

McDonald's: de la crisis de la complacencia al top 10 de The Best Global Brands

José Arturo Salcedo Mena
jasmena@apolo.acatlan.unam.mx

McDonald's: from the crisis of indulgence to the top 10 Best Global Brands

Resumen

En el año de 2002, la revista *Times* ubicaba a McDonald's –la cadena de restaurantes de comida rápida más conocida en el orbe– en el último lugar en índices de satisfacción al cliente y calidad en el producto. Ante este panorama a todas luces complicado, resulta difícil imaginarse la manera en que en siete años la situación se haya revertido y que hoy en día McDonald's sea una de las mejores marcas globales. Es el objetivo de este trabajo describir la estrategia implementada y evaluar la pertinencia de cambiarla.

Palabras clave: marca global, marketing, comunicación, imagen, relaciones públicas, servicio al cliente, McDonald's, crisis

Abstract

In the year 2002, Time magazine positioned McDonald's –the best worldwide known chain of fast food restaurants- in the last place in consumer satisfaction levels and quality product. Given this clearly complicated situation it is difficult to imagine the way in which this situation has been reversed in seven years, leading McDonald's to be one of the best global brands nowadays. The purpose of this paper is to describe the implemented strategy and to assess the appropriateness of changing it.

Keywords: global brand, marketing, communication, image, public relations, customer service, McDonald's, crisis

LÍNEAS INTRODUCTORIAS

En 1937, los hermanos Richard y Maurice McDonald abrieron un pequeño restaurante en Pasadena, California, en donde se ofrecían hamburguesas, papas a la francesa y bebidas. Resultaba rápido y económico comer allí. Para el año de 1948, se podían ordenar productos sin salir del auto. A mediados de los cincuenta, “gracias a una organización para producir hamburguesas parecida a la línea de ensamblado de Ford”¹, contaba con varias sucursales en Estados Unidos y obtenía ganancias anuales de 350,000 dólares. Este negocio atrajo la atención de Ray Kroc, quien con anterioridad había vendido ocho máquinas para hacer malteadas a los hermanos McDonald; Kroc vio la oportunidad de ganar dinero vendiendo las máquinas a este restaurante a través de un sistema de franquicias².

En 1969, Ray Kroc adquirió la compañía, y llevó a cabo sus planes de negocio. Un año después, McDonald’s abrió su primera tienda en el extranjero (Canadá). Para 1973, la cadena restaurantera contaba con 100 establecimientos. En 1987, tres años después de que muriera Kroc, la cadena restaurantera contaba con 9,900 establecimientos alrededor del mundo y sus ventas llegaban a los 14.3 mil millones de dólares.

McDonald’s se centró durante mucho tiempo en la construcción de nuevos restaurantes pero también en la reducción de costos. Si bien al principio este modelo resultó exitoso, la situación se revertía en 1990. Sergio Zyman describió este escenario de la manera siguiente: “Con todo el éxito que tiene una empresa como McDonald’s, una parte significativa de su crecimiento corporativo proviene de la apertura de tiendas nuevas. Las ventas en la misma tienda, un modo mucho más preciso para medir las cosas, están bastante estancadas.”³

McDonald’s parecía no comprender que los productos y servicios, y la vida en general, se tornaban cada vez más complejos. Para la última década de los noventa, las ventas iban en declive, la cuota de mercado era vergonzosa, los franquiciados estaban frustrados, la moral de los trabajadores estaba baja, y la satisfacción del cliente iba en descenso.⁴

La estrategia de crecimiento (es decir, abrir restaurantes) fue mal vista por los franquiciados pues por cada nuevo McDonald’s que se inauguraba, se reportaban pérdidas de entre el 6% y el 20% para sus negocios.⁵ Asimismo el tamaño alcanzado imposibilitó que a los trabajadores se les diera un buen entrenamiento, lo cual repercutió en la calidad del servicio.

Tal como lo señalan Larry Light y Joan Kiddon⁶, reporteros, analistas, observadores, activistas, franquiciados, empleados, y consultores de marketing, aseguraban que McDonald’s estaba pasado de moda, y que la compañía era demasiado grande para revertir su situación.

En suma, McDonald’s había ignorado aspectos importantes para asegurar el crecimiento sostenible en cualquier organización: renovación, innovación y comunicación.

Para 2002, McDonald’s se ubicaba en el último lugar en índices de satisfacción al cliente y calidad en el producto en el segmento de comida rápida⁷. La percepción en torno al servicio es que era descuidado, inconsistente y antipático; la opinión sobre las instalaciones es que eran sucias y pasadas de moda.⁸

Ante este panorama a todas luces complicado, resulta difícil imaginarse la manera en que en siete años la situación se haya revertido y que hoy en día McDonald’s sea una de las mejores marcas globales.⁹ Es el objetivo de este trabajo describir la estrategia implementada y evaluar la pertinencia de cambiarla.

¹ Arnold J. Bauer, *Somos lo que compramos. Historia de la cultura material en América Latina*, Taurus, México, 2002, p. 277

² El sistema de franquicias, explican Paul Facella y Adina Genn, es sin duda la mejor concesión en su tipo, consiste en la operación independiente de las tiendas pero sujetas a la supervisión del sistema (*Everything I know about Business I learned at McDonald’s*, McGraw-Hill, United States of America, 2009, p.p. 209 y 210). La comunicación que entabla la compañía con los franquiciados es meritorio, sin lugar a dudas, de un sólo trabajo de investigación.

³ Sergio Zyman, *El fin de la publicidad como la conocemos*, McGraw-Hill, México, 2005, p. 47

⁴ Como lo documentó la prensa especializada a partir de 1991 y hasta 2001

⁵ Cfr. Larry Light y Joan Kiddon, *Six rules for Brand Revitalization. Learn How Companies Like McDonald’s Can Re-Energize Their Brand*, Wharton School Publishing, New Jersey, 2009, p. 7

⁶ Larry Light y Joan Kiddon, op. cit. p.xviii

⁷ Cfr. Eisenberg, Daniel, “Can McDonald’s Shape Up?” en *TIME*, miércoles 25 de septiembre de 2002, disponible en: <http://www.time.com/time/business/article/0,8599,354778,00.html>

⁸ Cfr. Larry Light y Joan Kiddon, op. cit. p. 13

⁹ Vgr. *Interbrand*, “Las mejores marcas globales. Ranking 2009”, disponible en: http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx

EL REGRESO A LOS ORÍGENES

McDonald's se había vuelto una *commodity brand*, es decir, una marca que provee bienes o servicios para los cuales existe demanda pero que no se diferencian de sus competidores; los bienes y/o servicios de una *commodity brand* son regularmente de bajo precio, fácil de usarse, genéricos, e indiferenciados. Los ejecutivos habían comprendido –aunque tarde– que características como los precios asequibles y la rapidez en el servicio no diferenciaban a McDonald's de otras cadenas restauranteras.

En 2003, Jim Cantalupo asumió la dirección ejecutiva de McDonald's y, dada la situación de desastre en que se encontraba la compañía, decidió que era necesario retornar a los fundamentos que en un inicio abrieron el camino a la compañía. Y es que como señala hoy Ed Rensi, quien fuera director ejecutivo de McDonald's de 1991 a 1997, “Los líderes estratégicos deben tener creencias y valores. Deben tener una declaración de misión (...) Y cuando son cuestionados en torno a alguna decisión, deben cuestionarse si ésta va de acuerdo con sus valores y sus creencias, si existe coherencia con lo que son.”¹⁰

En los inicios de McDonald's, Ray Kroc había concebido a la compañía como una manera práctica, asequible y agradable de comer platillos de calidad, en un ambiente excepcional y amistoso, “un lugar feliz”¹¹; principios que parecían haberse dejado de lado y que era necesario recuperar. Para ello, Jim Cantalupo se encargó de distribuir al interior de la compañía el libro *Forever Ray*, el cual contiene citas de Ray Kroc y los estándares por los cuales se rige McDonald's hoy y siempre.¹²

Asimismo, estos ejes fundamentales fueron comunicados a los diversos públicos de la compañía a través del relato de historias (*storytelling*), práctica que se lleva a cabo hasta ahora. Estas historias están sustentadas en hechos reales que sucedieron en el pasado, el objetivo es transmitir los valores de la compañía¹³; la lógica de esta maniobra la resume Willis Smart, un importante ejecutivo de McDonald's: “cuando cuentas una historia, lo que dices se vuelve real.”¹⁴

La visión “ser el mejor restaurante en la industria de comida rápida” que hasta entonces había regido a McDonald's cambió en 2003 (diez años después de haber conseguido posicionarse como la cadena más rápida de Estados Unidos¹⁵, diez años sin trazarse un nuevo objetivo) a “ser el lugar favorito de nuestros clientes para comer y beber”.

