



UNCUYO
UNIVERSIDAD
NACIONAL DE CUYO



FACULTAD DE
**CIENCIAS
ECONÓMICAS**

LICENCIATURA EN ADMINISTRACIÓN

Trabajo de investigación final
**“MARKETING Y CULTURA: EL
CASO DE MCDONALD´S”**

Autora: Arauco, María Luciana

N° de registro: 30490

Correo electrónico: maria.arauco@fce.uncu.edu.ar

Tutora: Guevara Martinez, Federica

Correo electrónico: federica.guevaramartinez@fce.uncu.edu.ar

MENDOZA, 2024

RESUMEN

El presente trabajo de investigación se sumerge en un análisis exhaustivo de la adaptabilidad cultural de McDonald 's, con un enfoque específico en su incursión en el mercado indio como caso de estudio paradigmático. Se detalla cuidadosamente cómo la empresa ha implementado una variedad de estrategias, incluida la adaptación de su oferta de productos con el objetivo de reflejar fielmente las preferencias dietéticas y culturales arraigadas en la sociedad india. Entre estas adaptaciones se incluyen la incorporación de opciones vegetarianas, una medida especialmente significativa dada la importancia de esta dieta en la cultura local. Este proceso de adaptación no solo ha moldeado los hábitos de consumo de comida rápida en la India, sino que también ha sentado las bases para la expansión de McDonald 's en otros mercados de Asia y en economías emergentes. En última instancia, la capacidad de McDonald 's para adaptarse con éxito a las diversas culturas no solo ha sido un impulsor clave de su éxito global, sino que también ha fortalecido significativamente sus vínculos con los clientes al demostrar un genuino respeto por las comunidades en las que opera. Este enfoque adaptable se proyecta como un componente esencial para mantener su relevancia y competitividad en un panorama empresarial en constante evolución, caracterizado por su creciente diversidad y dinamismo.

Palabras claves: McDonald 's - Cultura - Estrategias de marketing - Marketing internacional - India

ÍNDICE

RESUMEN.....	1
INTRODUCCIÓN.....	5
A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA.....	6
B. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN.....	7
<i>Pregunta general:.....</i>	<i>7</i>
<i>Preguntas específicas:.....</i>	<i>7</i>
C. OBJETIVOS.....	7
<i>Objetivo general.....</i>	<i>7</i>
<i>Objetivos específicos.....</i>	<i>7</i>
D. HIPÓTESIS.....	8
E. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN.....	8
<i>Tipo de muestra.....</i>	<i>8</i>
<i>Recolección de datos.....</i>	<i>8</i>
<i>Análisis de las unidades de análisis.....</i>	<i>9</i>
F. JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIA.....	9
G. VIABILIDAD.....	10
MARCO TEÓRICO.....	11
CAPÍTULO 1: MARKETING.....	11
1.1. ¿Qué es el marketing?.....	11
1.2. Funciones del marketing.....	13
1.3. El marketing mix, como estrategia de posicionamiento.....	16

1.3.1. Teoría de las 4Ps.....	17
1.4. Marketing de servicios.....	19
1.4.1. Administración de la diferenciación del servicio.....	20
1.4.2. Administración de la calidad del servicio.....	21
1.4.3. Administración de la productividad del servicio.....	23
1.4.4. Naturaleza y características de un servicio.....	25
1.4.5. Los 12 principios del servicio.....	26
1.4.6. Decisiones del producto y responsabilidad social.....	28
1.4.7. Marketing de productos y servicios internacionales.....	29
1.4.8. Las 8P's del marketing de servicios.....	31
CAPÍTULO 2: CULTURA.....	34
2.1. ¿Qué es la cultura?.....	34
2.2. Características de la cultura.....	37
2.3. Elementos de la cultura.....	39
2.3.1. Características de los elementos culturales.....	41
2.3.2. Ejemplos de elementos culturales.....	42
2.4. Patrimonio cultural.....	45
2.4.1. Tipos de patrimonio cultural.....	47
2.5. Identidad cultural.....	47
2.5.1. Ejemplos de identidad cultural.....	50
2.5.2. Pérdida de la identidad cultural.....	50
2.6. Culturas donde está inserto McDonald's.....	52

CAPÍTULO 3: CULTURA Y MARKETING INTERNACIONAL.....	54
3.1. La globalización.....	54
3.1.2. <i>Profundizando en el concepto de globalización.....</i>	<i>55</i>
3.1.3. <i>El impacto de la globalización en la cultura.....</i>	<i>56</i>
3.1.4. <i>El Impacto de la globalización en la empresa y en el marketing internacional.....</i>	<i>58</i>
3.2. Marketing internacional.....	59
3.2.1. <i>Decisión del programa de marketing global.....</i>	<i>61</i>
3.2.2. <i>Producto.....</i>	<i>63</i>
3.2.3. <i>Promoción.....</i>	<i>65</i>
3.2.4. <i>Precio.....</i>	<i>66</i>
3.2.5. <i>Canales de distribución.....</i>	<i>70</i>
3.3. Elementos del marketing internacional.....	72
CASO DE APLICACIÓN.....	89
CAPÍTULO 4: MC DONALD´S.....	89
4.1. Historia.....	89
4.2. Mc Donald's en la actualidad.....	93
4.2.1. <i>Descripción de la empresa.....</i>	<i>93</i>
4.2.2. <i>Misión, visión, principios y valores.....</i>	<i>94</i>
4.2.3. <i>Industria.....</i>	<i>98</i>
4.2.4. <i>Clientes.....</i>	<i>98</i>
4.2.5. <i>Proveedores.....</i>	<i>99</i>
4.2.6. <i>Principales competidores de Mc Donalds.....</i>	<i>99</i>

4.2.7. <i>Sistemas de franquicias</i>	101
4.2.8. <i>Empresa socialmente responsable</i>	101
4.2.9. <i>Perfil estratégico de la empresa</i>	104
4.3. <i>La presencia de McDonald's en la India</i>	107
4.3.1. <i>Economía e importancia internacional</i>	107
4.3.2. <i>Religión y alimentación en la cultura India</i>	108
4.3.3. <i>McDonald's en territorio Indio</i>	116
4.3.3.1. <i>El proceso de adaptación de Mc Donalds para entrar en territorio Indio</i>	117
4.3.3.2. <i>Ajustes y modificaciones</i>	124
4.3.3.3. <i>Aceptación y atracción de nuevos clientes</i>	126
4.3.3.4. <i>Conclusiones del caso bajo análisis</i>	128
CONCLUSIONES	132
REFERENCIAS	136

INTRODUCCIÓN

El marketing y la cultura son dos aspectos fundamentales que influyen de manera significativa en la estrategia empresarial y en la percepción de una marca en la sociedad contemporánea.

En este contexto, empresas globales como McDonald 's han desempeñado un papel destacado al fusionar sus estrategias de marketing con la diversidad cultural de los países en los que operan. Este estudio se centra en analizar el caso de McDonald 's, una de las cadenas de comida rápida más reconocidas a nivel mundial, y cómo ha sabido adaptar su estrategia de marketing a diferentes culturas para establecerse como una marca omnipresente en casi todos los rincones del mundo.

Desde su icónico logotipo dorado hasta su distintivo menú, McDonald 's ha sido capaz de trascender las barreras culturales y adaptarse a los gustos y preferencias locales, mientras mantiene una identidad global reconocible.

Es por ello, que se explorará cómo McDonald's ha utilizado elementos culturales específicos en sus campañas de marketing, cómo ha abordado los desafíos y las controversias relacionadas con la globalización cultural, y cómo estas estrategias han influido en su éxito empresarial y en la percepción de su marca en diferentes partes del mundo.

En última instancia, este análisis pretende arrojar luz sobre la intersección entre el marketing y la cultura a través del estudio de un caso emblemático como el de McDonald 's.

A. PLANTEAMIENTO DEL PROBLEMA

En el contexto de la globalización, las empresas multinacionales se enfrentan al desafío de adaptar sus estrategias de marketing a las diversas culturas presentes en los mercados internacionales. Este desafío se torna aún más complejo en el caso de empresas como McDonald 's, cuya presencia global es tan extensa que opera en una amplia gama de contextos culturales, desde Asia hasta América Latina y Europa.

El problema central radica en cómo McDonald 's logra reconciliar su identidad corporativa global con las expectativas y sensibilidades culturales locales. En otras palabras, ¿cómo puede una empresa como McDonald 's mantener una imagen de marca coherente a nivel mundial, al mismo tiempo que se adapta a las diferencias culturales específicas de cada mercado?

Además, la globalización cultural plantea desafíos éticos y sociales, ya que la expansión de marcas como McDonald 's puede llevar a la homogeneización de las culturas locales y a la pérdida de la diversidad cultural. Esto plantea preguntas sobre la responsabilidad corporativa y el impacto a largo plazo de las estrategias de marketing globalizado en la identidad cultural de las comunidades locales.

Por lo tanto, el planteamiento del problema se centra en entender cómo McDonald's aborda esta compleja intersección entre marketing y cultura, cómo equilibra la uniformidad de su marca con la adaptación a las particularidades culturales locales, y cuál es el impacto de estas estrategias tanto en la percepción de la marca como en la diversidad cultural de las sociedades donde opera.

Este análisis es crucial no sólo para comprender el caso específico de McDonald 's, sino también para examinar los desafíos más amplios que enfrentan las empresas globales en un mundo cada vez más interconectado culturalmente.

B. PREGUNTAS DE INVESTIGACIÓN

Pregunta general:

- ¿Cómo se adaptan las estrategias de marketing de una empresa multinacional a las distintas culturas?

Preguntas específicas:

- ¿Cómo influye la cultura en las estrategias de marketing?
- ¿Cómo son las estrategias de marketing aplicadas por Mc Donald´s en distintas culturas?

C. OBJETIVOS

Objetivo general

“Analizar las estrategias de marketing de Mcdonald 's según distintas culturas”

Objetivos específicos

- Describir la influencia de la cultura en las estrategias de marketing.
- Analizar diferencias y similitudes en las estrategias de marketing de McDonald 's según distintas culturas.

- Identificar si las estrategias de marketing de una empresa multinacional dependen de la cultura de cada país.

D. HIPÓTESIS

“Las estrategias de marketing de McDonald's se adaptan a la cultura de cada región”

E. METODOLOGÍA DE LA INVESTIGACIÓN

Se trata de una investigación teórica, con un diseño de revisión bibliográfica. El tipo de estudio es descriptivo, dado que se busca detallar las características de un fenómeno, en este caso sobre las estrategias de marketing de McDonald 's según distintas culturas, a través de fuentes bibliográficas actualizadas (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018).

Tipo de muestra

Las unidades de análisis de esta investigación se componen por más de 30 artículos de investigación de habla hispana e inglesa publicados en los últimos 5 años. Se trata de una muestra no probabilística, es decir los artículos han sido seleccionados intencionalmente según ciertas características o criterios de inclusión. (Hernández Sampieri y Mendoza Torres, 2018).

Recolección de datos

Se realiza un rastreo bibliográfico exhaustivo y detallado para obtener información de las variables estudiadas.

Dichos artículos científicos son obtenidos de bases como Google Académico, Redalyc, Scielo, Pub Med, así como también páginas oficiales de McDonald's entre otras.

Se utilizan como palabras claves de búsqueda:

- McDonald 's
- Cultura
- Estrategias de marketing
- Marketing internacional
- India

Análisis de las unidades de análisis

Para el análisis, se elabora un caso de aplicación que se detalla de manera exhaustiva en el capítulo 4, dando como resultado la respuesta a los objetivos planteados en la presente investigación.

Luego, se obtienen las principales conclusiones y reflexiones sobre el análisis.

F. JUSTIFICACIÓN Y RELEVANCIA

Es fundamental estudiar la cultura de un país, a la hora de pensar en un negocio, ya que de esto depende la viabilidad de la empresa. La cultura puede ser considerada uno de los factores que marca la diferencia entre el éxito o fracaso de un producto o servicio.

En palabras de Martínez Guirao (2003):

El motor económico ha impulsado a las grandes multinacionales a implantarse paulatinamente en todos los rincones del planeta, constituyéndose los restaurantes McDonald 's como un símbolo

representativo de las mismas. Esto ha supuesto la difusión de aspectos de la ideología norteamericana en un proceso de aculturación, hasta su actual adaptación en muchas ocasiones dentro de la identidad de diversos grupos étnicos (p.1).

Esto quiere decir que la cultura norteamericana ha sido implantada por esta multinacional, en otras culturas de diversos países. A su vez, las estrategias de mercadeo resultan de suma importancia para la adaptación de esta empresa a las culturas en donde desenvuelve sus actividades económicas. Es por esto, que resulta interesante analizar una empresa multinacional como Mc Donald's, ya que permite comprender las estrategias de marketing que llevan al éxito empresarial y al ser un caso global puede tener mucha influencia en el accionar de otras empresas.

G. VIABILIDAD

Este trabajo es viable, ya que se extraerá información de la web. Especialmente en este caso, al tratarse de una empresa global, que presenta gran transparencia en el sector, se tiene libre acceso a la información.

Además, se cuenta con acceso a bibliografía relacionada con el marketing a través del material proporcionado a lo largo de la carrera de Administración.

MARCO TEÓRICO

CAPÍTULO 1: MARKETING

1.1. ¿Qué es el marketing?

Definir el marketing es una tarea compleja debido a los diferentes aspectos que abarca y al alcance que tiene, por lo que a lo largo de los años diversas instituciones y autores nos han brindado sus propias definiciones y descripciones al respecto:

Según la Real Academia Española (RAE) (2023) “el marketing es el conjunto de estrategias empleadas para la comercialización de un producto y para estimular su demanda” (párr.1)

Según la American Marketing Association (AMA) “el marketing es la actividad, el conjunto de instituciones y los procesos para crear, comunicar y entregar e intercambiar ofertas que tiene valor para los consumidores, clientes, socios y sociedad en general” (Carrasco y Sepúlveda, 2020, p.1)

Según el Chartered Institute of Marketing (CIM) “el marketing es el proceso de gestión responsable de identificar, anticipar y satisfacer los requisitos del cliente de manera rentable” (Carrasco y Sepúlveda, 2020, p.1)

Para Philip Kotler (profesor universitario estadounidense que es considerado el Padre del Marketing moderno por sus aportaciones conceptuales a esta área profesional.) “El marketing es la ciencia y el arte de explorar, crear y entregar valor para satisfacer las necesidades de un mercado objetivo a cambio de un beneficio” (Carrasco y Sepúlveda, 2020, p.1)

Philip Kotler también define que "el marketing es un proceso social y administrativo mediante el cual grupos e individuos obtienen lo que necesitan y desean a través de generar, ofrecer e intercambiar productos de valor con sus semejantes" (Thompson, 2006, párr.1)

Stanton, Etzel y Walker, sugieren la siguiente definición de marketing: "El marketing es un sistema total de actividades de negocios ideado para planear productos satisfactorios de necesidades, asignarles precios, promover y distribuirlos a los mercados meta, a fin de lograr los objetivos de la organización" (Thompson, 2006, párr.2)

En síntesis, y teniendo en cuenta las definiciones anteriores, se puede afirmar que el marketing es un conjunto de actividades destinadas a satisfacer las necesidades y deseos de los mercados meta a cambio de una utilidad o beneficio para las empresas u organizaciones que lo ponen en práctica; razón por la cual, nadie duda de que el marketing es indispensable para lograr el éxito en los mercados actuales (Thompson, 2006).

En otras palabras, es el proceso a través del cual una organización encuentra un mercado objetivo, lo analiza, formula estrategias que le permitan atenderlo de la mejor manera posible, y las implementa. Es decir, abarca un conjunto de actividades que le permiten a una empresa encontrar un mercado al cual dirigirse y posteriormente atenderlo adecuadamente.

Cabe aclarar que según Kotler, el marketing es considerado un proceso social porque simultáneamente es realizado por personas y a su vez, intervienen grupos de personas, con necesidades, deseos y demandas. Además, se considera un proceso administrativo, porque el marketing necesita de sus elementos básicos,

como son: la planeación, la organización, la implementación y el control, para el desarrollo de sus actividades (Thompson, 2006)

1.2. Funciones del marketing

A continuación, se realizará una descripción de las principales funciones de marketing o dicho de otra manera, de las principales funciones del área, del departamento o de las personas encargadas del marketing en una empresa (Carrasco y Sepúlveda, 2020)

1. Búsqueda de oportunidades de negocios: se realiza generalmente a través de una investigación de mercado que permita identificar y analizar necesidades, problemas, deseos, cambios y tendencias en el mercado que puedan significar una oportunidad.

Se hará mención a continuación, algunos ejemplos:

- La creciente preocupación por el consumo energético brinda una oportunidad para el desarrollo de productos que aborden esta necesidad.
- La falta de seguridad representa una oportunidad para ofrecer servicios que ayuden a contrarrestar este problema.
- El deseo de vestirse con prendas únicas, originales y novedosas abre la oportunidad de emprender un negocio de moda que satisfaga esta demanda.

2. Selección y segmentación de mercados: el mercado total se divide en segmentos o grupos de consumidores homogéneos según el producto a ofrecer por la compañía. Para dicha segmentación, se consideran variables como ubicación geográfica, edad, género, nivel socioeconómico, estilo de vida, etc. Esta segmentación permite identificar grupos de consumidores con características similares y

adaptar las estrategias de marketing de forma más efectiva y personalizada (Carrasco y Sepúlveda, 2020).

3. Análisis de los consumidores: consiste en llevar a cabo un estudio minucioso de los consumidores, lo cual implica explorar sus necesidades, gustos, preferencias, deseos, hábitos de consumo, comportamientos de compra (lugares de compra, momentos de compra, frecuencia de compra, motivos de compra), costumbres y actitudes.

Dicho análisis permite no solo identificar potenciales necesidades o deseos emergentes en los consumidores, con el fin de desarrollar innovadores productos que se dediquen a satisfacer dichas necesidades o deseos, sino que también detecta cambios en sus gustos o preferencias, permitiendo adaptar los productos existentes a dichos cambios.

A su vez, identifica tendencias en los comportamientos de compra de los consumidores, pudiendo seleccionar canales de ventas en base a dichas tendencias.

Cabe mencionar que la función del análisis de los consumidores se lleva a cabo constantemente y no siempre a través de una exhaustiva investigación de mercados, sino también, por ejemplo, al observar sus comportamientos en los puntos de ventas, conversar con ellos, o hacerles pequeñas encuestas (Carrasco y Sepúlveda, 2020).

4. Análisis de la competencia: implica examinar detalladamente a los competidores, lo cual requiere analizar distintos aspectos como: ubicación, público objetivo, volumen de ventas, participación en el

mercado, experiencia en el mercado, capacidades, recursos, principales estrategias, ventajas competitivas, fortalezas y debilidades.

5. Diseño de las estrategias de marketing: se basa en la creación de un plan detallado y estructurado que guíe las acciones de marketing de una empresa con el objetivo de alcanzar el éxito en el mercado y satisfacer las necesidades de los consumidores. Las estrategias de marketing se suelen clasificar en estrategias para los cuatro elementos que conforman la mezcla de marketing (producto, precio, distribución y promoción).

6. Implementación, control y evaluación de las estrategias: son etapas fundamentales para asegurar que las estrategias planificadas se lleven a cabo de manera efectiva y se logren los resultados deseados (Carrasco y Sepúlveda, 2020).

- Etapa de implementación: implica poner en marcha las estrategias de marketing diseñadas. Se distribuyen los recursos, se coordinan las actividades y se dirige la puesta en práctica de las estrategias.
- Etapa de control: consiste en asegurarse de que las estrategias se están implementando correctamente de acuerdo a los pasos preestablecidos y dentro de los plazos acordados, y que el personal encargado de la implementación esté teniendo un buen desempeño tanto a nivel individual como grupal.
- Etapa de evaluación: se basa en comprobar que los resultados obtenidos concuerdan con los resultados esperados, para que en caso contrario se tomen las medidas correctivas o, en todo caso, se diseñen e implementen nuevas estrategias de marketing (Carrasco y Sepúlveda, 2020)

1.3. El marketing mix, como estrategia de posicionamiento

Según Vallet y Frasquet (2005 citado en Yépez-Galarza et al., 2021) el marketing-mix hace referencia al conjunto de variables que se pueden coordinar, gestionar, manipular o combinar en un programa de marketing y que tienen los siguientes objetivos: producir, alcanzar o influir en la respuesta deseada del mercado objetivo, lograr los objetivos de marketing de la empresa y satisfacer las necesidades del mercado meta.

A su vez, el marketing mix se refiere a la combinación de cuatro elementos clave que desempeñan un papel fundamental en la ejecución efectiva de una estrategia de marketing. Su papel en esta disciplina es crucial ya que esencialmente se trata de crear productos y servicios que satisfagan a los consumidores de forma tal que el precio, distribución y promoción se conciban como un todo.

Según Marta Estaún (2020 citado en Yépez-Galarza et al., 2021) el marketing mix es cuando todo consumidor conoce el producto, dónde lo compra, por qué lo ha elegido y el precio que tiene. Tener en cuenta todos estos puntos en el que el consumidor toma decisiones, y adelantarse a este, es el eje central del Marketing Mix o mix comercial.

Por lo tanto, el Marketing Mix o mezcla de la mercadotecnia, consiste en el conjunto de actividades destinadas a la promoción y comercialización de la marca o el producto en el mercado. En otras palabras, la compañía diseña y gestiona estas variables para influir en las decisiones de compra de los consumidores y así, poder generar una ventaja competitiva en el mercado.

Cabe aclarar, que dichas variables son conocidas como las 4P y el objetivo de las mismas es claro: atraer y fidelizar al cliente gracias a la satisfacción de sus necesidades.

Asimismo, el marketing mix, también conocido como las 4P del marketing, es una herramienta fundamental en el ámbito de la mercadotecnia. Fue creado por Jerome McCarthy en 1960 y engloba los cuatro componentes esenciales: producto, precio, plaza y promoción. Es una estrategia fundamental e importante para las empresas que permite desarrollar un posicionamiento en el mercado meta y conocer las necesidades del consumidor para lograr sus objetivos empresariales (Yépez-Galarza et al., 2021).

1.3.1. Teoría de las 4Ps

Esta teoría fue presentada por primera vez en la década de 1950 por el profesor E. Jerome McCarthy de la Universidad de Michigan. Los cuatro componentes que conforman las 4P son el producto, el precio, la promoción y la distribución.

Estas 4P también se conocen como las 4P del marketing mix ya que se entiende que al utilizar estas cuatro categorías de forma combinada, se puede lograr una estrategia empresarial casi completa. (Software Del Sol, 2021 citado en Yépez-Galarza et al., 2021).

Es decir, las 4P del marketing son los pilares básicos de toda y cualquier estrategia.

Producto: es la variable por excelencia del marketing mix ya que engloba tanto a los bienes como a los servicios que comercializa una empresa. Es el medio por el cual se satisfacen las necesidades de los consumidores. Dentro del producto encontramos aspectos tan importantes a trabajar como la imagen, la marca, el packaging o los servicios posventa (Espinoza, 2014 citado en Yépez-Galarza et al., 2021)

Precio: está relacionado con el aspecto económico del producto o servicio. Consiste en establecer un valor monetario adecuado que sea justo tanto para los clientes como para la empresa. Esto implica considerar ciertos factores como: los costos de producción, la competencia en el mercado y las expectativas de los consumidores. El objetivo es fijar un precio que sea equitativo y atractivo para los clientes, y al mismo tiempo que garantice la rentabilidad y sustentabilidad de la organización.

Plaza: la distribución como elemento del marketing abarca “un conjunto de estrategias, procesos y actividades necesarios para llevar los productos desde el punto de fabricación hasta el lugar en el que esté disponible para el cliente final.” (Douglas da Silva, 2020, p.2)

Es decir, la plaza (también conocida como *canal de distribución* o *canal de marketing*) hace referencia a la estrategia de distribución y a la manera en que los productos o servicios de una empresa llegan a los clientes. Implica seleccionar adecuadamente los canales para distribuir el producto, teniendo en cuenta los distintos intermediarios y puntos de venta que se utilizarán.

Esto implica si se venderá directamente al consumidor final o a través de intermediarios como minoristas, mayoristas o distribuidores. A su vez, la plaza también comprende la logística de distribución, es decir, cómo se llevará a cabo el transporte, el almacenamiento y la entrega de los productos de forma eficiente. Además, se consideran aspectos como la disponibilidad del producto en los lugares correctos, y en el momento adecuado para que los clientes puedan acceder a ellos.

Promoción: es un elemento crucial del marketing mix y abarca distintas actividades diseñadas para hacerle acordar al mercado la existencia de un producto

o servicio. Su principal objetivo es influir de forma positiva en la mente del consumidor. Como menciona

Espinal (2012 citado en Yépez-Galarza et al., 2021) refiere que existen varias maneras de promocionar un producto o servicio, como por ejemplo: la venta personal, la publicidad, las relaciones públicas, entre otras. En otras palabras, uno de los principales objetivos de la promoción es brindarle a los clientes potenciales la oportunidad de conocer la existencia de un producto o servicio, con el propósito de generar su interés y consumo.

Más aún, la promoción engloba todas las actividades de comunicación utilizadas para promover el producto y persuadir a los clientes a comprarlo. Esto puede incluir publicidad, relaciones públicas, ventas personales, promociones y marketing en línea.

1.4. Marketing de servicios

Los servicios han crecido de manera exponencial en los últimos años. Están aumentando a un ritmo más acelerado en la economía global, y representan aproximadamente la cuarta parte del valor total del comercio internacional.

