



**UNIVERSIDAD
DE GRANADA**



Máster en Tecnologías para la Investigación de Mercados y Marketing



Análisis de la satisfacción del cliente ante los elementos del servicio, la CIM percibida por el cliente y el efecto moderador de la cultura.

Un análisis cross-cultural del caso McDonald's.

Autora:

Asma Ahmed Laroussi

Tutores:

Dr. D. Juan Miguel Alcántara Pilar

Dra. D^a. Lucia Porcu

Septiembre 2018

“La magia del marketing reside en la pasión de sus profesionales por reinventarse cada día. Los mejores resultados ocurren cuando la capacidad de innovación se convierte en una forma de vida.”

(Ana García Oliveros)

Agradecimientos

La exitosa finalización de un trabajo tan arduo como es un Trabajo Fin de Máster sólo se logra con una magnitud de ayuda, apoyo, dedicación, esfuerzo, tiempo y sacrificio por parte de las personas más importantes de la vida de un estudiante. Y es por esto por lo que me gustaría expresar realmente mi agradecimiento a todas las personas que lo han hecho posible, a pesar de que no bastan las palabras para describir lo agradecida que me siento.

En primer lugar, quiero dar gracias a Dios por permitirme llegar hasta aquí, por hacer que mejore cada día como ser humano, por hacer realidad mis sueños y hacer que cada caída sea una lección y un impulso para seguir creciendo.

En segundo lugar, quiero agradecer especial, enorme y sinceramente a mis tutores D. Juan Miguel Alcántara Pilar y D^a. Lucia Porcu. Para mí, son mis pilares académicos, mis ejemplos a seguir, mis maestros y mis instructores. Gracias Dr. Juan Miguel Alcántara Pilar por haberme transmitido, desde el primer momento, la pasión por la investigación, por abrirme las puertas y concederme grandes oportunidades en este maravilloso campo, por haberme formado como lo has hecho, por enseñarme grandes conocimientos, por tu infinita paciencia y dedicación y por tu gran apoyo. Gracias Dra. Lucia Porcu por haberme enseñado tanto, por tu esfuerzo, por salvarme cuando casi lo pierdo todo al exportar los datos de Qualtrics, porque fuiste la luz al final del camino cuando no podía ver más allá de las dificultades dejándome claro que presentarlo antes no quiere decir que sea mejor alumna, sino al revés, es el empeño, la superación, la paciencia y la dedicación lo que de verdad prevalece. Gracias por el tiempo y el trabajo que me has dedicado, a pesar de la distancia geográfica. Os quiero agradecer de todo corazón los grandes conocimientos que me habéis proporcionado, por toda la ayuda que he recibido, por permitirme aprender de vosotros porque es un gran privilegio. Gracias a ello, hoy en día tengo muy claro el camino que quiero seguir dentro del ámbito universitario. Y es esa la razón por la que tengo la ilusión, la motivación, la esperanza y el entusiasmo de poder seguir este camino, seguir aprendiendo y crecer en el campo de la investigación. En definitiva, es gracias a vosotros que hoy me siento preparada para emprender una carrera investigadora y para enfrentar todo tipo de dificultades. Gracias por haber hecho realidad este gran trabajo y por no perder la confianza en mí, a pesar de todos los errores cometidos.

Y, sobre todo, quiero agradecer eternamente a las dos personas más importantes de mi vida, a mis padres. Son mi apoyo incondicional, los que no me pueden faltar y los que nunca se han cansado de luchar por mi futuro, por guiarme y ponerme por encima de cualquier cosa en el mundo, los que me sostienen siempre. Os doy las gracias por la educación que me habéis dado, por inculcarme valores y principios que hoy en día me llevan a una mejor y satisfactoria vida, por vuestro infinito sacrificio y por dejaros la piel para hacer todo más fácil y llevadero. Sin vuestra ayuda, atención, tiempo y paciencia no estaría donde estoy, no habría logrado mi sueño, mi carrera académica. Gracias por animarme y confiar en mí cuando ni yo misma lo hago. Gracias a mis hermanos, Sara y Mohamed, por hacer todo lo que está en vuestras manos para facilitarme el camino, apoyarme, mimarme y siempre levantarme. Gracias a mis tías por su apoyo y ayuda en la difusión del cuestionario. Y, muy en especial, quiero dar infinitas gracias a mi segunda mitad, a mi pareja por ser mi compañero de vida, Mohamed Suhayl, por no haberme soltado nunca la mano y siempre estar dispuesto a sacarme una sonrisa por muy mal día que haya tenido. Gracias por tu gran apoyo, tu confianza, por ser quien está presente en todo momento tanto en los buenos como en los malos y por vivir conmigo esta etapa con ilusión. Todo contigo es más fácil y más bonito, gracias por el valor y el entusiasmo que le aportas a cada detalle. De ti aprendo muchísimo cada día. Muy pronto emprendemos, juntos, nuestros sueños y metas.

También, quiero agradecer con todo mi corazón a mi alma gemela, la que está dispuesta a aclararme la mente en cualquier momento, por estar al pie del cañón, mi amiga y mi hermana Aisha. Gracias por hacerme ver todo desde otra perspectiva en mis momentos de confusión y rabia. Y gracias por vivir conmigo cada instante con toda la ilusión, felicidad y apoyo pese a la distancia.

Por último y no menos importante, quiero agradecer a todo el equipo docente que ha luchado por poner en marcha este Máster, por permitirnos disfrutar y aprender en él. Gracias a los profesores que se han desplazado desde Granada para dedicarnos su tiempo y transmitirnos su sabiduría. Gracias a mis compañeros por haberme ayudado y por haber hecho de nuestra clase una ‘piña’. Gracias a Wang por ayudarme en la recogida de la muestra para la población china, a mis compañeras Amar, Oumaima, Narjiss y Rajae por ayudarme en la recogida de la población marroquí, a Elena y Edu por ayudarme en las dudas que me surgían y a Patricia y Elisa por los momentos que hemos compartido.

Índices

ÍNDICE DE CONTENIDOS

Resumen Estructurado	15
Resumen	17
Abstract.....	17
Capítulo 1. Introducción	19
Capítulo 2. Revisión de la literatura	23
2.1. Internacionalización de las empresas	25
2.2. Comunicación Integrada de Marketing	29
2.2.1. CIM de Restaurantes Fast Food	37
2.3. Restaurantes Fast Food.....	39
2.4. Cross-cultura.....	47
2.5. Modelo Propuesto.....	52
2.6. El efecto moderador de la cultura sobre la CIM.....	57
2.7. El efecto moderador de la cultura sobre los elementos del modelo estudiado	59
Capítulo 3. Metodología.....	61
3.1. Descripción de la muestra	63
3.1.1. Selección de la muestra	63
3.1.2. Método de recogida de los datos	67
3.1.3. Explicación del cuestionario y escalas utilizadas	67
3.2. Análisis de las propiedades psicométricas de las escalas: El Análisis Factorial Confirmatorio (AFC).....	70
3.2.1. Análisis Factorial Confirmatorio de la CIM y Elementos del servicio	71
3.2.2. Análisis Factorial Confirmatorio de las Dimensiones Culturales Individuales....	74
3.3. Dimensiones Culturales Individuales	77
Capítulo 4. Resultados.....	84
4.1. Análisis del modelo planteado.....	86
4.2. Análisis de las covarianzas	89
4.2.1. Análisis de las covarianzas del efecto moderador de la cultural sobre los constructos de la CIM.....	92
4.2.2. Análisis de las covarianzas del efecto moderador de la cultural sobre los constructos de los elementos del servicio	95
Capítulo 5. Conclusiones, Implicaciones y Limitaciones.....	101
5.1. Conclusiones.....	103
5.2. Implicaciones, limitaciones y futuras líneas de investigación.....	105
Capítulo 6. Referencias bibliográficas.....	106

ÍNDICE DE TABLAS Y FIGURAS

Tablas:

Tabla 1: Dimensiones de la CIM identificadas en la literatura	33
Tabla 2: Aportaciones destacadas de CIM	36
Tabla 3: Dimensiones Culturales de Hofstede	50
Tabla 4: Definiciones destacadas de Hofstede	51
Tabla 5: Información de los encuestados	63
Tabla 6: Presentación de los diferentes ítems sobre CIM	67
Tabla 7: Presentación de los diferentes ítems sobre elementos del servicio	68
Tabla 8: Presentación de los diferentes ítems sobre Dimensiones Culturales Individuales	69
Tabla 9: Propiedades psicométricas de las escalas de CIM y Elementos del servicio ...	73
Tabla 10: Matriz Validez discriminante de CIM y Elementos del servicio	74
Tabla 11: Propiedades psicométricas de las escalas de Dimensiones Culturales Individuales	75
Tabla 12: Matriz Validez discriminante de Dimensiones Culturales Individuales	77
Tabla 13: Puntuaciones de las Dimensiones Culturales Individuales y de Hofstede	80
Tabla 14: Distancia de poder	81
Tabla 15: Aversión al riesgo.....	81
Tabla 16: Colectivismo.....	82
Tabla 17: Masculinidad	82
Tabla 18: Orientación a largo plazo	82
Tabla 19: Indulgencia vs restricción	83
Tabla 20: Relaciones entre los elementos del servicio	88
Tabla 21: Test de Leneve para homogeneidad de la varianza.....	91
Tabla 22: Test de Paralelismo para la homogeneidad de las pendientes.....	91
Tabla 23: ANCOVA de la coherencia del mensaje por país	92
Tabla 24: ANCOVA de la interactividad por país	94
Tabla 25: ANCOVA del entorno por país	95
Tabla 26: ANCOVA de los empleados por país.....	97
Tabla 27: ANCOVA de los clientes por país	98
Tabla 28: ANCOVA del tiempo por país	100

Figuras:

Figura 1: Modelo de investigación propuesto	56
Figura 2: Distribución entre hombres y mujeres encuestados	64
Figura 3: Distribución por edades de los encuestados.....	64
Figura 4: Distribución por situación laboral de los encuestados	65
Figura 5: Distribución por compañía con la que los encuestados visitan el restaurante...	66
Figura 6: Distribución por frecuencia con la que los encuestados visitan el restaurante	66
Figura 7: Modelo de investigación propuesto con datos	87
Figura 8: Distribución con respecto a la normal.....	90
Figura 9: La coherencia del mensaje en función del país.....	93
Figura 10: La interactividad en función del país	94
Figura 11: El entorno en función del país	96
Figura 12: Los empleados en función del país	97
Figura 13: Los clientes en función del país	99
Figura 14: El tiempo en función del país.....	100

RESUMEN ESTRUCTURADO

Objetivo: El presente trabajo tiene tres objetivos: (1) analizar la satisfacción percibida del consumidor de McDonald's derivada de los elementos de servicio que forman sus establecimientos; (2) estudiar el modo en que llega a sus clientes mediante la Comunicación Integrada de Marketing y (3) examinar la influencia existente de las Dimensiones Individuales Culturales sobre la CIM y los elementos del servicio.

Metodología: Este trabajo se basa en un diseño de investigación que adopta un enfoque cuantitativo, principalmente. Primero, se realiza una revisión de la literatura, dando lugar al modelo propuesto. Segundo, se describen los datos de la muestra recogida y se trata dicha información a través de un AFC para la CIM y para los elementos del servicio y para las dimensiones culturales individuales junto con su matriz de validez discriminante, así como la comparación de las puntuaciones de las dimensiones culturales individuales y de Hofstede y el desarrollo de un ANOVA para cada dimensión. Este proceso ha dado a conocer las dimensiones que difieren de un país a otro.

Resultados: Los resultados se han obtenido a partir del desarrollo de un ANCOVA atribuyendo la cultura nacional como factor, evidenciando el efecto que tiene sobre la CIM y sobre los elementos del servicio del modelo propuesto y estableciendo como covariables las dimensiones que han resultado de los ANOVAs mencionados anteriormente.

Limitaciones: La principal limitación de este trabajo ha sido la muestra reducida. Sin embargo, también ha sido dificultoso obtener respuestas por presuposición de que pudiera tratarse de publicidad por parte de la empresa analizada. Asimismo, ha resultado compleja la recogida de muestra por parte de la población china a causa de la desconfianza percibida y la ausencia de medios para la difusión del cuestionario.

Implicaciones: Este trabajo arroja luz sobre las estrategias que pudiera adoptar McDonald's en sus restaurantes en lo que respecta a la Comunicación Integrada de Marketing y en el diseño y gestión de los elementos del servicio en los establecimientos considerando, además, la importancia de la adaptación a cada cultura.

Resumen

McDonald's es una cadena de restaurantes de comida rápida que opera a nivel global, optando por una relativa estandarización de su identidad corporativa y de su gestión y administración de recursos. Los restaurantes McDonald's suelen tener la misma estética y, además, ofrecen productos similares y prestan un servicio estandarizado en todos los países. No obstante, la sociedad de cada país tiene sus peculiaridades por lo que, a la hora de percibir el valor de la experiencia, existen diferencias según la cultura del país en el que ejecuta su actividad económica. El objetivo del presente trabajo es analizar la satisfacción percibida del consumidor de McDonald's en función de su cultura, además de estudiar el modo en que llega a sus clientes a través de la Comunicación Integrada de Marketing.