De la misma manera se redefinieron las metas para la compañía: ser más grande siendo mejor (“be bigger by being better”), incrementar las visitas de los consumidores a los restaurantes, reimpulsar la marca, e incrementar la rentabilidad.¹⁶

Asimismo, con el objeto de lograr consistencia en toda la compañía, se le dio importancia a las reglas, pues provén creencias, compromisos, conocimientos y el marco para actuar en cualquier situación.

Lo que sí había sido coherente a través de los años fue la identidad gráfica lo cual facilitaba el posicionamiento de la marca en la mente del consumidor.¹⁷ Evidentemente, había que conservar esta coherencia.

THE McDONALD'S PLAN TO WIN: UN PLAN PARA NO PERDER MÁS

En 2003, Jim Cantalupo, presentó el *Plan para Ganar (The McDonald's Plan to Win)* para revertir la situación negativa en que se encontraba la compañía. El plan necesariamente debía ser global para darle consistencia en el espacio y el tiempo.¹⁸

¹⁰ Citado por Paul Facella y Adina Genn, obra referida, p. 141

¹¹ Cfr. Ray Kroc, *Forever Ray*, McDonald's, USA, 2003

¹² Cfr. James B. Arndorfer, “A Ray redux at McDonald's; Can CEO recreate Kroc's secret sauce”, en *Crain's Chicago Business*, 4 de agosto de 2003, disponible en: http://goliath.ecnext.com/coms2/gi_0199-3030218/A-Ray-redux-at-McDonald.html

¹³ En el campo de la Ingeniería en Imagen Pública, a esta estrategia se le conoce como “dramatización de la realidad”, el objetivo es hacer de la realidad un drama para capturar al público, logrando que la imagen real sea más atractiva; dramatizar la realidad es transmitir con verdad sucesos reales, sólo que de manera emotiva, pues lo que se busca es influir en la respuesta conductual de las audiencias (cfr. Victor Gordoia et al., *Imagología*, Grijalbo-Random House Mondadori, México, 2003, p.p. 289 – 306)

¹⁴ Citado por Paul Facella y Adina Gen, obra referida, p. 154

¹⁵ Cfr. Al Ries y Jack Trout, *Las 22 leyes inmutables del marketing*, McGraw-Hill, México, 2005, p. 47

¹⁶ Estas metas fueron presentadas a los accionistas el 29 de octubre de 2003 en un documento realizado por Jim Cantalupo titulado “McDonald's Revitalization Plan” (cfr. Larry Light y Joan Kiddon, op.cit., p. 42)

¹⁷ No así su competencia que ha gastado millones en nuevas versiones de logotipos para competir con McDonald's.

¹⁸ Laura Fischer y Jorge Espejo señalan que desde que McDonald's llegó a México “ha manejado las mismas estrategias de mercadotecnia que le han funcionado en todo el mundo; así, al escuchar el nombre de esta multinacional vienen a nuestra mente las imágenes de

Este plan –el cual rige a la compañía hasta el día de hoy– toma en consideración las llamadas “Ocho Pes” del marketing: propósito (proporcionar comida saludable, deliciosa y divertida a quienes son jóvenes de corazón), promesa (calidad en los productos, experiencia), personas (trabajadores responsables y profesionales), producto (limpio, con valor local, natural), plaza (limpia, con valor local), precio (asequible, que el cliente perciba el valor de la marca), promoción (consistente en todo momento y en todo lugar) y performance (más clientes, visitas más frecuentes, más lealtad de marca, crecimiento sostenido). Cada “p” representa un área importante para la marca y para el negocio, y posee una manera para medir su progreso. Así, por ejemplo, las personas son evaluadas con estándares relacionados con la rapidez en el servicio, la amistad hacia el cliente y la reducción de quejas; el producto, con base en mejoras en la entrega de productos calientes y frescos; la plaza, a través de estándares de limpieza; el precio, por medio de mejoras en la percepción del valor –que no del precio– de los productos; y la promoción, a través del reconocimiento a la marca.¹⁹

Las metas de negocio estaban bien definidas: atraer más clientes, convencer a los clientes de comprar más seguido, incrementar la lealtad hacia la marca, e incrementar las ganancias.

En lo que a comunicación se refiere, el reto sería lograr una consistencia en la imagen y en el mensaje que emitía la marca, los valores centrales debían ser los mismos alrededor del mundo.

La consistencia no se limitaba a la comunicación, había que crear un patrón predecible de comportamiento por parte de la compañía para construir credibilidad en relación a la marca. Como señala Arnold J. Bauer, la estandarización es uno de los encantos de la comida rápida, pues el consumidor puede encontrar precisamente el mismo tipo de producto en cualquier parte del orbe.²⁰

A pesar de que la mayoría de sus productos son estandarizados en todo el mundo, McDonald’s tuvo –y tiene– presente que el comercializarlos de igual manera en todas partes desanima a los consumidores, aleja a los trabajadores y envía un mensaje de apatía ante la diversidad cultural.²¹ Así, McDonald’s recurre a agencias multiculturales de marketing (que dependen de una agencia de publicidad principal²²) que le provee de la habilidad para reaccionar ante el mercado por ciudad, región, o incluso por tiendas individuales.²³

El *Plan para Ganar* se transmite de diferentes formas a los públicos de la compañía. Al interior del corporativo, por ejemplo, se pueden ver displays con la estrategia resumida, la misión, citas de Ray Kroc, fotografías, y líneas del tiempo.²⁴

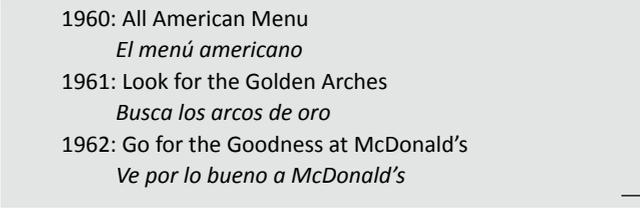
I’M LOVIN’ IT: EXPRESIÓN UNIVERSAL DE McDONALD’S

La inconsistencia de la marca a través del tiempo, queda ilustrada con los frecuentes cambios en sus campañas de comunicación. De 1960 a 2002, McDonald’s implementó más de veinte temas, el mensaje, por tanto, era débil:

1960: All American Menu
El menú americano

1961: Look for the Golden Arches
Busca los arcos de oro

1962: Go for the Goodness at McDonald’s
Ve por lo bueno a McDonald’s



hamburguesas, arcos amarillos, niños, cajita feliz, payaso, McTrío, etcétera” (Laura Fischer y Jorge Espejo, *Mercadotecnia*, McGraw-Hill, México, 2004, p. 169)

¹⁹ Cfr. Larry Light y Joan Kiddon, op. cit., p. 152

²⁰ Cfr. Arnold J. Bauer, op.cit., p. 267

²¹ Esto lo aprendió en su incursión en el mercado latinoamericano, cuando se expandió a esta región McDonald’s utilizó anuncios de televisión estadounidense doblados al español, lo cual molestó sobremanera a los consumidores (cfr. George E. Belch y Michael E. Belch, *Publicidad y Promoción. Perspectiva de la Comunicación de Marketing Integral*, McGraw-Hill, México, México, 2008, p. 730)