Las industrias de servicios presentan una amplia variación en sus características y áreas de actividad . Por ejemplo, los gobiernos ofrecen servicios a través de tribunales, oficinas del empleo, hospitales, fuerzas militares, departamentos de policía y bomberos, servicio postal y escuelas. Además, las organizaciones privadas sin fines de lucro brindan servicios a través de museos, beneficencias, iglesias, universidades, fundaciones y hospitales. Más aún, un gran número de organizaciones de negocios dan servicios tales como: líneas aéreas, bancos, hoteles, compañías de seguro, empresas de consultoría, prácticas médicas

y legales, compañías de entretenimiento, inmobiliarias, etcétera (Kotler y Amrstrong, 2007).

Kotler y Amrstrong (2007, p.68) refieren que el marketing de servicio considera que “un servicio es cualquier actividad o beneficio que una parte puede ofrecer a otra. Es esencialmente intangible y no se puede poseer. Su producción no tiene por qué ligarse necesariamente a un producto físico”.

Todas las instituciones educativas, aerolíneas, bancos, entre otras empresas deben adoptar los principios de esta disciplina, debido a que tienen la responsabilidad de satisfacer a sus clientes.

Núñez Rosales (2015) asegura que “El marketing es aquella especialidad que se ocupa de los procesos que buscan la satisfacción de las necesidades de los consumidores; no es necesario la transferencia de un bien hacia el cliente”.

En otras palabras, al igual que los negocios de manufactura, las buenas compañías de servicios usan el marketing para posicionarse de forma sólida en los mercados meta seleccionados.

Sin embargo, como los servicios difieren de los productos tangibles, con frecuencia requieren enfoques de marketing adicionales. Por ende, las tres tareas fundamentales de marketing que realizan los mercadólogos en este tipo de compañías son las siguientes: buscar incrementar su diferenciación competitiva, su calidad de servicio y su productividad (Kotler y Amrstrong, 2007).

1.4.1. Administración de la diferenciación del servicio

Actualmente, la intensa competencia de precios es un factor sumamente relevante a tener en cuenta. Los mercadólogos de servicios suelen quejarse de lo difícil que resulta diferenciar sus servicios de los de sus competidores. Cuando los clientes consideran que los servicios ofrecidos por distintos proveedores son

comparables, tienden a dar menos importancia al proveedor en sí y se centran más en el precio. La solución para dicha problemática es el desarrollo de una oferta, entrega e imagen diferenciadas. La oferta puede incluir características innovadoras y novedosas que distingan la oferta de una empresa de las ofertas de la competencia.

A su vez, las empresas de servicios se distinguen al ofrecer sus servicios a través de un personal de contacto más capaz y confiable, creando así un entorno físico superior donde se entrega el producto, o diseñando un proceso de entrega excelente. Por último, pero no menos importante, las compañías de servicios también diferencian su imagen a través de símbolos y marcas como por ejemplo los arcos dorados de McDonalds.

1.4.2. Administración de la calidad del servicio

Una de las principales formas en que una empresa de servicios se puede destacar es proporcionando de manera constante mayor calidad que sus competidores. Al igual que los fabricantes, la mayoría de las industrias de servicios se han sumado al movimiento de calidad impulsado por el cliente. Y de manera similar a los profesionales de marketing de productos, los prestadores de servicios necesitan identificar qué esperan los clientes meta en cuanto a la calidad del servicio (Kotler y Amrstrong, 2007)

Lamentablemente, es más complejo definir y juzgar la calidad de un servicio que la de un producto. La retención del cliente quizás sea la mejor medida de calidad debido a que la capacidad de una empresa de servicios de conservar a sus clientes depende de la consistencia del valor que les entrega.

Las compañías de servicios más destacadas establecen estándares elevados en cuanto a la calidad del servicio; observando de cerca el desempeño de este,

tanto el suyo como el de sus competidores. No se conforman simplemente con entregar un buen servicio, sino que buscan ofrecer un servicio completamente libre de fallas. Un estándar de desempeño del 98 por ciento parecería bueno, aunque desde tal estándar, 10 palabras estarían mal escritas en cada página impresa, 8 días al año sería inseguro beber agua, 50.000 paquetes de correo Argentino se perderían diariamente, etcétera. (Kotler y Amrstrong, 2007)

En comparación a los fabricantes de productos, que pueden ajustar sus máquinas e insumos hasta alcanzar la perfección, la calidad de los servicios siempre varía, dependiendo de las interacciones entre empleados y clientes. Aun cuando hacen un esfuerzo considerable, incluso las mejores compañías ocasionalmente realizan una entrega tardía, cocinan mal un filete o tienen un empleado malhumorado.

Sin embargo, una buena recuperación del servicio convierte a los clientes enojados en clientes leales. De hecho, una buena recuperación origina más compras y lealtad por parte de los clientes, que si todo hubiera salido bien desde el principio.

Es por esta razón que las empresas deben trabajar no sólo para proporcionar un buen servicio en todo momento, sino también para recuperarse de los errores en el servicio cuando esto ocurra.

Lo primero que deben hacer dichas compañías es facultar a los empleados de atención en la línea frontal: delegarles y otorgarles la autoridad, la responsabilidad y los incentivos que necesitan para reconocer, interesarse y ocuparse de las necesidades del cliente (Kotler y Amrstrong, 2007).

1.4.3. Administración de la productividad del servicio

Las compañías de servicios están sometidas a grandes presiones para mejorar la productividad de sus servicios debido al rápido incremento de sus costos. Dicha mejora en la productividad se puede lograr de varias maneras: capacitando mejor al personal actual o contratando a otros que trabajen de una forma más eficiente, contando con mayores habilidades.

También pueden aumentar la cantidad de su servicio dejando de lado cierto grado de calidad. Un ejemplo de esto es McDonalds: en donde *industrializa el servicio* al agregar equipo y estandarizar la producción. Finalmente, se podría aprovechar el poder de la tecnología para lograr que los trabajadores de servicios se vuelvan más productivos.

Sin embargo, las empresas deben evitar impulsar tanto la productividad que se reduzca la calidad. Los esfuerzos por industrializar un servicio o reducir costos suelen permitir que una empresa de servicio logre mayor eficiencia a corto plazo. De todas formas, disminuirían su capacidad a largo plazo para innovar, mantener la calidad del servicio o responder a las necesidades y los deseos de los consumidores. Es decir, se podría estropear el servicio (Kotler y Amrstrong, 2007)

Por último, cabe destacar que para que las compañías de servicios alcancen el éxito, deben centrar su atención tanto en sus clientes como en sus empleados.

A continuación, se presentan cinco principios indispensables que una compañía exitosa de servicios, no puede dejar de lado (Kotler y Amrstrong, 2007, p. 263) :

- Calidad interna del servicio: empleados seleccionados y capacitados profesionalmente, excelente calidad del ambiente laboral y firme apoyo para quienes tratan con los clientes.

- Empleados de servicios satisfechos y productivos: mientras más satisfechos están los empleados del servicio, mayor es el grado de compromiso por parte de los mismos. Cabe destacar que a mayor compromiso, mayor productividad y secuencialmente mejor clima laboral. Por lo tanto, para lograr crecimiento en las organizaciones de servicio, es necesario empezar por cuidar a quienes atienden a los clientes.
- Mayor valor del servicio: creación de valor y entrega de servicio más eficaz y eficiente para el cliente.
- Clientes satisfechos y leales: clientes satisfechos permanecen leales, repitiendo compras y recomendando el servicio a otros individuos.
- Utilidades y crecimientos saludables: desempeño superior de la compañía de servicios.

De este modo, el marketing de servicios necesita algo más que el marketing tradicional externo que aplica las 4 P. Es decir, requiere de un marketing interno y de un marketing interactivo.

El primero consiste en que la organización de servicios debe capacitar y motivar de manera eficaz a los empleados que se encuentran en permanente contacto con los clientes, así como también apoyarlos para que trabajen como un equipo y puedan brindar la mejor calidad del servicio (Nuñez Rosales, 2015)

El segundo implica que la calidad del servicio depende en gran parte de la calidad de la interacción comprador-vendedor, durante la prestación del servicio. Es decir, en el marketing de servicios la calidad depende tanto del prestador del servicio como de la entrega de este.

Es por esto, que para este tipo de compañía, se tiende a seleccionar a individuos que tienen la capacidad de interactuar con las personas y el poder de satisfacer todas sus necesidades (Kotler y Amrstrong, 2007)

1.4.4. Naturaleza y características de un servicio

Cabe destacar que los mercadólogos deben tener en cuenta cuatro características esenciales de los servicios al diseñar programas de marketing: intangibilidad, inseparabilidad, heterogeneidad o variabilidad y carácter perecedero o imperdurabilidad.

Dichas características son las que diferencian a los servicios de los bienes:

- Intangibilidad: los servicios no se pueden ver, degustar, tocar, escuchar u oler antes de comprarse, por tanto, tampoco pueden ser almacenados, ni colocados en una tienda para ser adquiridos y llevados por el comprador.

Los compradores no pueden determinar su satisfacción con anticipación a la compra, por esto para reducir su incertidumbre buscan “señales” de la calidad de un servicio. Obtienen conclusiones sobre la calidad del lugar, la gente, el precio, el equipo y las comunicaciones que observan.

- Inseparabilidad: su producción y consumo son actividades inseparables. Tanto el proveedor como el cliente afectan el resultado (no te puedes cortar el pelo sin un estilista).
- Heterogeneidad o variabilidad: significa que los servicios tienden a estar menos estandarizados o uniformados que los bienes, es decir, cada servicio depende de quien los presta, cuando y donde, debido al factor humano; el cual, participa en la producción y entrega (ejemplo: el peluquero va a actuar dependiendo de su estado de ánimo, salud, etc.).

Por esto los proveedores de servicios pueden estandarizar procesos de sus servicios y capacitarse o capacitar continuamente a su personal para poder brindar mayor uniformidad y generar mayor confiabilidad.

- Carácter perecedero o imperdurabilidad: los servicios no se pueden conservar, almacenar o guardar en inventario. (ejemplo: las horas que no atiende un dentista, son consideradas perdidas). La imperdurabilidad de los servicios no constituye un problema cuando la demanda es constante. (Kotler y Amrstrong, 2007)

Sin embargo, cuando la demanda fluctúa, las empresas de servicios suelen enfrentar graves problemas. Por ejemplo, a causa de la demanda en las horas de mayor concurrencia, las compañías de transporte público deben contar con una cantidad de equipo mucho mayor que si la demanda fuera uniforme durante todo el día. Esto plantea que las empresas de servicio con frecuencia diseñan estrategias para lograr un mejor ajuste entre la demanda y la oferta. (estrategias de promoción, planeación de productos, programación y asignación de precios). (Kotler y Amrstrong, 2007)

1.4.5. Los 12 principios del servicio

Al llevar a cabo el servicio al cliente, es fundamental cumplir con una serie de principios. Estos principios tienen el potencial de enriquecer nuestra perspectiva sobre el aspecto más crucial del servicio: el cliente.

- 1) Hacer de la calidad un hábito y un marco de referencia.
- 2) Acordar de forma conjunta con el personal, los clientes y los proveedores las características y detalles precisos de los productos y servicios.
- 3) En lugar de enfocarse únicamente en gestos amigables como sonreír o usar palabras corteses como “por favor” y “gracias”, es importante implementar

sistemas efectivos. Estos sistemas garantizan que el trabajo se realice correctamente desde el primer momento. (Kotler y Amrstrong, 2007, p. 280)

- 4) Anticipar y satisfacer consistentemente las necesidades de los clientes.
- 5) Permitir una autonomía en la interacción con los clientes, otorgando autoridad para abordar y resolver sus quejas de manera eficiente.
- 6) Interactuar con los clientes para conocer sus necesidades y deseos, con el objetivo de ofrecerles exactamente lo que buscan y así fomentar su lealtad y su deseo de regresar.
- 7) Los clientes siempre tienen la expectativa de que se cumpla lo que se promete.
- 8) Demostrar consideración y cortesía hacia las personas, mostrándoles respeto y atención.
- 9) Reconocer en forma explícita todo esfuerzo de implantación de una cultura de calidad. Reconocer de manera evidente y directa el trabajo dedicado a este objetivo.
- 10) Realizar investigaciones para identificar a los líderes destacados en el campo y estudiar sus métodos y prácticas. Adoptar y adaptar sus sistemas con el objetivo de mejorarlo aún más.
- 11) Alentar a los clientes a que digan todo aquello que les disgusta. Así también, impulsarlos a que manifiesten todo aquello que sí les agrada.
- 12) Lo más importante es no dejar esperando al cliente por su servicio. Todo lo demás pasará a un segundo plano, ya que se encontrará molesto y mal predispuesto a cualquier sugerencia o aclaración. (Kotler y Amrstrong, 2007)

1.4.6. Decisiones del producto y responsabilidad social

Los especialistas en marketing, deben tener en cuenta los temas de políticas públicas y reglamentación que involucran la adquisición o eliminación de productos, la protección de patentes, la calidad y seguridad del producto, y las garantías del mismo.

Las compañías deben cumplir tanto las leyes de patentes cuando desarrollan un nuevo producto como también las leyes específicas respecto de la calidad y seguridad del producto. La ley federal de Alimentos, Medicinas y Cosméticos protege a los consumidores de alimentos, medicinas y cosméticos que son inseguros o que están adulterados. Las industrias que procesan carne y productos avícolas se ven obligadas a ser inspeccionadas respecto a las condiciones sanitarias.

La ley N° 24.240 (1972) tiene el derecho de prohibir o decomisar productos potencialmente nocivos y de imponer sanciones graves por la violación de la ley.

A su vez, el gobierno busca evitar que las compañías agreguen productos a través de fusiones, si sus efectos amenazan con disminuir a la competencia. Más aún, las compañías que eliminan productos deben ser conscientes de que tienen obligaciones legales con proveedores, distribuidores y clientes. Estos últimos mencionados, pueden resultar afectados negativamente por la eliminación del producto.

Además, muchos fabricantes ofrecen garantías de sus productos para persuadir a los clientes de su calidad. La Ley de Garantía conocida como Magnuson-Moss exige que se cubran ciertos estándares mínimos, incluyendo la reparación “dentro de un tiempo razonable sin costo”, o el reemplazo o reembolso

totales, si el producto no funciona “después de un número razonable de intentos” de reparación. (Kotler y Amrstrong, 2007, p. 287)

1.4.7. Marketing de productos y servicios internacionales

Los especialistas en comercialización internacional enfrentan desafíos constantemente. Deben determinar qué productos y servicios introducir y en qué países. A su vez tienen que decidir qué tanto estandarizar o adaptar los productos y servicios a los mercados internacionales.

Por un lado, las compañías tienen un interés por estandarizar sus ofertas, pues la estandarización ayuda a una empresa a crear una imagen global consistente, y también reduce los costos de fabricación, y elimina la duplicación de funciones en áreas como: la investigación y desarrollo, la publicidad y el diseño de productos. Por otro lado, los consumidores de todo el mundo difieren en cuanto a su cultura, actitudes y comportamientos de compra. Asimismo, los mercados varían en términos de condiciones económicas, competencia, requisitos legales y entornos físicos. Ante estas variaciones, las empresas por lo general necesitan adaptar sus ofertas de productos para responder a estas diferencias (Kotler y Amrstrong, 2007)

El empaque de los productos también plantea desafíos para los mercadólogos internacionales. Los aspectos del empaque pueden ser delicados y requieren especial atención.

Por ejemplo, los nombres, las etiquetas y los colores pueden ser complejos de traducir de una cultura a otra. Una compañía que utiliza flores amarillas en su logotipo quizás tenga éxito en Estados Unidos, pero en el caso específico de México podría generar rechazo o una asociación negativa en los consumidores del respectivo país debido a que algunas flores amarillas representan una conexión simbólica con la muerte .

También, es igualmente importante adaptar el empaque para que sea coherente con las características físicas de los consumidores en diferentes partes del mundo. Por ejemplo, en Japón es común encontrar latas de bebidas gaseosas más pequeñas, para que se ajusten mejor a las manos de los japoneses.

En consecuencia, aunque la estandarización de productos y empaques puede generar beneficios, las compañías suelen ajustar sus ofertas a las necesidades particulares de mercados internacionales específicos.

Los especialistas en marketing de servicios también se encuentran con múltiples desafíos al globalizarse. Las compañías de servicio que desean expandirse a otros países no siempre son bienvenidas con los brazos abiertos. En algunos casos, las regulaciones que afectan a las empresas internacionales de servicios, reflejan las tradiciones y normas del país anfitrión (Kotler y Amrstrong, 2007)

En otros casos, estas regulaciones parecen tener la intención de proteger las nacientes industrias de servicios del país contra los grandes competidores internacionales que cuentan con mayor cantidad de recursos. No obstante, en otras situaciones, las restricciones parecen no ser más que un obstáculo que dificulta el ingreso de las compañías de servicios extranjeras.

A pesar de las dificultades mencionadas, la tendencia hacia el crecimiento de las empresas internacionales de servicios seguirá avanzando, especialmente en las áreas de banca, líneas aéreas, telecomunicaciones y servicios profesionales. Un claro ejemplo es el banco alemán Deutsche Bank, que atiende a más de 12 millones de clientes en diferentes países del mundo (Kotler y Amrstrong, 2007)

1.4.8. Las 8P's del marketing de servicios

Para Astudillo Cortez (2016, p.15).“Cuando los mercadólogos desarrollan estrategias para comercializar bienes manufacturados, generalmente se concentran en cuatro elementos estratégicos básicos: producto, precio, plaza o lugar (distribución) y promoción (comunicación). En conjunto se les suele llamar las 4P del marketing.

Como se mencionó previamente, debido a la naturaleza de los servicios, el marketing de servicios plantea desafíos únicos.

Por lo tanto, las tradicionales 4P del marketing no resultan suficientes para abordar los problemas que surgen en la temática planteada (Chininin Carrión,2020)

Como consecuencia, los especialistas del Marketing, han adoptado una mezcla ampliada del marketing de servicios llamadas las 8 P's que se mencionan y describen a continuación. Las 8P del marketing de servicios representan los elementos clave que se consideran necesarios para desarrollar estrategias efectivas y rentables que satisfagan las necesidades de los clientes en un mercado competitivo

- Producto (product): la oferta del servicio. Debe ofrecer valor a los clientes y satisfacer “mejor” sus necesidades que otras propuestas de valor de la competencia.
- Plaza (place): implica decisiones sobre dónde y cuándo debe entregarse y a través de qué canales (físicos o digitales). Rapidez, comodidad y conveniencia son factores claves para la entrega eficaz de un servicio (Astudillo Cortez, 2016).
- Precio (price): desde la perspectiva del cliente, este elemento se refiere al costo total que incluye el costo monetario, así como el costo de tiempo y

esfuerzo que implica obtener los beneficios deseados. Esto significa que el precio debe reflejar no solo el valor del producto o servicio en sí, sino también los costos asociados, como el tiempo y el esfuerzo que el cliente debe invertir para adquirirlo o utilizarlo.

- Promoción (promotion): se enfoca en destacar los beneficios y características únicas de los servicios para atraer y retener a los clientes. Debido a que los servicios son intangibles, la estrategia bajo análisis, se centra en comunicar de manera efectiva los aspectos valiosos y diferenciales de los servicios para persuadir a los clientes potenciales a elegirlos. Esto incluye publicidad, relaciones públicas, marketing en redes sociales y otras tácticas para crear conciencia y generar demanda de los servicios (Chininin Carrión, 2020).
- Personas (people): son las personas involucradas en la prestación del servicio, incluyendo al personal de atención al cliente, empleados de contacto directo y cualquier otra persona que tenga interacción con el cliente. El entrenamiento, la capacitación y la motivación se distinguen como elementos claves para garantizar la eficiente entrega del servicio y la satisfacción del cliente haciendo más intensa la experiencia. (Astudillo Cortez, 2016).
- Evidencia física (physical evidence): hace referencia a los elementos tangibles que respaldan la entrega del servicio. Puede incluir el entorno físico donde se presta el servicio, los materiales promocionales, los equipos utilizados, la apariencia de las instalaciones y todo lo que contribuya a la percepción visual y tangible del servicio. Las empresas de servicios deben manejar la evidencia física con cuidado, porque ejerce un fuerte impacto en la impresión que reciben los clientes (Kotler y Amrstrong, 2007)

- Proceso: se refiere a los procedimientos y sistemas utilizados para entregar el servicio al cliente. Deben ser eficaces para garantizar la entrega de la promesa ofrecida y considerar que entrega valor real. Los procesos mal diseñados provocan una entrega de servicios lenta, burocrática e ineficiente, pérdida de tiempo y una experiencia decepcionante. (Chininin Carrión,2020)
- Productividad y Calidad: ambos elementos se consideran unidos. La productividad busca el mejor resultado al menor costo posible y la reducción del costo debe no afectar la calidad del servicio a entregar (la calidad del servicio siempre debe ser evaluada desde la perspectiva del cliente y es esencial para la diferenciación del producto y para fomentar la satisfacción y lealtad del consumidor). Sin embargo, no es aconsejable invertir en mejorar la calidad del servicio, sin antes ponderar las ventajas y desventajas de incrementar los costos y los ingresos al ofrecer una mejor calidad en ciertas dimensiones. Es probable que las estrategias con los mayores beneficios potenciales sean aquellas que buscan mejorar la productividad y la calidad simultáneamente (Astudillo Cortez, 2016).

CAPÍTULO 2: CULTURA

2.1. ¿Qué es la cultura?

La cultura es un sistema complejo de conocimientos y de costumbres que identifican a un grupo específico de personas y se transmiten de una generación a otra. Algunos de los aspectos que forman parte de la cultura son el lenguaje, los hábitos y los valores.

La palabra cultura proviene del latín que significa “cultivar”, “labrar” o “cuidar” y en su sentido más amplio hace referencia a cultivar el conocimiento y la educación, en el sentido de desarrollar la capacidad intelectual de un pueblo o civilización (Enciclopedia Humanidades, 2023, párr.1)

La cultura es el resultado de la acumulación de experiencias y de la adaptación a diferentes circunstancias, que tuvo una población durante un largo período. Es la cultura la que juega un papel fundamental en la supervivencia de un grupo social, ya que proporciona herramientas, normas y valores que permiten a la comunidad enfrentar los desafíos y prosperar en su entorno. (Enciclopedia Humanidades,2023)

La Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO,2023, párr.2) ha definido la cultura como “el conjunto de los rasgos distintivos espirituales y materiales, intelectuales y afectivos que caracterizan a una sociedad o a un grupo social y que abarca, además de las artes y las letras, los modos de vida, las maneras de vivir juntos, los sistemas de valores, las tradiciones y las creencias”.

Cabe destacar que antropológicamente la cultura se asociaba básicamente a las artes, la religión y las costumbres. Recién hacia mediados del siglo XX, el

concepto de cultura se amplía a una visión más humanista, relacionada con el desarrollo intelectual o espiritual de un individuo: “la cultura incluye todas las actividades características y los intereses de un pueblo” (Flores, 2007, p.2)

Asimismo, la noción de cultura ha sido abordada por distintos autores a lo largo de la historia, y cada uno ha aportado su propia perspectiva y definición. Seguidamente, se presentan algunos de los conceptos de cultura propuestos por destacados pensadores:

Malo (2000) afirma que:

Esencial a la condición humana es la cultura, no solo en su sentido tradicional como resultado de un cultivo de nuestras facultades que culmina en conocimientos y capacidades desarrolladas, sino, en el sentido antropológico de conjunto de ideas, creencias, actitudes, valores jerarquizados, tecnologías y sistemas de pensamiento y comunicación, de acuerdo con los cuales organizamos nuestras vidas como parte de grupos estructurados. Gran parte de lo que somos, es el resultado de los rasgos y complejos de la cultura a la que nos incorporamos luego y a aquello que introyectamos en nuestros seres como partes conformadoras de nuestras personalidades(p.2).

A su vez, Malo (2000) expresa que la cultura es el modo de vida de un pueblo, conformado por sus expresiones artísticas, fiestas, folklore, creencias, costumbres, entre otros.

Coltman (1989) sostiene que la cultura puede ser comprendida desde diversas perspectivas:

- Artes que abarcan artes gráficas, pintura, escultura, arquitectura.
- Artesanías.
- Ciencia.

- Danza propia del lugar, costumbres musicales y movimientos.
- Educación.
- Gastronomía.
- Gobierno.
- Historia.
- Industria, negocios y agricultura.
- Literatura como libros, revistas y periódicos.
- Música.
- Tradición.
- Religión.

También, Bonfil (1989) amplía el concepto agregando que la cultura se define como un conjunto de conocimientos, habilidades y formas de sensibilidad que se encuentran principalmente en las Bellas Artes y actividades intelectuales. Sin embargo, esta concepción restringe su acceso y requiere un tipo específico de educación, así como ciertas condiciones individuales, familiares y sociales.

Esto implica que solo unos pocos tengan la oportunidad de participar en esta forma de cultura, lo cual refuerza una visión elitista del término y limita su alcance a un grupo reducido de personas.

Sin embargo, la perspectiva antropológica citada por Bonfil (1989), examina lo anterior y lo contradice, asegurando que en todas las sociedades y grupos humanos, la cultura está presente, ya que se transmite a través de la interacción social y es necesaria para participar plenamente en la vida colectiva. Desde este enfoque, la cultura se caracteriza por ser dinámica y evolutiva, lo que implica que está en constante cambio y transformación, impulsada por la creatividad y la innovación de la sociedad en su conjunto.

Aunque existen variadas definiciones, en general, todas coinciden en que la cultura es lo que le da vida al ser humano: sus tradiciones, costumbres, fiestas, conocimiento, creencias, moral (Murillo, 2007)

Se podría decir que la cultura tiene varias dimensiones y funciones sociales, generando:

- Un modo de vivir.
- Cohesión social.
- Creación de riqueza y empleo.
- equilibrio territorial

En conclusión, la cultura es algo vivo, compuesta tanto por elementos heredados del pasado como por influencias exteriores adoptadas y novedades inventadas localmente. La cultura tiene funciones sociales. Una de ellas es proporcionar una estimación de sí mismo, condición indispensable para cualquier desarrollo, sea éste personal o colectivo.