PALABRAS CLAVES

Fast Food, CIM, cultura, satisfacción, valor de la experiencia.

Abstract

McDonald's is a chain of fast food restaurants that it operates globally, opting for a relative standardization of their corporate identity and management and resource management. McDonald's restaurants tend to have the same aesthetic and, in addition, offer similar products and provide a standardized service in all countries. However, the society of each country has its peculiarities so that, when it comes to perceiving the value of experience, there are differences according to the culture of the country in which it carries out its economic activity. The objective of this paper is to analyze the perceived satisfaction of McDonald's consumers based on their culture, as well as to study how they reach their customers through Integrated Marketing Communication.

KEY WORDS

Fast Food, IMC, culture, satisfaction, experiential value.

Capítulo 1.
Introducción

1. Introducción

Los ritmos frenéticos que caracterizan la vida diaria del consumidor medio en la sociedad actual han afectado las formas en las que se satisfacen algunas de las necesidades básicas para el ser humano. En este sentido, la alimentación es una de las necesidades principales y uno de los cambios más relevantes es la escasez de tiempo a disposición para alimentarse. Por ello, la importancia de poder recurrir a lugares que sirvan comida en el menor tiempo posible resulta ser cada vez mayor (Farzana, Rozhany Sabarudin, 2011; Intan, Mohd, Bibi y Mohd, 2015). Por consiguiente, en esta situación los restaurantes *fast food* encuentran una gran ventaja competitiva puesto que tienen los recursos y el *know-how* para ofrecerles a sus clientes comida a su gusto y sin emplear mucho tiempo tanto en la elaboración como en el tiempo de espera. Es un fenómeno muy común especialmente en los países más desarrollados e interesa cada vez más también a las economías emergentes (Goyal y Singh, 2007).

El caso de McDonald's destaca por su relativa estandarización del *marketing* internacional en los diferentes lugares en los que está establecido puesto que mantiene la misma línea de productos, ofrece el mismo servicio y los establecimientos constituyen una misma estética y diseño, por lo que la imagen que esta empresa quiere transmitir es la misma en todos los países.

En cambio, desde la perspectiva del cliente, la imagen cambia en función de la cultura nacional de la que proviene. Cada cultura se distingue por el dominio de unos valores, costumbres, tradiciones y principios. Por tanto, cabe esperar que la satisfacción va a ser percibida de forma diferente en función de las características de cada país.

En este sentido, la percepción de un cliente acerca de un restaurante se puede medir a través del valor de la experiencia (Chen y Peng, 2014; Wu y Liang, 2009).

Wu y Liang (2009) estudian la satisfacción como una evaluación que da lugar a una reacción de la experiencia del consumidor. Por tanto, representa un factor determinante para conocer el valor de la experiencia del cliente. Además de la percepción de la satisfacción, también es importante saber cómo se concibe la Comunicación Integrada de Marketing (CIM), que representa un antecedente del capital de marca y de la satisfacción de los clientes (Porcu, del Barrio y Kitchen, 2012).

Según Porcu, Del Barrio y Kitchen (2017) la CIM es un proceso en el que los *stakeholders* interactúan para llevar a cabo la planificación interfuncional y la alineación de procesos organizacionales, analíticos y de comunicación, permitiendo así la posibilidad de diálogo transmitiendo mensajes coherentes y transparentes a través de todos los medios para fomentar a largo plazo relaciones rentables que crean valor. En su trabajo, Porcu et al. (2017) desarrollaron y validaron una nueva escala de medida para medir la CIM en la empresa como un concepto multidimensional compuesto por cuatro dimensiones: coherencia del mensaje, interactividad, enfoque estratégico orientado hacia los *stakeholders* y alineación organizacional. El presente trabajo analizará la CIM desde la perspectiva del consumidor y para ello se centrará en las dos primeras dimensiones que son susceptibles de ser evaluadas desde el punto de vista del consumidor.

Porcu et al. (2017) concluyeron que “la coherencia del mensaje junto con las estrategias de posicionamiento, la coherencia en los componentes visuales de la comunicación y la coherencia entre los mensajes de producto y servicio son los tres elementos principales capturados por esta dimensión”. La dimensión de interactividad fue definida también por Porcu et al. (2017) como “el elemento *sine qua non* para establecer una comunicación simétrica bidireccional, una condición esencial para el diálogo entre la organización/marca y todos los grupos de interés”.

Este trabajo pretende investigar, en primer lugar, si los elementos que forman el valor de la experiencia del consumidor son aplicables a diferentes culturas. En segundo lugar, se quiere analizar el factor moderador de la cultura del cliente en las variables que forman el valor de la experiencia y la CIM. Y, de este modo, conocer el nivel de satisfacción ante el servicio que ofrece la empresa en cada país.

*Capítulo 2. Revisión de
la literatura*

2. Revisión de la literatura

2.1. Internacionalización de empresas

La literatura existente sobre la globalización afirma que las empresas están cada vez más expuestas a influencias “*internacionalizantes*”. La internacionalización de las actividades empresariales se produce mediante la exposición a clientes, proveedores o alianzas fuera de una sociedad o economía de origen, así como la regulación homogénea en todas las instituciones. Se trata del alcance y la explicación de la convergencia y la divergencia (Harzing y Sorge, 2003; Gooderham, Nordhaug y Ringdal, 1999).

A partir del estudio de Pugh y Hickson (1996) los académicos plantearon la internacionalización de la siguiente manera: “*La convergencia de una organización se refiere a qué tan lejos están las organizaciones en diferentes países de la convergencia global en términos de operación y gestión y, por el contrario, hasta qué punto influyen los factores culturales específicos de modo que el gerente sea eficaz en situaciones transculturales*”. Este afán por la internacionalización motiva a las empresas a extenderse a nivel mundial. He aquí la razón por la que los gerentes y las partes interesadas desarrollan estrategias para satisfacer las preocupaciones en los mercados internacionales (Haley y Boje, 2014).

La internacionalización también es concebida como un modelo que, particularmente, se refleja en el diamante de Porter: condiciones de los factores; estrategias, estructura y rivalidad firmes; condiciones de demanda y sectores e industrias de apoyo (Porter, 1990). Es decir, la internacionalización de una empresa multinacional tiene un gran impacto en los campos que rigen su estructura y funcionamiento. Estas estrategias de internacionalización se refieren a la forma en que la multinacional establece relaciones entre la sede, las filiales y los diversos mercados y contextos institucionales en los que operan.

No obstante, no todo son ventajas ya que algunos académicos que han estudiado la expansión de las empresas durante su conversión en multinacionales han señalado que existen diversos inconvenientes a la hora de internacionalizarse tales como una mala coordinación y control (Zaheer, 1995), distancia cultural e institucional (Prahalad y Doz, 1987) y falta de ajuste en la transmisión de sistemas, culturas y tecnologías desde el país de origen hasta el país de destino (Hymer, 1976).

Por otro lado, Middleton, Liesch y Steen (2011) concluyeron, en sus investigaciones sobre internacionalización, que los gerentes perciben y construyen el tiempo subjetivamente, en lugar de basarse en tiempo real para comprender y llevar a cabo eventos y procesos.

En definitiva, la internacionalización consiste en la expansión de países en tiempo y espacio con el fin de impulsar la creación óptima de valor. La colaboración entre las partes interesadas que abarcan los países de origen y los países de destino dan forma a la internacionalización (Dunning, 2009; Barad, 2011 y Haley y Boje, 2014).

Una vez contemplada la internacionalización a nivel general, se procede a un paso más específico: conocer la internacionalización de McDonald's.

McDonald's, dentro de una economía mundial donde las interdependencias parecen constituir la regla predominante, demuestra que ciertos valores aplicados en acción podrían proporcionar la clave para mejorar el valor de marca y que la internacionalización de la organización sea más que una mera respuesta a la competencia (Dabija y Postelnicu, 2015).

Por ello, actualmente, McDonald's se ha convertido en la principal empresa multinacional formada por una cadena de restaurantes de comida rápida (McDonald's, 2018) por lo que este liderazgo en el mercado por este tiempo prolongado y la elevada notoriedad internacional hacen que resulte interesante conocer en profundidad esta organización.

Todo se remonta al siglo XX, cuando en el año 1937 concretamente, los hermanos Richard y Maurice McDonald implantaron el primer restaurante McDonald's en Pasadena (California) dando a conocer el concepto de servicio rápido con productos de calidad y a un precio muy bajo (Vignali, 2001). La idea, en términos de modelo de negocio, se llevó a cabo desde los inicios caracterizándose por el servicio de la comida servida directamente en el coche y se representó con los característicos arcos dorados iluminados, grandes ventanas y un ambiente atractivo y cómodo para familias con hijos.

En 1954, un vendedor predijo beneficios en este mercado y firmó un acuerdo de franquicia con los hermanos McDonald, quienes le dieron la oportunidad de franquiciar McDonald's en los Estados Unidos. En 1967, la compañía había comenzado su expansión internacional abriendo el primer restaurante de comida rápida en Canadá (Vignali, 2001).

Esta decisión fue la clave que le introdujo a la internacionalización y al potencial que dispone hoy en día (Davydova, 2016).

A partir de ahí, McDonald's comenzó a desarrollar su posicionamiento y a avanzar hasta la actualidad. En estos tiempos, McDonald's adopta una visión clara que la extiende en todos los medios, las redes sociales e Internet, en general. Esta visión responde a calidad, servicio, limpieza y valor, principios que dan lugar a la satisfacción del cliente.

Además de la orientación hacia el cliente, McDonald's aplica un modelo empresarial que implica a franquiciados, proveedores y empleados, representándose por 'el taburete de las tres patas'. Por otro lado, opera como inversor en propiedades, franquiciador de algunos restaurantes y operador de otros.

Todo ello lleva a la empresa a atender a más de 68 millones de clientes por día, aproximadamente, en más de 36 000 establecimientos, en 119 países alrededor del mundo y con 1.7 millones de empleados, registrando unos ingresos de 32 mil millones (McDonald's Corporation, 2012).

En concreto, a cierre del año 2013, cuenta con 461 restaurantes, 92 restaurantes de la compañía, 369 restaurantes franquiciados y 23 000 empleados directos en España (McDonald's, 2018).

Respecto al tipo de clientes al que se dirige, McDonald's, en sus inicios, se orientaba hacia un público objetivo limitado a familias con niños, centrandose especialmente en los más pequeños. Sin embargo, con el paso de los años, la cadena se ha ido expandiendo y dirigiendo a un público de masas.

En lo que concierne al tipo de servicio, el formato de la empresa se basaba únicamente en servicio mostrador y servicio McDrive o McAuto. Hoy en día, el restaurante ofrece otros tipos de servicios con el fin de adaptarse mejor al cliente como, por ejemplo, la disposición de cabinas donde el cliente pide su menú, paga y recoge su pedido o el McDelivery, cuya función consiste en llevar el pedido a domicilio.

En relación al producto en sí, McDonald's es conocido por la hamburguesa, las patatas fritas, los refrescos y los helados tanto en menú grande como el infantil al que denominan '*Happy Meal*'. Aunque, desde ya hace unos años, ha ampliado su oferta de productos a batidos, desayunos, postres, ensaladas, frutas, así como productos típicos y exclusivos en los diferentes países.

En específico, sus productos insignia son la *Big Mac*, el *cuarto de libra*, *McChicken*, *McNuggets*, *Happy Meal*, *McFlurry*, *McMuffin* y *McCafé* (McDonald's, 2018).

Otra característica importante, ya mencionada, es el logotipo de la empresa que se creó en 1960 y fue diseñado en forma de 'arcos dorados' formando una 'M'. Durante los comienzos, el logo estaba recogido en un fondo rojo. Sin embargo, los restaurantes de McDonald's de algunos países de Europa como Alemania, Reino Unido, Francia y España tomaron la decisión de cambiar su imagen incorporando el logo en un fondo verde. El fin de esta idea era transmitir el concepto de un desarrollo sostenible lo que hizo de esta estrategia el éxito de su marketing (Branzai, 2018).

Siguiendo con los elementos que constituyen su marketing, McDonald's ha destacado siempre por sus campañas de publicidad tanto en los medios de comunicación habituales como vallas y señalizaciones o como patrocinadora de eventos deportivos. Dado que el público objetivo de esta empresa eran principalmente los niños, su publicidad se centraba en el público objetivo llamando la atención a través del payaso Ronald McDonald (McDonald's, 2018).

Este personaje fue el protagonista de la imagen de marca lo que permitió la participación en diversos actos públicos, actos caritativos y espectáculos para niños que la propia empresa organiza y gestiona. De hecho, la empresa cuenta con una asociación civil denominada Fundación Infantil Ronald McDonald presente en todo el mundo. Su finalidad es fomentar, identificar y sostener programas cuya función es mejorar la salud y el bienestar de los niños. En concreto, hay 389 Casas Ronald McDonald desarrollando sus actividades en 37 países con la ayuda de más de 305 000 voluntarios y empleados, mejorando la calidad de vida de más de 20 000 familias y 9 millones de niños al año (McDonald's, 2018).