²² Hasta 2005, DDB Needham era la agencia líder con cerca del 66% de la cuenta de comida rápida de Mc.Donald’s; Leo Burnett manejaba en este mismo año el 33% de la cuenta (cfr. J.Thomas Rusell et al., *Kleppner Publicidad*, Pearson-Prentice Hall, México, 2005 p.p. 152 y 153)

²³ *Ibidem*, p. 118

²⁴ Cfr. Paul Facella y Adina Genn, op. cit., p. 161

- 1966: McDonald's... The Closest Thing to Home
McDonald's... lo más cerca de tu casa
- 1967: McDonald's Is Your Kind of Place
McDonald's es tu tipo de ugar
- 1971: You Deserve a Break Today
Te mereces un descanso hoy
- 1974: McDonald's Sure Is Good to Have Around
Seguro que es bueno tener un McDonald's alrededor
- 1975: We Do It All For You
Todo lo hacemos por ti
- 1976: You, You're the One
Tú, tú eres lo que importa
- 1979: Nobody Can Do It Like McDonald's Can
Nadie lo puede hacer como McDonald's
- 1981: Nobody Makes Your Day Like McDonald's Can
Nadie hace tu día como McDonald's
- 1983: Together, McDonald's and You
Juntos, McDonald's y tú
- 1984: It's a Good Time for the Great Taste of McDonald's
Es un buen momento para un gran sabor de McDonald's
- 1988: Good Time, Great Taste, That's Why This Is My Place
Buen tiempo, gran sabor, es por ello que es mi lugar
- 1990: Food, Folks, and Fun

Fuente: Elaboración propia con base en la información recopilada por Larry Light y Joan Kiddon del libro *McDonald's @50* (Larry Light y Joan Kiddon, *Six rules for brand revitalization*, Wharton School Publishing, New Jersey, 2009, p. 128)

En 2003, una vez presentado el *Plan para Ganar*, se definió el mensaje que hasta hoy utiliza la compañía en su comunicación: “I’m lovin’ it” (*me encanta*). “I’m lovin’ it” representa la voz de aquellos que poseen un corazón joven, se refiere a las pequeñas cosas que le gustan a la gente y a la manera en que McDonald’s las toma en cuenta. A diferencia de las campañas anteriores en donde McDonald’s (“nosotros”) le tenía que decir al consumidor (“tú”) qué hacer, cómo sentirse, etc., ésta se centra en el individuo, en el “yo”.

Evidentemente esta frase tenía que expresarse de forma diferente en cada mercado, para ello se recurrió a las agencias multiculturales, las cuales ejecutaron el mismo tema de campaña adoptándolo a culturas locales; lo importante es que exista consistencia en los 110 países en donde McDonald’s tiene presencia.

Como lo expresó Mary Dillon, quien fuera responsable del marketing y la estrategia global de marca de McDonald’s hasta el mes de mayo de 2010, “I’m lovin’ it continúa funcionando (...) es una campaña que tiene mucho por delante.”

EL CLIENTE FOREVER YOUNG

McDonald’s tenía la idea de que era una marca para todos (o de la masa)²⁵ lo cual dificultó las labores de comunicación en demasía, pues es imposible llamar la atención de un público indefinido. El mensaje que recibía la audiencia no fue de inclusión –como pretendía McDonald’s– sino de mediocridad. Los clientes de McDonald’s iban a comer allí porque les resultaba práctico y barato.²⁶

²⁵ Arnold J. Bauer sugiere que el público objetivo de McDonald’s son las clases medias urbanas y parte de la clase trabajadora (op. cit., p.p. 278 y 279)

²⁶ Larry Light y Joan Kiddon, op. cit, p. 48

Resulta curioso que a pesar de que la compañía pretendía dirigirse a todo tipo de consumidor, en la industria de la comida rápida un atributo propio de McDonald's eran los niños: "Es el lugar al que los niños arrastran a sus padres y tienen siempre un juego de columpios para justificarlo".²⁷

En el año de 1998, un analista restaurante de Wall Street, en una emisión de CNN, señaló que, ante las pérdidas en la participación de mercado, "McDonald's tiene que dejar de darle gusto a toda la gente" y atender a sus clientes principales.²⁸

McDonald's ignoraba que los consumidores estaban más informados, que eran más escépticos, y que se habían vuelto más demandantes. Los consumidores del siglo XXI eran muy distintos a los del siglo anterior, se habían vuelto más concientes en lo que al cuidado de la salud y al cuidado del medio ambiente se refiere. McDonald's había definido su liderazgo en sus propios términos y no en los del cliente, lo cual repercute, como señalan Al Ries y Jack Trout, en el posicionamiento de la marca.²⁹

A diferencia de directores ejecutivos anteriores, Jim Cantalupo vio la necesidad de introducir cambios: "El mundo ha cambiado. Nuestros clientes han cambiado. Debemos cambiar también."³⁰

Así, en 2003, McDonald's hizo esfuerzos por definir a qué tipo de consumidor se dirigiría y los contextos en los cuales éste acudía a los restaurantes. La compañía comprendió que lo que la gente adquiere está definido por su personalidad (quiénes son), sus necesidades (qué requieren) y el contexto de uso (cómo, cuándo, dónde).³¹

Los segmentos prioritarios (que no exclusivos) a los cuales McDonald's decidió dirigirse fueron: niños, mamás jóvenes, y hombres jóvenes.³² Los principales contextos de consumo que ubicó fueron —en orden de importancia—: comida (*lunch*), desayuno (*breakfast*), horario nocturno (*late hours*), y antojos (*snacking*).

Así, por ejemplo, para adaptarse al consumidor actual, McDonald's extendió el horario de algunos de sus restaurantes (algunos de ellos permanecen abiertos las veinticuatro horas del día).

Hoy se comunica que McDonald's ofrece comida deliciosa, divertida y saludable, a quienes son jóvenes de corazón. Hoy, la estrategia de McDonald's está centrada en el cliente.

LEARNIN' IT. LIVIN' IT. LOVIN' IT: MARKETING INTERNO

En 1986, *Merriam-Webster*, una compañía editorial que es famosa por la publicación de su diccionario inglés-inglés, incluyó la palabra "mcjob" definiéndola como "trabajo de bajo salario que requiere de pocas habilidades y provee pocas oportunidades de desarrollo."³³ *Merriam-Webster* evidenciaba a todas luces que McDonald's priorizaba al marketing externo sobre el marketing interno.

El *Plan para Ganar* mejoró la percepción que se tenía de los trabajadores en relación a la compañía y de las demás audiencias en relación a sus trabajadores. La estrategia de Recursos Humanos se centró en mejorar la comunicación y el entrenamiento.

McDonald's cultiva en sus trabajadores algo más que mera satisfacción: orgullo. El orgullo hace que los trabajadores se comprometan realmente con su trabajo, incluso afuera del lugar donde realiza sus labores. Larry Light y Joan Kiddon lo expresan de la siguiente manera: "Si queremos que nuestros trabajadores amen a nuestra marca, tenemos que amar a nuestros trabajadores. Si queremos que nuestros trabajadores tengan pasión y orgullo en brindar una experiencia superior de marca, tenemos que demostrarles que sentimos pasión y orgullo por lo que

²⁷ Al Ries y Jack Trout, *Las 22 leyes inmutables del marketing*, McGraw-Hill, México, 2005, p. 113

²⁸ Frank Delano, *El poder de la marca*, Compañía Editorial Continental, México, 2004, p. 172

²⁹ Cfr. Al Ries y Jack Trout, *Posicionamiento: la batalla por su mente*, McGraw-Hill, México, 2007, p. 56

³⁰ The Economist, "Did Somebody Say a Loss", en *The Economist*, 12 de abril de 2003, disponible en: <http://www.economist.com/node/1705522>

³¹ Larry Light y Joan Kiddon op. cit, p. 68

³² McDonald's había comprendido al fin que el marketing de masas (mass marketing), es decir un marketing dirigido a masas de consumidores con un único mensaje a través de un medio de comunicación masivo, era obsoleto y que había sido desplazado por la segmentación de mercados, el fraccionamiento de mercados de acuerdo con aspectos demográficos (vgr. Anthony Branco, "The Vanishing Mass Market", en *BusinessWeek*, 12 de Julio de 2004, disponible en: <http://www.scribd.com/doc/7146940/The-Vanishing-Mass-Market>)

³³ "a low-paying job that requires little skill and provides little opportunity for advancement" (vgr. <http://www.merriam-webster.com/dictionary/mcjob>)

son y por todo aquello que realizan.”³⁴ La compañía se preocupa por fomentar entre sus trabajadores el orgullo de pertenecer a McDonald's a través del entrenamiento, y un sistema de recompensas.