En otras palabras, la cultura ayuda a las personas a entender quienes son y a formar una percepción de sí mismas, lo que a su vez influye en su crecimiento personal y en la evolución de la sociedad en general (Murillo, 2007).

2.2. Características de la cultura

La cultura se distingue por ser aprendida, compartida y dinámica, lo que significa que se adapta al contexto con el propósito de asegurar la supervivencia del grupo social.

La cultura no es algo instintivo o natural del ser humano, sino que es producto del aprendizaje que incorpora durante toda la vida. Es una capacidad que diferencia a los seres humanos del resto de los animales. Esto último, hace

referencia a la capacidad única de los seres humanos para crear, transmitir y modificar patrones de comportamiento, conocimientos y símbolos (Enciclopedia Humanidades, 2023)

Es por esto, que en los últimos años el ser humano ha desarrollado nuevas habilidades y tecnologías que implican un avance acelerado en la evolución cultural a nivel mundial, como la cultura 2.0 propia de Internet y las redes sociales

A su vez, la vida en comunidad es fundamental para mantener la continuidad de la cultura. Cabe mencionar que existe una amplia diversidad cultural como tantas sociedades o países hay en el mundo. El mundo es increíblemente diverso en términos de culturas. Cada sociedad o país tiene su propia identidad cultural única, con sus propias tradiciones, idiomas, expresiones artísticas y creencias. Esta diversidad cultural es una característica enriquecedora y nos permite aprender de diferentes perspectivas y formas de vida. (Enciclopedia Humanidades,2023)

Sin embargo, la cultura es un concepto realmente amplio y complejo y, en ocasiones supone una barrera para la relación y el entendimiento entre personas de distintas partes del mundo. Es por esto, que gracias al surgimiento de nuevos conceptos como la interculturalidad y multiculturalidad, la sociedad ha logrado romper estos paradigmas, lo que supone una oportunidad de desarrollo en el mundo actual globalizado (Maestro, 2023)

El concepto de interculturalidad puede ser fácilmente confundido con los términos multiculturalidad o pluriculturalidad, aunque tienen significados distintos.

La palabra multiculturalidad o pluriculturalidad se utiliza para describir una situación en la que diferentes culturas coexisten y pueden influenciarse mutuamente. Sin embargo, esta situación puede suceder sin un reconocimiento mutuo o sin que las personas interactúen entre sí. Es posible que distintos grupos

culturales compartan un mismo espacio y tiempo, pero sin establecer una comunicación significativa entre ellos (Maestro, 2023)

En cambio, el término interculturalidad se refiere a la interacción equitativa entre diferentes culturas o sectores de una sociedad. Se enfoca en las relaciones entre culturas y se basa en un enfoque relacional, es decir, se basa en establecer una comunicación afectiva, respetuosa y de igual a igual entre los diversos grupos culturales, permitiendo la integración y convivencia enriquecida entre los mismos.

2.3. Elementos de la cultura

Los elementos culturales son todas las piezas que conforman la cultura de un pueblo, país, etnia o región. Junto con los elementos naturales, les dan forma, cohesión e identidad a las sociedades y permiten su clara identificación y diferenciación respecto a otras (Wetto, 2022)

Los principales elementos naturales son: el relieve, las aguas superficiales, mares y océanos, la vegetación, la fauna y el clima. La cultura de una sociedad se desarrolla en el contexto de su entorno natural y se ve influenciada por él.

A pesar de que los elementos culturales son generalmente intangibles, son sólidos referentes del grupo al que pertenecen y describen, ya que se han ido formando a través de largos períodos de tiempo y transmitidos de generación en generación (Wetto, 2022).

Los elementos culturales son, entonces, todos los modelos, patrones o expresiones que existen en una sociedad y que regulan, unifican y conceptualizan su comportamiento, forma de ser y de pensar. Incluye rituales, costumbres y creencias, así como también comidas, vestimenta y otros elementos.

Es relevante recalcar que los elementos culturales no son estáticos; su dinamismo está dado principalmente por el dinamismo propio de las sociedades, especialmente en los últimos siglos (Wetto, 2022).

Esto se debe al progreso tecnológico, los medios de transporte y la transculturización, que han permitido que las diversas culturas puedan tener contacto entre sí, compartiendo e intercambiando elementos que pueden ir modificando lentamente ciertos aspectos culturales propios.

Sin embargo, en la antigüedad, los pueblos y civilizaciones a menudo se encontraban sometidos a conquistas, invasiones y cruzadas por parte de otros grupos o imperios. Estos eventos históricos tuvieron un impacto significativo en los elementos culturales de la sociedad afectada (Wetto, 2022).

Un ejemplo claro de esta mezcla de elementos culturales puede verse en Turquía, donde el paso de diversos imperios (romano, otomano, cristiano) dejaron su huella a lo largo de muchos siglos, dando como resultado un sincretismo (en este sentido, el concepto de sincretismo ha sido empleado por la antropología cultural para referirse al proceso mediante el cual dos tradiciones diferentes que se ven obligadas, por alguna circunstancia histórica, a convivir durante un prolongado periodo de tiempo, experimentan una gradual asimilación de los elementos culturales de la otra, dando como resultado una expresión cultural nueva y única formada a partir de la mezcla de ambas) palpable en los elementos culturales como la religión, la comida, la vestimenta y los bailes típicos. Es decir, cada uno de estos imperios dejó su marca y contribuyó a la formación de la cultura turca actual (Wetto, 2022).

2.3.1. Características de los elementos culturales

- Representan e identifican a un grupo humano.
- Son elementos cohesionadores. Es decir, tienen la capacidad de unir y fortalecer a una comunidad o un grupo (Wetto, 2022)
- El ser humano es indispensable para su materialización y transmisión. Es decir, la existencia y transmisión de los elementos culturales dependen del ser humano como agente activo. Es a través de la interacción y la participación activa de los individuos que los elementos culturales cobran vida, se transforman y se transmiten a las generaciones futuras.
- Es una manifestación de carácter colectivo, es decir, que surgen y son compartidos por un grupo de personas dentro de una determinada sociedad o comunidad.
- Aunque no todos, la mayoría suelen ser intangibles o tener un fuerte componente inmaterial (Wetto, 2022).
- Requieren de la transmisión oral o práctica (experiencia directa) para su continuidad.
- Forman parte de un fenómeno social, histórico y concreto. Es decir, los elementos culturales son inseparables de su contexto social, histórico y concreto. Reflejan y representan las características y circunstancias particulares de una sociedad en un momento específico, y son moldeados por las influencias y dinámicas sociales que existen en ese entorno.
- Son expresiones claramente creativas.
- Los componentes culturales se dividen en dos tipos, uno que integra las ideas y simbologías de un grupo y otro, los objetos tangibles. El primero de los elementos culturales es el inmaterial, que abarca los valores, creencias,

símbolos y el lenguaje que definen a una sociedad; el segundo, son los objetos físicos; tecnología; vestuario, utensilios, medios de transporte, entre otros (Wetto, 2022).

2.3.2. Ejemplos de elementos culturales

- Lenguaje: es el código compartido que posibilita a los individuos comunicarse a través del habla, del cuerpo o de la escritura. El resto de los elementos de la cultura dependen del modo en cómo las personas se comunican entre sí. La comunicación juega un papel fundamental en la manifestación de la cultura, ya que a través del lenguaje y las interacciones sociales se transmiten y comparten ideas, valores, normas y creencias que son significativas dentro de una determinada sociedad. En Surinam, la comunicación cultural se destaca por la coexistencia de múltiples idiomas. El Sranan Tongo es la lengua principal criolla hablada por más de un tercio de sus habitantes; paralelamente al neerlandés, que es el idioma oficial. El inglés, portugués, chino, tailandés y español también se utilizan comúnmente (Contreras, 2022)
- Valores: son criterios que determinan aquello que es deseable en una sociedad. Estos valores actúan como guías para el comportamiento de las personas dentro de una cultura específica y sirven como base para establecer las normas sociales.
- Normas y sanciones: se refiere a las reglas que guían a las sociedades, es decir, establecen cómo deben actuar los individuos en una sociedad. Estas normas pueden ser formales (como las leyes y regulaciones jurídicas) o informales (como las normas religiosas o morales), regulando la interacción social. y, en muchos casos, su no cumplimiento es motivo de sanción (Contreras, 2022)

- Creencias: es una convicción mental que implica aceptar una experiencia, idea o teoría como verdadera sin requerir pruebas o evidencia argumentativa. En otras palabras, es aquello en lo que decidimos confiar y afirmar sin poseer el conocimiento o pruebas para demostrar su veracidad. No toda creencia es necesariamente falsa, pero en el momento en que procedemos a comprobarlas fáctica o científicamente, dejan de ser creencias y pasan a ser conocimientos, leyes científicas u otro tipo de saberes. Por ejemplo, el colectivo terraplanista tiene la firme creencia de que el planeta Tierra es plano, en lugar de esférico. A su vez, el credo católico defiende la creencia de que Jesús de Nazaret fue el mesías, hijo de Dios, y que su muerte libró de sus pecados al mundo (Contreras, 2022)
- Símbolos: son emblemas, formas o signos que contienen un significado dentro de una cultura y que representan su modelo de vida, sus creencias, sus costumbres y su tradición ancestral. Es decir, en distintas culturas, los símbolos han surgido como poderosas representaciones de valores, creencias y tradiciones, y se han convertido en representaciones icónicas de sus respectivas culturas (Contreras, 2022).

Por ejemplo, la hoja de arce es un símbolo que se utiliza en la cultura canadiense, representando la belleza natural y la abundancia del país. También se usa como símbolo de unidad y diversidad, ya que la hoja de arce se encuentra en diferentes regiones de Canadá. La hoja de arce también es un símbolo de orgullo nacional y se usa a menudo en las banderas canadienses y otros símbolos nacionales. A su vez, el dragón en China representa la gloria del emperador y el Sol, pero en el arte cristiano europeo

su simbolismo es negativo y refleja lo más perverso de la naturaleza humana (Cordova, 2016).

- Tradiciones culinarias: es aquí donde se percibe con mayor claridad la combinación de diferentes culturas. En la actualidad es difícil reconocer alimentos propios y típicos de una región sin que existan algunos llegados de otras latitudes que vienen a complementar recetas autóctonas. Sin embargo, los platos típicos de una región son una rotunda forma de expresión de su cultura. Ejemplos: el tamal mexicano, la paella española, la pasta italiana (Cordova, 2016).
- La música y la danza: los ritmos y los instrumentos de un grupo social son, si se quiere, los elementos culturales más descriptivos y de mayor trascendencia. La música es un lenguaje universal y por ello sus manifestaciones son compartidas, entendidas y aceptadas por la mayoría. Es por esto que la música es un elemento muy potente para exponer la cultura de un determinado grupo social. Un claro ejemplo de dicho elemento es el tango en la Argentina (Wetto, 2022)
- Religión: la cultura de una sociedad es un tejido complejo en el que los distintos elementos están estrechamente entrelazados. Uno de estos elementos importantes es la religión, que puede tener un impacto significativo en la forma en que se manifiestan otros aspectos culturales, como la vestimenta, la comida, las prácticas diarias, las creencias y los valores. Un ejemplo destacado es la influencia de la religión en las comunidades judías alrededor del mundo. Sus creencias religiosas dictan ciertas normas sobre la vestimenta, y tienen restricciones alimenticias que afectan lo que pueden comer. Además, estas comunidades siguen estrictamente el día de descanso,

el sábado, y como resultado, las personas dejan de trabajar por completo durante ese día, lo que influye significativamente en su rutina diaria.

- **Vestimenta:** es un elemento cultural marcado por la moda, por las características geográficas y climáticas de la región o por la religión. En ciertos casos, la vestimenta es un elemento que identifica claramente la cultura de las personas que las llevan, como es el caso del uso del burka por parte de las mujeres islámicas (Wetto, 2022)
- **Artesanía:** tal vez sea el elemento cultural más puro, pues no interviene otra cosa que la mano de su autor. Los materiales utilizados son autóctonos de la región y las técnicas de fabricación son transmitidas por observación y práctica de generación en generación. Muchas de ellas se han industrializado (como el caso de las manufacturas de seda en China), pero no por ello han dejado de tener un alto componente cultural (Wetto, 2022).

2.4. Patrimonio cultural

Cuando se hace referencia al patrimonio cultural, también conocido como patrimonio antropológico, se están señalando las expresiones de la cultura que los seres humanos van dejando a lo largo de su trayectoria en la Tierra. Estas manifestaciones son como “datos” que permiten conocer a las personas. El patrimonio es aquello que identifica a los grupos humanos, aquello por lo que se diferencia a los individuos pertenecientes a distintas etnias e incluye aspectos tan dispares como la arquitectura, las leyendas, las herramientas agrícolas, los textos históricos o los que hablan de tecnología actual. Además, abarca elementos como la música, la poesía, la indumentaria y los conocimientos que se tienen sobre las formas de producir (Etecé, 2022).

Es decir, el patrimonio cultural comprende todo aquello que forma parte del legado de una comunidad, tanto en forma de objetos materiales como de aspectos no tangibles. Estos elementos están profundamente ligados a la identidad social y cultural de dicha comunidad y han sido heredados de generaciones anteriores.

Dicho patrimonio abarca una amplia gama de elementos, que van desde lugares emblemáticos, monumentos históricos y obras de arte hasta bailes y música tradicionales; y vestimentas típicas. Estos elementos no solo poseen un valor intrínseco en términos de historia y cultura, sino que también han adquirido importancia como atracciones turísticas (Etecé, 2022).

En este sentido, el patrimonio cultural se ha convertido en una fuente de ingresos económicos para muchas comunidades, ya que atrae a visitantes de todo el mundo que desean explorar y experimentar estas expresiones culturales únicas.

A su vez, cada país cuenta con legislaciones que regulan la preservación del patrimonio cultural. Además, existen acuerdos internacionales que definen los lineamientos para la conservación a nivel regional y global (Etecé, 2022).

Dentro de los organismos encargados de mantener y proteger el patrimonio cultural, la organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura (UNESCO, por sus siglas en inglés) ocupa un papel fundamental. Valga la redundancia, dicho organismo promueve la identificación, la protección y la preservación del patrimonio cultural de todo el mundo considerado especialmente valioso para la humanidad.

2.4.1. Tipos de patrimonio cultural

Usualmente, se diferencian dos categorías principales de patrimonio cultural (Etecé, 2022):

- **Patrimonio cultural material o tangible:** este tipo de herencia se refiere a elementos físicos que se pueden tocar o percibir de manera concreta. Puede ser **mueble o inmueble**, es decir, que puede o no ser movido de un lugar a otro. **El patrimonio cultural mueble** incluye obras de arte como pinturas y esculturas, manuscritos antiguos, colecciones científicas, artefactos históricos, fotografías, películas y artesanías. Por otro lado, **el patrimonio cultural inmueble** abarca monumentos, edificios, conjuntos arquitectónicos y sitios arqueológicos.
- **Patrimonio cultural inmaterial o intangible:** este tipo de herencia se compone de elementos no físicos. Incluye tradiciones, prácticas, creencias y conocimientos que se transmiten de generación en generación. Algunos ejemplos de patrimonio cultural inmaterial son los idiomas, los cantos, los bailes, las comidas tradicionales, las celebraciones y los juegos populares.

2.5. Identidad cultural

El concepto de identidad cultural implica pertenecer a un grupo social con el cual se comparten aspectos culturales como costumbres, valores y creencias. Sin embargo, es importante tener en cuenta que la identidad no es algo inmutable, sino que se recrea y transforma tanto a nivel individual como colectivo. Además, la identidad cultural también se ve influenciada y enriquecida por elementos externos como, la interacción con otras culturas y la globalización (Flores, 2007).

De acuerdo con estudios antropológicos y sociológicos, la identidad surge por oposición y como reafirmación frente al otro. Es decir, las personas se definen y reconocen a sí mismas como parte de un grupo cultural al distinguirse de aquellos que no comparten sus rasgos culturales.

Si bien el concepto de identidad puede trascender las fronteras, como en el caso de los migrantes que llevan consigo su identidad cultural a nuevos territorios, es importante destacar que el origen de este concepto a menudo está vinculado a un territorio específico.

La identidad cultural de un pueblo se establece a lo largo del tiempo a través de una variedad de aspectos que reflejan y representan su cultura. Estos aspectos pueden incluir la lengua que hablan, las prácticas y tradiciones que siguen, las normas y valores que comparten, las manifestaciones artísticas y literarias que producen, entre otros elementos culturales. Cabe destacar que estos elementos que conforman la identidad cultural tienen una naturaleza intangible y anónima, ya que son el resultado de la colaboración y contribución de toda la comunidad en su conjunto (Flores, 2007).

Además, algunas formas de expresión cultural tienen un papel especial en la expresión de la identidad de una comunidad, a diferencia de las actividades cotidianas. Por ejemplo, las festividades, los rituales, la música y la danza son ejemplos de manifestaciones culturales que destacan y representan la identidad de un grupo de personas. Estas expresiones culturales, que son muy visibles y populares, han sido reconocidas por la UNESCO como “patrimonio cultural inmaterial”. Esto significa que se consideran parte valiosa del legado cultural de la humanidad y se busca protegerlas y preservarlas para las generaciones futuras, ya que enriquecen la diversidad cultural de nuestro mundo (Flores, 2007, párr. 9).

La identidad encuentra su expresión y existencia a través del patrimonio cultural, que como ya mencionamos engloba elementos culturales de gran valor.

Es la sociedad la que, de forma activa, configura su patrimonio cultural al establecer e identificar aquellos elementos que desea valorar y que asume como propios y los que, de manera natural, se van convirtiendo en el referente de identidad. Estos elementos se convierten en referentes fundamentales para la identidad de la comunidad.

Cabe destacar que el constante reconocimiento y la conexión con el entorno físico y social son fundamentales para mantener viva y activa la identidad cultural.

Tanto el patrimonio como la identidad cultural no son elementos estáticos, sino que están en constante cambio y evolución. Están influenciados por factores externos y por la continua retroalimentación entre ambos (Flores, 2007).

La identidad está ligada a la historia y al patrimonio cultural. No existe sin la memoria, sin la capacidad de reconocer el pasado, sin elementos simbólicos o referentes que le son propios y que ayudan a construir el futuro.

Como conclusión, las expresiones de la cultura que los seres humanos van dejando a lo largo de su trayectoria en la Tierra (es decir, el patrimonio cultural) tienen que ser reconocidas por los grupos como propias para que puedan considerarse patrimonio cultural, las producciones, ya sean individuales o grupales, deben ser aceptadas y asumidas por la colectividad, por lo que quedan desechados los productos de modas pasajeras. Así, aunque el patrimonio se construya continuamente, no se define como tal hasta que no ha sido incorporado a las formas de vida del grupo. Por ejemplo, podemos pensar en el hábito de tatuarse la piel, moda actual entre muchos jóvenes, pero que no será un rasgo cultural si la mayor parte de la población no lo practica (Pastor Alfonso, 2003)

2.5.1. Ejemplos de identidad cultural

Los indígenas guajiros son parte de la etnia Wayuu, un pueblo caribe que logró sobrevivir en gran medida a la conquista y a la colonización española. Estos individuos residen en Colombia y Venezuela y poseen una identidad cultural distintiva que los separa de ambas naciones latinoamericanas, a pesar de ser ciudadanos oficiales de las mismas (Etecé, 2023)

Los Wayuu tienen su propio idioma, el wayuunaiki, y siguen códigos de justicia tradicionales y ancestrales en la medida en que el Estado lo permite, lo que a menudo causa temor en otras comunidades.

A su vez, a pesar de que Hong Kong es políticamente y territorialmente parte de la República Popular China, su historia como colonia británica durante casi un siglo (hasta 1997) ha dejado una profunda influencia en sus tradiciones y en cómo se identifica culturalmente (Etecé, 2023).

Esta historia ha llevado a un conflicto político y sociocultural en la actualidad entre los habitantes de Hong Kong, que hablan cantonés e inglés, y se sienten identificados con los principios democráticos occidentales, y el sistema político tradicional y comunista de China.

2.5.2. Pérdida de la identidad cultural

Como se mencionó previamente, la identidad cultural es un aspecto dinámico y mutable, sujeto a cambios y susceptible de ser redefinido, incluso por influencia de otras culturas.

Este intercambio puede ocurrir de manera armoniosa y pacífica, a través de relaciones sociales, culturales o comerciales, donde ambas partes comparten prácticas y formas de pensar que se influyen mutuamente (Etecé, 2023)

En otros escenarios, este intercambio puede ser unidireccional y forzado, llevado a cabo en forma violenta y opresiva, como sucedió durante la época del Imperialismo europeo, donde las colonias eran sometidas y dominadas por los imperios europeos.

Estos procesos de transformación de la identidad cultural pueden ser descritos de diversas formas:

- **Aculturación:** es el término utilizado para describir el proceso en el cual se reemplazan elementos propios de una cultura por aquellos provenientes de otra cultura, generalmente como resultado de acciones violentas como conquistas, invasiones y colonizaciones. En esta dinámica, los aspectos distintivos de una sociedad pueden ser suprimidos y reemplazados por aquellos de la cultura dominante, lo que puede tener como consecuencia la pérdida de la identidad cultural original.
- **Transculturación:** ocurre cuando dos o más culturas intercambian elementos, generalmente en el contexto de actividades comerciales y económicas. Estos fenómenos son naturales y enriquecedores para ambas culturas.
- **Inculturación:** es el fenómeno mediante el cual un individuo asimila elementos provenientes de diversas culturas y los integra en su propia identidad, sin sentir la necesidad de etiquetarlos como exclusivamente “suyos”. En este proceso, los elementos culturales de distintos orígenes se entrelazan de forma natural, dando forma a la manera en que la persona se reconoce a sí misma y establece conexiones con su entorno (Etecé, 2023).

2.6. Culturas donde está inserto McDonald's

Como es de público conocimiento, McDonald 's es ampliamente reconocido como un ícono de la comida rápida y una franquicia de notable éxito. Su influencia es tan profunda que términos como “arcos dorados”, “cajitas felices”, “Ronald McDonald” y “Big Mac” se han integrado de manera habitual en el lenguaje cotidiano (Conti, 2014, párr.4)

La corporación estadounidense se posiciona como la franquicia con mayor éxito a nivel global y, de acuerdo al listado “Best Global Brands” elaborado por Interbrand, ocupa el puesto número once (11) entre las empresas más influyentes a nivel mundial.

La marca McDonald 's opera en una extensa red global, con más de 35,000 restaurantes en diferentes países alrededor del mundo, incluyendo América del Norte, Sudamérica, los mercados europeos, africanos, asiáticos y oceánicos (Conti, 2014)

De este modo, McDonald 's se posiciona como una de las principales cadenas de comida rápida a nivel global, debido a que ha progresado en la internacionalización. Ha salido más allá de su mercado original, Estados Unidos, para difundir por el mundo su modelo (Martinovic y Straumann. 2013)

Su crecimiento y reconocimiento se logra mediante la apertura de nuevos locales, la búsqueda e innovación de nuevos menús, la experimentación con nuevos ingredientes y combinaciones de alimentos de su oferta original con otros propios de las regiones y lugares en los que se hace presente.

Así, McDonald 's ha logrado ser reconocida y permanecer en el subconsciente de los individuos, a la hora de pensar en comida de elaboración rápida y de calidad estándar.

Cabe hacer mención de que McDonald's suele ser percibido, dada su condición de multinacional estadounidense, como un fuerte representante de la cultura occidental y, en muchos casos, visto como un agente de imperialismo cultural norteamericano; en especial, si la cultura se define por componentes como la música popular, la televisión, el cine, la publicidad, la moda, y la producción en masa (Martinovic y Straumann, 2013)

En otras palabras, la presencia global de McDonald 's y su influencia en estos aspectos culturales pueden llevar a debates sobre cómo esto afecta y difunde los valores y elementos culturales estadounidenses en otras partes del mundo.

En el ámbito internacional y, particularmente en países con una mayor lejanía cultural respecto de occidente, McDonald 's evoca el ideal de la cultura popular norteamericana del *American Way of Life*, con el cual le ha sido relativamente fácil lograr el éxito (Martinovic y Straumann, 2013)

De esta manera, al promover hábitos alimenticios, en algunos casos completamente diferentes a los de las sociedades en las que se instala, dichos hábitos pueden ser percibidos como algo exótico y único.

Al mismo tiempo, pueden significar una oportunidad de experimentar parte de ese ideal occidental, tan extensamente popularizado a través de los medios de comunicación en la televisión o en las películas (Martinovic y Straumann, 2013)

Sin embargo, más allá de lo mencionado recientemente, la franquicia de comida rápida conocida por sus arcos dorados, exhibe una destacada habilidad para adaptarse a diferentes contextos culturales en los que opera. La empresa modifica su enfoque y menú para reflejar y respetar las particularidades culturales de cada región o país, asegurando así una experiencia atractiva para los consumidores locales (Martinovic y Straumann, 2013)

CAPÍTULO 3: CULTURA Y MARKETING INTERNACIONAL

3.1. La globalización

Antes de abordar la definición de los términos que describen y explican la toma de decisiones estratégicas en el ámbito internacional, es crucial destacar un fenómeno que ha venido ocurriendo en la sociedad en las últimas décadas y que muestra una tendencia imparable (Martínez Valverde, 2017).

En la actualidad, sería imposible poder explicar todo lo que se esconde detrás de la existencia e importancia del marketing internacional sin comenzar hablando del paulatino proceso que está experimentando nuestro planeta, en términos empresariales, culturales y sociales, hacia la globalización de los mercados.

Actualmente, se está presenciando en el escenario comercial un continuo proceso de integración de los mercados nacionales hacia un único mercado global. Este fenómeno está teniendo un impacto sustancial en la transformación de las políticas empresariales en cuanto a sus programas de investigación y desarrollo, su política de compras, sus planes de producción e internacionalización y, en definitiva, sobre sus estrategias de comercialización (Martínez Valverde, 2017).