En definitiva, esta empresa parece tener un claro y eficaz posicionamiento a nivel mundial además de una alta notoriedad en el mercado internacional como se ha mencionado anteriormente (Talpau y Boscor, 2011) puesto que ha sido el ejemplo a seguir para muchas empresas de comida rápida, atendiendo continuamente a las necesidades del mercado.

Si bien, en ocasiones, la comida es juzgada por mala calidad y perjudicial, por sonrisas incómodas y simuladas de los trabajadores, Davydova (2016) asegura que el punto clave es que es una compañía que tiene la posibilidad de establecer objetivos altos y lograrlos.

2.2. Comunicación Integrada de Marketing

El concepto de CIM surgió a finales de los años ochenta, aunque la investigación académica sobre este concepto empezó a principios de los años noventa con la primera definición de la CIM propuesta por Caywood, Schultz y Wang (1991) y logró su crecimiento a lo largo de los últimos treinta años (Porcu et al., 2017).

Desde los orígenes del concepto se abrió un debate acerca de la validez del concepto. Por ejemplo, Cornelissen (2000) argumentó que la CIM representaba sólo una moda temporal sin un apoyo académico suficiente, afirmación luego rebatida por Schultz y Kitchen (2000), quienes defendieron el concepto y enfatizaron el hecho de que, al tratarse de un concepto que se encontraba en un estado germinal, precisaba todavía de mayores esfuerzos por parte de los investigadores para el desarrollo de un aparato teórico más sólido. Asimismo, en los años noventa muchos académicos se interesaron por el análisis de las facetas o dimensiones del concepto de CIM. Por ejemplo, los autores Duncan y Everett (1993) se dieron cuenta de que la CIM era tanto un concepto como un proceso y, por tanto, era difícil llegar a una definición que reflejara la CIM en su totalidad.

Schultz y Kitchen (1997), por su parte, también afirmaron, en un estudio exploratorio de CIM en agencias de publicidad de EE. UU., que la literatura sobre CIM hasta ese momento se había centrado principalmente en aplicarla en lugar de entender sus principios y teorías básicas. Estos autores concluyeron que una conceptualización de la CIM más relevante y aceptable es crucial para promover el crecimiento y la práctica de este término en las organizaciones.

Más recientemente, Ots y Nyilasi (2015) señalaron que la CIM representa todavía un importante objeto de investigación y que existen limitadas evidencias empíricas que demuestran los efectos que derivan de su implementación. En esta línea, estos autores señalaron que la CIM es un proceso comercial estratégico que involucra diferentes *stakeholders* para la comunicación de marca, sin embargo, aún se desconocen las razones que justifican la dificultad de su implementación práctica.

Para ello, Ots y Nyilasi (2015) llevaron a cabo una investigación que proporcionaba una explicación novedosa para tales fallas. De este estudio, los autores elaboraron cuatro modelos mentales básicos, que a su vez revelaron cuatro aspectos fundamentales de la disfunción de implementación de CIM: falta de comunicación, excesiva departamentalización, pérdida de confianza y descontextualización. Según estos autores, la gestión de los modelos mentales de aquellos que llevan a cabo la CIM es esencial para hacer que este concepto sea un éxito en el ámbito del *marketing* y es una condición necesaria para que este ámbito de estudio pueda avanzar y contribuir a una implementación exitosa de la CIM.

Por otro lado, Moriarty y Schultz (2012) transmitieron la idea de que los académicos siempre han reconocido que el contexto organizacional de la implementación de la CIM es un área importante para la investigación empírica.

Peltier, Schibrowsky y Schultz (2003) destacaron la creciente importancia y el potencial de la naturaleza interactiva de los nuevos medios y su papel en la generación de interacción con los clientes, a través de la propuesta de una "CIM interactiva".

Es posible concluir que el debate entre académicos y profesionales sobre la CIM sigue abierto, siendo la medición de los programas de CIM una de las cuestiones más difíciles de resolver desde los orígenes de este concepto. En esta línea, Cook (2004) apoya los argumentos de los autores que consideran que la CIM está en continua evolución y que se está expandiendo más allá del *marketing*.

Por su parte, con una visión más amplia, Kliatchko (2002) opinó que la CIM puede considerarse conceptualmente un término histórico, pero operativamente actual. Es decir, este autor considera que la CIM, en términos de concepto, está envuelta en dos principios fundamentales: (1) integración o coordinación en sí mismo y (2) la orientación al consumidor. Sin embargo, es operativamente actual porque los avances tecnológicos han hecho que sea más necesaria la integración y coordinación de los mensajes. Además, gracias a la tecnología, es posible para los profesionales del *marketing* poner en práctica la integración y la orientación al cliente.

Por otro lado, Schultz (2003) defiende la "próxima concepción de CIM". Este es un concepto que reúne los nuevos requisitos de las organizaciones que se centran en el consumidor dentro del mercado actual.

Es decir, consideran que la obtención, la retención, el aumento y el traslado de clientes a la empresa hacen que los ingresos incrementen a lo largo del tiempo.

Siguiendo con el debate acerca de la necesidad de una mayor investigación sobre el concepto, Kliatchko (2005) sugiere que la CIM se ha convertido en una tendencia irreversible entre académicos y profesionales de la industria. Por ello, este autor, en lugar de considerarlo como una revolución en el pensamiento de *marketing*, parte de que la CIM surgió como una evolución natural en la comunicación de *marketing*, provocada por cambios drásticos en al menos tres áreas principales: el mercado, los medios de comunicación y el consumidor. Schultz y Kitchen (2000) afirmaban que son cuatro los elementos que impulsan los cambios en el mercado actual, es decir, la práctica de las comunicaciones de *marketing* viene dada por la digitalización, la tecnología de la información, la propiedad intelectual y los sistemas de comunicación. Pese a estos conocimientos, estos autores apoyaban la idea de que era necesario conocer los antecedentes para seguir investigando.

Tal y como sugieren los autores anteriores, es necesario echar la vista atrás para analizar el origen de la CIM. En este sentido, según la primera definición de CIM, propuesta por Caywood et al. (1991) y adoptada por la *American Association Advertising Agencies*, este concepto represe como la coordinación y coherencia del mensaje, el uso de una variedad de disciplinas de comunicación para trabajar en una sinergia basada en un plan exhaustivo.

Entre otras primeras definiciones de CIM más destacables, se encuentra la que facilitan Duncan y Caywood (1996), quienes definieron la CIM como:

‘un concepto de planificación de comunicaciones de marketing que reconoce el valor de un plan integral que evalúa los roles estratégicos de una variedad de disciplinas de comunicación: publicidad general, marketing directo, promoción de ventas, y relaciones públicas. La combinación de estas disciplinas tiene la función de proporcionar claridad, coherencia y máximo impacto de comunicación’.

Si bien unos años antes, Nowak y Phelps (1994), a pesar de no proponer explícitamente una definición explícita de CIM, optaron por tres “conceptualizaciones” que extrajeron de la literatura existente sobre la CIM: comunicaciones de marketing de una sola voz, comunicación integrada de marketing y comunicación coordinada de marketing.

Entre los autores que reconocieron que el radio de acción de la CIM va más allá del *marketing* se encuentran Schultz y Schultz (1998), quienes propusieron una nueva definición de CIM para captar el alcance actual y futuro de CIM tal y como lo han visto desarrollarse. Esta definición se basa en los estudios de CIM que se han realizado en el pasado, así como en las experiencias de las organizaciones que han implementado su enfoque. En este sentido, Schultz y Schultz (1998) definieron la CIM como:

“La CIM es un proceso comercial estratégico utilizado para planificar, desarrollar, ejecutar y evaluar programas de comunicación de marca coordinados, medibles y persuasivos a lo largo del tiempo con consumidores, clientes, prospectos y otras audiencias internas y externas específicas y relevantes.”

Mientras hace una década Kliatchko (2008) afirmaba que las primeras investigaciones del desarrollo de la CIM se centraban en las definiciones de los conceptos, los trabajos más recientes tales como Tafesse y Kitchen (2016) y Porcu et al. (2017) aseguran que lo más relevante es la medida.

En concreto, Kliatchko (2008, 2009) considera la CIM como la evolución de la armonización táctica y una integración estratégica comercial expresándola como *“un proceso empresarial impulsado por la audiencia para gestionar estratégicamente los stakeholders, el contenido, los canales y los resultados de los programas de comunicación de marca”*.

Además, Kliatchko (2008) expuso que los gestores encargados de comunicación de *marketing* tenían que lidiar con problemas no resueltos relacionados con la creación de contenido en los medios. Estos problemas están relacionados con la idoneidad, conveniencia, adecuación con una coherencia de contenido creado por el consumidor con la visión de marca y las consideraciones estratégicas, así como suplantación de identidad, derechos de autor y fiabilidad del contenido. En definitiva, son éstas algunas de las preocupaciones más importantes que los gerentes de CIM deben tratar y enfrentar a la hora de exponer y utilizar estos medios.

Por su parte, Selvakumar (2014) interpretó la CIM como un concepto emergente en *marketing* en el que todas las principales actividades de promoción se utilizan para crear un resultado sinérgico y enviar un mensaje claro y coherente a los clientes.

Este autor realizó su investigación basándose en publicidad, boca a oído, promoción de ventas, patrocinios de eventos y relaciones públicas que son más aplicables en la industria de restaurantes de servicio rápido en las cuatro dimensiones principales, conocimiento de marca, asociación de marca, percepción de la calidad y lealtad de marca que ayudan a crear valor de marca.

Finalmente, para culminar la recopilación de definiciones que tratan de describir la CIM, se procede a ver cómo Porcu et al. (2017) conceptualizaron la CIM, basándose en una extensa revisión de definiciones y modelos teóricos que los llevó a definir la CIM como:

“El proceso interactivo centrado en las partes interesadas de planificación interfuncional y la alineación de procesos organizacionales, analíticos y de comunicación que permiten la posibilidad de diálogo transmitiendo mensajes coherentes y transparentes a través de todos los medios para fomentar a largo plazo relaciones rentables que crean valor.”

Además, estos autores han desarrollado un análisis detallado de las dimensiones identificadas del constructo, concluyendo que la CIM es un concepto multidimensional.

Existen numerosas dimensiones identificadas por diferentes autores que miden la Comunicación Integrada de Marketing.

Tabla 1: Dimensiones de la CIM identificadas en la literatura

Autor/es	Dimensiones
Nowak y Phelps (1994)	1) Una sola voz 2) Comunicaciones Integradas 3) Campañas de comunicación de marketing coordinadas.
Phelps y Johnson (1996)	1) Marketing directo 2) Una voz 3) Campañas de comunicación de marketing coordinadas 4) Responsabilidades aumentadas 5) Objetivos relacionados con la respuesta

Ewing, De Bussy y Ramaseshan (1998)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Una sola voz (consistencia, integración y sinergia) 2) Marketing directo 3) Responsabilidades aumentadas 4) Objetivos de respuesta
Low (2000)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Un único responsable para todas las herramientas de comunicación 2) Un objetivo estratégico común para todas las herramientas de comunicación 3) Mensaje de comunicación común
Klitachko (2005)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Enfoque estratégico orientado a los públicos objetivo 2) Orientación al canal 3) Resultados mensurables
Lee y Park (2007)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Comunicaciones unificadas para un mensaje e imagen consistentes 2) Comunicaciones diferenciadas para múltiples grupos de clientes 3) Comunicaciones centradas en base de datos para resultados tangibles 4) Comunicaciones que fomentan las relaciones con los clientes actuales
Wang, Wu y Yuan (2009)	<ol style="list-style-type: none"> 1) Ventas directas y promoción 2) Relaciones públicas 3) Publicidad

Fuente: Porcu (2014)

En este trabajo fin de máster se parte de la investigación de Porcu et al. (2017), quienes desarrollaron y validaron una nueva escala de CIM. No obstante, en este caso se aplicarán sólo dos de las dimensiones propuestas por estos autores: la coherencia del mensaje y la interactividad.

Porcu et al. (2017) consideran que *“la coherencia del mensaje junto con las estrategias posicionamiento, la coherencia en los componentes visuales de la*

comunicación y la coherencia entre los mensajes de producto y servicio son los tres elementos principales capturados por esta dimensión”.

Esta dimensión hace referencia al primer nivel de CIM, propuesto por Schultz y Schultz (1998), es decir, a la coordinación de todos los elementos de las comunicaciones de marketing para lograr sinergia y coherencia.

Por otro lado, la dimensión de interactividad fue definida por Porcu et al. (2017) como *“el elemento sine qua non para establecer una comunicación simétrica bidireccional, una condición esencial para el diálogo entre la organización / marca y todos los interesados”.*

Estos autores indican que tal y como se presenta el actual panorama, es esencial para las organizaciones promover bien sus marcas entre los usuarios finales no sólo para eclipsar a los competidores sino también para sobrevivir a largo plazo. Esta acción, de acuerdo con Selvakumar (2014), se logra con la promoción de la marca ya que aumenta la conciencia de los productos y servicios y, finalmente, aumenta sus ventas, lo que genera grandes ganancias e ingresos para la organización.

