 1977, en Kansas City, donde se inventó un sistema ideal de empaquetar las hamburguesas, las papas fritas y la gaseosa en cajas diseñadas como trenes de circo e incluía un regalo para los niños. Este nuevo paquete recibió el nombre de Happy Meal. A partir de este momento fue la promoción más importante del McDonald's. Podemos observar cómo la promoción está destinada exclusivamente a un sector de nuestro público- objetivo, los niños; McDonald's sabía que si incitaba a los niños, éstos vendrían con sus padres y amigos que consumirían otro tipo de productos en el restaurante.

Otra de las promociones más conocidas, era una promoción por el objeto, que fue establecida por la firma Simon Marketing, que consistía en repartir una serie de tarjetas a todos los clientes que adquirían un producto en el restaurante. Los clientes rascaban con cuidado la parte trasera de la tarjeta e inmediatamente conocían si habían conseguido algún tipo de premio o no.

Centrándonos en nuestro producto, el Big Mac, una de las promociones más importantes fué la que se denominaba Haga un Big Mac.

La importancia de esta promoción reside en que fue la primera lanzada a nivel nacional, era una combinación de promoción por el juego y por el objeto, porque se entregaban tanto premios directos, como diferidos, además de participar en concursos. McDonald's invirtió en esta promoción, en el de total de premios, casi \$8000000, pero esta inversión se tradujo en un importante crecimiento de las ventas, por lo que la inversión fue recuperada en menos de dos semanas de la promoción.

Sin duda el éxito de esta promoción residió en que el incentivo era adecuado, la mayoría eran regalos directos, era una idea original que nunca había realizado la competencia, y estaba perfectamente organizada, porque los clientes recibían los premios directamente o en un corto espacio de tiempo.

McDonald's sigue la acertada estrategia de aplicar distintas promociones a lo largo del año. Pero hay una que permanece y que no es sustituida por otra nunca, es el caso de los Mac menús, que ofrecen el producto base, esto es la hamburguesa, y las patatas y el refresco a un precio inferior que si adquiriesen los productos por separado, esto favorece la venta de productos que tiene una menor demanda como son las patatas por ejemplo. Un claro descenso del precio está en que el Big Mac posee un precio de 375 ptas, si se toma sólo, pero si se adquiere un Mac menú posee un precio de 595 ptas, ofrecen por algo más de 200 ptas una bolsa de patatas y un refresco, a elegir, ambos de tamaño mediano.

Otra de las promociones realizadas en este último año, se utilizó para promocionar la venta de los Mac menús, era el juego del Monopoly, adquirías un menú y en el refresco y las patatas había una etiquetas. Dichas etiquetas eran de dos tipos, algunas poseían premios directos, helados, patatas, etc, canjeables en la próxima visita, con ello nos asegurábamos la vuelta al local de los consumidores. Otras etiquetas poseían nombres de calles del juego de mesa Monopoly que deberíamos ir coleccionando y pegando en unos cartones que te regalaban con la compra, había que completar una serie de grupos de calles de diferentes colores, cuando se lograba coleccionar las calles, se conseguían premios de diferente valor, tales como una moto, un viaje, un

televisor, un coche, etc.

Para incentivar la compra de los menús super, esto es, con refresco y patatas de tamaño grande, se podían conseguir el doble de etiquetas que con un menú tamaño mediano.

Otra de las promociones que realiza la empresa es la de vender dos productos iguales, dos Big Mac por ejemplo o un precio inferior que la suma de los precios de ambos.

La promoción más reciente que conocemos del Big Mac es el llamado Día Big Mac celebrado el 24 de mayo del 2000. Esta promoción consistía en que todo lo recaudado ese día vendiendo esta hamburguesa sería destinado a una obra benéfica, la Casa de Ronald McDonald's, con ello no sólo se consiguió que la gente acudiese al local, sino que incentivó la compra de este producto, y se favoreció la imagen de la empresa, como empresa solidaria que dedica gran parte de sus ingresos a la comunidad.

## **LA FUERZA DE VENTA**

La fuerza de venta de una empresa está formada por el conjunto de personas que realizan actividades relacionadas fundamentalmente con la venta de los productos que ofrece McDonald's. Pero nosotros ya hablamos de los trabajadores que actúan la mayoría como vendedores directos de las características de los mismos, por lo tanto este epígrafe está centrado principalmente en las estrategias seguidas por McDonald's para con la fuerza de venta.

Para McDonald's la fuerza de venta es lo más importante porque sabe que la actuación adecuada de la fuerza de venta da la imagen de calidad y buen servicio que busca la empresa y la fuerza de venta supone el mayor y más correcto canal de comunicación hacia los clientes. Y Junto a la publicidad y la promoción de la que ya hemos hablado, forman parte del Plan de Comunicación de la empresa.

Las principales funciones que tiene la fuerza de venta de la empresa McDonald's es la de la venta en sentido estricto, ayuda al cliente y proporcionar información acerca de los productos de la empresa.

Ninguno de los vendedores pertenece a la plantilla de la empresa, colaboran con la empresa pero no se integran en su plantilla, la colaboración se articula a través de contratos que no suponen un vínculo de relación laboral fija y los honorarios que reciben dependen casi todos de los productos vendidos aunque también poseen una parte fija.

La fuerza de venta de McDonald's está organizada por zonas, ya que la forma de actuar de cada vendedor dependerá de la zona donde se encuentre el restaurante.