Hoy en día, el marketing a nivel internacional está fuertemente influenciado por la globalización, que implica una mayor interconexión entre los mercados globales. Esto se combina con una tendencia hacia la reducción de regulaciones comerciales y una rápida adopción de avances tecnológicos en la sociedad.

3.1.2. Profundizando en el concepto de globalización

A lo largo del tiempo, la globalización ha sido un fenómeno que ha transformado de manera significativa múltiples aspectos del mundo, abarcando lo económico, lo tecnológico, lo social y lo cultural (Sánchez Bressel, 2020)

Según Perez Gavilan (1998 citado en Sánchez Bressel, 2020) la globalización se manifiesta como un extenso proceso histórico que ha tenido ritmos y efectos diversos en distintas partes del mundo y en diversos niveles de la organización laboral, los métodos de producción, la cultura y la vida social.

Este fenómeno ha generado cambios en hábitos, tradiciones, ideologías e instituciones a lo largo de su evolución

La globalización es un concepto amplio y puede tener varias interpretaciones, siendo la mayoría de ellas de naturaleza económica (Sánchez Bressel, 2020)

Según la Real Academia Española (2023) se refiere a un proceso en el cual las economías y los mercados, gracias al avance de las tecnologías de la comunicación, adquieren una dimensión global. Esto significa que están cada vez más interconectados con los mercados de otros países y dependen menos de la intervención reguladora de los Gobiernos. Pero, como se ha mencionado antes, este concepto no sólo afecta a la economía.

Moneta argumenta que la globalización tiene un fuerte impacto en la forma en que las personas perciben su cultura y se identifican. Según él, la globalización está alterando el panorama de las identidades culturales. Anteriormente, las identidades culturales estaban arraigadas principalmente en territorios específicos y abarcaban tanto lo tradicional como lo moderno.

Sin embargo, debido a la globalización, están surgiendo identidades culturales más modernas y postmodernas que no están limitadas por fronteras

geográficas, sino que tienen un carácter que trasciende lo territorial (Moneta, 1996 citado en Sánchez Bressel, 2020)

Como conclusión, este fenómeno ha estado transformando a la sociedad durante siglos y, hasta el día de hoy, sigue haciéndolo. Por esta razón, las empresas deben ajustar constantemente sus estrategias a estas evoluciones.

3.1.3. El impacto de la globalización en la cultura

Uno de los impactos más significativos y de mayor relevancia de la globalización ha recaído sobre la cultura. Tal como menciona Hodichis, la cultura “se ve impactada con la llegada de la globalización a un país. Ya que con esta llegan nuevas costumbres y nuevas ideas que se muestran a las nuevas sociedades que se ven inmersas” (Hodichis, 2015 citado en Sánchez Bressel, 2020, p.8).

El término de *globalización cultural* hace referencia a:

Un proceso de exportación, expansión y asimilación de costumbres, valores, expresiones artísticas, creencias religiosas, gastronomía y tradiciones, que se debe de entender siempre desde la expansión de la globalización económica, gracias a la cual se han adquirido culturas y costumbres de otros países, convirtiéndolas en algunos casos como propias (Sánchez Bressel, 2020, p.8)

Indudablemente, la cultura está inmersa en un constante flujo de transformaciones, desempeñando un papel fundamental en la vida de las personas. De ella deriva el modo de vida y las decisiones que cada individuo toma en su existencia.

Para muchos, la religión puede influir en su perspectiva de vida, y los valores pueden orientar el curso de su comportamiento. Pero, ¿Cómo se da este intercambio cultural? En este proceso, se precisa que fuentes modernas tengan una influencia palpable sobre las personas.

“La globalización cultural, como forma de transnacionalización de la cultura, se ha producido o canalizado a través de dos vías de diferente naturaleza: los medios de comunicación de masas y el comercio internacional” (Ander Egg, 2001 citado en Sánchez Bressel, 2020, p.8).

¿Cómo ha ido evolucionando por lo tanto la cultura debido a la globalización? En este aspecto, diversos elementos han sido los protagonistas. Uno de los más relevantes y grandes responsables en este ámbito sin lugar a duda es el de la actividad e influencia de los medios de comunicación.

Un claro ejemplo de ello puede ser la actual influencia mundial de las nuevas tecnologías, entre las que se encuentra la telefonía móvil o internet, que han cambiado los hábitos y costumbres en cualquier parte del mundo, facilitando la interconexión entre países que se encuentran incluso en lados opuestos del planeta (Sánchez Bressel, 2020)

Por otra parte, se han creado bloques económicos para fortalecer capitales, unificar monedas como puede ser el caso de la Unión Europea o intercambiar riquezas, facilitando el libre traspaso entre fronteras sin restricciones, influyendo en la interculturalidad de manera directa y trasladando costumbres y experiencias de un lugar a otro.

En definitiva, la globalización cultural es esencial para los países, ya que promueve la interconexión en el ámbito comercial. Es evidente que la economía desempeña un papel fundamental en el progreso a nivel global (Sánchez Bressel, 2020)

3.1.4. El Impacto de la globalización en la empresa y en el marketing internacional

Resulta de vital importancia que una compañía conozca su entorno, ya que es precisamente de su entorno de donde tendrá que obtener los recursos necesarios para el desarrollo de su actividad empresarial y productiva (Sánchez Bressel, 2020).

En los últimos años, la globalización ha alterado significativamente el entorno empresarial y ha influido en cómo las personas se desenvuelven en un mercado internacional cada vez más competitivo.

El entorno externo del marketing tiene que ser tomado en cuenta desde una perspectiva global. En este sentido, se analizará el impacto, tanto negativo como positivo, que ha generado y sigue generando la globalización sobre las empresas (Sánchez Bressel, 2020).

La globalización ofrece la oportunidad de expandir el alcance del mercado al que se dirige una empresa. Esto, a su vez, puede abrir nuevas perspectivas cuando el mercado local se encuentra en situaciones difíciles. En ambos casos, esto conlleva la posibilidad de aumentar ganancias, o en momentos de crisis, reducir o controlar pérdidas.

Bien es cierto, que se deben tener en cuenta los cambios en la sociedad debido a la globalización, para que las empresas puedan establecer las estrategias necesarias para ampliar su mercado objetivo.

Uno de los factores más importantes que se debe tener en cuenta como paso previo a abrirse a nuevos mercados, es la multiculturalidad. Las empresas deben ser conscientes de los distintos comportamientos de los consumidores según la cultura a la que pertenezcan (Sánchez Bressel, 2020).

Pero la globalización no sólo brinda oportunidades, sino que también genera importantes riesgos, que no podemos pasar por alto, para las compañías.

Estos riesgos son primordialmente: la posible debilitación de la empresa ante la aparición de una competencia mucho mayor, la disminución de los niveles de fidelidad de los clientes hacia determinados productos o servicios, o la incesante necesidad de actualizar, por ejemplo, el diseño del producto para poder adaptarse así a las modas y a los nuevos conceptos y preferencias generalizadas.

En consecuencia, el principal efecto de la globalización en las empresas es la intensificación de la competencia. Por lo tanto, cualquier empresa que aspire a ingresar en un mercado debe llevar a cabo un exhaustivo análisis de la competencia (Sánchez Bressel, 2020).

Esto les permitirá comprender los desafíos que enfrentan y, al mismo tiempo, desarrollar estrategias destinadas a supervisar y superar a otras empresas competidoras, asegurando la fidelidad de sus clientes al satisfacer sus necesidades de manera más efectiva que sus rivales (Sánchez Bressel, 2020).

El éxito o el fracaso de las estrategias de marketing dependerá en gran medida de la profundidad y precisión de este análisis previo.

3.2. Marketing internacional

Desde hace algunos años, el marketing internacional ha experimentado un notable crecimiento, y esto se debe a diversos factores. Algunos de estos incluyen (Gámiz Lorenzo, 2015):

- La reducción de obstáculos en el comercio internacional.
- Avances tecnológicos significativos.
- Costos más bajos en logística y transporte.

- El crecimiento y mejora de las comunicaciones a larga distancia.
- Facilidades para llevar a cabo transacciones financieras.
- Un entorno legal más confiable para operaciones comerciales.
- Similitudes en preferencias y prácticas de los consumidores a nivel global.
- Estabilidad política y económica en múltiples regiones.
- Un aumento notable en la inversión extranjera.
- Impulso activo de la exportación por parte de gobiernos y empresas.

Cateora y Hess (1996 citado en Gámiz Lorenzo, 2015, p.9) definen el marketing internacional como “el resultado de las actividades empresariales que dirigen el flujo de las mercancías y servicios de una compañía a consumidores o usuarios en más de una nación.”

Es decir, el marketing internacional se define como el conjunto de acciones orientadas a promover y distribuir una variedad de productos en distintos países.

Además, va más allá de las fronteras nacionales y requiere una comprensión profunda de los diferentes mercados y la capacidad de adaptar las estrategias de marketing para tener éxito en un contexto global (Gámiz Lorenzo, 2015).

A su vez, para llevar a cabo el marketing global, es crucial contar con un entendimiento de los mercados extranjeros donde se planea lanzar un producto para su comercialización. Además, se debe estar al tanto de los elementos del entorno económico, social, cultural, político, legal y tecnológico que pueden influir en el proceso de comercialización a nivel internacional (Gámiz Lorenzo, 2015)

3.2.1. Decisión del programa de marketing global

Las empresas que operan en uno o más mercados extranjeros tienen que decidir qué tanto, si acaso, adaptan sus mezclas de marketing a las condiciones locales (Castro Escobar, 2023).

Por un lado, se encuentran las compañías globales que usan una **mezcla de marketing estandarizada**, vendiendo básicamente los mismos productos y usando los mismos enfoques de marketing en todo el mundo.

Por otro lado, se puede hallar una **mezcla de marketing adaptada**, donde el productor ajusta los elementos de la mezcla de marketing a cada mercado meta, enfrentando costos más elevados, pero esperando mayores participación de mercado y utilidades (Castro Escobar, 2023).

En los últimos años, se ha discutido extensamente la cuestión de si se debe adaptar o estandarizar la mezcla de marketing.

En un extremo, algunos mercadólogos globales creen que la tecnología está haciendo del mundo un lugar más pequeño, y que las necesidades de los consumidores de todo el mundo se están volviendo más similares. Esto crea oportunidades para la creación de *marcas globales* y el *marketing global estandarizado* (Castro Escobar, 2023).

Cabe hacer mención de que las marcas globales y la estandarización, a la vez, originan un mayor poder de marca y costos reducidos por las economías de escala.

En el otro extremo, el concepto de marketing plantea que los programas de marketing serán más eficaces si se adaptan a las necesidades únicas de cada grupo de clientes meta. Si este concepto se lleva a cabo dentro de un país, debería aplicarse aún más en mercados internacionales.

A pesar de la tendencia hacia la homogeneización a nivel mundial, los consumidores de distintos países aún tienen orígenes culturales muy variados; aún difieren mucho en sus necesidades y deseos, poder adquisitivo, preferencias por producto y patrones de consumo (Castro Escobar, 2023).

Debido a que es muy difícil modificar tales diferencias, la mayoría de los mercadólogos adaptan sus productos, precios, canales y promociones para que se ajusten a los deseos de los consumidores en cada país.

Sin embargo, la estandarización global no es siempre una cuestión de todo o nada, sino más bien una cuestión de cuánto se aplica. La gran mayoría de los mercadólogos internacionales sugieren que las compañías deberían *pensar globalmente, pero actuar localmente*, es decir, que deben buscar un equilibrio entre la estandarización y la adaptación (Castro Escobar, 2023).

Estos mercadólogos sugieren una estrategia *glocal*, donde la empresa estandarice ciertos elementos básicos de marketing, y adapte otros a los gustos locales.

Mientras el nivel corporativo aplica una dirección estratégica global; las unidades locales se enfocan en las diferencias individuales de los consumidores en distintos mercados globales.

McDonald's sigue un enfoque uniforme en la gestión de sus restaurantes a nivel global, sin embargo, ajusta su selección de menú para satisfacer los gustos y preferencias de los consumidores locales (Castro Escobar, 2023).

En México, utiliza salsa picante para sus hamburguesas en vez de tan solo salsa de tomate; en Corea vende puerco asado en un bollo, con salsa de soya y ajo; en India, donde las vacas se consideran animales sagrados, la cadena de comida rápida sirve hamburguesas de pollo, pescado y vegetales, Pizza McPuffs, McAlloo

Tikki (una hamburguesa de papas condimentadas), y la Maharaja Mac elaborada con dos piezas de carne de cordero, salsa especial, lechuga, queso, encurtidos y cebolla en pan de ajonjolí.

3.2.2. *Producto*

Hay tres estrategias para adaptar el producto a un mercado extranjero.

La extensión de producto recta significa comercializar un producto en un mercado extranjero sin realizarle cambio alguno. La alta gerencia comunica a su personas de marketing que tomen el producto tal como está y encuentren clientes para él (Castro Escobar, 2023).

Sin embargo, el primer paso debe consistir en averiguar si los consumidores extranjeros utilizan este producto y en qué forma lo prefieren.

Dicha estrategia ha tenido éxito en algunos casos, mientras que en otros ha resultado desastrosa. Los cereales Kellog, los rastrillos Gillette, la cerveza Heineken y las herramientas Black y Decker se venden con éxito casi de la misma forma en todo el mundo.

Sin embargo, General foods introdujo su gelatina en polvo estándar Jell-O en el mercado británico, sólo para terminar de afirmar que los consumidores de este mercado prefieren la forma de oblea o de pastel (Castro Escobar, 2023).

Asimismo, Philips comenzó a obtener utilidades en Japón solo hasta después de reducir el tamaño de sus cafeteras para que éstas cupieran en las cocinas niponas más pequeñas de los japoneses, y de que sus rasuradoras se ajustaran a las manos más pequeñas de los orientales.

La extensión recta es tentadora porque no implica costos extras para el desarrollo de productos, cambios de fabricación o una nueva promoción. No

obstante, en el largo plazo sería costosa si los productos no logran satisfacer a los consumidores extranjeros.

La **adaptación del producto** requiere llevar a cabo cambios en el producto para cubrir necesidades y deseos locales (Castro Escobar, 2023).

Por ejemplo, los champús Vidal Sassoon de Procter & Gamble tienen una sola fragancia en todo el mundo, pero la concentración de la fragancia varía en cada país: más en Europa, pero menos en Japón, donde prefieren las fragancias sutiles.

Gerber vende a los japoneses un tipo de alimento para bebés que revolvería el estómago de muchos consumidores occidentales. Algunos de sus sabores favoritos incluyen lenguado y estofado de espinaca, espagueti de hueva de bacalao, guisado de yuyo y sardinas trituradas en salsa de rábano blanco (Castro Escobar, 2023).

A su vez, Nokia, el fabricante finlandés de teléfonos celulares, personalizó su teléfono de la serie 6100 para cada uno de sus principales mercados. Los diseñadores construyeron reconocedores de voz rudimentarios para Asia, donde los teclados son un problema, e incrementaron el volumen de los aparatos para que las personas escucharan el teléfono en las bulliciosas calles asiáticas.

La **invención de productos** implica crear algo nuevo para el mercado de un país específico. Dicha estrategia podría tomar dos formas.

Por un lado, se mantienen o reintroducen formas previas de productos que resulten adecuadas para las necesidades de un país dado. Volkswagen continuó fabricando y vendiendo su viejo modelo vw sedán en México hasta hace muy poco tiempo (Castro Escobar, 2023).

Por otro lado, una compañía podría crear un nuevo producto para cubrir una necesidad en un país. Por ejemplo, Sony añadió el modelo "U" a su línea de

computadoras personales VAIO para cubrir las necesidades únicas de los consumidores japoneses, aun cuando este no habría sido muy atractivo en el mercado de Estados Unidos ni en otros mercados mundiales.

3.2.3. *Promoción*

Las empresas pueden adoptar la misma estrategia de promoción que usan en su mercado local o cambiarla para cada mercado específico. Algunas compañías mundiales usan un tema publicitario estandarizado en todo el mundo. Desde luego, incluso en las campañas promocionales muy estandarizadas quizás se requieran pequeños cambios para ajustarse al idioma y a diferencias culturales menores (Castro Escobar, 2023).

Por ejemplo, Guy Laroche aplica prácticamente los mismos anuncios de sus fragancias Drakkar Noir en Europa y en los países árabes. No obstante, de forma discreta disminuye el tono de las versiones árabes para cubrir las diferencias culturales en sus actitudes hacia la sensualidad.

Ocasionalmente, también se modifican los colores para evitar los tabúes en ciertos países. En la mayoría de Latinoamérica el morado se asocia con lo sagrado; en Japón, el blanco es un color de luto; y en Malasia el verde se relaciona con enfermedades de la selva. Aun así, los nombres deben cambiarse (Castro Escobar, 2023).

En Suecia, Helene Curtis modificó el nombre de su champú Every Night a Every Day porque los suecos en general lavan su cabello por las mañanas. A su vez, Kellogg tuvo que modificar el nombre del cereal Bran Buds en Suecia, porque en sueco se traduce como “granjero quemado”.

Otras compañías siguen una estrategia de **adaptación de las comunicaciones**, y adecuan por completo sus mensajes publicitarios a mercados específicos.

En Estados Unidos, los anuncios de Kellog promueven el sabor y los aspectos nutritivos de sus cereales, en comparación con las marcas de sus competidores. En Francia, donde los consumidores beben poca leche y toman desayunos ligeros, los anuncios de Kellog buscan persuadir a los consumidores de que los cereales son un desayuno apetitoso y saludable. En India, donde muchos consumidores consumen desayunos fritos y pesados, la publicidad de Kellog intenta hacer que los compradores se inclinen por una dieta más nutritiva y ligera en el desayuno (Castro Escobar, 2023).

Los medios también deben adaptarse a nivel internacional, ya que su disponibilidad varía de una cultura a otra. A modo de ejemplo, el tiempo publicitario en televisión es muy limitado en Europa, llegando a ser de tan solo 4 (cuatro) horas al día en Francia y nulo en los países escandinavos. Los anunciantes deben comprar el tiempo con meses de anticipación, y tienen poco control sobre el horario de transmisión.

La eficiencia de las revistas también varía de un país a otro. Por ejemplo, en Italia las revistas son un medio importante, pero en Austria no lo son. Por su parte, los periódicos tienen una distribución a nivel Nacional en el Reino Unido, pero son muy locales en España.

3.2.4. Precio

Las empresas enfrentan muchos problemas al fijar sus precios internacionales. A modo de ejemplo, ¿de qué manera Black y Decker podrían fijar los precios de sus herramientas eléctricas a nivel global? La compañía podría

establecer un precio uniforme a nivel mundial, aunque tal cantidad sería demasiado alta para los países pobres y no lo suficientemente elevada para los países ricos. Tendría la opción de cobrar lo que los consumidores de cada país puedan pagar, aunque esta estrategia ignora las diferencias en los costos reales de un país a otro (Castro Escobar, 2023).

Por último, la organización podría utilizar un sobreprecio estándar de sus costos en todas partes (margen de ganancia fijo que se aplica a los costos de producción en todos los países donde opera); sin embargo, dicho método sacaría a Black & Decker del mercado de algunos países si los costos son demasiado altos.

Para resolver este tipo de inconvenientes, P&G adapta sus precios a los mercados locales. Por ejemplo, en Asia decidió utilizar un modelo de precios escalonados.

Cuando P&G se introdujo por primera vez en Asia, utilizó el método que había tenido tanto éxito en Estados Unidos. Desarrolló mejores productos y estableció precios ligeramente más altos que sus competidores. Además, cobraba casi lo mismo por una botella de Pantene en Asia que en Estados Unidos.

Sin embargo, estos precios elevados limitaron su atractivo en los mercados asiáticos, donde la mayoría de los consumidores ganan pocos dólares al día.

Como consecuencia, P&G adoptó una estrategia de precios escalonados para competir eficazmente contra marcas locales más baratas y, al mismo tiempo, proteger el valor de sus marcas globales (Castro Escobar, 2023).

La compañía recortó sus costos de producción en Asia, agilizó los canales de distribución y remodeló su línea de productos para fijar precios más accesibles.

Por ejemplo, la empresa bajo análisis introdujo una bolsa de 320 gramos de Tide Clean White a 23 centavos, en comparación con un precio de 33 centavos por una bolsa de 350 gramos de Tide Triple Action.

El detergente Clean White no ofrece beneficios como la eliminación de manchas ni una fragancia, y además contiene menos enzimas de limpieza avanzada. Sin embargo, su producción es menos costosa y su desempeño es mejor que el de cualquier otra marca con ese precio bajo (Castro Escobar, 2023).

Sin importar la manera en que las compañías fijan los precios de sus productos, es probable que sus precios en los países extranjeros sean más altos que sus precios nacionales para productos similares.

Un ejemplo de esto es: un bolso Gucci cuesta \$60 en Italia y \$240 en Estados Unidos. ¿por qué? La prestigiosa marca de lujo enfrenta un problema de escalación de precios. La compañía debe agregar el costo del transporte y los aranceles, así como las ganancias del importador, del mayorista y del detallista a su precio de producción.

Dependiendo de esos costos adicionales, el producto debe venderse de dos a cinco veces más caro en otro país para obtener las mismas utilidades (Castro Escobar, 2023).

Para hacer mención de otro ejemplo, unos jeans Levi 's que cuestan \$30 en Estados Unidos, por lo general se venden a \$63 en Tokio y \$88 en París.

Otro inconveniente implica la fijación de un precio para los bienes que una compañía envía a sus filiales extranjeras. Si la empresa cobra demasiado a una filial extranjera , podría terminar pagando tarifas arancelarias más elevadas aun cuando pague menos impuestos sobre la renta en dicho país (Castro Escobar, 2023).

Por otro lado, si la compañía cobra muy poco a la filial extranjera, tal vez se le acuse de dumping. El dumping tiene lugar cuando una compañía cobra un precio menor incluso que sus costos o menor del que cobra en su mercado nacional.

Un claro ejemplo de esto es: la U.S. Southern Shrimp Alliance, que representa miles de pequeñas operaciones de pesca de camarón en el sureste de Estados Unidos, recientemente se quejó de que China, Tailandia, Vietnam, Ecuador y Brasil vendieron al mercado estadounidense grandes excedentes de camarón cultivado a precios de dumping.

La International Trade Commission de Estados Unidos estuvo de acuerdo y aconsejó que el Departamento de Comercio impusiera aranceles a las importaciones de camarón de los países acusados (Castro Escobar, 2023).

Diversos gobiernos siempre están pendientes de abusos por dumping, y con frecuencia obligan a las compañías a fijar el precio que cobran otros competidores por el mismo producto o por productos similares.

Diversas fuerzas económicas y tecnológicas han tenido una consecuencia sobre la fijación de precios globales. Por ejemplo, en la Unión Europea la transición hacia el euro está disminuyendo la diferenciación de precios.

Conforme los consumidores reconocen las diferencias de precios en cada país, las empresas se están viendo obligadas a unificar los precios en todas las naciones que adoptaron la misma moneda.

Las firmas y los vendedores que ofrecen productos o servicios únicos o más necesarios serán los menos afectados por este tipo de *transparencia de precios*.

Internet también hizo más evidentes las diferencias de precios globales. Cuando las compañías venden sus artículos por internet, los clientes pueden ver cuántos productos se comercializan en distintos países. Incluso podrían solicitar un

producto específico directamente a la empresa o al distribuidor que ofrezca el precio más bajo. Esto obliga a las compañías a fijar precios internacionales más estandarizados (Castro Escobar, 2023).

3.2.5. *Canales de distribución*

La firma internacional debe adoptar una **perspectiva de canal integral** para resolver el conflicto de distribuir sus productos a los consumidores finales. Existen tres eslabones principales entre el vendedor y el consumidor final (Castro Escobar, 2023).

El primer eslabón, **la organización de sedes del vendedor**, controla los canales y forma parte del canal mismo. Los **canales internacionales**, el segundo eslabón, lleva los productos a la frontera de los países. El tercero, los **canales dentro de las naciones**, mueve los productos desde su punto de ingreso en el país extranjero hasta los usuarios finales.

Algunos fabricantes pensarían que su trabajo termina cuando el producto sale de sus manos, pero harían bien en poner mayor atención en su manejo dentro de los demás países.

Los canales de distribución dentro de los países varían ampliamente entre sí. En primer lugar hay grandes diferencias entre los números y tipos de intermediarios que atienden a cada mercado internacional.

Por ejemplo, una empresa comercializadora estadounidense en China debe operar a través de una gran cantidad de mayoristas y detallistas controlados por el Estado. Los distribuidores chinos frecuentemente transportan los productos de la competencia y a menudo se niegan a compartir información básica de ventas y marketing con sus proveedores (Castro Escobar, 2023).

Tratar de conseguir más ventas es un concepto ajeno a los distribuidores chinos, quienes están acostumbrados a vender todo lo que pueden conseguir. Tratar con dicho sistema, a veces requiere de mucho tiempo y dinero.

Cuando Coca-Cola entró a China, por ejemplo, los clientes viajaban en bicicleta hasta la embotelladora para conseguir sus bebidas. Muchos comerciantes minoristas aún no tenían la suficiente electricidad para hacer funcionar refrigeradores.

Actualmente, Coca-Cola ha establecido canales de distribución directa, invirtiendo grandes cantidades en refrigeradores y camiones, y modernizando el cableado para que más detallistas puedan instalar refrigeradores (Castro Escobar, 2023).

La firma también creó un ejército con más de 10.000 representantes de ventas que realizan visitas regulares a los revendedores para verificar sus existencias y los registros de ventas.