Para obtener ese valor de marca, la CIM constituye herramientas como la publicidad, las relaciones públicas, los medios masivos y, actualmente, el marketing digital, que significan para la empresa un impulso derivado de las estrategias y la coordinación, logrando así el éxito de una empresa (Mora, 2013). Este autor investigó sobre cómo los establecimientos de ocio aplican las herramientas de las CIM. Para ello, midió la utilidad de la CIM en restaurantes y concluyó con que los establecimientos que aplican de más de cuatro herramientas de CIM son lugares con un gran rendimiento y posicionamiento, así como diferenciación.

Las herramientas de CIM van de la mano con la tecnología. Por ello, las empresas, sobre todo, las que se dedican a actividades de ocio se enfrentan a los grandes avances tecnológicos. En este sentido, las TIC se han convertido en las aliadas de las empresas ya que éstas permiten conocer mejor a los clientes de modo que influyen significativamente en sus estrategias de marketing y comunicación (Sêric y Saura, 2012). Además, estos autores aseguran que las TIC son las promotoras de la nueva perspectiva de la CIM, reflejadas como un factor que implica el desarrollo del valor de marca.

En definitiva, los expertos de marketing dedican toda su atención hacia los clientes ya que éstos son los que influyen a la hora de tomar decisiones (Mulhern, 2009 y Kliatchko, 2009).

Para ello, deben llevar a cabo adaptaciones a los avances e innovaciones tecnológicas para poder anticiparse y enfrentarse a las invariabilidades que surgen en el mercado. Y esta es la razón por la que autores como Sêric y Saura (2012) defienden la incorporación de la CIM en las estrategias de marketing, siempre que la comunicación sea eficazmente integrada y transmita un mensaje claro y coherente por vía de las herramientas de las que este proceso dispone.

También es muy importante que los consumidores perciban la coherencia del mensaje. Sêric y Saura (2012) demostraron, en su estudio, que la percepción de los huéspedes tiene la capacidad de influir significativamente en la creación del valor de marca, sobre todo en la imagen, la calidad percibida y la lealtad. El mensaje que deben transmitir las empresas debe ser claro y coherente, es decir, los mensajes dirigidos a los clientes no tienen que ser totalmente iguales, sino que se deben complementar y no contradecirse (Sêric y Saura, 2012 y Torp, 2009).

Por otro lado, Kim y Kim (2005) examinaron las dimensiones subyacentes del valor de marca y cómo afecta el desempeño de las empresas en la industria de la hospitalidad, en particular, hoteles de lujo y cadenas de restaurantes. A raíz de estos objetivos, estos autores determinaron, siguiendo los resultados de su estudio empírico, que la lealtad a la marca, la calidad percibida y la imagen de marca son componentes importantes del valor de marca basado en el cliente. Se encontró una relación positiva entre los componentes del valor de marca basado en el cliente y el desempeño de las empresas en hoteles de lujo y cadenas de restaurantes. Al mismo tiempo, ese valor de marca que se obtiene se debe atribuir a la aplicación de la CIM, sobre todo, en las dos dimensiones estudiadas.

Tabla 2: Aportaciones destacadas de CIM

Autores	Definiciones
Selvakumar (2014)	La promoción de la marca aumenta la conciencia de los productos y servicios y, finalmente, aumenta sus ventas, lo que genera grandes ganancias e ingresos para la organización.

Mora (2013)	Las herramientas que compone la CIM tales como la publicidad, las relaciones públicas, los medios masivos y, actualmente, el marketing digital, significan para la empresa un impulso derivado de las estrategias y la coordinación, logrando así el éxito de una empresa.
Sêric y Saura (2012).	Las TIC se han convertido en las aliadas de las empresas ya que éstas permiten conocer mejor a los clientes de modo que influyen significativamente en sus estrategias de marketing y comunicación.
Mulhern (2009) y Kliatchko (2009)	Los expertos de marketing dedican toda su atención hacia los clientes ya que estos son los que influyen a la hora de tomar decisiones.
Sêric y Saura (2012) y Torp (2009)	El mensaje que deben transmitir las empresas debe ser claro y coherente, es decir, los mensajes dirigidos a los clientes no quieren decir que tengan que ser totalmente iguales, sino que se deben complementar y no contradecirse.
Kim y Kim (2005)	La lealtad a la marca, la calidad percibida y la imagen de marca son componentes importantes del valor de marca basado en el cliente. Se encontró una relación positiva entre los componentes del valor de marca basado en el cliente y el desempeño de las empresas en hoteles de lujo y cadenas de restaurantes.

Fuente: Elaboración propia a partir de Lucia et al. (2014)

2.2.1. CIM de Restaurantes Fast Food

Ahora bien, siguiendo la idea ya formalizada del concepto de CIM a través de la literatura estudiada, el siguiente paso corresponde a un análisis más concreto. Es decir, se procede a un enfoque centrado en la empresa investigada.

Partiendo de que McDonald's es considerada un fenómeno y compañía legendaria, que es conocida por la mayoría de las personas alrededor del mundo (Davydova, 2016), es necesario tener en cuenta su misión desde el principio, es decir, esta empresa pretende hacer que la marca McDonald's sea global y gane cierta ubicuidad.

Para ello, desarrolla la estrategia de su CIM a un nivel considerable de tal manera que los públicos siempre aprecian la presencia de la marca en la televisión, vallas publicitarias, radio, muestra de productos en películas, patrocinio mediante embajadores, además de promover programas de Responsabilidad Social Corporativa (Davydova, 2016).

Previamente, el estudio de caso de McDonald's Corporation (2012) sugirió que, desde sus inicios, el objetivo era ser muy visible a los ojos de los clientes. Por este motivo, aplicaron la mayor cantidad de herramientas de CIM como fue posible.

En consecuencia, la compañía comenzó a desarrollar, posteriormente, una cara reconocible para sí misma, fenómeno que convertiría un simple negocio de comida rápida en una marca internacional.

A simple vista, la clave de la CIM de McDonald's se centra en transmitir que las promesas de la marca en términos de productos y servicio se cumple, así como se respeta la regla de la transparencia y la honestidad. En este sentido, Vignali (2001) señaló que *“la compañía cree que la mejor manera de diferenciarse de la multitud es satisfacer a todos los clientes y empleados todo el tiempo”* y además puso énfasis en que McDonald's conoce el público objetivo exacto y sus necesidades, por lo tanto, la marca es capaz de dar forma a la estrategia de comunicación respondiendo a las necesidades de grupos específicos. Es decir, el público objetivo es diverso y cada uno visita el restaurante por una razón acorde a sus características; por ejemplo, un padre puede querer llevar a los niños para una *Happy Meal*, una persona de negocios puede pasar para adquirir comida rápida de almuerzo mientras que un adolescente puede ir con sus amigos además de aprovechar el servicio extra de *Wi-Fi gratis* (The Marketing Process, 2014).

También, The Marketing Process (2014) explicó que McDonald's no sólo se adapta a clientes, también ofrece empleo adaptado a estudiantes con un horario a tiempo parcial y flexible o a gerentes de Relaciones Públicas de un pequeño negocio de restaurantes que desean adquirir experiencia en una empresa grande.

En definitiva, McDonald's se adapta a cada situación específica (Vignali, 2001). He ahí donde enfoca su clave para el éxito. Y es considerada por los consumidores, hoy en día, como una marca notoria.

Asimismo, es atrayente por elementos como por ejemplo su lema de "*I'm lovin' it*", entre otros. De este modo, esta forma de actuar da lugar a un resultado positivo derivado de una buena estrategia de marca (The Marketing Process, 2014).

Por su parte, Dessner (2013) destaca otro punto clave del caso de McDonald's Corporation. Este factor determinante corresponde a las actividades de relaciones públicas de la marca. Además, este autor describe las relaciones públicas de la industria de restaurantes como únicas al elegir el contenido que incluye en el mensaje.

Desde otro método de análisis del caso, autores como Sheehan (2006) examinaron la CIM de McDonald's a partir de un documental extraído de la película "*Super Size Me*" que relataba los efectos negativos sufridos por el protagonista tras alimentarse exclusivamente de productos de McDonald's durante un mes (McDonald's Corporation, 2012). Ante este suceso, Davydova (2016) relató que el público reaccionó negativamente y la marca tuvo que responder. La acción que tuvo la empresa para rectificar fue dejar de ofrecer la opción de tamaño *súper* de sus productos, estableciendo, además, un nuevo diseño en los envases incluyendo una muestra de los datos nutricionales. Davydova (2016) culminó su estudio con una aportación interesante: "*la CIM en las cadenas de restaurantes se traduce en la libertad de jugar con mensajes, convirtiendo los argumentos acusadores en beneficios para la marca*". En conclusión, el público sabe que McDonald's no es saludable, sin conocer todos los detalles. En cambio, justifica su consumo con la información positiva que le proporciona la empresa.

2.3. Restaurantes Fast Food

Los restaurantes de comida rápida se han convertido en una de las prioridades a la hora de elegir un lugar donde comer. Esto se debe a que es un servicio que no requiere de mucho tiempo de espera (Ahmed, 2017). A priori, el objetivo de un restaurante de comida rápida es el producto final que, además, debe haber sido elaborado con rapidez y facilidad.

En esta línea, destacan los *Quick Service Restaurant (QSR)*. Dentro de la industria en sí, es un tipo específico de restaurante que se caracteriza tanto por la elaboración y cocción de comida rápida como por el mínimo servicio de mesa. La comida que se sirve en este tipo de restaurantes suele ofrecer un menú limitado; se cocina a granel por adelantado y se mantiene caliente hasta que queda listo y servido para la entrega del pedido; y, en muchas ocasiones, también está disponible para llevar.

Este servicio propio de restaurantes de comida rápida se caracteriza por pertenecer a una industria mundial multimillonaria que consta de partes múltiples y diversas en un mercado que parece no decaer. Por lo general, el éxito en este tipo de negocios proviene del modelo simple de ofrecer un servicio al cliente notable que también se combina con un producto de gran sabor (Selvakumar, 2014; Kim y Kim, 2004).

Es por esto por lo que este servicio requiere de una respuesta por parte del cliente que lo recibe, es decir, es necesario atender a las necesidades de los clientes para lograr su satisfacción. La satisfacción, en un restaurante de comida rápida, va de la mano con los elementos del servicio y la atmósfera que envuelve al establecimiento.

En este sentido, numerosos autores profundizan en el término de satisfacción por la elevada importancia que supone para toda empresa u organización. Muchos años atrás, Oliver (1981) indicó que la satisfacción es considerada como la evaluación de la experiencia del consumidor. Westbrook y Oliver (1991), Oliver (1997) y Gundersen, Heide y Olson (1996) coincidieron en la definición de la satisfacción como *“un juicio acerca del producto o servicio que resulta de un consumo placentero”*. Cerca de tres décadas después, Singh (2006) definió la satisfacción como una sensación que puede ser positiva implicando un sentimiento de placer o negativo si el cliente recae en una decepción.

Por otro lado, Wu y Liang (2009) estudiaron la satisfacción como una evaluación que da lugar a una reacción determinante de la experiencia del consumidor. En la misma tendencia, Gibson (2005), basándose en su investigación sobre la hostelería, descubrió que los clientes satisfechos no sólo vuelven a consumir, sino que también recomiendan el servicio a sus más allegados por la experiencia positiva que les ha brindado el servicio. Retener a los clientes mediante la satisfacción del servicio resulta más fácil para las empresas que los recursos, el tiempo y la dificultad que les supone atraer a uno nuevo (Jang y Mattila, 2005). De este modo, los factores que motivan la retención de clientes son la calidad percibida, el valor de la experiencia y la satisfacción por la misma (Gopalkrishnan et al., 2011).

Lo que sí recalcan Chirico y Lo Presti (2008), por su parte, es que la satisfacción no necesariamente implica lealtad, si bien sólo supone una influencia sobre ella. Asimismo, Szymanski y Henard (2001) señalan que la satisfacción tiende a influir en la lealtad de modo que es fundamental conocer e identificar las variables que determinan la satisfacción en el sector de la restauración.

Desde otra perspectiva, Gilbert, Veloutsou, Goode y Moutinho (2004) incluyeron el enfoque de expectativa-disconformidad como de los métodos más dominantes cuyo fin es medir la satisfacción del consumidor, junto con el enfoque de rendimiento, enfoque técnico, enfoque de dicotomía funcional, enfoque de satisfacción del servicio y el enfoque de la importancia del atributo.

Siguiendo este punto de vista, McQuitty, Finn y Wiley (2000) presentaron el paradigma de las expectativas y la disconformidad que explica el significado de la satisfacción del consumidor. Estos autores señalan que, ocasionalmente, cuando un cliente no está conforme tras consumir un producto, las expectativas con respecto al producto deben recuperarse para alcanzar el rendimiento percibido por el cliente. Si las expectativas no cambian ante la falta de conformidad, la implicación resultaría que el cliente no asimiló la experiencia de consumo. En cambio, si un cliente aprende de la experiencia, disminuye su descontento implicando su satisfacción. Además, estos autores aseguran que, al suponer que la satisfacción es un predictor significativo de la recompra y el cambio de comportamiento, la implicación es que, si la satisfacción se produce por un cambio de disconformidad a un estado neutro, se podrá predecir la probabilidad de recompra y cambio de comportamiento mencionados.