El programa de entrenamiento hace énfasis en la importancia que tiene el cliente y les recuerda a los trabajadores las palabras de Ray Kroc en este tenor: “Cada trabajo en McDonald's depende de aquellas personas que entran a nuestra tienda y se paran frente a la barra para pedir nuestros productos. Ellos, los consumidores, son precisamente lo que causan todo lo demás en McDonald's. Sin esa gente, ninguno de nosotros estaríamos aquí”³⁵ Este programa lleva por nombre “Learnin' it. Livin' it. Lovin'it.” (*Apréndelo. Vívelo. Ámalo.*) y consiste, grosso modo, en darle a los nuevos trabajadores “una cálida, inspiradora y divertida bienvenida” y proporcionarles información general sobre McDonald's (como son sus fundamentos y sus planes a futuro).³⁶

Los gerentes de los restaurantes, por su parte, son entrenados en la *Hamburger University (Universidad de la Hamburguesa)*, en Elk Grove, Illinois, Estados Unidos,³⁷ en donde, dicen Al Ries y Jack Trout, “cada persona se gradúa al terminar un bachillerato en hamburguerología y un diplomado en papas fritas.”³⁸

En el corporativo de la compañía, ubicado en Oak Brooks, Illinois, se tiene la política de puertas abiertas, la cual facilita la confianza, la colaboración y la comunicación entre todos.³⁹

La cultura laboral de McDonald's se caracteriza por sus sistema de reconocimientos y premios a aquellos trabajadores que dan resultados positivos: desde elogios por parte de los líderes, pasando por diplomas y cenas en restaurantes lujosos, hasta semanas de descanso en algún destino turístico.⁴⁰

La Comunicación Interna es el conjunto de actividades llevadas a cabo por cualquier institución para la creación y mantenimiento de buenas relaciones con y entre sus miembros, a través del uso de diferentes medios que los mantengan informados, integrados y motivados para contribuir con su trabajo al logro de las metas institucionales. De acuerdo con Paul Facella y Adina Genn, algunos de los medios que utiliza McDonald's son: boletines sobre el estado de la compañía, el relato de historias, pizarrones de anuncios, blogs del staff de la empresa, podcasts, reuniones, actividades sociales, comidas (cenas, lonches y desayunos), ceremonias, mensajes electrónicos, videos, cartas escritas a mano y telefonemas (estos últimos, utilizados por los altos ejecutivos con el objeto de mostrar aprecio a los trabajadores de la compañía y motivarlos en sus labores)⁴¹.

Los valores de la compañía no sólo son fomentados entre los trabajadores que tienen contacto directo con el consumidor, sino también entre los líderes, pues se sabe que la gente no sólo escucha al líder sino que tiene a imitar sus actitudes y conductas.

Los más 1.5 millones de trabajadores que tiene la compañía alrededor del mundo, hoy también son embajadores de McDonald's en el sentido de que hablan bien ella.

Por otro lado, en el año 2003, en esta labor de reingeniería, el director ejecutivo envió una carta a *Merriam-Webster* en donde manifestaba su inconformidad porque el término “mcjob” era inadecuado: el prefijo “mc” era limitante, y el término resultaba una agresión para quienes trabajaban en McDonald's por aquello de las “pocas habilidades”. Por otro lado, aclaraba el director ejecutivo en esta misiva, más de un millar de personas que poseían en aquel entonces una franquicia de McDonald's comenzaron su carrera laboral en algún restaurante de esta compañía⁴², lo cual evidenciaba que McDonald's ofrecía oportunidades de crecimiento. Asimismo, McDonald's amenazó con entablar un juicio por difamación contra *The Oxford English Dictionary* y otros acusados más por esta misma razón.⁴³

³⁴ Larry Light y Joan Kiddon op. cit, p. 81

³⁵ Citado por Larry Light y Joan Kiddon op. cit, p. 150

³⁶ *Ibidem*, p. 97

³⁷ Existen seis *Hamburger Universities* alrededor del mundo, en donde cada año son entrenados entre 5,000 y 7,000 gerentes.

³⁸ Al Ries y Jack Trout, *La Guerra del Marketing*, McGraw-Hill, México, 2006, p. 165

³⁹ Cfr. Paul Facella y Adina Genn, op. cit., p. 146

⁴⁰ *Ibidem*, p.p. 177 - 205

⁴¹ *Ibidem*, p.p. 148 - 159

⁴² Cfr. Larry Light y Joan Kiddon op. cit, p. 22

⁴³ Cfr. Naomi Klein, *No logo. El poder de las marcas*, Paidós, Barcelona, 2007, p. 340

HAPPY BRANDING

En 1990, McDonald's era una de las tres compañías estadounidenses que más gastaban en publicidad al año (más de 3,500 millones de dólares); para 2005, McDonald's había producido más de 50,000 comerciales a nivel mundial.⁴⁴ No obstante, esta inversión de nada le servía, pues, como señalan George E. Belch y Michael A. Belch, McDonald's no figuraba entre las primeras cien marcas percibidas como de "mejor calidad" en este país.⁴⁵

Ronald McDonald –el personaje utilizado como la mascota principal de esta cadena restaurantera– se ubicaba únicamente por debajo de Santa Claus en lo que a iconos de marca se refiere. Unos estudios que realizó el departamento de investigación de la compañía demostraron que cuanto más conocían los niños al payaso Ronald McDonald, más identificaban a McDonald's como su restaurante favorito, y es que, como sugiere Luc Dupont, "las imágenes que muestran humanos o animales como símbolos del producto obtienen resultados por encima de la media".⁴⁶ A pesar de la popularidad y del éxito de este personaje de la compañía, era usado exclusivamente como interlocutor para los niños.

Gracias a la *Happy Meal (Cajita Feliz)* –que se puede definir como una estrategia de promoción de ventas en la que se incluye un premio para niños como incentivo adicional para motivar la compra–, McDonald's se convirtió en el fabricante de juguetes más grande del mundo por número de unidades. Esta estrategia resultó ser muy exitosa en parte por las promociones conjuntas con películas de gran popularidad en el sector infantil (incluso, en el año de 1996 firmó un convenio de exclusividad con Walt Disney).⁴⁷ Sin embargo, la Happy Meal (o Cajita Feliz) era percibida como un juguete con comida incluida, en vez de comida con un juguete.⁴⁸

En el afán de recuperar credibilidad entre los consumidores, en 1992, McDonald's recurrió a tres estrategias para obtener mayor visibilidad, darle legitimidad al menú y alentar a los consumidores a comprar sus productos:

1. aludir al número de clientes que han sido atendidos para influir en el comprador potencial: "más de 70,000 millones de hamburguesas vendidas";
2. referirse a la aprobación de algún cliente famoso, como Bill Clinton⁴⁹;
3. emplear a una celebridad como patrocinador de marca, como John Houseman⁵⁰.