Coca-Cola y sus embotelladoras intentan hallar cada supermercado, restaurante, barbería o expendio donde se pueda consumir una lata de gaseosa. Estos datos sirven para que la empresa se acerque más a sus clientes, ya sea que estén en grandes hipermercados, tiendas de alimentos o escuelas.

Otra diferencia radica en el tamaño y la naturaleza de los puntos de venta al por menor en el extranjero (Castro Escobar, 2023).

En los Estados Unidos, las grandes cadenas minoristas tienen un fuerte control de mercado, mientras que en otros países, la mayor parte de las ventas minoristas provienen de numerosos comerciantes pequeños independientes.

En India, millones de detallistas operan pequeños establecimientos o comercializan en mercados abiertos. Aunque sus márgenes son altos, el precio real disminuye con el regateo (Castro Escobar, 2023).

Los supermercados podrían ofrecer los precios más bajos, pero presentan dificultades para ser construidos y operados a causa de diversas barreras económicas y culturales. Cabe mencionar que los ingresos son bajos y la gente prefiere comprar a diario cantidades pequeñas, en vez de hacerlo cada semana en grandes cantidades.

Además, algunos establecimientos no cuentan ni con espacio ni tampoco con dispositivos de refrigeración para conservar los alimentos durante varios días. A su vez, cabe mencionar que el empaquetado no está muy desarrollado porque aumenta demasiado los costos.

Como consecuencia, los detallistas en pequeños establecimientos o mercados abiertos optan por ofrecer productos en cantidades más accesibles y sin necesidad de un empaquetado elaborado.

Factores como los mencionados recientemente, han evitado que la venta al por menor a gran escala se extienda rápidamente en los países en desarrollo (Castro Escobar, 2023).

3.3. Elementos del marketing internacional

Como se mencionó anteriormente, el marketing internacional se refiere a la aplicación de los principios y técnicas del marketing en mercados extranjeros o internacionales (Heinz, 2016).

La mercadotecnia global, al igual que cualquier plan de acción de una empresa, involucra factores que pueden ser gestionados y otros que no están bajo el control directo de la empresa

En el primer grupo se incluyen aspectos internos como la infraestructura y las habilidades de la empresa, abarcando su capacidad de producción, investigación y desarrollo, situación financiera y la postura de la dirección ante la expansión global.

Por otro lado, las variables incontrolables corresponden al entorno externo, abarcando aspectos económicos, culturales, legales y políticos, así como la competencia a nivel internacional (Heinz, 2016).

Cabe recalcar que el profesional a cargo del marketing no tiene la capacidad de dirigir o modificar elementos que están fuera de su control. En cambio, debe adaptarse a estos factores para lograr un rendimiento óptimo. La verdadera complejidad del marketing radica en la habilidad de combinar o ajustar los elementos manipulables con los que no lo son, con el fin de cumplir con los objetivos establecidos.

A su vez, el directivo de marketing mezcla las variables controlables para sacar el máximo beneficio según lo que el mercado esté buscando. Los elementos controlables pueden variar en el corto y largo plazo para ajustarse a las condiciones cambiantes del mercado.

Al contexto previamente mencionado, lo rodean las variables incontrolables del entorno nacional, que se compone de todas las fuerzas no controlables que surgen en el país de origen, incluye elementos que pueden tener un efecto directo en el éxito de la actividad de la empresa en los mercados externos, como por ejemplo: aspectos políticos, regímenes legales y situación económica entre otros (Heinz, 2016).

Por ejemplo, un gobierno puede restringir el comercio exterior cuando el mismo afecta la seguridad o economía del país o cuando el comercio está en conflicto con la política exterior. El clima económico nacional es una variable incontrolable que ejerce un efecto relevante sobre la posición competitiva de una empresa en los mercados externos.

Sin embargo, cuando una empresa opera en su país de origen, está familiarizada con las condiciones económicas, políticas, sociales y culturales que influyen en su entorno empresarial. Esto le proporciona una comprensión más clara de lo que se puede esperar en términos de demanda, regulaciones gubernamentales, preferencias del consumidor y otros factores que afectan su operación (Heinz, 2016).

Además de los elementos nacionales incontrolables, también se encuentran las variables incontrolables del entorno extranjero. En general los mercados internacionales difieren significativamente unos de otros, como consecuencia de las características particulares de los países. Una empresa que opera en numerosos países extranjeros puede encontrarse ante extremos opuestos de estabilidad política, estructuras sociales y clima económico.

Como resultado de lo anterior expuesto, es esencial llevar a cabo investigaciones exhaustivas para comprender en detalle las particularidades de los diversos países en los que se planea dirigir los esfuerzos de comercialización de los productos. Es posible que una estrategia comercial exitosa en un país no sea adecuada para aplicar en otro, debido a las variaciones existentes entre ellos (Heinz, 2016).

Asimismo, para abordar los desafíos inherentes al entorno internacional no controlable, es esencial tener en cuenta los factores más significativos, que abarcan:

- Factores políticos.
- Factores económicos.
- Factores legales.
- Factores culturales.
- Competencia Internacional.

Fuerzas Políticas

En los últimos años, se ha producido un aumento en la relevancia de los asuntos políticos en la actividad económica, resultado de transformaciones profundas en la economía global. Estos factores políticos desempeñan un papel clave en las transacciones comerciales entre naciones.

Al considerar los aspectos específicos, es esencial prestar atención a situaciones en las que se comercia con mercados caracterizados por inestabilidad política. Esto puede dar lugar a incumplimientos en los pagos comprometidos.

Otras circunstancias notables incluyen la tendencia a preferir productos locales en lugar de importados, particularmente en países con un fuerte sentimiento nacionalista. Además, en algunos casos, puede existir una inclinación a favorecer productos de ciertos mercados específicos debido a relaciones políticas o decisiones gubernamentales.

Cabe mencionar que estos aspectos políticos tienen un impacto directo en la dinámica del comercio internacional y deben ser cuidadosamente considerados por las compañías que operan en mercados globales (Heinz, 2016).

Factores económicos

Se refieren a entender las posibilidades y características del mercado. Lo más crucial es evaluar cómo está funcionando la economía en cuestión, ya que en términos de marketing, una economía que no crece es muy diferente de una que está creciendo rápidamente. En efecto, en una economía estancada los patrones de consumo tienden a arraigarse y el proceso de marketing se convierte en un proceso rutinario. En cambio, cuando la economía comienza a tener un ritmo más dinámico, los patrones de consumo se modifican constantemente y el área de marketing tiene que identificarlos para adaptarse a las nuevas pautas (Heinz, 2016).

Los principales factores económicos a considerar son los siguientes:

Análisis de las variables macroeconómicas (PBI e Ingreso per cápita)

Entender el valor total de los productos finales, que incluyen bienes y servicios, producidos en un país nos da referencia de su capacidad de compra y riqueza.

En países con mayor poder adquisitivo, donde la gente tiene suficiente dinero para comprar una variedad de productos y servicios, las empresas deben usar estrategias de marketing más avanzadas (Heinz, 2016).

Esto se debe a que desean influir en las decisiones de compra de las personas, tratando de destacar por que sus productos son los mejores. Esto sucede porque en estos países, las personas tienen opciones y pueden elegir productos en función de sus preferencias.

Por otro lado, en países con menores ingresos donde la gente tiene menos dinero disponible, el marketing sigue siendo importante pero se enfoca en necesidades básicas. Las empresas se aseguran de que sus productos sean asequibles y estén fácilmente disponibles para la población.

Es decir, en lugar de enfocarse en persuadir a la gente para que compre productos de lujo o productos no esenciales, estas empresas se concentran en garantizar que los productos básicos y necesarios sean accesibles para aquellos que no tienen muchos recursos económicos.

Esto implica que trabajan para mantener precios bajos y para que los productos estén disponibles en lugares convenientes para la población que busca satisfacer sus necesidades esenciales (Heinz, 2016).

En definitiva, la idea principal es que la forma en que las empresas utilizan el marketing puede ser diferente según la capacidad económica de la población de un país.

También, es relevante considerar la distribución de la renta de la población del mercado analizado. Cuando esta distribución es más justa y equilibrada, más gente tiene la capacidad económica para comprar productos. Por lo tanto, esto significa que más individuos se unen al grupo de consumidores.

Esta ampliación del grupo de consumidores crea nuevas oportunidades para las empresas. Sin embargo, para aprovechar estas oportunidades, las empresas necesitan poner más esfuerzo en sus estrategias de marketing.

Dado que hay más personas dispuestas a comprar, las empresas deben ser más creativas y eficientes en sus tácticas de marketing para captar la atención de la audiencia más amplia.

A su vez, el tipo de cambio es otra de las variables importantes a tener en cuenta, ya que el peso específico de ésta, en cuanto a la competitividad de la empresa que exporta es muy gravitante.

El tipo de cambio no solo está sujeto a la política cambiaria del país de origen con relación a la divisa de referencia, sino también a la que aplica el país de destino,

ya que si este modifica continuamente su tipo de cambio la opción de insertarse en el mercado de manera planificada y organizada se diluye al no poder darle previsibilidad a toda la operatoria comercial (Heinz, 2016).

Una empresa tendrá más posibilidades de ser competitiva en los mercados internacionales cuanto más alto sea el tipo de cambio real, y se mantenga un clima de negocios previsible a mediano y largo plazo.

En otras palabras, no se puede dar continuidad a una estrategia de precio en el mercado de destino si permanentemente esta se ve afectada no por diferencia de costos sino por la influencia de la variable que estamos analizando.

Aspectos demográficos

Ciertos aspectos como la población, la dimensión de las unidades familiares y la distribución por edades son esenciales para entender cómo evoluciona y se define cada mercado.

Saber cuántas personas viven en un área nos da pistas sobre qué productos de uso general podrían tener demanda allí. No obstante, cuando se trata de productos más específicos, se requieren diferentes datos para tener una comprensión completa.

Asimismo, entender la densidad de población en un país implica evaluar si existe una concentración significativa de personas en una zona (alta densidad) o si, en contraste, la población está dispersa en áreas extensas (baja densidad). Esta distinción es fundamental, ya que tiene implicaciones directas en los costos y la eficiencia del transporte y la distribución de productos (Heinz, 2016).

Cuando consideramos una zona densamente poblada, como una ciudad, la proximidad entre las personas facilita la distribución de productos a un mayor número de consumidores con menor esfuerzo logístico. Por el contrario, en áreas

con baja densidad poblacional, donde las personas están más distanciadas, los costes de transporte tienden a aumentar debido a las mayores distancias que deben cubrirse.

A su vez, es esencial considerar cómo se agrupa la población geográficamente. Este aspecto se refiere a cómo las personas se distribuyen en diferentes partes de una región. Puede haber una concentración de personas en áreas específicas, como ciudades o centros urbanos, o la población puede estar dispersa de manera más uniforme en todo el territorio.

La relación entre la densidad poblacional y la agrupación geográfica es importante para comprender cómo se organizan las comunidades humanas en un área determinada. Una alta densidad poblacional suele estar asociada con una mayor agrupación geográfica, como ocurre en ciudades densamente pobladas.

Por otro lado, en áreas con baja densidad poblacional, es más común encontrar una agrupación geográfica menos pronunciada. Las personas tienden a dispersarse en áreas más amplias. Esto puede verse en regiones rurales o áreas con baja urbanización.

De igual manera, analizar cómo está distribuida la población según las diferentes edades ayuda a conocer las posibilidades dentro de un mercado.

Por ejemplo, en los países industrializados, la estructura de la población tiende a ser más envejecida, lo que puede influir en las preferencias y necesidades de los consumidores (Heinz, 2016).

Por otro lado, en naciones en vías de desarrollo, es común que la composición demográfica tienda a ser más joven, lo cual también incide en cómo funciona el mercado.

Como conclusión, los indicadores demográficos mencionados recientemente, orientan de manera determinante las estrategias comerciales aplicadas por empresas que buscan penetrar mercados internacionales.

Consumo

Adquirir conocimiento acerca de los niveles de consumo de bienes y servicios en los diversos mercados internacionales donde la empresa tiene intenciones de introducir sus productos es de crucial relevancia. Como por ejemplo, resulta fundamental comprender los niveles de inversión en áreas como alimentación, salud, educación, entre otros.

Esta información provee bases sólidas para la toma de decisiones estratégicas en cuanto a la comercialización exitosa de los productos en dichos mercados.

En resumen, comprender los hábitos de consumo y las preferencias en diferentes categorías brinda una ventaja competitiva y permite ajustar las estrategias comerciales de manera más adecuada (Heinz, 2016).

Infraestructura

La evaluación de las características geográficas, las comunicaciones y los sistemas de transporte de cada mercado desempeñan un papel fundamental en la definición del enfoque de marketing internacional que se aplicará. Cuanto más desarrolladas sean las infraestructuras, más fácil será la gestión del marketing internacional.

- **Infraestructura geográfica:** considera tanto las características climáticas como las geográficas y cómo afectan éstas la gestión comercial de la empresa, en particular la adecuación de los productos en función a los aspectos climáticos y geográficos que presenta cada

mercado. Como por ejemplo: las condiciones climáticas, como temperaturas extremas o estaciones del año distintas, pueden requerir adaptaciones en los productos. Prendas de vestir, equipos de aire acondicionado o productos para el cuidado de la piel pueden necesitar modificaciones para satisfacer las necesidades específicas de un clima particular (Diario el exportador, 2023)

- **Infraestructura de transporte:** las vías de comunicación disponibles, así como la cantidad y calidad de los medios de transporte existentes, desempeñan un papel crucial en la velocidad y seguridad de la distribución física de productos. En una situación en la que un exportador de flores se enfrenta a la falta de camiones refrigerados para acceder a un mercado específico, la empresa deberá evaluar dos opciones: abandonar el mercado en cuestión o realizar una inversión en su propia flota de vehículos refrigerados.
- **Infraestructura comercial:** todas aquellas empresas que brindan servicios de apoyo a la gestión de marketing internacional. Por ejemplo: bancos, consultorías, trading companies, etc. La calidad en la prestación de servicios comerciales determinará la estrategia comercial a implementar.

Fuerzas legales

Las normativas gubernamentales influyen de manera diversa en el comercio y las inversiones a nivel internacional. Una compañía global debe mantenerse al tanto de las variadas leyes que impactan su operación en los mercados extranjeros.

Esto implica considerar la normativa que supervisa los métodos de acceso a estos mercados, como exportaciones, joint ventures, establecimiento de

subsidiarias, etc. El acceso a mercados foráneos está sujeto a regulaciones que abarcan aspectos como importación de productos, documentación, aranceles, normas sanitarias, normativas sobre la inversión extranjera, entre otros (Diario el exportador, 2023)

Además, la empresa deberá contemplar meticulosamente las exigencias actuales en lo que respecta a la presentación de sus productos en cada mercado. Esto comprende aspectos tales como el etiquetado preciso, el registro y protección de marcas, así como estrategias promocionales específicas.

Es esencial que la compañía se mantenga al tanto de las particularidades y requisitos específicos de cada territorio, a fin de asegurar una adecuada adaptación y cumplimiento de las normativas locales.

Este nivel de atención detallada fortalecerá la posición competitiva y el éxito sostenido en los mercados internacionales.

A su vez, tal como se mencionó recientemente, las leyes de cada país a menudo dificultan que las empresas se expandan internacionalmente. Dichas leyes están hechas para proteger las industrias locales y pueden imponer requisitos y restricciones que hacen complicado para las compañías extranjeras operar en esos lugares.

Es decir, las legislaciones suponen a menudo barreras a la internacionalización de las empresas, impuestas para proteger las industrias (Diario el exportador, 2023)

Barreras legales más frecuentes:

- **Licencias:** en ciertos países y para ciertos tipos de productos, tanto para empresas que importan como exportan, se requiere obtener licencias específicas.

Estas licencias funcionan como permisos otorgados por las autoridades gubernamentales para llevar a cabo transacciones comerciales internacionales. Sin embargo, en ocasiones, estas licencias pueden no ser otorgadas, lo que puede resultar en la detención o la reducción del comercio exterior.

Es decir, la ausencia de estas licencias puede limitar o incluso impedir que las empresas operen en el ámbito del comercio internacional.

- **Aranceles:** son impuestos que gravan la importación de mercaderías. Se aplican en la mayoría de los países y los debe abonar el importador una vez que los productos ingresan al territorio nacional. Los aranceles son una barrera a la importación, encareciendo el producto importado con respecto a los productos nacionales.
- **Cupos:** son limitaciones a los niveles a importar de un producto específico, puede darse en el valor o en la cantidad a importar. Este límite máximo a menudo se reparte entre las empresas importadoras del producto con cupo en forma proporcional, teniendo en cuenta la cantidad que cada una de ellas ha importado previamente (Diario el exportador, 2023)
- **Otro tipo de Impuestos:** al importar ciertos productos como tabaco o artículos de lujo, se aplican impuestos adicionales. Estos impuestos tienen el propósito de proteger a las industrias locales que podrían tener dificultades

para competir en un mercado totalmente libre. Un ejemplo de estos impuestos son los aranceles o derechos de importación.

A su vez, por otro lado, existen impuestos como el IVA, ingresos brutos provinciales e impuesto a las sociedades, que también se aplican a productos importados.

Sin embargo, su objetivo no es proteccionista, sino asegurarse de que tanto los productos locales como los importados sean tratados de manera igualitaria en términos de impuestos. Sería injusto que un producto local pague impuestos como el IVA y las importaciones no lo hagan.

- **Controles administrativos en fronteras:** las aduanas desempeñan un papel fundamental en el comercio internacional. Tienen varias responsabilidades importantes como: recaudar impuestos sobre la importación y asegurarse de que los productos cumplan con los estándares sanitarios , técnicos o de calidad requeridos en el país de destino.

A su vez, la velocidad con que se completan estos procedimientos aduaneros es un factor importante a considerar, ya que en algunos países, los controles pueden ser lentos o muy estrictos, lo que puede ocasionar demoras en la entrega de los productos o dificultades para ingresarlos al mercado (Diario el exportador, 2023)

- **Barreras técnicas:** el comercio internacional está afectado por una serie de obstáculos relativos a normas de seguridad e higiene, sanidad, certificaciones u homologaciones, orientados básicamente a preservar la salud y seguridad de los consumidores. Las normas varían de un país a otro y a menudo implican gastos significativos para ajustar los productos y cumplir con dichos estándares.

Fuerzas culturales

El ajuste cultural es la más compleja de las variables incontrolables. La empresa extranjera debe ser consciente que las estrategias y las decisiones de marketing no se basan en su propia experiencia, ni tampoco en los términos de su propia cultura, sino en las características culturales de cada mercado extranjero.

Al encontrarse con una cultura distinta, las personas tienden a reaccionar automáticamente, abordando situaciones desde su propia óptica y experiencias, las cuales difieren de las de la cultura extranjera. Por consiguiente, resulta esencial que se logre una comprensión profunda de la cultura presente en cada mercado externo (Diario el exportador, 2023)

Cabe destacar que cuando se investigan diversas culturas, se pueden observar marcadas diferencias en la manera en que las personas llevan a cabo sus rutinas diarias. Estas divergencias surgen de las formas típicas de comportamiento y pensamiento arraigadas en cada comunidad, lo que repercute en cómo estas personas utilizan la tecnología y se relacionan con productos y marcas. Por ejemplo, el hombre francés promedio utiliza casi el doble de cosméticos y artículos de belleza que su esposa. Los alemanes y los franceses comen más espagueti empacado y de marca que los italianos. Las mujeres de Tanzania no alimentan a sus hijos con huevos por el temor de que queden calvos o sufran impotencia.

A su vez, las compañías que ignoran esta clase de diferencias pueden cometer algunos errores muy costosos y vergonzosos. Por ejemplo: McDonald's y Coca Cola ofendieron a todo el mundo musulmán al colocar la bandera de Arabia Saudita en sus empaques. El diseño de la bandera incluye un pasaje del Corán (el texto sagrado del Islam), y los musulmanes consideraron que era una falta de respeto arrojar a la basura parte de sus Sagradas Escrituras.

Asimismo, Nike enfrentó una situación similar en los países árabes cuando los musulmanes protestaron por el logotipo estilizado de “Air” en sus zapatos, el cual se asemeja a la palabra “Alá” en árabe. Nike se disculpó por el error y dejó de distribuir zapatos.

Del mismo modo, las normas y las conductas de negocio también varían de un país a otro. Los ejecutivos de empresas extranjeras necesitan estudiar todos esos factores antes de hacer negocios en otra cultura. Por ejemplo: a los sudamericanos les gusta sentarse o pararse muy cerca entre sí, casi nariz con nariz, cuando hablan de negocios. En tanto que el ejecutivo de negocios estadounidense suele hacerse para atrás conforme el sudamericano se le acerca. Al final ambos podrían quedar ofendidos.

De igual forma, las negociaciones rápidas y dinámicas, que funcionan bien en otras partes del mundo, con frecuencia resultan inadecuadas en Japón y otros países asiáticos. De este modo, los estadounidenses se impacientan al tener que dedicar tiempo a conversaciones de cortesía sobre el clima u otras banalidades antes de hablar de negocios. Es así, que cuando los estadounidenses van al grano rápido, los ejecutivos de empresas japonesas podrían considerar ofensivo ese comportamiento (Castro Escobar, 2023).

Además, es importante resaltar que el nivel educativo de una población juega un rol determinante en las estrategias de marketing.

Las poblaciones con un alto nivel educativo tienden a ser más informadas y muestran una mayor fidelidad hacia ciertos productos y marcas. Esto implica que persuadir a este grupo puede requerir un esfuerzo de marketing más elaborado.

En contraste, las poblaciones con un nivel educativo más bajo pueden ser más susceptibles a influencias de marketing, siendo más abiertas a cambios en sus preferencias de consumo.

Además de la educación y las normas y conductas de negocio, otros factores culturales como el idioma, la religión, los valores, los objetos y elementos materiales que tienen significado cultural, la estética y las instituciones sociales también deben ser considerados cuidadosamente al desarrollar estrategias de marketing en mercados extranjeros (Castro Escobar, 2023).

De este modo, entender tradiciones, preferencias y comportamientos culturales ayuda a las compañías no solo a evitar errores vergonzosos, sino también a aprovechar oportunidades transculturales.

Competencia internacional

Otro aspecto relevante a considerar es la situación de la competencia en cada mercado externo. Las características particulares de la competencia en relación a productos, precios, promoción y distribución requieren adecuaciones especiales en la estrategia comercial internacional de la empresa (Castro Escobar, 2023).

Cuando una empresa considera entrar en un nuevo mercado internacional, es crucial analizar a los posibles competidores y entender cómo podrían responder a esta entrada.

La dinámica de competencia en el ámbito internacional presenta diferencias significativas en comparación con el mercado interno. No solo puede haber más competidores en juego, sino que las fortalezas y ventajas de estos competidores suelen ser menos conocidas en el mercado extranjero que en el mercado local de la empresa.

En síntesis, esta comprensión detallada de los elementos incontrolables en el entorno permitirá a los responsables de marketing no sólo adaptar el programa de marketing local a mercados extranjeros, sino también anticipar y responder de manera eficaz a los desafíos y oportunidades que puedan surgir en cada mercado externo (Castro Escobar, 2023).

CASO DE APLICACIÓN

CAPÍTULO 4: MC DONALD'S

4.1.Historia

El primer negocio que crearon los hermanos Richard y Maurice McDonald fue en la ciudad de Pasadena, California en 1937. Se trataba de un reducido restaurante con “atención desde el automóvil” y el menú consistía en la venta de salchichas y malteadas.

En 1940 los hermanos abrieron un local más grande en San Bernardino, California, en el que ofrecían 25 platos distintos. Sin embargo, se encontraron con un desafío significativo: la alta rotación de su personal les generaba costos significativos. Además, dado que la mayoría de sus clientes eran jóvenes, se producían frecuentes pérdidas debido al constante deterioro de la vajilla y los cubiertos (The food tech, 2024).

En 1948, los fundadores de McDonald 's tomaron una decisión audaz para transformar por completo su operación: redujeron el menú de 25 a 9 platos, cambiaron los cubiertos y vajillas por platos y vasos de cartón, y ajustaron el presupuesto publicitario. Este ingenioso cambio les permitió no solo optimizar sus costos, sino también ofrecer hamburguesas a un precio más accesible (Alba Aldave, 2005).

A su vez, los hermanos se enfocaron en los conceptos de rapidez, precios bajos y volumen, automatizando la cocina con equipos diseñados por ellos mismos. Asimismo, para reducir el tiempo de atención de los pedidos, abrieron ventanillas de

servicio directo a la clientela (introduciendo el autoservicio a restaurantes), sustituyendo al personal que previamente se encargaba de atender dichos pedidos.

Cabe recalcar, que las reformas operativas llevadas a cabo por los hermanos McDonald convirtieron su restaurante en una diminuta planta de montaje de comida rápida. Con estos cambios, modificó su segmento de mercado de jóvenes a uno mucho más grande: familias de la clase trabajadora con niños (Alba Aldave, 2005).

Para el año 1952, el éxito del negocio era tan grande que los propietarios recibían hasta 300 solicitudes mensuales de propietarios y operadores de restaurantes para solicitar información y copiar su sistema operativo.

En 1953, los hermanos otorgaron la concesión para operar el primer restaurante. Junto con el permiso para usar el nombre McDonald 's, proporcionaron los planos del nuevo edificio (entregaron el documento que mostraba cómo debía ser construido el restaurante), una descripción básica del sistema y enviaron a un empleado experimentado para brindar asesoría durante una semana. Sin embargo, esta concesión no implicaba supervisión, control de calidad, ni uniformidad en los productos (Alba Aldave, 2005).

Vale la pena señalar, que los creadores estaban tan orgullosos de sus innovaciones que se las mostraban a los interesados de manera gratuita. Brindaban información sobre sus proveedores, la eficiencia de su sistema de cocina y producción en serie, estrategias de gestión y administración del restaurante, entre otros.