En otras palabras, el enfoque de expectativa-disconformidad se basa en una comparación de las expectativas frente a lo que el cliente realmente experimenta (Yüksel y Rimmington, 1998) y lo compara, concretamente, a través de herramientas como Índice de Satisfacción del Cliente (*ICS*), que es ampliamente utilizado en los Estados Unidos (*ACSI*) y Europa (*ECSI*) y aplicado en importantes investigaciones (Fornell, Johnson, Anderson, Cha y Bryant, 1996; Anderson y Fornell, 2000; Gronholdt, Martensen y Kristensen, 2000 y Yeung, Ging y Ennew, 2002). En este sentido, Anderson y Fornell (2000) consideran que esta herramienta se basa en modelos predictivos que constan de expectativas previas del cliente, calidad percibida sobre la base de las evaluaciones del servicio de los clientes y el valor percibido de los mismos.

Una definición alternativa es la que proponen Akbar y Parvez (2009). Estos autores traducen el concepto de satisfacción del cliente en una respuesta provocada ante el estímulo de la evaluación que determina la diferencia entre lo que se esperaba y lo que ha recibido. Por su parte, Anton, Camarero y Carrero (2007) aseguran que el servicio es satisfactorio sólo cuando supera las expectativas del consumidor.

Por otro lado, Wilson (2002) apostó por el método de preguntas y recopilación de datos para medir la satisfacción.

Intan et al. (2015), aplicando un tratamiento similar, analizaron la satisfacción del cliente midiendo el efecto que ejercía sobre la lealtad, culminando con el hallazgo de que la satisfacción que se obtiene por la calidad del servicio influye positivamente en la lealtad del cliente.

En definitiva, se puede concluir con que la satisfacción del cliente depende de muchas variables. Las más importantes son la calidad del servicio y del producto y el precio, así como el diseño del establecimiento y la atmósfera de éste, elementos que determinan los sentimientos encontrados de los clientes (Andaleeb y Conway, 2006; Baker, Parasurman, Grewal y Voss, 2002; Minor, Wagner, Brewerton y Hausman, 2004). De ahí que Gilbert y Veloutsou (2006) reiteran la importancia de la medición del servicio al cliente para determinar su satisfacción. Además, estos autores señalan, a modo de sugerencia, que la medición del comportamiento del consumidor y la satisfacción del cliente es más exploratoria en su desarrollo y no es una ciencia precisa y exacta.

Como se ha apreciado en la literatura, la satisfacción se puede medir por medio de los elementos que componen el servicio. En este sentido, cabe destacar que los restaurantes disponen de elementos propios que los caracterizan. En un restaurante todos los detalles influyen en la percepción del cliente acerca del servicio. Los denominados elementos del servicio pueden ser tanto abstractos como materiales.

Según Julian y Ramaseshan (1994), el servicio al cliente es un factor importante si la empresa desea lograr una ventaja competitiva. Por ello, sugieren que un buen servicio al cliente es esencial para mantener la relación entre el cliente y la organización. Para estos autores, los factores que influyen son la ubicación y el trato del personal hacia el cliente.

Baker et al. (2002), en su investigación sobre el modo en que el entorno influye en los criterios de decisión de los consumidores y la percepción del valor, así como los costos de la experiencia de compra, propusieron un modelo integral de elección que incluye tres claves del entorno: (1) social, (2) diseño y (3) ambiente.

Otros autores como Areni y Kim (1993) demostraron que el elemento del servicio que afecta a la percepción del cliente era la música, ya que generaba una atmósfera peculiar. Por su parte, Bellizzi, Crowley y Hasty (1983) determinaron que el color de las paredes de los establecimientos es lo que influye en la respuesta del consumidor.

Por otro lado, Spangenberg, Crowley y Henderson (1996) aseguraban que el olor era el estímulo que afecta la percepción. Y Hui y Bateson (1991) mostraron cómo la aglomeración y el ambiente generado por las personas tanto clientes como empleados es lo que influye en el comportamiento del cliente.

Los elementos del servicio más influyentes vistos en la literatura existente corresponden a las interacciones de los consumidores con la iluminación, música y diseño (Wu y Liang, 2009 y Baker et al. 2002). El efecto de la atmósfera, el diseño físico y los elementos de decoración tienen un fuerte impacto en los consumidores y en los trabajadores (Bitner, 1992).

Además de la interacción mencionada, Wu y Liang (2009) destacan como un segundo componente derivado de los factores influyentes, el servicio en sí. Este componente es el desempeño de las tareas por parte de los empleados que brindan el servicio a los consumidores (Wu y Liang, 2009; Sulek y Hensley, 2004).

Andaleeb y Conway (2006), en su caso, conciben la actitud de los empleados como un factor determinante de la calidad percibida del servicio y parte de la evaluación del cliente, así como Wu y Liang (2005) lo consideran la clave para la satisfacción del consumidor.

En este sentido, Keng, Huang, Zheng y Hsu (2007) descubrieron que la interacción entre empleados y clientes genera una influencia positiva en el valor de la experiencia de éstos. Para ello, Bitner (1992) sugirió la idea de que las empresas presten el servicio de una manera que anime a los clientes a participar en actividades de servicio e interactuar con los empleados.

Por otro lado, además de la interacción clientes-empleados, existe la interacción clientes con clientes (Wu y Liang, 2009). Este factor repercute en el comportamiento del cliente mediante la apariencia, la actitud y la percepción de otros clientes (Wu y Liang, 2009; Bitner, 1992; Baker et al., 2002).

Las interacciones consumidor a consumidor influyen directamente en la satisfacción del consumidor y en el valor experiencial del mismo (Wu y Liang, 2009) y los directores, gerentes y empresarios deben tener en cuenta este factor importante (Brocato y Kleiser, 2005).

Por ello, estos dos últimos autores propusieron el fomento de la presencia de otros consumidores en el mismo entorno de servicio ya que puede influir directamente en la satisfacción individual.

En esta línea, Bitner (1992) asegura que el comportamiento observado de unos consumidores afecta a las percepciones de otros. Este autor considera esta interacción un arma de doble filo, describiendo, por ello, la ventaja y el inconveniente que supone esta interacción consumidor-consumidor. El efecto positivo está en la comunicación que se genera, permitiendo, de este modo, socializar unos consumidores con otros, dando lugar a un impacto positivo además del entretenimiento que les proporciona. No obstante, al mismo tiempo, supone la intrusión social donde la satisfacción del cliente se ve vulnerada por la percepción de otro, lo que afecta negativamente considerándose intrusos unos clientes a otros. Baker y Cameron (1996) demostraron este hecho a través de la intrusión personal mediante la acción de fumar, hablar en voz alta o ser grosero.

Además de los elementos mencionados, Fiore y Kim (2007) expusieron en un marco conceptual para otros elementos perceptibles a simple vista. Estos elementos corresponden a tres tipos de variables claves que influyen en la experiencia del consumo. El primer tipo de variable consistía en características del ambiente, es decir, los detalles físicos propios del entorno; como segundo tipo presentaba variables individuales en las que hacía referencia a la inteligencia y como tercer tipo de variable clave, al igual que los autores anteriores, describía la interacción que surgía del cliente con respecto a su entorno o a situaciones del momento.

En términos materiales, el entorno físico puede llegar a delatar e informar acerca de la influencia de las percepciones de los consumidores sobre la imagen de marca (Wu y Liang, 2009).

Por otro lado, Hutton y Richardson (1995) demostraron, en su estudio acerca de la atención médica, que un entorno positivo tiene un gran impacto en la satisfacción de la persona que recibe el servicio, en su caso, los pacientes. No obstante, en el caso de los consumidores ocurre lo mismo (Sulek y Hensley, 2004). Estos autores explican que el papel del entorno físico, incluidas las instalaciones es muy relevante.

Por ello, es esencial identificar y definir los componentes "atmosféricos" relacionados con el servicio que se presta (Hutton y Richardson, 1995).

Estos investigadores lo consideran imprescindible para la evaluación de calidad y la retención de la relación con el cliente, manteniendo su satisfacción y dando lugar al retorno y disposición para recomendar a otros el servicio recibido.

En definitiva, el nivel de satisfacción aumenta en función de los elementos del servicio, incluidos los factores ambientales físicos e interacción con los empleados y otros consumidores lo que implica un valor añadido a la experiencia del cliente que adquiere el bien o recibe el servicio (Brocato y Kleiser, 2005).

Por otro lado, Wu y Liang (2009) asumen que los consumidores compran productos y servicios para alcanzar objetivos relacionados con el valor o para obtener beneficios. Precisamente, por esta razón, estos autores consideran que el valor del consumidor es muy abordado en la literatura más relevante. Por ejemplo, Holbrook (1999) considera que el valor del consumidor implica una interacción entre sujeto (el cliente) y objeto (el producto). Para este autor, existen ocho valores que influyen en el consumidor y son la eficiencia, la excelencia, el juego, la estética, la política, la moralidad, la autoestima y la espiritualidad, dentro de tres pares de dimensiones extrínseca/intrínseca, auto-orientación/orientación ajena y activo/reactivo. Desde otro punto de vista, Woodall (2003) reflejó el valor en la percepción que adquiere el cliente ante la oferta que le proporciona la organización. La experiencia de consumo en sí misma también puede ser rica en valor (Mathwick, Malhotra y Rigdon, 2001).

Sin embargo, son muy pocos los investigadores que se han dedicado a plantearse el concepto de ‘valor de la experiencia’, medirlo, analizarlo y llevarlo a la práctica y, por tanto, hay una escasez de perspectivas hacia este término.

Con el fin de estudiar más en profundidad este fenómeno, se destaca la diferencia existente entre valor experiencial y valor instrumental (utilitario) al comparar uno con otro. El valor instrumental o utilitario se refiere a la eficiencia de las compras y a las buenas elecciones de productos mediante la evaluación lógica de la información sobre el rendimiento y la funcionalidad del producto (Fiore y Kim, 2007; Wu y Liang, 2009).

Y es que la experiencia de una compra es algo más que una adquisición de un bien o recepción de un servicio por parte del cliente. Para el cliente, la experiencia de la compra tiene un valor. Por ello, es muy importante aportarle un valor de experiencia óptimo al consumidor.

Ese valor se puede lograr mediante elementos tangibles e intangibles (Fiore y Kim, 2007). Estos autores ejemplifican los elementos tangibles en el diseño del establecimiento, eventos educativos, recreación y entretenimiento.

También, Fiore y Kim (2007) consideran que el valor de la experiencia aumenta cuando los elementos del servicio son percibidos positivamente

Por su parte, Mehrabian y Russell (1974) presentaron un marco de experiencia de compra reflejando la integración experiencial y la naturaleza utilitaria, dando lugar a la cadena (*S-O-R*), es decir, estímulo general-organismo-respuesta.

Por otro lado, Mathwick et al. (2001) desarrollaron una escala de valores experienciales (EVS) que refleja los beneficios obtenidos de las percepciones de juego, la estética, el "retorno de la inversión" del cliente y la excelencia en el servicio. Se trata de un estudio que evalúa las propiedades psicométricas de la EVS y pone en prueba la estructura jerárquica hipotética. La percepción que se crea ante un valor experimental tiene su base en interacciones del uso directo o apreciación a distancia de bienes o servicios (Wu y Liang, 2009). Por ello, estos dos últimos autores apoyan el EVS como herramienta de medición del retorno de la inversión del consumidor, la excelencia del servicio, el escapismo y el atractivo estético.

Tras un análisis sobre la industria de los centros comerciales, Keng et al. (2007) demostraron cómo el valor experiencial, traducido en el valor de la eficiencia, el valor estético, el valor de excelencia y el valor de la diversión, afecta al comportamiento. El valor experiencial se deriva de experiencias, sentimientos y emociones propias en un cliente (Smith y Colgate, 2007). Por tanto, estos autores concluyeron con que la mayoría de los restaurantes se centran en el valor sensorial en términos de estética, ambiente y olor.

Con el fin de conocer la percepción de valor de experiencia y la definición de satisfacción desde otros puntos de vista, se encontró que Gallarza y Gil-Saura (2006) establecieron el valor percibido como antecedente de la satisfacción del consumidor. Por otro lado, Shieh y Cheng (2007) consideran el escapismo como efecto de satisfacción. Por su parte, Sparks, Butcher y Bradley (2008) corroboraron la idea de que los valores del consumidor se correlacionan positiva y significativamente con la satisfacción. Finalmente, Wu y Liang (2009) clausuraron su investigación demostrando que la satisfacción aumenta con el valor de la experiencia.