El departamento de relaciones públicas asegura que estas estrategias funcionaron pues hicieron que más gente entrara a los restaurantes, incluso gente que habitualmente no tenía la costumbre de ir⁵¹, no obstante es justo decir que no existen datos disponibles en los que se relacionen las ventas con estas estrategias.

En el pasado, McDonald's se enfocó al desarrollo de promociones y publicidad, con un énfasis excesivo en el precio⁵², dejando de lado el branding. Es por ello que las principales fortalezas de la marca percibidas por los clientes eran la ubicación de las tiendas, la preparación de hamburguesas y la entrega rápida de los alimentos⁵³, características que no diferenciaban de forma relevante a la marca frente a sus competidores. Por otro lado, las emociones de las audiencias no se tomaban en consideración para comunicarse con ellas⁵⁴: "en realidad no hemos hecho mucho por llegar y tocar a las personas con emociones reconfortantes, íntegras, románticas o que

⁴⁴ Cfr. J. Thomas Russell et al., op. cit., p. 193

⁴⁵ Cfr. George E. Belch y Michael A. Belch, op. cit., p. 211

⁴⁶ Luc Dupont, *1001 trucos publicitarios*, Lectorum, México, 2004, p. 60

⁴⁷ Cfr. George E. Belch y Michael E. Belch, op. cit., p.p. 582 y 583

⁴⁸ Larry Light y Joan Kiddon op. cit. p.10

⁴⁹ Otras celebridades que han manifestado públicamente su aprobación a la marca son: James Brown, Sheryl Crowl, Mchael J. Fox, Morgan Freeman, Janet Jackson, Michael Jordan, Heidi Klum, Chris O'Donnell, Dennis Rodman, Bitney Spears, Donald Trump, y Serena Williams (la lista completa puede verse en el sitio de Internet de NNDB: <http://www.nndb.com/company/744/000044612/>).

⁵⁰ El emplear a John Houseman como patrocinador de la marca, le enseñó a la compañía que cuando la imagen de algún patrocinador es sobreexplotada, la gente se confunde y hace imposible que se asocie su imagen a la marca. John Houseman hizo además anuncios para marcas como Smith-Barney, Puritan, y Plymouth (cfr. Luc Dupont, op. cit., p.p 133 y 134).

⁵¹ Ibidem, p. 125

⁵² Quienes se dedican al marketing saben que no se puede crear lealtad de marca con una estrategia basada exclusivamente en los precios.

⁵³ Cfr. Sergio Zyman, op. cit., p. 46

⁵⁴ Un axioma de la Ingeniería en Imagen Pública es que "la mente decide mayoritariamente basada en sentimientos", por tanto, como recomienda Víctor Gordo, es importante tratar a los grupos objetivo pensando más en sus corazones que en sus cerebros, más en lo que sienten que en lo que piensan, para tener resultados positivos (cfr. Víctor Gordo, El poder de la Imagen Pública, EDAMEX, México, 1999, p.p. 41 - 44

toquen al corazón”, admitió el vicepresidente senior de marketing en el año de 1999⁵⁵; como se señaló en el apartado anterior, cuando una marca define su liderazgo en sus propios términos y no en los del cliente repercute en su posicionamiento.

Si bien la marca resultaba familiar —o sea conocida— para el consumidor, era un hecho que McDonald's había perdido relevancia. Para mantener una posición de liderazgo, era necesario reforzar el concepto original.⁵⁶

El *branding* es el proceso de creación y gestión de marcas; consiste en desarrollar y mantener el conjunto de atributos y valores de una marca de manera que sean coherentes, apropiados, distintivos, susceptibles de ser protegidos legalmente y atractivos para los consumidores; branding es generar en el consumidor una actitud de preferencia hacia una marca, es, en suma, la forma en la que una marca se comunica de manera diferenciada, impactante y directa con los consumidores. El *Plan para Ganar* le apostaría al *branding* sobre la promoción y la publicidad. La estrategia de marketing externo se centró entonces en hacer que la marca volviera a ser relevante a través de una *experiencia diferenciada*⁵⁷.

La *experiencia diferenciada* consiste en ofrecer a la gente una atmósfera tranquila donde se le aprecia a nivel personal y en la cual se hacen relaciones significativas; lo que hace la compañía está encaminado a darle a los clientes una vivencia (o experiencia) positiva, quizás alentadora, cuando compra algo de comer o de beber.⁵⁸

La marca, a partir de entonces, se concentró en dirigirse a quienes “son jóvenes de corazón”. “Siempre joven” (*forever young*) es la frase que expresa este deseo. Así, McDonald's cambiaba su estrategia de comunicación apelando a las emociones con el fin de generar una conexión de buenos sentimientos con sus distintas audiencias, “un punto de diferenciación muy significativo en el negocio de comida rápida”.⁵⁹

A partir de 2003, McDonald's ha reducido su inversión en publicidad en anuncios televisivos y aumentado su inversión en medios impresos, sobre todo en lo que a publireportajes o inserciones pagadas se refiere (*brand journalism*), a través de los cuales se describe lo que acontece en el día a día de la marca.⁶⁰

Si bien en un inicio el personaje Ronald McDonald fue pensado para niños, hoy Ronald McDonald se dirige a todos los públicos de la compañía, pues es una realidad que los payasos también llaman la atención de los adultos (que tienen un corazón joven). A partir de 2003, Ronald McDonald, como “Presidente de Felicidad de McDonald's” (*McDonald's Chief Happiness Officer*) comenzaría a comunicarse con todas las audiencias de la compañía. Entre los primeros mensajes que transmitió a través de campañas publicitarias estuvieron la importancia de realizar actividades de esparcimiento y actividades deportivas, y de comer adecuadamente.⁶¹

McDonald's realiza investigaciones sobre la efectividad de las estrategias de comunicación con sus diversos públicos, como la referida por Luc Dupont en su obra *1001 trucos publicitarios*: “Una investigación realizada por McDonald's sugiere que la efectividad de los anuncios televisivos se reduce drásticamente cuando se solapan con los de la competencia. Específicamente: 1. Si antes de los 30 minutos su competencia emite un anuncio a continuación del suyo, la efectividad del mensaje transmitido por su anuncio se reducirá en un 18%. 2. Si el anuncio de la competencia aparece entre los 10 minutos posteriores al suyo, la pérdida de impacto será del 46%. 3. Si los dos anuncios se emiten uno a continuación del otro, la pérdida de efectividad será del 58%”.⁶² Es importante subrayar el papel que tiene la labor de investigación en la labor de comunicación, pues de ésta se deben derivar las estra-

⁵⁵ Cfr. Louis Kramer, “McDonald's Ad Goal: Touch People”, en *Advertising Age*, 15 de noviembre de 1999, p. 22

⁵⁶ Cfr. Al Ries y Jack Trout, *Posicionamiento: la batalla por su mente*, McGraw-Hill, México, 2007, p. 56

⁵⁷ De acuerdo con Douglas Atkin, una marca poderosa se construye o reconstruye tomando en cuenta los siguientes elementos: identidad, familiaridad, diferenciación y autoridad (Cfr. Douglas Atkin, *El culto a las marcas. Cuando los clientes se convierten en creyentes*, Ediciones Robinbook, Barcelona, 2004)

⁵⁸ En este tenor, McDonald's copió el exitoso modelo de Starbucks de brindar experiencias a los clientes. Para conocer este modelo, se recomienda la lectura de Joseph A. Micheli, *La experiencia Starbucks. 5 principios para convertir lo ordinario en extraordinario*, Grupo Editorial Norma, Colombia, 2007

⁵⁹ George E. Belch y Michael A. Belch, op. cit. p. 292

⁶⁰ Cfr. Larry Light y Joan Kiddon op. cit., p.p. 122 y 123

⁶¹ Larry Light y Joan Kiddon op. cit., p.p. 136 a 138

⁶² Luc Dupont, op. cit., p.p. 219 y 220.

tegias o de lo contrario se corre el riesgo de fracasar. McDonald's aprendió del pasado y hoy en día sus estrategias de comunicación están solidamente en investigaciones.