La mentalidad de los hermanos McDonald originó la explosión de competidores que se dedicaban a copiarles su sistema de comida rápida. A su vez, con ello, dieron lugar a un cambio estructural en los hábitos de consumo de la

población y, así, cimentaron las bases para el posterior desarrollo y auge del nuevo sistema de franquicias.

A pesar de haber alcanzado el éxito, los McDonald carecieron del interés por desarrollar y expandir el negocio (Alba Aldave, 2005).

Fue en 1954 cuando un experto vendedor llamado Ray Kroc, quedó impresionado por la cantidad de clientes que frecuentaban el restaurante de los hermanos y la rapidez con la que se atendían los pedidos. Fue entonces cuando Ray Kroc decidió ponerse en contacto con ellos.

Ray Kroc percibió las amplias posibilidades de crecimiento que ofrecía la expansión de McDonald 's en el territorio norteamericano, por lo que se convirtió en su agente. En marzo de 1955, Ray Kroc fundó la empresa McDonald 's System Inc., dedicada a otorgar licencias del negocio de los hermanos McDonald (Alba Aldave, 2005).

Además, la compañía en cuestión empezó a participar activamente en la selección de proveedores, reconociendo las ventajas de la uniformidad de equipos y materias primas. Al conseguir un mayor volumen de compra, lograban reducir los costos.

Este ahorro se transfería íntegramente a los concesionarios, lo que les permitía disfrutar de los beneficios de una compra conjunta y ofrecer precios más competitivos en toda la cadena. Esta práctica no solo fortaleció la lealtad de los concesionarios, sino que también los hizo sentirse como verdaderos socios del negocio.

A su vez, la firma bajo análisis inauguró en 1968 la Universidad de la Hamburguesa, lugar de entrenamiento para que todo futuro concesionario, de cualquier parte del mundo, asistiera a ella. En 1986, dicha universidad contaba con

una capacidad para entrenar a 750 personas, con 28 profesores especializados en ocho cursos distintos (Alba Aldave, 2005).

Cabe recalcar, que la cadena de restaurantes de comida rápida evitó caer en los errores que estaban cometiendo otros concesionarios como Dairy Queen y Tastee Freeze, que se dedicaban a obtener dinero a corto plazo otorgando concesiones sin control y enfocando todas las ventajas para los concedentes y no para los concesionarios.

El plan de Kroc se basó en procurar primero el éxito de los concesionarios y, luego como consecuencia prosperaría la compañía McDonald 's.

A su vez, evitó la fusión con grandes empresas, especialmente aquellas encargadas de la fabricación de equipos y suministro de materias primas para sus productos. Esta decisión se basó en el reconocimiento de que estas empresas tenían metas y enfoques distintos a los de McDonald 's (Alba Aldave, 2005).

En 1960, Kroc se dirigió a los hermanos McDonald con un propósito: lograr que le vendieran la totalidad del negocio. Al año siguiente, lo había conseguido, y el sistema de franquicias puesto en práctica por Ray Kroc para extender McDonald 's recibió un impulso decisivo (Hernandez, 2023)

A su vez, en el año 1963 Kroc fundó la empresa Franchise Realty para rentar y comprar locales donde construir nuevos establecimientos y subarrendarlos a los nuevos concesionarios.

Una de las cláusulas del contrato de arrendamiento a los concesionarios estipulaba que si no se cumplían las normas establecidas por la compañía ésta podía rescindir el contrato, y por lo tanto la franquicia. Esta cláusula le daba el poder de controlar legalmente a los concesionarios.

De este modo, Ray A. Kroc hizo de McDonald's un restaurante confortable y accesible para todos, ganando fama por mantener la misma calidad y preparación, ya sea en Alaska o en Alabama (Hernandez, 2023)

El éxito de McDonalds superó la esfera del negocio de comidas rápidas, a tal punto que la revista británica "The Economist" elaboró el llamado "índice Big Mac", que consiste en comparar el precio de una hamburguesa (la Big Mac) en todos los países donde la venden, como para establecer un parámetro común del costo de vida en cada país, y saber si las monedas están sobrevaloradas con respecto al dólar estadounidense.

4.2. Mc Donald's en la actualidad

4.2.1. Descripción de la empresa

McDonalds es una empresa multinacional en la industria de alimentos con presencia en 118 países, operando más de 31,000 restaurantes en todo el mundo y sirviendo a más de 50 millones de clientes cada año (Courtoisie, 2013).

El crecimiento sostenido de la empresa la ha llevado a ocupar una posición destacada en el ranking de compañías globales según Fortune 500, con ingresos totales anuales superiores a los US \$22.000 millones.

Si bien un 78% de los restaurantes son operados bajo el modelo de franquicia por más de 5.900 propietarios/operadores independientes, la estructura de la empresa adopta otros modelos, tales como las licencias de desarrollo (similares a las franquicias, pero sin implicar inversiones de McDonald's), o las sociedades en participación conjunta ("joint ventures") (Courtoisie, 2013).

Además de su éxito financiero, la reconocida marca de comida rápida es una destacada fuente de empleo para millones de empleados, que son entrenados para satisfacer pacientemente al cliente con eficiencia, trato amable y simpatía.

De hecho, McDonald 's se encarga concienzudamente de dicho entrenamiento, contando con centros de estudio propios y dispersos en distintos países: las llamadas “Hamburger Universities”. Empleados, propietarios y administradores asisten a estas Universidades para aprender las operaciones precisas y asegurar el cumplimiento de los principios de trabajo de la firma. Estos se enfocan en la atención al cliente: amabilidad, servicio rápido, ambiente limpio y cómodo y estética del local

Además, debido a que la calidad es el factor principal para la empresa, la elaboración de los productos está rigurosamente sujeta a controles y los locales a vigilancia e inspección (Courtoisie, 2013).

4.2.2. Misión, visión, principios y valores

En su compromiso por operar de manera ética y alineada con sus objetivos a largo plazo, McDonald 's ha establecido un conjunto de lineamientos sólidos. Estos se fundamentan en su misión,visión, así como en una serie de principios y valores que guían cada una de sus acciones y decisiones (Ramya, 2014).

La **misión** de McDonald 's es “ser el lugar y la forma favorita de comer y beber de sus clientes”. Pone un fuerte énfasis en la satisfacción del cliente, y demuestra el compromiso de la empresa no solo de cumplir, sino de superar las expectativas y requerimientos de sus clientes.

Los componentes de misión son los siguientes (Ramya, 2014):

- Mejorar la salud: prioriza la calidad de la comida servida a sus comensales.

Por esta razón, la política de la empresa sigue cambiando y mejorando el

sistema productivo, a la hora de elaborar sus productos (se ha adoptado una estrategia que prioriza la frescura de la comida servida a sus clientes).

- Lugar favorito de los clientes: el principal enfoque después de garantizar la calidad de los alimentos es crear un ambiente excepcional para los clientes.

Para mantener a sus clientes al tanto de los acontecimientos contemporáneos, la compañía no solo se enfoca en la calidad de los alimentos, sino que se esfuerza por mantener a sus clientes informados sobre lo que está sucediendo en el mundo en el momento presente, es decir, sobre los eventos y tendencias actuales. Es decir, busca crear un ambiente excepcional en los puntos de venta mediante la incorporación de eventos y fiestas.

A su vez, McDonald 's se esfuerza por ofrecer instalaciones que proporcionen una gran comodidad, destacando por su amplitud, así como por servicios de limpieza de alta calidad. Además, se brindan comodidades adicionales como acceso a Wi-Fi y áreas de juegos para niños (Ramya, 2014).

- McDonalds es una compañía cuya reputación: se basa en la excelencia de sus alimentos y en la distinción de sus servicios en comparación con otros competidores. Tal como se acaba de mencionar, además de la comida, McDonald 's ofrece experiencias adicionales, como Play Places y Fiestas, que brindan a los clientes un momento divertido y entretenido mientras disfrutan de sus comidas.

La **visión** de McDonald 's es “moverse con velocidad para impulsar el crecimiento rentable y convertirse en un McDonald' s aún mejor que sirva a más clientes comida deliciosa cada día en todo el mundo”.

Esta visión resalta el potencial de crecimiento y el continuo desarrollo de la empresa. A su vez, se mantiene fiel al propósito original de la compañía, que es crecer de forma progresiva mientras se brinda a los clientes la mejor experiencia posible (Ramya, 2014).

Con respecto a los **principios** de la empresa, hay cuatro que delinear su filosofía y enfoque empresarial: Calidad, Servicio, Limpieza y Valor (Pérez Oliver, 2021)

- ❖ Calidad: la empresa se compromete con la más alta calidad y seguridad en sus productos, verificando cada fase de producción y selección, desde la elección de ingredientes hasta la preparación en el restaurante.
- ❖ Servicio: el cliente es siempre lo más importante y la finalidad es conseguir que su experiencia en los restaurantes sea excelente. La rapidez en el servicio, el trato amable y personal y la constante adaptación a las preferencias y gustos del cliente son los medios para conseguirlo.
- ❖ Limpieza: los establecimientos de McDonald 's mantienen una constante preocupación por la limpieza y la higiene de sus instalaciones.
- ❖ Valor: relación calidad-precio (Pérez Oliver, 2021)

De acuerdo con los **valores**, es importante recalcar que se refieren a estándares éticos y pautas que rigen o guían la conducta de los individuos dentro de la organización.

La responsabilidad social corporativa de McDonalds se sustenta en unos valores que se manifiestan en cada actividad empresarial, tanto en el trabajo con los proveedores, como en el desarrollo profesional de los empleados o en la forma de contribuir a las comunidades donde opera. Es decir, en McDonald 's se comparten valores corporativos, que son aceptados y respetados por todos los empleados.

- ★ La experiencia de los clientes: se suministran productos de la más alta calidad, con el mejor servicio, en un ambiente limpio y agradable y al mejor precio posible.
- ★ Compromiso con las personas: se ofrecen oportunidades, se fomenta el talento, se desarrollan líderes y se recompensa la consecución de objetivos. Un equipo de personas bien formadas, con carreras profesionales y experiencias diversas, trabajando juntos en un ambiente de respeto y que estimule altos niveles de compromiso (Pérez Oliver, 2021).
- ★ Crear en el sistema McDonalds: el modelo empresarial, conocido como el “taburete de las tres patas” integrado por franquiciados, proveedores y empleados es el cimiento de la entidad, por lo que resulta crucial el equilibrio de intereses entre estos tres grupos.
- ★ Gestionar el negocio de forma ética: la integridad ética en el negocio es crucial para su gestión empresarial. En McDonalds se implementan altos estándares de imparcialidad, honestidad e integridad y asumen responsabilidad tanto a nivel individual como colectivamente (Pérez Oliver, 2021).
- ★ Devolver a la comunidad lo que les ha dado: ayudan a los clientes a crear mejores comunidades, y prestan apoyo a instituciones benéficas como la Fundación Infantil Ronald McDonalds. A su vez, aprovechan su tamaño, alcance y recursos para ayudar a que el mundo sea un lugar mejor para todos, generando ayudas a la sociedad, mediante su gestión de responsabilidad social.
- ★ Trabajar por la rentabilidad del negocio: McDonalds es una compañía que cotiza en Bolsa y debido a esto, se esfuerza para proporcionar un crecimiento

sostenido a sus accionistas, lo que exige una atención continua a los clientes, y a su proceso productivo.

★ Esforzarse en mejorar de forma continua: evolución e innovación constante.

Es una organización en continuo aprendizaje, con el fin de prever y responder a las necesidades cambiantes de clientes, y empleados (Pérez Oliver, 2021).

4.2.3. *Industria*

McDonalds forma parte de la industria de la restauración, aunque tiene tres fuentes de ingresos. El mayor porcentaje proviene del alquiler de los locales que tiene franquiciados, de este modo, el principal negocio es el inmobiliario y lo administra de la siguiente manera: compra bienes inmuebles donde se va a construir el nuevo restaurante franquiciado y con un contrato de alquiler acuerda un pago mensual con el franquiciado (Pérez Oliver, 2021).

Las otras dos fuentes son la comisión por hacer uso del nombre de la empresa o marca, cuyo pago se ejerce en el contrato de arrendamiento con derecho a utilizar el producto y marca de la empresa, a las personas franquiciadas de McDonalds y, por último, ingresan un porcentaje de las ventas anuales que realizan en todos los locales.

De este modo, a pesar de que el negocio principal de McDonalds, es el inmobiliario y dónde genera mayor beneficio, su éxito en la franquicia de comida rápida, es el que resulta más conocido (Pérez Oliver, 2021).

4.2.4. *Clientes*

Los clientes de McDonalds se dividen en tres categorías: niños de 6 a 14 años, adolescentes y jóvenes adultos de 14 a 27 años, que representan una parte

significativa, y por último, adultos de 27 a 66 años. En resumen, atrae a una variedad de grupos demográficos distintos (Cortina Villar et al., 2016)

4.2.5. Proveedores

McDonalds ha experimentado un crecimiento significativo al adoptar una estrategia de colaboración estrecha con sus proveedores. Han implementado una política que involucra a estos proveedores como socios estratégicos, buscando beneficios mutuos a largo plazo (Cortina Villar et al., 2016).

Este enfoque colaborativo no se limita únicamente a grandes entidades proveedoras, sino que también se extiende a proveedores locales en cada región donde McDonald 's tiene presencia.

Esta dinámica de trabajo en equipo ha consolidado la posición competitiva de la empresa frente a sus rivales y ha facilitado la resolución conjunta de problemas que impactan directa o indirectamente en la organización (Cortina Villar et al., 2016).

4.2.6. Principales competidores de Mc Donalds

McDonald's vs Burger King & KFC (competidores con productos y público objetivo similar)

Como es de público conocimiento, el éxito de Ray Kroc con McDonald 's ha servido de inspiración para varias marcas dentro del mundo de la comida rápida (Delgado Baca et al., 2016).

KFC y Burger King son dos de los principales competidores de McDonald 's en el ámbito de la comida rápida. Al igual que McDonald 's, se destacan por ofrecer comida rápida a precios asequibles con un servicio rápido y un menú consistente en todos sus establecimientos.

Estas marcas compiten en el mismo segmento de mercado, brindando alternativas similares a los consumidores (Delgado Baca et al., 2016).

McDonald's vs Starbucks & Dunkin Donuts (Competidores con productos diferentes pero con un público objetivo similar)

Starbucks, Dunkin Donuts y McDonald 's, a pesar de ofrecer productos diferentes, compiten en el mismo espacio de mercado debido a que satisfacen necesidades similares del consumidor. Aunque sus ofertas varían, comparten un público objetivo similar que busca conveniencia, calidad y experiencias adaptadas a un estilo de vida activo y en movimiento (Delgado Baca et al., 2016).

Sin embargo, a pesar de que Starbuck y Dunkin Donuts pueden considerarse competidores indirectos de McDonald 's en general, compiten directamente con McCafé, la cadena de cafeterías de la famosa franquicia de hamburguesas y comida rápida.

Starbucks atrae a una clientela que prioriza la comodidad y la experiencia, mostrando disposición a abonar tarifas superiores por dichos atributos. En contraste, Dunkin Donuts, reconocido por su especialización en donuts, se orienta hacia consumidores interesados en obtener una óptima relación calidad-precio, prescindiendo de la necesidad de pagar costos elevados asociados a una experiencia de lujo en sus locales (Delgado Baca et al., 2016).

McDonald's vs Restaurantes Locales (Competidores con productos y público objetivo diferente)

Si bien los restaurantes tradicionales y las cadenas de comida rápida se orientan hacia distintos segmentos de consumidores, ambos satisfacen la misma necesidad fundamental de proporcionar alimentos. A pesar de que McDonald 's atrae a una clientela diferente en comparación con un restaurante local o de

categoría alta, compiten por una porción del gasto en alimentos de los consumidores (Delgado Baca et al., 2016).

Los establecimientos tradicionales tienen un enfoque centrado en brindar una experiencia más personalizada. Su propuesta se basa en la elaboración de platos más sofisticados, que reflejan la destreza de sus chefs. Buscan ofrecer una gastronomía de alta calidad acompañada de un servicio personalizado, creando así una propuesta difícil de reemplazar para su clientela.

Por ende, estos restaurantes se orientan hacia un segmento específico de personas que valoran la excelencia en la comida y el servicio que reciben (Delgado Baca et al., 2016).

4.2.7. Sistemas de franquicias

Dado que el 73% de los restaurantes de McDonald 's funcionan bajo el esquema de franquicia, la empresa cultivó una relación más estrecha y colaborativa con los propietarios y operadores (Cortina Villar et al., 2016)

La estrecha colaboración entre los propietarios de franquicias de McDonald 's y la corporación ha generado mejoras significativas en la forma en que se distribuyen los productos de la empresa en sus restaurantes.

Como resultado, los restaurantes ofrecen ambientes más atractivos y agradables para que los clientes disfruten su comida de una forma más satisfactoria (Cortina Villar et al., 2016).

4.2.8. Empresa socialmente responsable

McDonald 's asume los desafíos que enfrenta la sociedad y el planeta hoy en día, desarrollando enfoques innovadores de manera activa para resolver estos problemas (Lazzati, 2021)

Por ejemplo, la plataforma ambiental, social y de gobernanza “Receta del Futuro”, implementada por Arcos Dorados (el mayor franquiciado independiente de McDonald's del mundo y la cadena de restaurantes de servicio rápido más grande en América Latina y el Caribe. La Compañía tiene el derecho exclusivo a poseer, operar y otorgar franquicias de locales McDonald's en 20 países y territorios de esas regiones incluyendo Argentina, Aruba, Brasil, Chile, Colombia, Costa Rica, Curazao, Ecuador, Guayana Francesa, Guadalupe, Martinica, México, Panamá, Perú, Puerto Rico, St. Croix, St. Thomas, Trinidad y Tobago, Uruguay y Venezuela), se enfoca en abordar los desafíos donde la compañía tiene la oportunidad de generar un cambio significativo y positivo (Staton, 2024)

Como líder en la región, Arcos Dorados busca generar un cambio que equilibre las necesidades de las personas, los animales y el planeta. Asume la responsabilidad de velar por el bienestar de nuestra comunidad ofreciendo alimentos de alto valor nutritivo a las familias, apoyando a los jóvenes, garantizando una cadena de suministro sostenible y minimizando el impacto ambiental.

Receta del Futuro es una plataforma para toda la compañía, dirigida a inspirar cambios positivos en las comunidades a las que sirve. El sitio de la plataforma se actualiza regularmente con información detallada sobre los programas sociales, ambientales y de sostenibilidad de la empresa. Además, cuenta con una sección llamada “Más Información” que ofrece contenido inspirador sobre temas relevantes de sostenibilidad, como la economía circular, los Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS) y el cambio climático (Staton, 2024).

Los pilares de receta del futuro son los siguientes:

Tabla 1

Pilares

EMPLEO JOVEN	FAMILIA Y BIENESTAR	DIVERSIDAD E INCLUSIÓN	ABASTECIMIENTO SOSTENIBLE	CAMBIO CLIMÁTICO	ECONOMÍA CIRCULAR
Ofrecer a miles de jóvenes la oportunidad de obtener su primera experiencia laboral formal.	Mantener el compromiso con las familias con opciones de menú para todas las necesidades, mejorando su calidad de vida.	Promover un entorno de trabajo diverso que fomenta el respeto y acoge la participación de todas las personas.	Fomentar el bienestar animal y procurar ingredientes producidos con respeto por el ambiente.	Implementar iniciativas para reducir el impacto de las operaciones de la empresa en el ambiente.	Acelerar la transición a materiales renovables y los cambios de hábitos en los restaurantes.
<p>Compromiso *Aumentar el acceso a la fuerza laboral formal para más de 2 millones de jóvenes para 2025. (80% cumplido)</p>	<p>Compromiso *Eliminar todos los saborizantes, colorantes y conservantes artificiales, siempre que sea posible. (cumplido) *Mantener la transparencia al garantizar que la información nutricional sea accesible para todos los clientes. (cumplido) *Seguir prácticas de marketing responsable. (cumplido)</p>	<p>Compromiso *Formar a todos los empleados de la compañía en diversidad sexual, con especial foco en los equipos de restaurantes, para 2021. (cumplido) *Certificar a todos los restaurantes como "Libres de discriminación" para el 2021. (en curso)</p>	<p>Compromiso *Transición a huevos libres de jaulas para 2025. (en curso) *Eliminar el uso de antibióticos clasificados como de importancia crítica y alta prioridad para la salud humana (HPCIA) por la OMS de todo el pollo servido en nuestros restaurantes para 2027. (cumplido en Brasil y en curso en el resto de Latinoamérica) *Eliminar la deforestación de la cadena de suministro para 2030. (en curso)</p>	<p>Compromiso *Implementar el Programa de Desarrollo Sostenible en el 100% de los restaurantes para 2025. (41% cumplido) *Reducir las emisiones de gases de efecto invernadero (GEI) en un 36% en todos los restaurantes y oficinas para 2030. *Reducir las emisiones de GEI de la cadena de suministro en un 31% en colaboración y asociación con los proveedores para 2030. (En 2021 se estableció la línea de base. De ahora en más, se hará un seguimiento de la evolución)</p>	<p>Compromiso *Garantizar que el 100% de los empaques a base de fibra provengan de fuentes recicladas o certificadas donde no ocurra deforestación para el 2020. (cumplido) *Implementar reciclaje de envases de clientes en el 100% de nuestros restaurantes para 2025. (41% cumplido) *Para fines de 2025, todos los empaques para clientes provendrán de fuentes renovables, recicladas o certificadas. (a fines de 2021 se había logrado aproximadamente el 90% del objetivo)</p>

Fuente: elaboración propia

Como es de público conocimiento, las buenas prácticas de gobierno corporativo están profundamente conectadas con los valores de la firma. Se lidera el negocio con integridad, honestidad y justicia, para los clientes, empleados y proveedores. Estos valores ayudan a la corporación a crecer de manera responsable, contribuyendo al desarrollo como profesionales y cumpliendo con la misión (Staton, 2024)

Como conclusión, “Receta del Futuro” representa el núcleo de los valores de la empresa. Es la oportunidad para la empresa, junto con millones de clientes, empleados, proveedores y empresas de la industria a nivel mundial, de dejar una huella más allá del alcance directo de la compañía.

Cabe aclarar que la Responsabilidad Social Empresaria no es igual en todos los países. Lo que es importante para Estados Unidos es diferente para Australia, China o Brasil por ejemplo. Por lo tanto, en una compañía global, los esfuerzos de la RSE se han de descentralizar. Los valores vienen de la alta dirección, pero las estrategias y tácticas pueden variar en las operaciones geográficas diferentes (Compromisorse, 2011)

4.2.9. Perfil estratégico de la empresa

McDonald 's basa su estrategia de crecimiento en tres pilares: su equipo de empleados, los propietarios y operadores de sus restaurantes, y sus proveedores. Desde su fundación, la compañía ha estado fortaleciendo sus habilidades para establecer una cadena de suministro sostenible (Cortina Villar et al., 2016)

Con el objetivo de asegurar un crecimiento rentable a largo plazo para sus accionistas tiene como principal estrategia el logro de la mejor relación calidad/precio de su oferta, basado en la excelencia operativa, una palanca fundamental de fortalezas que McDonald's aprovecha sostenidamente:

- ★ McDonald 's se esfuerza mucho por ser líder y mantenerse competitivo en todos los lugares donde opera, priorizando el valor de su marca.
- ★ La oferta de productos se adapta a las preferencias gastronómicas y culturales de cada región donde McDonald 's está presente, considerando los sabores y gustos locales en su oferta alimenticia.
- ★ Un buen modelo de negocio y stakeholders comprometidos, trabajando todos juntos para lograr objetivos comunes.
- ★ Excelencia en toda su cadena de valor, con proveedores y operadores/propietarios que llevan a cabo sus tareas bajo estrictos estándares, que van desde el tratamiento de los alimentos hasta la experiencia del cliente en los restaurantes.
- ★ Una cadena de suministros estandarizada, ininterrumpida y sostenible, en permanente innovación.
- ★ Implementación de políticas que distinguen a la empresa en áreas sociales, económicas, ambientales y de cuidado animal.

Sobre la base de estas fortalezas, a lo largo de su crecimiento, McDonald 's ha ajustado su enfoque estratégico, tanto para adaptarse a la demanda de los consumidores como para su internacionalización (Cortina Villar et al., 2016).

La estrategia de entrar a mercados con alimentos estandarizados de acuerdo a las operaciones en Norteamérica ha ido variando para aceptar una estrategia que da libertad de adoptar determinados ingredientes locales y considera los valores culturales de cada país.

Estas adopciones se han producido en las diferentes regiones en las que opera McDonald 's, especialmente en Rusia, China, México y la India (Cortina Villar et al., 2016)

Para tal efecto, McDonald's ha trabajado y formulado planes estratégicamente, con proyectos que sustenten claramente las metas estratégicas y que incluyen los siguientes pilares:

- **Los empleados:** es el capital humano de la empresa, quienes hacen tangibles los valores de calidad, servicio, limpieza y valor de marca. Su felicidad y desarrollo son esenciales para garantizar la plena satisfacción de sus clientes. Los empleados reciben compensaciones y beneficios competitivos, acceso a entrenamiento de clase mundial y un indudable compromiso con la diversidad y la inclusión.
- **Amplia oferta de productos:** que incorpora ingredientes locales para adaptarse a la cultura de cada país en los que McDonald 's tiene presencia, lo que permite la elección de los clientes, respetando sus sabores y gustos imperantes, siempre basado en ingredientes de calidad y seguridad.
- **Locales confortables:** los establecimientos se planifican siguiendo normas para crear un ambiente acogedor y agradable, asegurando que los clientes se sientan bienvenidos y disfruten una experiencia positiva. Además, estos locales han ido evolucionando de acuerdo a la tecnología.
- **Precios competitivos de los productos:** es crucial que los clientes sientan que lo que están comprando les ofrece calidad y un valor equivalente a lo que están pagando. Esto hace que la relación entre la

calidad del producto o servicio y su precio sea muy significativa para ellos.