2.4. Cross-cultura

La literatura existente que recoge los estudios sobre el comportamiento del consumidor apunta que la cultura desempeña un papel fundamental a la hora de tomar decisiones. Por ejemplo, Delener y Neelankavil (1990) corroboran esta afirmación apoyando la idea de que la cultura afecta a la percepción de las personas motivándoles a tomar medidas adicionales, idea que defendieron, unos años antes, Oguinn y Meyer (1984) basándose en que la cultura determina las formas de comunicación adecuadas que las empresas deben aplicar ante los problemas.

Por otro lado, Engel, Blackwell y Miniard (1993) plantean la cultura como "*un conjunto de valores, ideas, artefactos y otros símbolos significativos que ayudan a las personas a comunicarse, interpretar y evaluar como miembros de la sociedad*". Por su parte, Singh (2006) señala que los patrones característicos de un comportamiento propio de un grupo cultural desempeñan los valores y creencias compartidos de esa cultura. Además, Nakata y Sivakumar (1996) apoyan la teoría de Hofstede (1983) de que la cultura nacional se ha considerado útil en su potencial para explicar el comportamiento agregado del consumidor nacional.

Singh (2006) concluyó su estudio determinando que no sólo los hallazgos enfatizan la importancia de la cultura nacional para explicar las diferencias metodológicas en el comportamiento innovador, sino también el papel que desempeña en la sugerencia de diferentes estrategias de comunicación que se emplean para persuadir a los consumidores e invitarles a adoptar nuevos tipos de comportamiento.

Y es que, hasta hace poco, las empresas ignoraban el impacto de la cultura y su influencia de tal forma que centralizaban las operaciones y el marketing lo que, en lugar de aumentar la eficiencia, disminuían la rentabilidad (Welch y Tierney, 2000). Por otro lado, muchos trabajos académicos sobre estandarización de *marketing* se centraban en la influencia de los factores culturales en el comportamiento y las comunicaciones (Onkvisit y Shaw, 2002).

Sin embargo, con el paso de los años los practicantes e investigadores en marketing internacional empezaron a ampliar su perspectiva hacia este concepto aplicándolo en estudios comparativos y transculturales entre naciones (Singh, 2006). Para este autor la idea principal es que los grupos de personas con intereses políticos comunes, características étnicas o geográficas que comparten rasgos importantes lo reflejan en su comportamiento de consumo.

En este sentido, la investigación cross-cultural ha acaparado una inmensa importancia para el avance del conocimiento sobre el comportamiento de consumo y la comprensión de los límites y serie de teorías de comportamiento del consumidor (Engelen y Brettel, 2010; Craig y Douglas (2011).

Además de ello, la sociedad actual se ha visto sumergida en una tecnología convergente, lo que supone un motivo más para investigar este fenómeno. Y, a priori, parece que la desaparición de diferencias de ingresos entre los países implica la homogeneización del comportamiento del consumidor. En cambio, De Mooij y Hofstede (2002) afirman que, por lo contrario, este hecho lo que da lugar es a la heterogeneidad del comportamiento del consumidor a causa de las diferencias culturales.

Es decir, conforme los ingresos de los consumidores convergen a través de los países, la manifestación de las diferencias de valores es más fuerte. Es por esto por lo que es fundamental asimilar que los valores de las culturas nacionales tienen un fuerte impacto en el comportamiento del consumidor, lo que mantiene a las empresas alerta a la hora de operar en mercados internacionales (Alcántara y Del Barrio, 2017), sobre todo, en el caso de las compañías que comercializan *online*.

Precisamente, Alcántara y Del Barrio (2017), en su investigación y planteamiento de un modelo de aceptación y procesamiento de información web, pusieron de manifiesto que la cultura nacional es un factor variable que regula y desarrolla el comportamiento adoptado y la actitud generada por los usuarios. Por ello, Alcántara y Del Barrio (2017) demuestran que es imprescindible que los *marketers* tengan en cuenta las diferencias culturales en el diseño de sus estrategias dentro del marco internacional.

También, Alcántara-Pilar, Del Barrio-García, y Porcu (2013), en su investigación sobre si el riesgo percibido *online* se ve afectado por el idioma en el que el usuario navega a través de un sitio web determinado, señalaron como hallazgo el efecto moderador del mensaje de participación en el procesamiento de la información del sitio web y el efecto que produce, por consiguiente, en la percepción del riesgo del usuario.

Estos autores sugirieron que, si un comercializador desea reducir el riesgo percibido asociado con un mensaje de comunicación de marketing, debería usar un lenguaje asociado con menor aversión al riesgo, tanto si se refiere a todo el mensaje o simplemente a la selección de algunas palabras clave.

Craig y Douglas (2011), en su artículo, responden a la revisión de Engelen y Brettel (2011) e indagan más en la identificación de algunas áreas con el fin de definir adecuadamente la unidad de análisis puesto que el concepto de "cultura nacional" es cada vez menos relevante y la unidad de cultura apropiada a menudo es una agrupación más pequeña y homogénea dentro de una ubicación geográfica determinada, además de hacer inferencias más significativas y controlar posibles confusiones contextuales, así como proporcionar una comprensión más enriquecedora de los límites de la cultura nacional en una economía cada vez más global.

Dinev y Hu (2007) enfocaron su investigación en la comprensión de cómo los factores culturales moderan las relaciones en el ser humano estableciendo modelos de comportamiento.

Posteriormente, Dinev, Goo, Hub y Nam (2009) corroboraron tal afirmación con el importante hallazgo de que los factores culturales moderan significativamente las relaciones en el modelo de Dinev y Hu (2007) y, por lo tanto, juegan un papel importante en la formación de la actitud y el comportamiento del usuario hacia el uso de tecnologías de información.

Además, estos autores reafirman el análisis sobre cómo las diferencias en el individualismo, la masculinidad, la distancia de poder y la aversión al riesgo deberían afectar la intención y el comportamiento individual.

Por otro lado, la tendencia creciente hacia la globalización genera una creación de alianzas, administración y contratación de empleados e implica el acceso a nuevos mercados. Además, este hecho implica la necesidad de ver el concepto de confianza desde la perspectiva de la cultura nacional (Brettel, Engelen, Heinemann y Vadhanasindhu, 2008).

En concreto, dentro del sector de la restauración y, en particular, la cadena de restaurantes de comida rápida McDonald's fijó como objetivo crear un conjunto de productos, que gustara igual en todas partes si bien antes la compañía se percató de la importancia de la capacidad de adaptarse a un entorno y el éxito garantizado considerando la cultura; por tanto, la marca modificó el menú original para satisfacer las necesidades y deseos de los clientes en diferentes países, adaptándose a sus peculiaridades (Vignali, 2001).

Sabiote, Frías y Castañeda (2012), en su investigación sobre la influencia de la cultura en la relación existente entre cada una de las dimensiones de la calidad del servicio y la satisfacción de los turistas con el canal de distribución, descubrieron hallazgos que indicaban que hay variaciones en las relaciones entre cada una de las dimensiones de la calidad del servicio y la satisfacción, y que estas variaciones estaban determinadas por las dimensiones culturales de la aversión al riesgo y el individualismo vs. colectivismo.

Dentro de la literatura científica del ámbito empresarial y de *marketing*, existen diversos marcos conceptuales de cross-cultura, sin embargo, el esquema propuesto por Hofstede es el que ha alcanzado una mayor aceptación y aplicación con un gran número de citas (Alcántara y Del Barrio, 2017; Kirkman, Lowe y Gibson, 2006).

Para ello, Yoo, Donthu y Lenartowicz (2011) propusieron la CVSCALE adaptando las dimensiones culturales de Hofstede (1980). Sin embargo, esta escala no poseía la sexta dimensión de Hofstede (2010), es decir, Indulgencia vs. Restricción, por lo que para medir dicha dimensión Rojas-Lamorena (2017) adaptó el VSM 2013 de Hofstede y validaron las características de las sociedades indulgentes y restrictivas (Hofstede, 2011).

Viberg y Grönlund (2013) utilizaron también, en su estudio, estas seis dimensiones de Hofstede puesto que representan valores significativos.

Tabla 3: Dimensiones Culturales de Hofstede

Dimensión	Definición
Distancia de poder	La medida en que los miembros menos poderosos dentro de un país esperan y aceptan que el poder se distribuya de manera desigual. La puntuación más baja representa la aprobación de la igualdad y la democracia en las relaciones mientras que una puntuación alta sostiene que los miembros menos poderosos asimilan la existencia de posiciones jerárquicas formales.
Individualismos vs Colectivismo	Los individualistas no se integran en la sociedad y sus objetivos están por encima de los demás mientras que una sociedad colectivista se caracteriza por los lazos estrechos que mantienen entre las personas y por la lealtad incondicional, prevaleciendo el beneficio colectivo.

Masculinidad vs Feminidad	La sociedad masculina se identifica por su capacidad de ser asertivo, competitivo, duro y enfocado al éxito material. En cambio, una sociedad femenina es reflejada en la modestia, el instinto, la protección y la preocupación por la calidad de vida.
Aversión al riesgo	Esta dimensión representa el grado en que los miembros de una cultura se sienten reacios a situaciones ambiguas y desconocidas o la medida en que adoptan la capacidad de asumir riesgos ante las mismas.
Orientación a largo plazo vs orientación a corto plazo	Esta dimensión se basa en el horizonte temporal. Una cultura encaminada hacia recompensas futuras a través de la perseverancia y el ahorro es aquella que se orienta a largo plazo. Sin embargo, la cultura orientada a corto plazo es aquella que fomenta una versión más normativa con respecto a las virtudes de modo que interconecta el pasado y el presente, es decir, conserva la tradición y el cumplimiento de obligaciones sociales.
Indulgencia vs Restricción	La indulgencia es la tendencia hacia la libre acción, gratificación de los deseos humanos básicos y naturales relacionados con disfrutar la vida y divertirse. Por contrario, la restricción resulta de la necesidad de tener todo controlado y regulado por estrictas normas sociales, desaconsejando el impulso a la satisfacción.

Fuente: Elaboración propia a partir de Hofstede (2010, 2011)

Tabla 4: Definiciones destacadas de Hofstede

Hofstede (2010)	“Programación colectiva de la mente que distingue la categoría de unos miembros de otros”
	“Algo que se aprende, no innato; se deriva del propio ambiente en lugar de ser genéticamente heredado”

Fuente: Elaboración propia a partir de Porcu et al. (2014)

2.5. Modelo propuesto

Como se ha mencionado anteriormente, el valor de la experiencia se obtiene a través de determinados elementos del servicio tanto tangibles como intangibles. Este concepto conduce a la motivación en el comportamiento del consumo (Wu y Liang, 2009; Mathwick et al., 2001) atribuyéndose, por consecuencia, a la utilidad funcional, condicional, social, emocional y epistémica (Sheth, Newman y Gross, 1991) así como la obtención tanto de beneficios extrínsecos como intrínsecos (Babin, Barry y Darden 1995; Batra, Rajeev y Ahtola, 1991; Crowley, Spangenberg y Hughes, 1992 y Mano, Haim y Oliver, 1993).

Además, el valor de la experiencia genera percepciones basadas en interacciones que proporcionan la base para las preferencias relativistas sostenidas por los individuos involucrados (Holbrook y Corfman, 1985).

Por ello, muchos autores investigaron qué elementos eran los que motivaban y generaban percepciones dando lugar al valor de la experiencia. Por ejemplo, Holbrook (1994) propuso una tipología de valor experiencial representándola en cuatro cuadrantes divididos en fuentes de valor intrínsecas (estética y disfrute) / extrínsecas (retorno de la inversión y excelencia en el servicio) en un eje y valor activo (retorno de la inversión y disfrute) / reactivo (estética y excelencia en el servicio) en otro. Por otro lado, Wu y Liang (2009) presentaron un modelo aplicado al sector del hospedaje demostrando que el entorno, la estética, la interacción entre clientes y empleados y la excelencia del servicio eran los elementos del servicio que daban como resultado el valor de la experiencia. Además, dado que, para muchos clientes, visitar un restaurante es más que el simple hecho de comer fuera; Ryu y Han (2011) utilizaron, en su estudio, la escala “*Dinescape*” (Ryu y Jang, 2007, 2008) que incluye seis dimensiones: ambiente en cuanto a iluminación y temperatura, estética en términos de diseño y distribución de las mesas y empleados, entre otros.

El entorno juega un papel fundamental en la creación del valor de la experiencia (Wu y Liang, 2009; Ryu y Han, 2011) ya que, se compone de elementos ambientales característicos como pueden ser la música, el olor, la temperatura que tienden a afectar a los sentidos teniendo, por tanto, un efecto en el subconsciente de los clientes (Baker, 1987).

Numerosas investigaciones previas descubrieron que la atmósfera de un restaurante puede (1) afectar a la percepción de los clientes sobre el lugar (Mattila y Wirtz, 2001), (2) provocar emociones (Ryu y Jang, 2007), (3) influir en la satisfacción del cliente y su escapismo (Magnini y Parker, 2009; Oakes, 2003), (4) modificar las percepciones del consumidor en lo que respecta a la personalidad de la marca (Magnini y Parker, 2009), (5) influir en la interacción clientes / empleados (Magnini y Parker, 2009), (6) mejorar la productividad de los empleados (Magnini y Parker, 2009) y (7) aumentar las ventas (Magnini y Parker, 2009; Mattila y Wirtz, 2001). Además, Ryu y Jang (2007) revelaron que el ambiente tenía efectos significativos en el nivel de satisfacción del cliente. Por su parte, Kim y Moon (2009) descubrieron, además, que las condiciones ambientales se asocian directamente con la percepción ante la calidad del servicio y con el sentimiento de placer.