De lo expuesto en este apartado, se puede deducir que lo que McDonald's desea actualmente en términos de marketing externo es construir lealtad de marca, es decir la compra repetida basada en un compromiso con la marca (porque sabe que la marca es una alternativa superior al momento de satisfacer sus necesidades).

PRODUCTOS ZEITGEST

Como se mencionó anteriormente y por increíble que parezca, para la última década del siglo anterior McDonald's no había notado que los hábitos alimenticios de la gente habían evolucionado: se preocupaban por su salud y la de sus hijos, querían productos de calidad, pedían más alternativas. En 1998, *BusinessWeek* reportaba que el último producto exitoso desarrollado por McDonald's habían sido los McNuggets introducidos en 1983.⁶³

Las iniciativas que se siguieron en el *Plan para Ganar* fueron las siguientes: mejora en el sabor de la hamburguesa, mejora en el sabor de los postres, introducción de nuevo equipo, perfeccionamiento de procesos, mejora en la calidad del café, y ampliación del menú.⁶⁴

Alrededor del mundo, McDonald's continúa adaptando su menú a mercados locales. En Francia, por ejemplo, confecciona sus hamburguesas con quesos y hierbas, y se asegura que los suministros de sus productos provengan del país y que sean de alta calidad.

En 2003, se puso en marcha un proyecto tecnológico llamado "Innovate", el cual es una red digital que conecta a toda la cadena de restaurantes McDonald's con el corporativo y los proveedores de los suministros de productos.

En Australia es donde surge la idea del McCafé, un lugar en donde se sirven café de calidad, té y postres, de manera más rápida, y en una atmósfera más agradable.

Ante las críticas de que McDonald's no ofrecía platillos nutritivos, lanzó en 2003 su línea de ensaladas "Newman's Own" dirigidas a al segmento de mamás jóvenes. Asimismo, incluyó en el menú infantil las opciones de yogurt, rebanadas de manzana, agua simple, leche, y jugos, con el objeto de eliminar el "veto" de los padres hacia McDonald's en el momento de elegir un lugar para que sus hijos coman de manera saludable.

De la misma manera, se tuvo cuidado en los empaques de los productos, pues no es solamente el consumidor quien los ve sino todas las personas a su alrededor. McDonald's comprendió que los empaques le proporcionaban una oportunidad para que los clientes promovieran la marca.

Con base en lo anterior, se puede inferir que McDonald's considera ya en sus productos los tres aspectos del llamado *zeitgest mercadotécnico contemporáneo*: bienes sencillos, naturales y tradicionales.⁶⁵

Para Ed Rensi, quien fuera director ejecutivo de la compañía durante catorce años, la clave del éxito de McDonlad's ha sido la innovación, es decir, la introducción de algo nuevo, "desde los McNuggets de pollo, el equipo de última tecnología, la mejora del menú del desayuno, o una expansión del concepto *drive thru*".⁶⁶ Sin embargo, es importante que McDonald's sea cauto en el sentido de que cuando uno expande su línea, su centro se torna vulnerable: vender sándwiches de pescado es una cosa, anunciarlos es otra, sobre todo si la introducción de ese producto debilita la posición de los productos estrella.⁶⁷

⁶³ Vgr. David Leonhardt, "McDonald's: Can It Regains Its Golden Touch?", en *BusinessWeek*, 9 de marzo de 1998, disponible en: <http://www.businessweek.com/1998/10/b3568001.htm>

⁶⁴ Cfr. Larry Light y Joan Kiddon op. cit. p. 104

⁶⁵ El *zeitgest mercadotécnico contemporáneo* se refiere a los principios y las prácticas orientadas al comercio de productos y servicios con características "retro", con el objeto de satisfacer a personas que buscan estilo de vida más sencillo que no es independiente ni antagónico de la naturaleza y que aprecia las tradiciones y valores de la vida cotidiana (cfr. Indrajit Sinha y Thomas Foscht, *Anti-marketing y mercadotecnia de psicología inversa*, Grupo Editorial Patria, México, 2008, p. 108)

⁶⁶ Citado por Paul Facella y Adina Genn, obra referida, p. vii

⁶⁷ Al Ries y Jack Trout, *La Guerra del Marketing*, McGraw-Hill, México, 2006, p.p.168 - 170

UN LUGAR FELIZ

La nueva visión de la compañía, delimitada en 2003, era convertirse en un “lugar favorito”; de ahí que asumiera el compromiso de modernizar las instalaciones y asegurarse de que éstas fueran cómodas, estuvieran limpias en todo momento, y de que permanecieran informales.

McDonald's no sólo remodeló sus restaurantes, sino que adaptó su diseño a las diversas localidades en donde están ubicados. Los establecimientos hicieron suyos elementos de la arquitectura y el diseño del entorno. El principio era que todas las tiendas podían verse diferentes, siempre y cuando se sintieran como McDonald's⁶⁸; así, por ejemplo, el comedor puede estar decorado con elementos típicos de la localidad, siempre y cuando la cocina esté a la vista del cliente, pues la transparencia en el servicio y la elaboración de los productos continúa siendo prioritaria como en los primeros años de la compañía.

De esta manera es como McDonald's satisface algunas necesidades de los mercados locales; en algunos restaurantes se pueden hallar patios, kioscos para descargar películas y música, rincones para conversar (*conversation nooks*), mesas comunales (*community tables*), etcétera.

Es importante decir que se cuida integralmente la imagen ambiental de las tiendas; además de atender el aspecto arquitectónico y de diseño, McDonald's vio por estimular asimismo el sentido del olfato, oído y tacto a través de sus espacios.

RONALD McDONALD: CIUDADANO RESPONSABLE

La responsabilidad social empresarial es “una cultura de gestión que vincula a la empresa con el bienestar de la sociedad mediante cuatro pilares básicos: promoción y desarrollo de los integrantes de la organización, ayuda a la mejora constante de la comunidad, ética en la toma de decisiones y sustentabilidad ambiental.”⁶⁹ El *Plan para Ganar* de McDonald's adoptó esta cultura empresarial.

Alrededor del mundo, McDonald's promueve lo que ha llamado “un balance de energía” como un factor indispensable para la salud. Así, en Estados Unidos la compañía organiza una caminata alrededor del país; en Canadá, McDonald's posee un programa escolar en donde se motiva a los niños a realizar actividades físicas; en Gran Bretaña, tiene una serie de televisión en coparticipación con la BBC que tiene como mensaje central invitar a los niños a consumir más vegetales. Por otro lado, en sus materiales de comunicación, McDonald's inserta mensajes como “come bien y permanece activo” (*eat right and stay active*) y “se trata de lo que yo como y lo que yo hago” (*it's what I eat and what I do*).

Otro programa que ha desarrollado con éxito, sobre todo en el continente europeo, es el “Día de Puertas Abiertas (*McDonald's Open Door's Day*), el cual tuvo su origen en Francia para que maestros, padres de familia, y niños visitaran las instalaciones de los restaurantes y observaran el proceso de elaboración de la comida y la importancia que la compañía le otorga a la limpieza para garantizar la seguridad de sus clientes.