- **Promociones:** McDonald's debe atraer a los clientes y se basa en su actitud "Forever young" y en su espíritu "I'm lovin it".

Este enfoque estratégico, arraigado en una visión a largo plazo y un firme compromiso con la responsabilidad social, se traduce en el esfuerzo por mantener una oferta de productos de calidad, seguros y saludables (Cortina Villar et al., 2016)

Para lograrlo, la corporación bajo análisis, se enfoca en una cadena de suministro que prioriza el respeto por la biodiversidad y el bienestar animal, asegurando así una propuesta sostenible y ética en todos sus aspectos.

4.3. La presencia de McDonald's en la India

4.3.1. Economía e importancia internacional

Primero que nada, es fundamental la observación de la economía y sus condiciones, ya que de ello depende el juego de intereses, tanto de la India en su apertura al mundo, como del resto del mundo en la India (McDonald's, 2024)

Esto explica gran parte del atractivo para las firmas internacionales, por captar un mercado cada vez más amplio y atrayente, y que se encuentra en potencial crecimiento, como lo es la India.

A pesar de enfrentar desafíos significativos como la sobrepoblación, la pobreza, el hambre, la degradación ambiental, la precariedad sanitaria y la corrupción, la India se destaca hoy como una de las economías más prominentes a nivel mundial. Su rápido crecimiento económico ha catapultado al país hacia la escena global.

Este progreso, junto con el aumento demográfico, resulta crucial para entender la creciente interacción de la India en el contexto internacional, especialmente en una era de globalización donde ninguna nación puede mantenerse de forma independiente, a diferencia de épocas pasadas (McDonald's, 2024).

A pesar de los desafíos, las oportunidades económicas en ascenso y la presencia de una población predominantemente joven hacen de la India un destino atractivo para grandes empresas en expansión, como es el caso de McDonald's.

Cabe recalcar que, en el marco de un proceso de apertura económica, la India ha implementado cambios que buscan facilitar la participación de empresas privadas y reducir las restricciones gubernamentales en su economía.

Estas reformas incluyen la disminución de regulaciones en la industria, la transferencia de empresas estatales al sector privado y la flexibilización de las restricciones en el comercio exterior y la inversión, y han desempeñado un papel crucial en acelerar el crecimiento económico del país desde su inicio en 1990 (McDonald's, 2024).

Por último, pero no menos importante, las actividades económicas en la India son variadas y van desde lo tradicional, como la artesanía y la agricultura, hasta la industria y una amplia gama de servicios. Aunque el enfoque principal está en la agricultura, el sector de servicios está experimentando un aumento significativo, ya que se ha convertido en una importante fuente de crecimiento económico.

4.3.2. Religión y alimentación en la cultura India

Al considerar la diversidad de la India en aspectos como etnias, religiones, tradiciones, lenguas, hábitos y costumbres, es natural anticipar que su cultura sea

sumamente rica y particular, reflejando la variedad presente en cada una de estas dimensiones (McDonald's, 2024).

Es crucial tener presente que la cultura de este país se fundamenta en una tradición milenaria, donde, aunque las creencias y religiones difieren, el respeto hacia ellas es una característica compartida.

Se destaca una notable firmeza en la convicción de estas creencias, visible en las acciones diarias, elecciones y expresiones de las personas, definiendo así su forma de ser y pensar (McDonald's, 2024).

Es esencial reconocer la profunda conexión entre el sistema alimentario y las creencias en la cultura India. La diversidad religiosa en este país, influye en los diversos hábitos alimenticios, desde la elección de los alimentos hasta las costumbres a la hora de comer, todo guiado por creencias arraigadas.

La relevancia de la religión en la alimentación en esta cultura se origina en su conexión con la naturaleza y en el respeto y culto riguroso hacia el entorno natural. Dicha conexión influye en los hábitos alimentarios, orientándolos hacia una dieta en armonía con esos valores.

Cabe recalcar que para comprender el comportamiento de los habitantes indios en su conjunto, cabe recordar que la mayoría de su población es hindú. Por lo tanto, es comprensible que las conductas respondan fundamentalmente a sus creencias y prácticas religiosas (McDonald's, 2024).

Desde los comienzos de su historia, los pueblos de la India han demostrado un respeto profundo por los animales y todos los componentes de la naturaleza, otorgando así igual importancia a todas las formas de vida.

Este respeto por la naturaleza, es compartido en términos generales por todas las religiones en la región, aunque con matices, ya que cada una tiene

creencias distintas que asignan diferente valor a los diversos elementos. Existen variaciones en el grado de restricción respecto al uso y la alteración del entorno natural, incluyendo animales y plantas.

En este escenario cultural y religioso, es crucial destacar el simbolismo de la vaca en la India, fuente de vida y objeto de santificación para una cultura mayoritariamente Hindu.

Los hindúes han rechazado el sacrificio de las vacas y han prohibido su consumo debido a su profundo simbolismo arraigado en una cultura ancestral que siempre ha rendido culto a este animal, vinculándolo con sus deidades (McDonald's, 2024).

La protección de las vacas es una prioridad esencial, llegando incluso a ser respaldada por la Constitución Federal, que prohíbe explícitamente su sacrificio, así como el de algunas otras especies animales a las que se puede ordeñar para utilizar su leche.

Más allá de consideraciones religiosas, la importancia de las vacas se refleja en su utilidad en vida, tanto para la producción de leche como por la utilidad de su estiércol como abono.

En efecto, con el grado que corresponda a su creencia, gran parte de la población de este país restringe el consumo de carne de vaca sustituyéndolo por otros tipos de carne como la de búfalo, pollo o cerdo. Numerosos hindúes, incluso, tampoco consumen leche de vaca puesto que lo consideran indigno.

Por otro lado, hay una enorme proporción de vegetarianos que también restringen esos otros tipos de carne y, dependiendo del caso, aun otros alimentos específicos.

Como conclusión, las restricciones del hinduismo y de otras religiones predominantes en la India, influyen a la hora de escoger los alimentos y los lugares donde alimentarse, así como también pueden condicionar sus rituales alimenticios consuetudinarios (McDonald's, 2024).

Según el Sr. Rozman, “influyen mucho en la elección de los alimentos porque la religión es la que indica lo que se puede o no puede comer. Además influyen los horarios de comida que muchas veces se atan a rezos o ceremonias religiosas”.

El Cónsul General de India en Argentina está de acuerdo con esta idea, indicando que diversas creencias religiosas y tradiciones en la India tienen un impacto significativo en las decisiones alimenticias.

Este efecto no se limita únicamente a la comunidad hindú: “(...) los practicantes de la religión judía prefieren restaurantes que ofrecen comida kosher. O los musulmanes que prefieren los restaurantes que ofrecen comida halal. O como los adventistas prefieren los restaurantes vegetarianos o los veganos prefieren los restaurantes orgánicos y sin derivados animales” (McDonald's, 2024, parr.1).

Al profundizar en las experiencias de cuatro jóvenes indios residentes en Uruguay, se revelan las notables variaciones y peculiaridades inherentes tanto al hinduismo como a otras religiones practicadas en la India.

El testimonio de Suresh Babu Ardua, deja en claro su postura como hindú respetuoso de su religión y sus creencias: “Mi religión es la hindú (...) nosotros adoramos a la vaca, por lo cual la mayoría de la gente no come vaca o carne de res. No es una decisión, es nuestra creencia” (McDonald's, 2024, parr.2)

No obstante, Bahuvanes, también nacido en la India, relata que su decisión de no ingerir carne se ha visto más influenciada por las costumbres y significados del animal: “Soy hindú, pero esa no es la razón principal para no comer carne de

res, ya que no creo en Dios y creo en mí mismo. La razón es que mi padre es granjero y las vacas nos ayudan mucho en varios sentidos en nuestra vida, nosotros mostramos mucho amor a la vaca y la tratamos como si fuera Dios para nosotros” (McDonald’s, 2024, parr.2).

Por otra parte, las palabras de Rahul Kiran, también hindú, aportan otro punto de vista. En su situación, no cumple con la prohibición de la ingesta de este animal pese a que comprende el significado que se le da. “Soy hindú de nacimiento y como carne de res ocasionalmente. Prefiero pollo, pescado, cabra y como carne vacuna ocasionalmente”.

La expresión de este joven destaca que, aunque no sigue la prohibición religiosa de consumir carne de vaca, el hecho de hacerlo solo de manera ocasional sugiere que existe cierto grado de moderación en su elección alimentaria. Esto podría ser un indicio de que su crianza en un entorno cultural y religioso específico ha dejado una huella en sus hábitos alimenticios (McDonald’s, 2024).

Con respecto a esta observación, él menciona: “Las vacas son consideradas sagradas por su rol en la sociedad y comunidad y no son ingeridas usualmente. Asimismo, en mi mitología, las vacas son consideradas la encarnación de la diosa Lakshmi quien representa la salud y el bienestar” (McDonald’s, 2024, parr.4)

A su vez, existe otro factor que este mismo joven explica y que se ha podido constatar en los cuatro ciudadanos indios contactados y es que las generaciones jóvenes, o por lo menos que habitan en las ciudades o que tienen oportunidad de viajar por el mundo, se van desligando progresivamente de las estrictas tradiciones religiosas, al menos en cuanto a hábitos se refiere:

“(…) Yo no sigo las creencias religiosas y costumbres, básicamente las generaciones jóvenes no lo hacen, ¡creo yo! ¡Como todo tipo de carne que esté propiamente cocinada!” (McDonald’s, 2024,parr.5)

Este es un nuevo factor a resaltar, que el gusto por la comida se puede imponer a las costumbres siempre y cuando algunos cánones se respeten; de ahí la importancia del conocimiento para la adaptación tanto a los hábitos, como a los gustos de una sociedad particular.

Cabe recalcar que estas respuestas resaltan la disparidad entre hindúes que abrazan la religión como un compromiso voluntario y profundo, y aquellos a quienes se les ha impuesto pero ya no la experimentan de la misma manera.

Sin embargo, los testimonios permiten verificar que pese a las diferencias entre estos hindúes, hay algo que les es común y es que, más o menos apegados a las tradiciones religiosas (por razones de fe, educación, aspectos prácticos o utilitarios, etc.), las costumbres internalizadas afectan, en mayor o menor grado, su decisión de ingerir carne vacuna.

La India tiene un capital vacuno excesivo, en comparación con otras partes del mundo. Estos animales tienen la libertad de andar por las calles de las ciudades, con la protección suficiente como para no ser estorbados por los ciudadanos. Precisamente, el hecho de que sean abundantes pero no consumidas por la población indica el grado de respeto que la sociedad de la India les brinda.

Aunque el hinduismo es la religión predominante, también existen en proporciones menores otras religiones como el islamismo y el judaísmo. Tienen características distintas, pero coinciden en que sus hábitos alimenticios también son afectados por sus creencias. En ambas religiones está prohibida la ingesta de carne de cerdo, aunque no todos acatan la prohibición.

Un joven indio, expresa esto de la siguiente manera: “soy musulmán y mi religión no prohíbe el consumo de carne de res”, pero también explica que, para a él, la influencia de la religión no es relevante en lo que respecta a elecciones alimenticias. En relación a esto aclara que, desde su punto de vista, “es como asesorar a alguien acerca de qué vestimenta usar” , algo en lo que no encuentra sentido alguno (McDonald’s, 2024, párr.6)

Mientras en ciertas comunidades globales se niega la inclusión de carne de un animal específico en sus dietas, en otros lugares del mundo, se puede aceptar el consumo de esa carne, pero no la de otro tipo de animal. Además, podría haber restricciones o recomendaciones en contra de consumir más de una variedad de carne.

Este rechazo no se limita solo a la carne, ya que cualquier tipo de alimento puede ser objeto de aversión.

Independientemente de la causa que motive estas decisiones relacionadas con la alimentación, esto subraya la necesidad de examinar y comprender las tradiciones específicas de cada comunidad, con el objetivo de ajustarse a ellas de manera adecuada.

A su vez, diversos factores influyen en las decisiones alimentarias, y entre ellos se encuentra el enfoque científico-biológico para la selección de una dieta, aunque este aspecto no sea tratado en detalle en este trabajo, no carece de importancia.

Aunque los seres humanos, siendo omnívoros, pueden incluir nutrientes tanto del reino animal como vegetal en su alimentación, es comprensible que haya ciertos alimentos que el cuerpo humano no tolera (McDonald’s, 2024).

Sin embargo, más allá de estas excepciones biológicas, las preferencias alimentarias se moldean según las prácticas culinarias y las costumbres de cada región, grupo social o concepción individual.

Es por ello que la educación y la cultura desempeñan un papel crucial, ya que no todas las poblaciones tienen acceso de manera equitativa a los mismos alimentos debido a las diferencias en sus hábitos adquiridos y aprendidos.

Con respecto a las discrepancias en los hábitos alimenticios, Marvin Harris expone en una de sus obras: “en palabras de un antropólogo francés: «Al examinar el vasto ámbito de los simbolismos y representaciones culturales que intervienen en los hábitos alimentarios humanos, se ha de aceptar el hecho de que, en su mayor parte, son verdaderamente difíciles de atribuir a nada que no sea una coherencia intrínseca (...)»”. (McDonald’s, 2024, párr.7)

Harris aclara que el alimento debe, de algún modo, satisfacer no sólo al cuerpo sino primero “alimentar la mente colectiva”; y continúa: “la explicación «habrá de buscarse no en la índole de los productos alimenticios», sino más bien en la «estructura de pensamientos subyacentes del pueblo de que se trate»”. (McDonald’s, 2024, párr.8)

Además, sostiene que la postura de las comunidades se origina en el hecho de que, para muchos individuos, la elección alimentaria lleva consigo un significado único y simbólico, e incluso puede comunicar un mensaje específico.

Este concepto se ejemplifica en el hinduismo, donde la importancia atribuida a la vaca y su carácter sagrado reflejan esta conexión entre la alimentación y significados más profundos.

Por otro lado, es relevante recordar que el factor geográfico, el biológico y el ecológico y las posibilidades productivas de cada país y región son una limitante a

las oportunidades de explotación y abastecimiento de determinados alimentos y productos.

Ya que la población hindú no participa en la producción (y, por consiguiente, mejora) de carne vacuna, esto resulta en la falta de valores nutricionales y beneficios asociados con su consumo. Este factor adicional refuerza la decisión de no consumirla, influenciada por los hábitos y creencias arraigados en esa cultura en particular (McDonald's, 2024)

El hindú Rahul Kiran así lo ha corroborado al expresar que “la calidad de carne de vaca es pobre en India”, lo cual la transforma lógicamente en menos nutritiva en comparación con otras carnes comestibles para estas poblaciones. Evidentemente, es de mayor utilidad mantener al ganado vacuno con vida como fuente de leche y abono, que faenarlo para consumir un producto de baja calidad.

4.3.3. McDonald's en territorio Indio

Dada la relevancia internacional tanto de McDonald 's como del mercado indio, la compañía líder no podía perder la oportunidad de ingresar a este vasto mercado.

El proceso de entrada de McDonald 's en India, si bien sigue la pauta de los avances y procesos de la compañía en otros lugares, destaca como un ejemplo no solo extremo, sino también llamativo, debido a ciertos elementos especialmente excluyentes.

Por lo tanto, es de gran interés e importancia analizar y explicar este caso, ya que proporciona una ilustración destacada de la estrategia de la empresa en este contexto específico.

En 1996, McDonald 's inauguró su primer restaurante en India, y desde entonces, la empresa ha expandido significativamente su presencia en el país con numerosos restaurantes.

Dada la magnitud del mercado indio, era esperable que la compañía se comprometiera con su conquista. Sin embargo, es esencial comprender el enfoque específico de desarrollo y operación de McDonald 's en India, teniendo en cuenta las particularidades culturales de este país (McDonald's, 2024).

La entrada de McDonald 's al mercado indio se ha enfrentado a numerosos desafíos a pesar del considerable potencial para el crecimiento corporativo en el país. Uno de los mayores obstáculos radicaba en cuestiones culturales, especialmente en lo que respecta a la veneración de la vaca por parte de los hindúes. Dado que la carne de res, principal ingrediente de las hamburguesas de McDonald 's, es considerada sagrada, este aspecto representó un desafío significativo para la adaptación de la cadena de comida rápida en India.

Por otro parte, la India tiene aproximadamente 133 millones de musulmanes que no comen cerdo (otra de las alternativas del menú del modelo). Por ende, incluso antes de inaugurar su primer local en este país, McDonald 's debía tener en cuenta esta realidad: no podría ofrecer los productos del menú que tradicionalmente ofrece en otros lugares.

4.3.3.1. El proceso de adaptación de Mc Donalds para entrar en territorio Indio

Los más de quince años que le ha llevado a McDonald's consumir y afianzar su presencia en la India, con el éxito que hoy tiene, han conllevado el recorrido de un interesante camino que implicó, como se dijo, conflictos iniciales, avances, estancamientos y aciertos para, finalmente, alcanzar los objetivos.

Por otra parte, la propia historia de la India, una nación tan populosa, y la pluralidad de su presente es, asombrosamente, un gran ejemplo de hibridación y diversidad.

Tan solo basta observar el proceso de esta inmensa y milenaria civilización, los cambios y adaptaciones desde su nacimiento hasta su relativamente reciente apertura al mundo llegando a convertirse, al día de hoy, en una economía en pleno desarrollo que deslumbra como nueva potencia emergente (McDonald's, 2024)

Históricamente fue un atractivo foco de conquistas y disputas que hoy se encauza en un proceso de crecimiento exponencial de desarrollo y se muestra como uno de los países más relevantes en la escena mundial convirtiéndose en una nación en la que el resto del mundo centra sus intereses atendiendo sus movimientos.

Dado su proceso histórico y las convicciones filosófico-religiosas de la India, se comprende que los valores de tolerancia y no violencia sean representativos de este país.

Ante una diversidad tan amplia de individuos, grupos, religiones, regiones y demás elementos que configuran esta nación como un territorio multicultural por definición, la tolerancia se convierte en la clave para una coexistencia pacífica.

Esta actitud se refleja en la no pretensión de uniformizar o buscar unicidad en las características diversas, así como en el respeto por la existencia de expresiones particulares (McDonald's, 2024)

En este contexto, es comprensible que cuando una entidad externa intenta o parece intentar violentar los valores fundamentales de la India, la reacción de rechazo sea inmediata. Esto fue evidente en el impacto inicial que experimentó

McDonald 's al ingresar a este territorio. Este choque inicial, aunque necesario, eventualmente permitió abrir paso a un proceso gradual pero firme.

McDonald 's, con su enfoque característico y clásico, trató de integrarse en esta sociedad particular sin experiencia previa. Sin embargo, la respuesta inevitable fue una reacción hostil debido al percibido intento de imponer su modelo, visto como un esfuerzo de homogeneización. Ante la primera inflexibilidad de la compañía, resultó en un choque inicial bastante evidente.

No obstante, fue la propia cultura india la que se encargó de transmitir el mensaje de alerta que permitió, a la postre, su posible establecimiento: o se adaptaba o perdía este mercado (McDonald's, 2024)

Cierto es que, incluso antes de su primera inauguración en la India y ante la evidente negativa de la población hindú, preponderante, frente a la idea de comer una hamburguesa de carne vacuna, a McDonald's le surgió la gran inquietud: ¿qué sería de su esencia sin su producto estrella, menos aún sin el ingrediente básico?

A pesar de ello, en un principio, no se abordó este dilema con seriedad ni se buscó activamente una solución efectiva, ya que aún no se había comprendido completamente la necesidad de ajustar la oferta a las fuertemente arraigadas preferencias locales.

De este modo McDonald 's abrió sus primeros locales en el país, arriesgándose a presentarse en su forma original como una novedosa opción occidental (esperando con esto causar buen recibimiento), muy lejana a lo que la población india acostumbraba consumir.

Era de esperar entonces, que McDonald 's no tuviese el éxito que esperaba en su primera entrada al particular mercado de la India (McDonald's, 2024)

Este tropiezo inicial, derivado de no tener una percepción práctica al adaptarse a las condiciones ya establecidas en el lugar, tuvo un impacto significativo en la expansión gradual de la cadena en este país.

La incursión oficial de la famosa cadena de comida rápida en la India se llevó a cabo el 13 de octubre de 1996, con la apertura del primer restaurante en Nueva Delhi. Algunos días después, el 23 de octubre, se inauguró otro establecimiento en la ciudad de Mumbai.

No por casualidad McDonald 's escogió a dos de las ciudades más grandes del país para comenzar a operar allí.

No obstante, al observar la cronología de la apertura de locales se hace evidente que la cadena tuvo algunos inconvenientes y tropiezos para continuar su expansión de modo lineal, por ejemplo, porque desde la inauguración de los dos primeros locales en 1996 hasta el año 2000, sólo se abrieron dos restaurantes más en 1997 y 1999 (McDonald's, 2024)

Si bien no se trató de una situación sostenida en el tiempo, la inauguración de los dos primeros establecimientos provocó cierta resistencia por parte de la comunidad local, quienes mostraron oposición durante un tiempo.

Para ilustrar la complejidad y la gradualidad de este proceso, observemos cómo avanzar en la comprensión de esta cultura ha implicado, principalmente, respetar la exclusión de cualquier producto derivado de animales en la preparación de alimentos, especialmente la carne de res según sus creencias.

Este ajuste se ha llevado a cabo conforme a rigurosas normas que llegan al extremo del vegetarianismo, requiriendo una considerable inversión de tiempo, esfuerzo y flexibilidad (McDonald 's, 2024).

A su vez, un claro ejemplo de avances y retrocesos se manifestó cuando, años después de las primeras aperturas y tras significativos progresos, la empresa vio afectada su credibilidad debido a una seria falta.

La controversia legal surgió al descubrirse que no había eliminado el proceso original de pre-cocinado en grasa animal vacuna de sus papas fritas. Este error fue un golpe significativo para la reputación de McDonald's, generando un prolongado periodo de desconfianza por parte de la población india.

No obstante, es destacable cómo la empresa abordó la situación con determinación y agilidad. Afrontó la realidad, reconoció el error, pidió disculpas y prometió correcciones. Con esfuerzo y astucia, logró revertir la situación desfavorable, reconstruyendo la confianza perdida (McDonald's, 2024)

Cabe recalcar que el proceso de instalación de McDonald's en India se vio seriamente enlentecido hasta mediados del año 2000, cuando comenzó una sucesiva apertura de restaurantes en varias de las ciudades más grandes del país. La expansión de la cadena experimentó un aumento significativo a partir de ese año, alcanzando actualmente una cifra que supera los 250 restaurantes distribuidos en todo el país.

A su vez, dada esa lenta expansión hasta el año 2000, no es de extrañar que la introducción de nuevos productos para este mercado haya sido igualmente gradual.

Un caso ilustrativo fue la introducción de los "Happy Meals" (conocida como "Cajita Feliz") en 1997, un año después de la accidentada apertura de los primeros locales.

De forma gradual la cadena fue introduciendo productos, pero fue a partir del año 2004, cuando se implanta el "Happy Price Menú", que continuó ofreciendo

nuevas opciones, ya clásicas en otros países, como los “McNuggets” (2009) o el “McFlurry” (2011), así como también productos específicos para el mercado local como la “McAloo Tikki”, la “McVeggie” y la “Pizza McPuff” (todas en 2004), o más recientemente la “McSpicy” (en 2011).

De esta manera, la compañía fue tomando confianza en el territorio, ante el progresivo éxito de sus productos, logrando así la adaptación junto con la paulatina aceptación de la población (McDonald's, 2024).

Además, no sólo nuevos productos fueron introducidos de a poco, sino también una gama de nuevos servicios, como algunos restaurantes con "Drive Thru" (conocido como “automac”) a partir del 2001, o la entrega de productos a domicilio en 2004.

Cabe mencionar que el caso de McDonald's en la India no es el único; se observa un proceso paulatino, que representa una similitud (aunque no exacta) con la experiencia de McDonald's en otros contextos.

Se puede tomar, por ejemplo, otro caso en el continente asiático, como el de China, el cual también arroja la idea de una progresión lenta y escalonada en la instalación de la cadena.

McDonald's abrió su primer restaurante en China en 1990, seis años antes de instalarse en el mercado indio (McDonald's, 2024).

Tomando tan sólo como ejemplo el caso chino, se puede observar que el proceso de instalación de McDonald's en este país, también asiático, fue tan sucesivo y paulatino como en la India, aunque con características distintas.

Inicialmente, la cadena cuenta en la actualidad con más de 2.000 restaurantes en China continental. El primer local de McDonald's inaugurado allí, más precisamente en Shenzhen, fue bien recibido, y con gran anticipación, por una

población local ansiosa por consumir en los restaurantes de la cadena de comida rápida occidental por excelencia.

Aún así, recién en 1992, con la inauguración del local en Beijing, fue el momento de auge que indicó la señal efectiva de que McDonald 's estaba en China para quedarse.

No obstante, el primer entusiasmo no perduró sin traspíé, ya que McDonald's tuvo que hacer frente a amenazas de sus competidores, especialmente la cadena “Kentucky Fried Chicken”, que había iniciado sus operaciones en China en la década de 1980 y se mantiene como líder en ese mercado desde entonces (McDonald's, 2024).

Al igual que en India y otros contextos, McDonald 's ha intentado establecerse en el mercado chino mediante estrategias de adaptación, especialmente en lo referido a su oferta culinaria. A pesar de ello, y a diferencia de lo sucedido en la India, gran parte del atractivo de la cadena en este país, es precisamente su condición y estatus de restaurante occidental.

Por lo tanto, y mostrando otra gran diferencia con el caso del presente estudio, no sólo se mantuvo la carne vacuna en el menú chino de McDonald's, sino que algunas de las opciones originalmente concebidas para este mercado en particular, fueron reemplazadas por la oferta clásica de McDonald's en su forma exacta, como por ejemplo la tradicional hamburguesa “Cuarto de libra”.