La estética de un establecimiento contribuye al atractivo del ambiente (Wakefield y Blodgett, 1994). La estética del restaurante puede ser un punto crítico a la hora de atraer y retener los clientes (Cobe, 2007). Muchos restaurantes utilizan la estética para personalizar el establecimiento (Barbas, 2002). Además, es considerada una importante herramienta de *marketing* ya que influye en las respuestas de los clientes dando lugar a comportamientos, emociones, actitudes, percepciones de valores logrando, así, la satisfacción (Wall y Berry, 2007; Han y Ryu, 2009; Kim y Moon, 2009; Liuy Jang, 2009; Pullman y Gross, 2004; Pullman y Robson, 2007; Ryu y Jang, 2007).

Muchas investigaciones demuestran que el trato de los empleados determina la satisfacción de los clientes (Wu y Liang; Ryu y Jang, 2008). Los clientes evalúan, individualmente, a los empleados en función de su apariencia física y, hasta, de su género y, colectivamente, en función del número de empleados que forman la plantilla (Ryu y Han, 2011). Además, estos autores afirman que existen importantes interacciones entre el personal de servicio y los clientes. Para un cliente, un empleado profesional es aquel que viste su uniforme ya que transmite de manera efectiva la imagen y el núcleo de valores de una organización.

Baker, Levy y Grewal (1992) descubrieron que estas interacciones tienen una influencia positiva en las emociones del cliente. También, Ryu y Jang (2007) apoyaron la fuerte influencia de los empleados en la satisfacción de los clientes.

También, Kim y Kim (2004) confirmaron las conclusiones de Wu y Liang (2009) alegando que existen determinados atributos influyentes en la calidad percibida (empleados profesionales, servicio y limpieza).

No obstante, dado que su investigación se realizó en el ámbito de la restauración, incluyeron como constructo influyente, en la satisfacción, el tiempo en términos de cumplimiento de tiempo prometido y la rapidez con la que se subsanan los errores. Esta variable resulta indispensable para determinar el nivel de rendimiento en un restaurante de comida rápida. Por ejemplo, en algunas investigaciones se ha demostrado que hasta uno de cada cuatro clientes queda insatisfecho por el tiempo de espera (Tom y Lucey, 1995), por tanto, a mayor tiempo de espera, menos positiva será la evaluación del servicio y, por tanto, menor grado de satisfacción (Taylor, 1994; Oakes, 2003).

El papel del precio ha sido raramente examinado, a pesar de que es un antecedente fundamental en la satisfacción del cliente (Ryu y Han, 2010). Sin embargo, resulta insignificante, en muchos casos, puesto que los clientes tienden a tolerarlo cuando son leales, es decir, cuanto están satisfechos ya que, hay una relación positiva entre la satisfacción del cliente y lealtad (Chi y Qu, 2008; Cronin, Brady y Hult, 2000; Cronin y Taylor, 1992; Fornell et al., 1996). Es decir, el nivel de satisfacción desarrolla la lealtad del cliente en cuanto al retorno y a la insignificancia ante el precio (Fornell et al., 1996). Por su parte, Cronin y Taylor (1992) revelaron que la satisfacción es un determinante crítico de las intenciones conductuales positivas en diversos sectores de servicio (por ejemplo, comida rápida, banca y limpieza en seco).

La satisfacción del cliente es una variable que ha supuesto una considerable cantidad de trabajo para saber cómo medirla y, sobre todo, conseguirla (Ryu y Han, 2011) puesto que es la clave de una gestión de *marketing* exitosa en las industrias de servicios (Han y Ryu, 2009; Oliver, 1980). La satisfacción supone la superación de expectativas ante el consumo de productos o servicios. Dado que el producto o servicio se consume o se entrega, los consumidores evalúan sus percepciones de consumo con sus expectativas. Por otro lado, desde el enfoque basado en el rendimiento, algunos académicos han argumentado que la satisfacción del cliente necesita integrar respuestas afectivas además de las evaluaciones cognitivas durante el consumo (Oliver, 1993; De Rojas y Camarero, 2008). Por tanto, la necesidad de comprender la satisfacción desde un aspecto más emocional se ha enfatizado en la conexión con influencia cognitiva (Phillips y Baumgartner, 2002; Premkumar y Bhattacharjee, 2008; De Rojas y Camarero, 2008).

A partir de los fundamentos de estos autores se proponen las siguientes hipótesis:

H₁: El entorno influye directamente en la estética

H₂: El entorno influye directamente en la satisfacción

H₃: Los empleados influyen directamente en la estética

H₄: Los empleados influyen directamente en la satisfacción

H₅: Los clientes influyen directamente en la estética

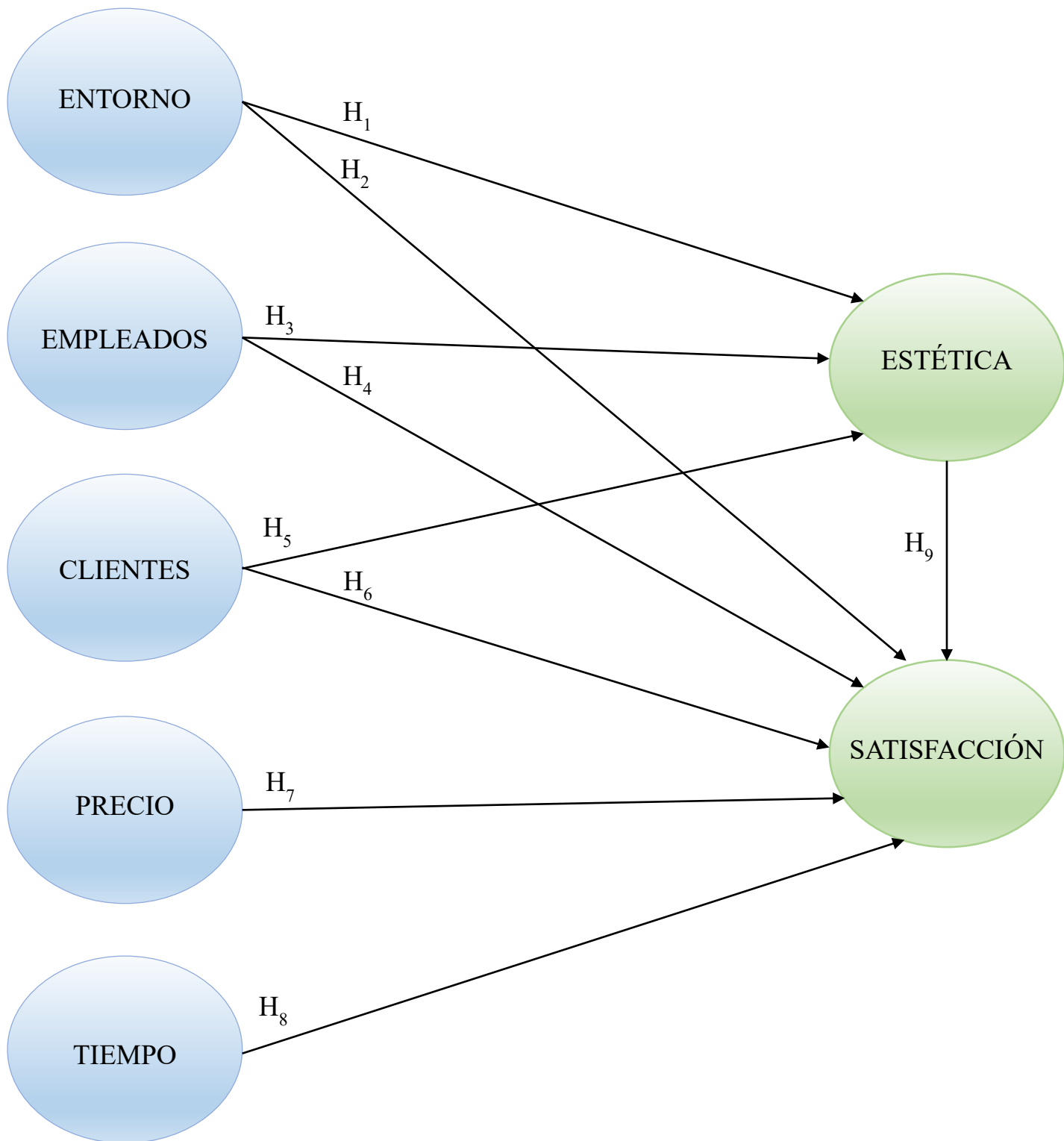
H₆: Los clientes influyen directamente en la satisfacción

H₇: El precio influye directamente en la satisfacción

H₈: El tiempo influye directamente en la satisfacción

H₉: La estética influye directamente en la satisfacción

Figura 1: Modelo de investigación propuesto



Fuente: Elaboración propia basada en el modelo de Wu y Liang (2009) complementado con Kim y Kim (2004)

2.6. El efecto moderador de la cultura sobre la CIM

La cultura nacional abarca los valores, creencias y principios que definen una forma de vida distinta de un grupo de personas y se basa en los conceptos fundamentales impartidos en el desarrollo individual desde la temprana edad (Hofstede 1980, 1991). La cultura nacional no sólo está profundamente arraigada en la vida cotidiana, sino que también da forma a cómo se interpreta la realidad en una sociedad, como la distribución y uso del poder (Hofstede, 1980), la definición de relación (Trompenaars, 1994) y las funciones y obligaciones apropiadas de los individuos y organizaciones.

Por ejemplo, dentro del ámbito laboral, la cultura nacional influye en el comportamiento esperado de los empleados y, a su vez, lo que los empleados esperan a cambio de su trabajo (Hofstede, 1980). También ocurre en situaciones del día a día como es, por ejemplo, el consumo de un bien o un servicio. En función de la cultura, cada individuo tiene su propia forma de actuar. Y, en este punto, es cuando se enfrenta a la dificultad que surge cuando las similitudes y las características únicas entre las culturas influyen en la comunicación.

La comunicación suele no tener la misma aplicabilidad en diferentes entornos culturales nacionales (Griffith y Harvey, 2001). Por ello, los investigadores han intentado emplear patrones culturales nacionales comunes para agrupar y / o clasificar culturas determinando cómo influyen en las políticas de la organización, los sistemas de motivación y las normas de comportamiento aceptable en las organizaciones (Hofstede 1980).

Es por eso por lo que, por ejemplo, Hofstede (1980) y Pearce y Osmond (1999), se han empeñado en determinar las diferencias entre las culturas nacionales y determinar qué adaptación a las prácticas de gestión y comunicación se necesita cuando las técnicas se transfieren de una cultura a otra.

La ventaja competitiva derivada de estrategias de adaptación correcta, como lo es la comunicación, a través de las culturas proviene de la alineación entre las características clave de la cultura nacional y la cultura organizacional en términos de estrategia, estructura, sistemas y actividades empresariales (Powell, 1992)

Esta competitividad se extrapola a nivel mundial lo que implica redes interorganizacionales fuertes.

Por tanto, es necesario el buen desarrollo y la correcta administración de las redes interorganizacionales ya que determinan la eficacia de la comunicación intercultural centrados en el desarrollo de relaciones (Griffith y Harvey, 2001).

En este caso, tratándose de una empresa multinacional, es crucial saber cómo hacer frente a las complejidades de las influencias culturales dentro del modelo de comunicación (Garrett, Buisson y Yap, 2006), cuyo objetivo es transmitir los mensajes, garantizando la comprensión de los mismos de modo que tengan el mismo efecto en un país que en otro.

En este sentido, el modelo de comunicación debe atender a un proceso estandarizado en cuanto a método. No obstante, debe ser flexible a las adaptaciones que se debieran llevar a cabo en caso de grandes diferencias culturales (Garrett et al., 2006).

Es por ello por lo que la empresa debe llevar a cabo una correcta aplicación de las dimensiones de la CIM, ya que deben cumplir y explotar esas habilidades comunicativas ante las diversas culturas nacionales y organizacionales (Van den Berg, y Jiang, 1998). Es decir, deben poseer las competencias cognitivas implicando conceptos psicológicos integrados en los sistemas de valores internos de las personas de modo que influyan en la capacidad del destinatario (los clientes) a la hora de asimilar el mensaje del emisor (la empresa) (Kim, 1988, 1991).

A partir de la literatura revisada, en este trabajo se aplican dos dimensiones de CIM: (1) coherencia del mensaje y (2) interactividad. Estas dimensiones varían en función de la cultura en cuestión. Por ello, resulta interesante ver el grado de coherencia que perciben los miembros de cada país de los mensajes transmitidos por McDonald's y el grado de interactividad que reciben de la empresa. De ahí, se determinará la dimensión cultural asociada con la perspectiva adoptada por cada cultura.