Las *Ronald McDonald Houses*, lugares en donde los padres de niños internados en algún hospital cercana pueden pernoctar con una donación simbólica de por medio, son calificadas como una excelente idea de marketing social, porque la causa –los niños– es lógicamente vendible con el mensaje central de la marca –una compañía orientada a los jóvenes de corazón.⁷⁰

La compañía ha visto también por la *responsabilidad civil de producto*⁷¹ y ha compensado de diversas formas a consumidores que han hallado defectos en los alimentos o que han padecido daños a causa de éstos. Es conocido que una vez McDonald's llegó a un arreglo con una mujer que presentó una reclamación porque se tiró encima el café mientras intentaba conducir su auto sujetando el vaso entre las piernas.⁷²

⁶⁸ Cfr. Larry Light y Joan Kiddon op. cit. p. 113

⁶⁹ Mauricio González Lara, *Responsabilidad Social Empresarial. Una guía para comprender el fenómeno que está revolucionando a las empresas de Latinoamérica y el mundo*, Grupo Editorial Norma, México, 2008, p. 10

⁷⁰ Cfr. J. Thomas Rusell et al., op. cit. p. 715

⁷¹ La *responsabilidad civil de producto* es definida como “la responsabilidad legal que tienen las compañías de pagar una compensación a las personas que han sufrido daños o lesiones a causa de defectos en los productos que compraron” (Dan Lattimore et al., *Relaciones Públicas. Profesión y Práctica*, McGraw-Hill, México, 2008, p. 73)

⁷² Cfr. Dan Lattimore et al., op. cit., p. 73

Como apuntan Larry Light y Joan Kiddon, las acciones pesan más que las palabras, “cuando se trata de construir confianza, los consumidores quieren ver que se es confiable”.⁷³ Para que el mensaje sea aún más efectivo, McDonald’s ha buscado el aval de organizaciones nutricionales, médicas y pediátricas en relación a sus productos.

Estas acciones de responsabilidad social por parte de McDonald’s se han traducido en beneficios como incremento de ventas, dominio de mercado, mayor posicionamiento de marca y aumento de valor para inversionistas.

VERSUS MCLIBELS

Una crisis es un evento no planeado que tiene o puede tener un impacto significativo en la imagen de una organización y que afecta sus operaciones normales o que implica responsabilidades económicas o legales para la misma.

Después de una serie de eventos desafortunados que repercutieron en la reputación de McDonald’s, la compañía optó por hacer un plan de comunicación –o manual de manejo de crisis– para prever que futuros eventos se salieran de control y afectaran su imagen. En este documento se definen los procedimientos que cada miembro de la organización –desde los trabajadores de las tiendas hasta los ejecutivos– deben de seguir en una crisis, y se subraya el papel que el vocero tiene en un momento como éstos en el sentido de que es la única persona capacitada para hacer frente a los medios de comunicación.⁷⁴

Los principios que parecen regir a la compañía para afrontar las crisis son la prevención (la peor crisis es la que no se prevé y para ello ha desarrollado su manual de manejo de crisis) y la proactividad (toma la iniciativa para el acercamiento y la difusión permanente de información a sus públicos).

El hecho de que McDonald’s sea cuidadoso de evitar ser asociado con las políticas bélicas de Estados Unidos y reducir sus inversiones en publicidad en tiempos de guerra⁷⁵, habla de la labor de prevención de crisis que realiza la compañía.

En una ocasión, la compañía encontró a través de sus propias pruebas que algunos de los juguetes de la *Happy Meal* tenían exceso de pintura con plomo, lo cual implicaba un riesgo para los niños. McDonald’s, previendo lo que esta situación podía significar para la salud de los consumidores y para la reputación de la compañía, retiró cien mil muñecos⁷⁶. Hoy, dicho sea de paso, McDonald’s cuenta con altos estándares para garantizar la seguridad de los juguetes de la *Happy Meal*.

Desde la penúltima década del siglo anterior, McDonald’s ha sido acusado de explotación –a productores agrícolas y ganaderos, a niños, y a sus mismos trabajadores–, de destruir el medio ambiente, de producir comida insalubre, de tortura y asesinato de los animales usados en su menú, de envenenamiento a personas saludables por consumir carne contaminada, de que sus productos provocan cáncer en quienes los ingieren, entre otros señalamientos.⁷⁷ Ante las críticas sin fundamento, McDonald’s denuncia por calumnias y difamación a su adversarios o los amenaza con pleitos legales.⁷⁸

McDonald’s ha tomado seriamente la importancia de defender su reputación, al grado de que la prensa ha llegado a ironizar al respecto como sucedió en el llamado “caso McDifamación” (*the McLibel case*) ocurrido en Londres, Inglaterra, en donde miembros de la organización ecologista Greenpeace atribuían a la compañía responsabilidades de hechos reprobables como los mencionados en el párrafo anterior. En el periódico *The Nation* se leía: “El panfleto acusa a una cadena de hamburguesas porque sus trabajadores son retribuidos con bajos salarios, y porque lo tienta a usted, consumidor, a probar alimentos altos en grasa, azúcar y sal, y muy bajos en vitaminas para ser considerados saludables. ¿Qué es lo que haría si estuviera en el lugar de la cadena de hamburguesas?: a) ignorar las críticas; b) contratar detectives privados para infiltrarse en las reuniones de quienes lo

⁷³ Larry Light y Joan Kiddon, op. cit., 168

⁷⁴ Paul Facella y Adina Genn, op.cit., p.p. 170 y 171

⁷⁵ Cfr. Luc DuPont, op. cit., p. 215

⁷⁶ Cfr. George E. Belch y Michael A. Belch, op. cit. p.634

⁷⁷ Cfr. Marion Nestle, *Food Politics. How the food industry influences nutrition and health*, University of California Press, California, 2007, p.p. 160 y 161

⁷⁸ Naomi Klein, op. cit., p. 545

señalan; c) demandar por difamación, gastando quince millones de libras esterlinas en un intento de callar a dos personas que tienen un ingreso anual de doce mil libras esterlinas. En el caso McDifamación, la farsa legal que culminó en Londres hace poco, las respuestas correctas son b) y c).⁷⁹

Ante diversas manifestaciones alrededor del mundo en contra de sus hamburguesas o de la *McDomination* —como la llama Arnold J. Bauer.⁸⁰ McDonald's ha respondido que los restaurantes son propiedad de franquiciados con la nacionalidad del país en donde se instalan, que contrata hombres y mujeres que habitan en los alrededores de las tiendas, que todos los ingredientes utilizados en sus productos son de origen local, y que sus clientes son oriundos del lugar en donde están ubicadas las franquicias. No obstante, estos argumentos no han sido suficientes para desarmar a la crítica por lo que la compañía ha trabajado en la emisión de estímulos —vestimenta de los trabajadores, menú, imagen ambiental de los restaurantes, etc.— que sean coherentes con su discurso, porque sabe que los estímulos poseen una fuerte carga simbólica.

Por último, es pertinente decir que para evitar problemas potenciales de relaciones públicas, McDonald's utiliza los reportes anuales para informar a su auditorio por qué la empresa tiene un buen desempeño financiero, cuáles son sus planes a futuro y demás información que trasciende los números como los esfuerzos realizados en obras de caridad.

A MANERA DE CONCLUSIÓN

Las razones por las cuales McDonald's se vio en una situación complicada en la última década del siglo pasado y los primeros años del actual, son: que relacionó el crecimiento con la apertura de nuevos restaurantes y la reducción de costos; y que su estrategia de comunicación se centró en el precio del producto y en la rapidez del servicio sobre la esencia de la marca. Por otro lado, la compañía se había resistido a los cambios.⁸¹ Larry Light y John Kiddon le llamaron a este momento “la crisis de la complacencia”, en la cual la organización sufre una tendencia a quedarse con algo que funcionó en el pasado, asumiendo que los beneficios continuarán en el futuro sin la necesidad de hacer cambios.⁸²

Ante esta experiencia, McDonald's aprendió que, si bien es importante ser una empresa grande, es más importante crecer a través de mejoras en la experiencia del consumidor.⁸³ Para proporcionar una experiencia excepcional al cliente se requiere más que un servicio rápido y más que un producto barato. Se requiere de un plan enfocado en la calidad, el servicio y la limpieza, y el compromiso de tratar a cada cliente con respeto. El *Plan para Ganar*, impulsado en 2003 por Jim Cantalupo, consideró estos aspectos y se sustentó en las bases de su fundador Ray Kroc. El plan estribó en redefinir o recuperar los fundamentos de la compañía, en definir una sola visión de marca y de negocio, en establecer prioridades, en asegurar la consistencia alrededor del mundo, y definir metas comunes y objetivos medibles.