En resumen, al contrastar estos dos escenarios en los que la adaptación es evidente, se puede inferir que el proceso de McDonald 's en China fue más fluido y posiblemente menos desafiante en comparación con la situación de la cadena en la India.

En este último país, la arraigada tradición y la significativa influencia de los valores y preceptos religiosos prevalecieron de manera notable sobre los intentos de occidentalizar aspectos de la sociedad, evidenciando así la fuerte impronta cultural de la cadena (McDonald's, 2024).

4.3.3.2. Ajustes y modificaciones

En la India, como ha sido ampliamente explicado, la multiculturalidad y la diversidad incluyen hábitos religiosos particulares que, como consecuencia, determinan limitaciones a nivel alimenticio.

La tendencia predominante refleja una inclinación hacia el vegetarianismo, no obstante, dentro de esta tendencia coexisten tres categorías distintas de vegetarianos.

Los que consumen huevos (otro insumo básico en la elaboración de productos del menú de McDonald's), los que no los consumen, y los vegetarianos jaimistas más estrictos, cuya dieta tampoco incorpora vegetales que crecen debajo de la tierra (tubérculos como la papa, cebolla o raíces) ya que, según sus creencias, son seres vivos a los cuales no se debe ejecutar (McDonald's, 2024)

Aunque no todos los habitantes siguen una dieta vegetariana, ya que hay consumidores que ingieren todo tipo de alimentos, la abstención de carne de res destaca como una característica predominante en el país, especialmente entre la población mayoritariamente hindú. En su lugar, la carne más consumida en la India es el pollo, incluido en gran parte de los menús de restaurantes no vegetarianos.

Complementariamente, a la hora de instalar un local de servicios alimentarios en el contexto de la India, otros rasgos de su población también deben ser tenidos en cuenta.

Es el caso de las restricciones impuestas por algunos sectores, no sólo en la ingesta de determinados alimentos, sino además en las conductas sociales que de estas restricciones derivan.

A modo de ejemplo, hay vegetarianos tan estrictos que tampoco consumen en restaurantes que no lo sean absolutamente. Para McDonald's, esto podría significar la pérdida de un numeroso grupo de clientes potenciales, ya que representan una minoría a la que McDonald's no podría satisfacer, ni aun con sus alternativas vegetarianas. No obstante, podría llegar a captar a estos sectores, instalando locales cien por ciento vegetarianos.

Por todo lo expuesto es evidente que toda compañía, para lograr adaptarse y ser aceptada en una cultura diferente debe realizar, previamente a su ingreso, un minucioso estudio de todos los extremos que abarca dicha cultura, máxime en un mercado que constituye un sexto de la población mundial como lo es el mercado indio.

La implementación del modelo de McDonald's en la India ha sido un considerable desafío, no solo debido a la dificultad de incorporar su menú característico, sino también por la empresa que implicó presentar, especialmente en ese contexto, la imagen de una cadena reconocida por sus hamburguesas de carne vacuna (McDonald's, 2024).

No obstante, el atractivo de este mercado justificaba aceptar el reto. En primer lugar, se comenzó por quitar, o modificar, todos los productos de ternera y de cerdo del menú. Pero este único cambio relativo al insumo de carne, no sería suficiente para conquistar a una gran porción de consumidores; se debía atender a detalles más específicos, que tuvieran en cuenta a una población con características y exigencias muy particulares.

Posteriormente, se pasó a la necesidad de apelar a la sensibilidad cultural, lo que implicó un esfuerzo de internalización de la cultura India y una mayor comprensión desde niveles más superficiales, a aquellos más profundos.

Gabriel Rozman, presidente de TCS en Uruguay, comparte que la relevancia de la multiculturalidad en el ámbito de los negocios es tal, que ella se debe tomar en cuenta a la hora de internacionalizar cualquier modelo, lo que se aplica en el caso de la reconocida cadena de comida rápida.

A su vez, McDonald 's adoptó otras estrategias comerciales para captar a los consumidores de este país. Un ejemplo claro es el establecimiento del local en Mumbai, en Fort, tradicional área de negocios, donde el movimiento diario del restaurante es constante.

Este restaurante, uno de los grandes edificios victorianos de la zona, se destaca por un detallado y estudiado diseño interior así como por su tratamiento exterior, que incluye una zona al aire libre, con asientos a lo largo de la calle que atrae masivamente a la clientela.

Por otra parte y dadas las características del área, su menú es uno de los más amplios que la empresa bajo análisis ofrece en el mundo.

4.3.3.3. Aceptación y atracción de nuevos clientes

Entre la población de la India, la aceptación y consumo de McDonald 's como opción alimenticia, se observa en su mayoría en los sectores jóvenes y adinerados, que además la perciben como una nueva alternativa de comida sana, por su menú vegetariano.

La aceptación que ha tenido McDonald 's en la India responde, en parte, a un cambio de preferencias de la población más pudiente, la cual ha diversificado su

abanico de opciones gracias al desarrollo económico sin precedentes que ha tenido el país.

En la actualidad, los jóvenes de la creciente clase media son los más proclives a consumir en restaurantes extranjeros (McDonald's, 2024)

Rahul Kiran, joven hindú radicado en Uruguay, afirma “Locales como McDonald 's se están transformando en opciones populares en la actualidad. Las grandes ciudades tienen diferentes tipos de personas provenientes de diversos entornos, y con diferentes estilos de vida. McDonald 's ha logrado una buena respuesta del público en las ciudades más grandes, donde la gente suele llevar vidas más ocupadas”.

Para captar este público, otro servicio propio de McDonald 's debía ser incluido: el servicio de distribución de comida a los hogares. Ofrecer un nuevo atractivo para los consumidores, presentaba nuevas oportunidades para la empresa.

En cuanto a la competencia, si bien otras cadenas de comida rápida se han establecido en la India (tales como KFC, Pizza Hut o Taco Bell), McDonald 's es la más popular entre la población. La verdadera competencia que afronta en la India, es la oferta gastronómica local ya que muchos continúan prefiriendo los productos típicos de la comida rápida india.

En su afán por conquistar este atractivo mercado y lograr la aceptación de la población mediante adaptaciones, cambios y novedosos ofrecimientos que incluyen los alimentos preferidos en la región, la empresa va creciendo y aumentando su número de locales a la vez que va ampliando la variedad de su dieta (McDonald's, 2024)

El consumidor puede escoger de acuerdo a sus necesidades y preferencias, sin dejar de respetar su religiosidad y creencias.

4.3.3.4. Conclusiones del caso bajo análisis

Pese al liderazgo en el rubro, McDonald's está lejos de ser la precursora del concepto de comida rápida así como del modelo "fast food"; no lo es alrededor del mundo, ni tampoco en la India.

El concepto data de épocas muy lejanas en el tiempo ya que el Imperio Romano fue el primer lugar donde se documentó su existencia, con un modelo de servicio alimentario al que presentaba repetidamente y en forma idéntica, vale decir, con la misma oferta de productos y los mismos servicios (McDonald's, 2024).

Pero si bien el concepto de servicio de comida rápida no nace con la imagen de la compañía McDonald 's, su aparición ha aportado, a los modelos preexistentes alrededor del mundo, muchos de sus atributos básicos, de los cuales los anteriores carecían.

Alcanzó una influencia que la eleva a una alta consideración en base a valores como velocidad, calidad, eficiencia y confianza. Todas características intrínsecas y propias de la empresa bajo análisis, identificables con su imagen. Valores que junto con las características de limpieza y orden, la catapultan como paradigma del sistema.

Incluyó lo que le faltaba a los modelos preexistentes. Por lo tanto, McDonald 's significó un cambio en el concepto de comida rápida; no crea pero incorpora una noción occidental. Impone el modelo "fast food" que institucionaliza el orden y la pulcritud, que pasa a ser un patrón a seguir tanto para restaurantes de este tipo, como también para los locales de comidas más tradicionales alrededor del mundo (McDonald 's, 2024).

En la India, el concepto solía asociarse a los típicos puestos de venta callejera, por lo que la idea de formalizar el comercio de este tipo de alimentos en restaurantes, con la comodidad que ello conlleva, fue algo innovador.

Además, la propia introducción de la hamburguesa, aunque no mantenga su formato original, representa una innovación en relación con las ofertas locales habituales. Además, introdujo algunos conceptos no explorados, hasta entonces, en el país como por ejemplo el “self-service”.

Innovaciones como estas, que se integraron con elementos característicos de la cultura india, especialmente en el ámbito alimentario, también tuvieron un impacto en diversos aspectos del comportamiento social que experimentaron transformaciones. Esto incluye cambios en las percepciones sobre la higiene, la importancia de garantizar uniformidad en tamaños, formas y calidad de un mismo producto, así como en la estimación del tiempo entre realizar el pedido y recibir la entrega, entre otros aspectos.

Además, como ya se mencionó, las exigencias de una población con gran porcentaje de vegetarianos, hacen que McDonald's realice un esfuerzo extra, para poder concebir y elaborar productos que puedan ser promocionados y comercializados y que ciertamente se adapten a tan inmenso y variado mercado (McDonald's, 2024).

Cabe mencionar que este esfuerzo le reporta un beneficio, dado que esta experiencia adquirida por la fuerza de la necesidad, puede ser posteriormente trasladada a otros países donde también sea rentable tener una oferta vegetariana.

Además, esto le brinda la oportunidad de introducir productos originarios de la India en mercados internacionales, explorando la viabilidad de ofrecer productos diseñados específicamente para este país en otras regiones del mundo.

A su vez, pasar a elaborar este tipo de productos, ayuda a revertir una imagen negativa que muchas personas perciben, como cadena de “comida chatarra” e insalubre.

Incluso, si bien ha mantenido su espíritu y política de trabajo, McDonald 's ha logrado, a través de su inserción en el país, cambiar ciertos aspectos de su proceso de trabajo.

Por ejemplo, las exigencias de una sociedad de estas características ha hecho a McDonald 's no sólo adaptar y ampliar su menú de forma bastante significativa, sino cambiar también, parcialmente, el sistema de producción.

Ejemplo de este cambio fue el tener que distribuir en áreas separadas sus cocinas, diferenciando la preparación de los alimentos con y sin carne. Mientras en una se prepara la comida vegetariana, en la otra se elaboran los alimentos procesados en base a carne (únicamente de pescado o pollo) (McDonald 's, 2024).

Esto, que parece una simple redistribución arquitectónica, implica un respeto conceptual que puede redundar, incluso, en un cambio de mentalidad para quien lo practica, siempre que sepa interpretar aquellos signos fundamentales, para culturas y sociedades tan diferentes.

Esto último es un elemento positivo, ya que le otorga a la población local mayor seguridad y confianza en su ingesta, a la vez que demuestra los esfuerzos de la compañía por establecer cambios concretos, reales y útiles. Ya no sólo adaptan los insumos a restricciones o preferencias alimenticias, sino que el ajuste al nuevo contexto también se refleja en este modo respetuoso de preparación de los alimentos.

A su vez, como ya se mencionó, en lo que respecta al menú, fue necesario pasar de uno originalmente basado en la carne vacuna, a uno nuevo con propuestas mayoritariamente vegetarianas (McDonald's, 2024).

Dentro de la oferta de McDonald's en la India, se pueden ver elementos atípicos en occidente, que contienen algunos de los componentes más populares de la gastronomía del país.

El cambio más crucial lo representa la sustitución de la hamburguesa de res por un nuevo producto que reemplaza esta carne por una masa a base de vegetales que se sirve presentada en dos panes, de la misma forma que una hamburguesa tradicional.

Sólo algunos de los productos elaborados a base de pollo o pescado, como el "McChicken" o "Chicken McGrill" y el "Filet-o-fish", presentes en el menú típico occidental de McDonald's, permanecen en el menú preparado para la India.

Como conclusión, la experiencia de McDonald's en la India, ha sido única por sus características, sin embargo esto no significa que no pueda observarse su presencia también en otros países fuera del mundo occidental, particularmente en el continente asiático (McDonald's, 2024).

En países como China o Japón, si bien no se generaron conflictos relevantes en lo referido a aspectos religiosos como sí sucedió en India, fue igualmente necesario adaptar los elementos básicos. Un ejemplo es la utilización de arroz, un alimento tan tradicional en este continente.

CONCLUSIONES

Al analizar en profundidad la adaptabilidad cultural de McDonald 's, he encontrado evidencia sólida que respalda mi hipótesis de que las estrategias de marketing de McDonald' s se adaptan a la cultura de cada región.

La adaptabilidad cultural de McDonald 's ha sido un factor fundamental en su éxito global y su capacidad para establecerse como un ícono reconocido en prácticamente todos los rincones del mundo.

La reconocida marca ha demostrado una habilidad notable para comprender y responder a las necesidades, gustos y sensibilidades de las diversas culturas en las que opera.

Una de las formas más evidentes en que McDonald 's se adapta a diferentes partes del mundo es a través de su oferta de productos.

La empresa ha desarrollado menús variados que reflejan las preferencias dietéticas, restricciones alimentarias y normas culturales de cada región. Esto incluye la introducción de opciones vegetarianas en India, como así también la inclusión de productos a base de arroz en países como China y Japón.

Esta flexibilidad en la oferta de productos no solo demuestra el compromiso de McDonald 's con la diversidad cultural, sino que también amplía su base de clientes y aumenta su aceptación en diferentes contextos culturales.

Además de la oferta alimentaria, McDonald 's adapta la experiencia del cliente para satisfacer las expectativas culturales locales. Esto puede incluir la decoración de los restaurantes con elementos que reflejen la estética y la historia de la región, como el local que la cadena de comida rápida instaló en Mumbai.

A su vez, como ya se mencionó, las exigencias de la sociedad India han llevado a McDonald 's a no solo adaptar y ampliar su menú de forma bastante

significativa, sino también a modificar parcialmente su proceso de producción, separando las cocinas en dos: en una preparando la comida vegetariana mientras que en la otra se elaboran los alimentos procesados en base a carne (únicamente de pescado o pollo).

Asimismo, cabe recalcar que la llegada de McDonalds a la India no solo fue un acontecimiento relevante para la industria alimentaria global, sino que también alteró fundamentalmente la percepción y el consumo de comida rápida en el país.

Aunque McDonald 's no fue pionero en este concepto, su entrada en el mercado indio marcó un cambio significativo en los hábitos alimenticios de la población.

La adaptación de McDonald 's a las necesidades y preferencias del mercado indio, como la introducción de opciones vegetarianas y la incorporación de elementos de la cultura local en su menú, demuestra su capacidad para innovar y responder de manera efectiva a los desafíos culturales y sociales.

Además, esta experiencia en la India ha sentado las bases para la expansión de McDonald 's en otros países asiáticos y emergentes, donde la marca ha seguido adaptando su oferta para satisfacer las demandas locales.

En última instancia, la capacidad de McDonald 's para adaptarse a las distintas culturas en todo el mundo no solo ha sido clave para su expansión global, sino también para su capacidad de mantenerse relevante y competitivo en un mercado cada vez más diverso y dinámico.

Al abrazar la diversidad cultural y mostrar un profundo respeto por las comunidades en las que opera, McDonald 's ha construido relaciones sólidas con sus clientes y se ha establecido como una marca confiable y respetada en todo el mundo.

Como consecuencia de lo recientemente mencionado, su capacidad de adaptación cultural seguirá siendo un pilar fundamental de su éxito continuo en el futuro.

Por lo tanto, se proponen como **futuras líneas de investigación:**

- **Impacto de la adaptabilidad cultural en el desempeño financiero:** investigar cómo la capacidad de McDonald's para adaptarse a diversas culturas ha influido en su rentabilidad y cuota de mercado en comparación con competidores que no han adoptado estrategias similares.
- **Análisis comparativo de estrategias de adaptabilidad cultural entre cadenas de comida rápida:** examinar cómo otras cadenas de comida rápida globales se adaptan a diferentes culturas y comparar sus enfoques con los de McDonald's en términos de éxito, efectividad y aceptación local.
- **Efectos socioculturales de la entrada de McDonald's en nuevos mercados:** investigar cómo la llegada de McDonald's a diferentes países ha impactado en los hábitos alimenticios, la percepción de la comida rápida y la cultura gastronómica local, centrándose en comparaciones antes y después de su entrada en el mercado.
- **Innovación y adaptabilidad cultural en la industria alimentaria:** analizar cómo McDonald's y otras empresas del sector alimentario innovan y ajustan sus estrategias para satisfacer las necesidades y expectativas cambiantes de los consumidores en diferentes contextos culturales.
- **Éxito de la adaptabilidad cultural en diferentes regiones geográficas:** explorar cómo la adaptabilidad cultural de McDonald's ha influido en su éxito en regiones específicas del mundo, considerando factores como la

aceptación del consumidor, la competencia local y las condiciones socioeconómicas.

Estas líneas de investigación podrían proporcionar una comprensión más profunda de los efectos y las implicaciones de la adaptabilidad cultural de McDonald's, así como insights para otras empresas que buscan expandirse globalmente mientras respetan y se adaptan a las diversas culturas en las que operan.

REFERENCIAS

Astudillo Cortez, S. E. (2016). *Marketing de servicios y mejoramiento de la atención al cliente en Juguetón Maltería*. [Tesis de grado, universidad regional autónoma de los andes].

<https://dspace.uniandes.edu.ec/bitstream/123456789/3485/1/TUAEXCOMAD M006-2016.pdf>

Carrasco, P y Sepúlveda. C. (2020). *¿Qué es el marketing?* [Archivo PDF].

<https://colegiofernandodearagon.cl/wp-content/uploads/2020/10/3%C2%B0-M EDIO-GUIA-6->

Castro Escobar, J. C. (2023). *La Cultura en los Negocios: Análisis de su Impacto y Relevancia Global*. [Tesis de grado Universidad de Santo Tomás].

<https://repository.usta.edu.co/handle/11634/52216>

Chininin Carrión, E. Y. (2020). *Estrategia de marketing para el posicionamiento en la empresa grupo ases capital sac, Chiclayo 2019*. [Tesis de grado, Universidad de Lambayeque].

<https://repositorio.udl.edu.pe/bitstream/UDL/334/1/Tesis%20Chininin%20Carri%c3%b3n.pdf>

CompromisoRSE. (2011). *Las diez reglas de McDonald's para implementar la RSE*. [Archivo PDF].

<https://www.compromisorse.com/rse/2011/07/14/las-diez-reglas-de-mcdonalds-para-implementar-la-rse/>

Conti, B. (18 de febrero de 2014). *La historia de McDonald's y cómo pasó de "restaurante de barrio" a líder mundial*. IProfesional.

<https://www.iprofesional.com/management/155549-la-historia-de-mcdonalds-y-como-paso-de-restaurante-de-barrio-a-lider-mundial>

Contreras, I. (26 de mayo de 2022). *Elementos culturales: concepto, características y ejemplos de los componentes culturales de la sociedad*. Cinco Noticias.

<https://www.cinconoticias.com/elementos-culturales/>

Cordova, R. (10 de Marzo de 2016). *Símbolos y signos: Diferencias e interpretaciones culturales*. Paredro.

<https://www.paredro.com/simbolos-y-signos-diferencia-e-interpretaciones-culturales/>

Cortina Villar, G.J., Muñoz Flores, C. H y Villar Díaz, V.M. (2016). *Responsabilidad social empresarial en empresas de comida rápida: caso McDonald's Perú*.

[Tesis de maestría, Universidad del Pacífico].

https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1453/Gustavo_Tesis_maestria_2016.pdf

Courtoisie, A. (2013). *Un caso de hibridación cultural: la presencia de McDonald's en India*. [Tesis de grado, Universidad de ORT].

<https://rad.ort.edu.uy/server/api/core/bitstreams/a7dee6d8-b2e8-4d9b-87f1-3b81a1205c65/content>

Delgado , E., Flores Morante, G.M y Ninahuanca Ortiz, S.C. (2016). *Importancia de la aplicación de la responsabilidad social empresarial en empresas de comida rápida en el Perú: caso McDonald 's*. [Tesis de maestría, Universidad del

Pacífico].

https://repositorio.up.edu.pe/bitstream/handle/11354/1467/Edwin_Tesis_Maestria_2016.pdf

Douglas da Silva, F. (2020). *Descubre las 4 P del marketing mix*. [Archivo PDF].

<https://www.zendesk.com.mx/blog/4-ps-marketing-mix/>

Enciclopedia Humanidades. (9 de agosto de 2023). “*Cultura*”. Humanidades.com.

<https://humanidades.com/cultura/#ixzz8B9oDH2jr>

Etecé. (27 de abril de 2022). *Concepto de patrimonio cultural*. Humanidades.com.

<https://concepto.de/patrimonio-cultural/#ixzz8B9iFPbZt>

Flores, M. (2007). La identidad cultural del territorio como base de una estrategia de desarrollo sostenible. *Revista Opera*, 7 (1). 35-54.

<https://www.redalyc.org/pdf/675/67500703.pdf>

Galarza, G. D. Y., Izquierdo, N. C. Q y Bustamante, R. Y. S. (2021). El marketing mix como estrategia de posicionamiento en las MIPYMES ecuatorianas. *Revista científico-profesional*, 6(3), 2045-2069.

<https://dialnet.unirioja.es/servlet/articulo?codigo=7926929>

Gámiz Lorenzo, P. (2015). *Diferencias culturales en marketing internacional: una aproximación a partir del caso de la publicidad de mcdonald's*. [Tesis de grado, Universidad de Valladolid].

<https://core.ac.uk/download/pdf/211096808.pdf>

Heinz, E. (2016). *Marketing internacional*. [Archivo PDF].

<https://blog.ucc.edu.ar/seminario2/files/2016/09/MARKETING-INTERNACIONAL-2.pdf>

Hernandez, M. (2023). *El nacimiento de McDonald's*. Bloghistoriahoy.

<https://historiahoy.com.ar/el-nacimiento-mcdonalds-n2044>

Kotler, P y Amrstrong, G. (2007). *Productos, servicios y estrategias de asignación de marca. Marketing versión para Latinoamérica*. (11º edición). Pearson.

La Real Academia Española (RAE). (2023). *Definición*. Rae.es.

<https://www.rae.es/dpd/m%C3%A1rquetin>

Maestro, R. (22 de agosto de 2023). *La cultura y elementos culturales*. Divercity.

<https://connectingculturaldiversity.com/cultura/cultura-elementos-culturales/>

Martinez Valverde, J.F. (2017). *Marketing internacional*. Ediciones Paraninfo.

https://books.google.es/books?hl=es&lr=&id=mgMoDwAAQBAJ&oi=fnd&pg=PR9&dq=marketing+internacional+&ots=rMeYXq5jsz&sig=qI20NdG_KIBA3C3lv67GHQdWpu4#v=onepage&q=marketing%20internacional&f=false

McDonald's. (2024). *McDonald's Worldwide Favorites*. Web.

<https://www.mcdonalds.com/us/es-us/worldwide-favorites.html>

Nuñez Rosales, C. (2015). *El marketing de servicios en la educación superior:*

“Nuestros alumnos, nuestros clientes”. [Archivo PDF].

https://revistas.urp.edu.pe/index.php/Horizonte_empresarial/article/view/489/485

Pastor Alfonso, M.J. (2003). *El patrimonio cultural como opción turística*. *Revista horizonte antropológico*, 9 (20), 1-10.

<https://doi.org/10.1590/S0104-71832003000200006>

Pérez Oliver, M. (2021). *Análisis de la estrategia de internacionalización de McDonald's: el caso de China*. [Tesis de grado, Universidad de Zaragoza].

<https://zaguan.unizar.es/record/109310/files/TAZ-TFG-2021-1356.pdf>

Ramya, N. (2014). *McDonald's mission statement: How it is fulfilling vision of quality food, quick service, and affordable prices*. [Archivo PDF].

<https://mission-statement.com/mcdonalds-es/>

Sánchez Bressel, M. (2020). *El impacto de la globalización en el marketing, un enfoque multicultural*. [Tesis de grado, Comillas Universidad Pontificia].

<https://repositorio.comillas.edu/xmlui/bitstream/handle/11531/41520/TFG-SanchezBressel%2CMarta.pdf?sequence=1>

Staton, W. (2021). *Informe sobre sostenibilidad y responsabilidad social empresarial de McDonald's*. [Archivo PDF].

https://recetadelfuturo.com/wp-content/uploads/2022/06/ReporteESG2021_es.pdf

Staton, W. (2024). *¿Quiénes somos?*. Arcos dorados.

<https://www.arcosdorados.com/quienes-somos/>

The Food Tech. (2024). *Caso de éxito: cómo McDonald's adaptó su marketing para conectar con el consumidor mexicano*. Blogthefoodtech.

<https://thefoodtech.com/marketing/caso-de-exito-como-mcdonalds-adapto-su-marketing-para-conectar-con-el-consumidor-mexicano/>

Thompson, I. (2006). *Definición de Marketing*. Marketing - free. com.

<https://www.marketing-free.com/marketing/definicion-marketing.html>

Watson, J. L. (2006). *Golden arches east: McDonald's in East Asia* (2º Edición.).

Stanford University Press.

Wetto, M. (28 de enero de 2022). *Elementos culturales*. Lifeder.

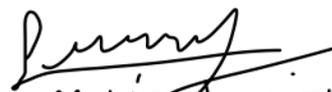
<https://www.lifeder.com/elementos-culturales>



DECLARACIÓN JURADA RESOLUCIÓN 212/99 CD

El autor de este trabajo declara que fue elaborado sin utilizar ningún otro material que no haya dado a conocer en las referencias que nunca fue presentado para su evaluación en carreras universitarias y que no transgrede o afecta los derechos de terceros.

Mendoza, 03 de abril del año 2024


.....
María Luciana
Firma y aclaración

.....30490.....
Número de registro

.....41643221.....
DNI