Stéphane Pincas y Marc Loiseau, señalan que la posición de liderazgo que actualmente tiene McDonald's fue ganada gracias a una serie de ideas ejecutadas impecablemente, desde la receta de su tradicional hamburguesa a la variedad de menús, del sistema de franquicias al servicio al sistema de abastecimiento de las tiendas, pero sobre todo a la consistencia en su comunicación.⁸⁴

El *Plan para Ganar* continúa rigiendo en la actualidad a la compañía. Gracias a las políticas derivadas de éste, es que McDonald's figura actualmente en el lugar número seis en el ranking de las mejores marcas globales⁸⁵ y la tendencia es que suba en esta escala (como lo ha hecho a partir del 2004). De ahí que es preciso que McDonald's

⁷⁹ Referido por Marion Nestle, op.cit., p.161

⁸⁰ Arnold J. Bauer, *Somos lo que compramos. Historia de la cultura material en América Latina*, Taurus, México, 2002, p. 234

⁸¹ Esto queda ilustrado con la siguiente declaración de Michael Quinlan, director ejecutivo de McDonald's de 1979 a 2002: “¿Tenemos que cambiar? No, no tenemos que cambiar. Tenemos la marca más exitosa del mundo” (citado por David Leonhardt, “McDonald's: Can It Regain Its Golden Touch?”, en *BusinessWeek*, 9 de marzo de 1998, disponible en: <http://www.businessweek.com/1998/10/b3568001.htm>)

⁸² Larry Light y Joan Kiddon, op. cit., p.20

⁸³ En palabras de Jim Cantalupo, “being bigger by being better” (Larry Light y Joan Kiddon, op. cit., p. 24)

⁸⁴ Stéphane Pincas y Marc Loiseau, *A History of Advertising*, Taschen, China, 2008, p. 218

⁸⁵ *Interbrand*, “Las mejores marcas globales. Ranking 2009”, disponible en: http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx

mantenga la visión de este plan estratégico y continúe siendo consistente en su comunicación en los próximos años.⁸⁶ El actual director ejecutivo de McDonald's, Jim Skinner, reconoció que un cambio en la gerencia no debe significar necesariamente un cambio de estrategia, y, gracias a los excelentes resultados del *Plan para Ganar*, ha reafirmado su compromiso en continuar con la visión de Jim Catalupo.⁸⁷

Gracias a las estrategias de comunicación implementadas, es que hoy, como apuntan Indrajit Sinha y Thomas Foscht, la gente del mundo al ver el logotipo de arco dorado de McDonald's piensa ya en un servicio rápido y amistoso, y no solamente en comida barata ya preparada como en antaño.⁸⁸

REFERENCIAS

Atkin, Douglas, *El culto a las marcas. Cuando los clientes se convierten en creyentes*, Ediciones Robinbook, Barcelona, 2004

Arndorfer, James B., "A Ray redux at McDonald's; Can CEO recreate Kroc's secret sauce", en *Crain's Chicago Business*, 4 de agosto de 2003, disponible en: http://goliath.ecnext.com/coms2/gi_0199-3030218/A-Ray-redux-at-McDonald.html

Branco, Anthony, "The Vanishing Mass Market", en *BusinessWeek*, 12 de Julio de 2004, disponible en: <http://www.scribd.com/doc/7146940/The-Vanishing-Mass-Market>

Bauer, Arnold J., *Somos lo que compramos. Historia de la cultura material en América Latina*, Taurus, México, 2002

Belch, George E. y Michael E. Belch, *Publicidad y Promoción. Perspectiva de la Comunicación de Marketing Integral*, McGraw-Hill, México, México, 2008

Delano, Frank, *El poder de la marca*, Compañía Editorial Continental, México, 2004

Dupont, Luc, *1001 trucos publicitarios*, Lectorum, México, 2004

Eisenberg, Daniel, "Can McDonald's Shape Up?" en *TIME*, miércoles 25 de septiembre de 2002, disponible en: <http://www.time.com/time/business/article/0,8599,354778,00.html>

Facela, Paul y Adina Genn, *Everything I know about business I learned at McDonald's*, McGraw-Hill, United States of America, 2009

González Lara, Mauricio, *Responsabilidad Social Empresarial. Una guía para comprender el fenómeno que está revolucionando a las empresas de Latinoamérica y el mundo*, Grupo Editorial Norma, México, 2008

Víctor Gordo, *El poder de la Imagen Pública*, EDAMEX, México, 1999,

Gordo, Víctor, et al., *Imagología*, Grijalbo-Random House Mondadori, México, 2003

Interbrand, "Las mejores marcas globales. Ranking 2009", disponible en: http://www.interbrand.com/best_global_brands.aspx

Klein, Naomi, *No logo. El poder de las marcas*, Paidós, Barcelona, 2007, p. 340

Kramer, Louis, "McDonald's Ad Goal: Touch People", en *Advertising Age*, 15 de noviembre de 1999,

Kroc, Ray, *Forever Ray*, McDonald's, USA, 2003

Lattimore, Dan, et al., *Relaciones Públicas. Profesión y Práctica*, McGraw-Hill, México, 2008

Leonhardt, David, "McDonald's: Can It Regain Its Golden Touch?", en *BusinessWeek*, 9 de marzo de 1998, disponible en: <http://www.businessweek.com/1998/10/b3568001.htm>

Light, Larry y Joan Kiddon, *Six rules for Brand Revitalization. Learn How Companies Like McDonald's Can Re-Energize Their Brand*, Wharton School Publishing, New Jersey, 2009

Micheli, Joseph A., *La experiencia Starbucks. 5 principios para convertir lo ordinario en extraordinario*, Grupo Editorial Norma, Colombia, 2007

⁸⁶ A no ser que se perciban cambios radicales en el mercado.

⁸⁷ Cfr. Larry Light y Joan Kiddon, op.cit., p. 203

⁸⁸ Indrajit Sinha y Thomas Foscht, op. cit., p. 26

Nestle, Marion, *Food Politics. How the food industry influences nutrition and health*, University of California Press, California, 2007

Pincas, Stépháne y Marc Loiseau, *A History of Advertising*, Taschen, China, 2008

Ries, Al y Jack Trout, *La Guerra del Marketing*, McGraw-Hill, México, 2006

Ries, Al y Jack Trout, *Las 22 leyes inmutables del marketing*, McGraw-Hill, México, 2005

Ries, Al y Jack Trout, *Posicionamiento: la batalla por su mente*, McGraw-Hill, México, 2007

Rusell, J. Thomas et al., *Kleppner Publicidad*, Pearson-Prentice Hall, México, 2005

Sinha, Indrajit y Thomas Foscht, *Anti-marketing y mercadotecnia de psicología inversa*, Grupo Editorial Patria, México, 2008

The Economist, "Did Somebody Say a Loss", en *The Economist*, 12 de abril de 2003, disponible en: <http://www.economist.com/node/1705522>

Zyman, Sergio, *El fin de la publicidad como la conocemos*, McGraw-Hill, México, 2005

JOSÉ ARTURO SALCEDO MENA TIENE LOS TÍTULOS DE LICENCIADO EN RELACIONES INTERNACIONALES, CONSULTOR EN IMAGEN PÚBLICA, MAESTRO EN INGENIERÍA EN IMAGEN PÚBLICA, Y MASTER EN RELACIONES PÚBLICAS Y GABINETES DE COMUNICACIÓN. ES PROFESOR DE LA LICENCIATURA EN RELACIONES INTERNACIONALES Y DE LA LICENCIATURA EN COMUNICACIÓN, EN LA FACULTAD DE ESTUDIOS SUPERIORES ACATLÁN DE LA UNIVERSIDAD NACIONAL AUTÓNOMA DE MÉXICO, EN DONDE ADEMÁS COLABORA EN EL ÁREA DE INVESTIGACIÓN DEL DEPARTAMENTO DE ESTUDIOS DE IMAGEN INSTITUCIONAL.