Para obtener dicha información, se procede a la propuesta de las siguientes hipótesis:

H₁₀: La coherencia del mensaje está moderada por las dimensiones culturales

H₁₁: La interactividad está moderada por las dimensiones culturales

2.7. El efecto moderador de la cultura sobre los elementos del modelo estudiado

A medida que la competencia global aumenta, el impacto cultural en los servicios se vuelve más crítico para las empresas de hostelería. Esto se debe a que la cultura proporciona el marco para las interacciones sociales y sus normas; por tanto, las expectativas del cliente ante los elementos de servicio pueden variar de una cultura a otra (Pucik y Katz, 1986).

Por ejemplo, las interacciones empleado-cliente son clave para establecer una buena relación (Chase y Tansik, 1983). Por ello, debe existir una mejor comprensión a la hora de adaptar el modo de prestación de servicios a los valores de los principales grupos culturales ya que resultaría altamente beneficioso para las industrias hosteleras.

Malhotra, Ugaldó, Agarwal, y Baalbaki (1994) sugieren examinar más la influencia de la cultura en las percepciones del servicio puesto que la comprensión de cómo los clientes de diferentes países evalúan los elementos del servicio es muy limitado en la literatura existente (Winsted, 1997).

Mattila (2000) expresa que los gerentes de las industrias hosteleras de hoy en día deben estar al tanto de las experiencias de los consumidores ya que se ve afectada por las influencias culturales. Este autor argumenta que el servicio principal del producto se puede estandarizar fácilmente (Lovell, 1996), mientras que las definiciones culturales de hostelería pueden diferir ampliamente de una cultura a otra.

Por ello, es muy importante personalizar los elementos suplementarios del servicio ya que agrega valor a la experiencia del servicio y, además, genera diferenciación mediante la adaptación de los servicios de modo que coinciden con las normas basadas en la cultura de los clientes globales.

Por ejemplo, Schmitt y Pan (1994) aseguran que la clave de un buen servicio es la atención personal o personalización y no tanto la eficiencia y ahorro de tiempo. Este último elemento (eficiencia temporal) es más criticado y valorado en Occidente (Mattila, 2000).

A efectos del marketing global, los más propensos al éxito son aquellos que distinguen las dimensiones de la cultura y, por tanto, tienen en cuenta la expectativa del cliente de cada cultura y adaptan el servicio a sus dimensiones a través de la personalización.

Para Mattila (2000) las dimensiones básicas de la cultura que se deben adaptar son el contexto de comunicación y la distancia de poder, ya que son dos factores que han demostrado ser particularmente útiles para comparar culturas con respecto a los valores relacionados con el consumo del servicio (Mattila, 1999).

En este sentido, los elementos del servicio se han conceptualizado como el marco que envuelve la experiencia del cliente. Donthu y Yoo (1998) estudian el efecto de la orientación cultural de los consumidores en las expectativas de los elementos que componen el servicio. Utilizando la comparación entre puntuaciones individuales y puntuaciones de la escala de Hostede, estos autores concluyeron que los clientes con baja distancia de poder tienen altas expectativas del servicio. Los consumidores individualistas tienen altas expectativas globales del servicio y esperan empatía y seguridad por parte de los empleados. Por otro lado, los consumidores que tienen un alto nivel de aversión al riesgo y los consumidores orientados a corto plazo tienen altas expectativas globales del servicio.

Por su parte, Jin Hoare y Butcher (2008) realizaron un estudio sobre los valores culturales que afectaban a la satisfacción de los clientes chinos. Desde los resultados derivados de su investigación, llegaron a la conclusión de que tanto los factores culturales como las dimensiones que evalúan la calidad se correlacionan de forma significativa y positiva tanto con la satisfacción del cliente como con la lealtad del mismo. Además, los elementos tangibles que distinguen un restaurante tienen una influencia en la satisfacción del cliente, mientras que el atractivo de los productos servidos y la comparación del desempeño influyen tanto en la satisfacción del cliente como en la lealtad.

Siguiendo la literatura revisada, es muy importante saber cómo perciben los elementos del servicio cada país analizado. Y, a raíz de ahí, se deducirá la dimensión cultural acorde a la percepción de cada cultura.

Por tanto, para recabar esta información, se proponen las siguientes hipótesis:

H₁₂: El entorno está moderado por las dimensiones culturales

H₁₃: La valoración del empleado está moderada por las dimensiones culturales

H₁₄: Los clientes están moderados por las dimensiones culturales

H₁₅: El tiempo está moderado por las dimensiones culturales

Capítulo 3.
Metodología

3. Metodología

3.1. Descripción de la muestra

3.1.1. Selección de la muestra

Este estudio se ha realizado considerando como población objetivo a usuarios de McDonald's en España, Marruecos y China, teniendo en cuenta datos demográficos como la edad, el género, la situación laboral y otros datos relacionados con la visita al restaurante como la compañía y la frecuencia. La muestra final tiene un tamaño de 252 individuos distribuida en 111 marroquíes, 91 españoles y 50 chinos.

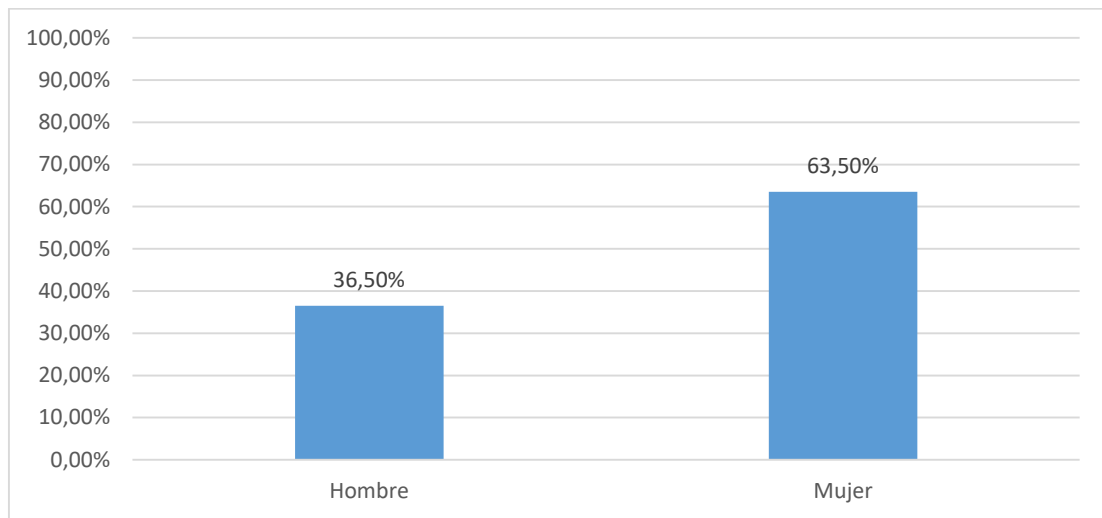
Tabla 5: Información de los encuestados

Ítem	Subdivisiones	N	Porcentaje
Género	Hombre	92	36,50%
	Mujer	160	63,50%
Edad	Entre 16 y 25	104	41,27%
	Entre 26 y 35	107	42,46%
	Entre 36 y 50	35	13,89%
	Más de 51	6	2,38%
Situación laboral	Estudiante	106	42,06%
	Trabajador por cuenta ajena	67	26,59%
	Trabajador autónomo	11	4,37%
	Pensionista	2	0,79%
	Desempleado	24	9,52%
	Otros	42	16,67%
Compañía	Solo	25	9,92%
	Con la familia	86	34,13%
	Con amigos	117	46,43%
	Comidas/cenas de trabajo	0	0,00%
	Con mi pareja	24	9,52%
Frecuencia	Un par de veces al mes o menos	195	77,38%
	Tres veces al mes	30	11,90%
	Cuatro veces al mes	12	4,76%
	Más de cuatro veces al mes	15	5,96%

Fuente: Elaboración propia

Con respecto a los datos demográficos, el género de los encuestados que forman la muestra se distribuye entre hombres y mujeres, con un tamaño de 92 (36,50%) y 160 (63,50%), respectivamente (véase Figura 2).

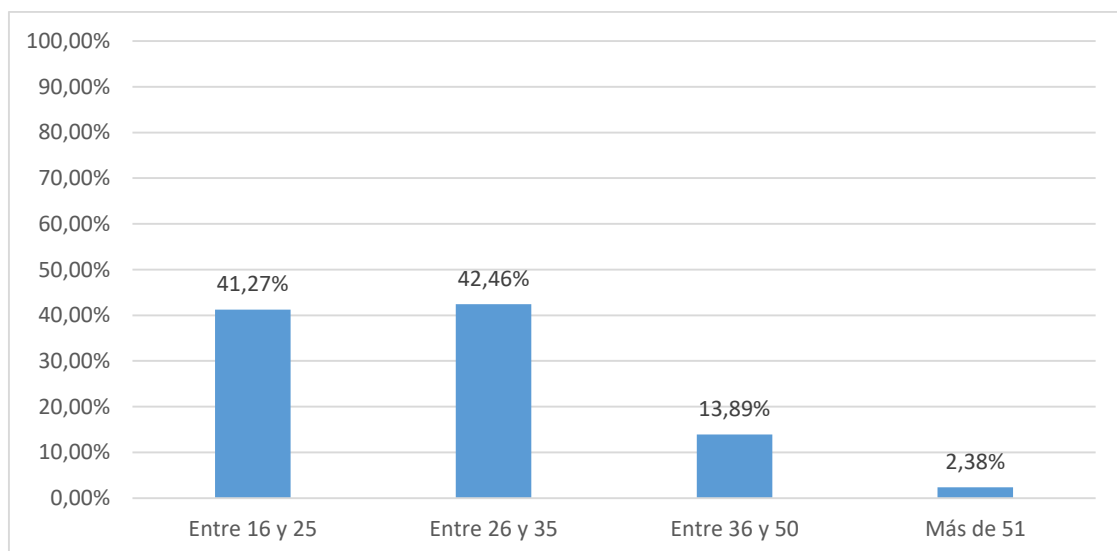
Figura 2: Distribución entre hombres y mujeres encuestados



Fuente: Elaboración propia

En lo que respecta a la edad, 104 (41,27%) encuestados tienen una edad comprendida entre 16 y 25 años; por otro lado, con un porcentaje similar al anterior, los encuestados entre 26 y 35 años han sumado un total de 107 (42,46%); los encuestados con un intervalo de edad entre 36 y 50 años han ascendido a 35 (13,89%) y, por último, los encuestados cuya edad supera los 51 años han sido el grupo menos numeroso con un tamaño de 6 personas (2,38%) (véase Figura 3).

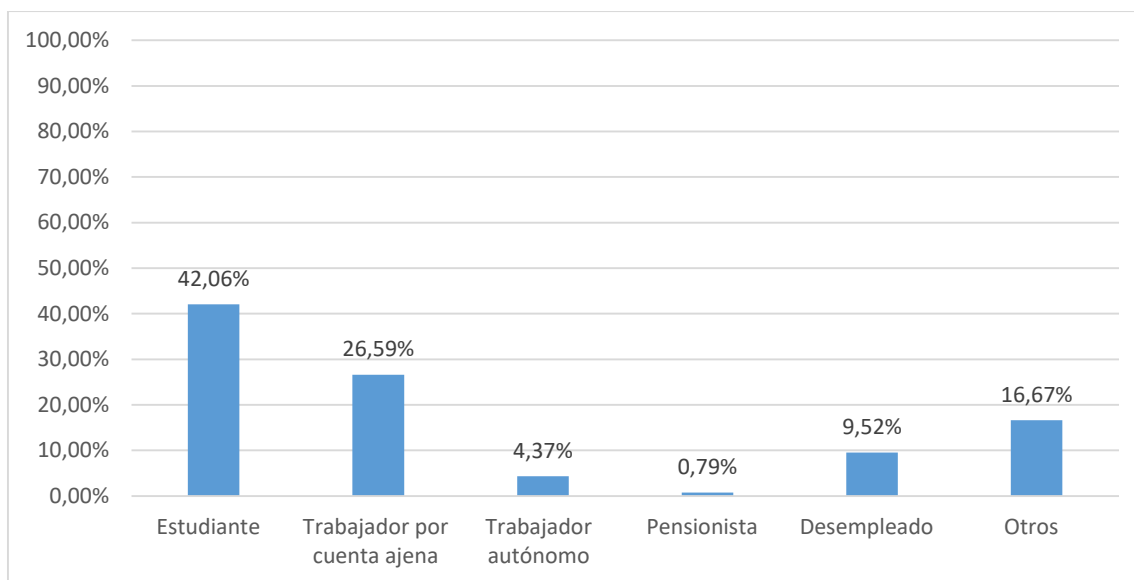
Figura 3: Distribución por edades de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

Los últimos relativos a las características de los encuestados responden a su situación laboral. La muestra ha sido formada por 106 (42,06%) estudiantes siendo el grupo mayoritario, 67 (26,59%) trabajadores por cuenta ajena, un total de 11 (4,37%) trabajadores autónomos, sólo 2 (0,79%) personas son pensionista y, por último, un total de 42 (16,67%) personas han respondido a la categoría de ‘otros’ (véase Figura 4).

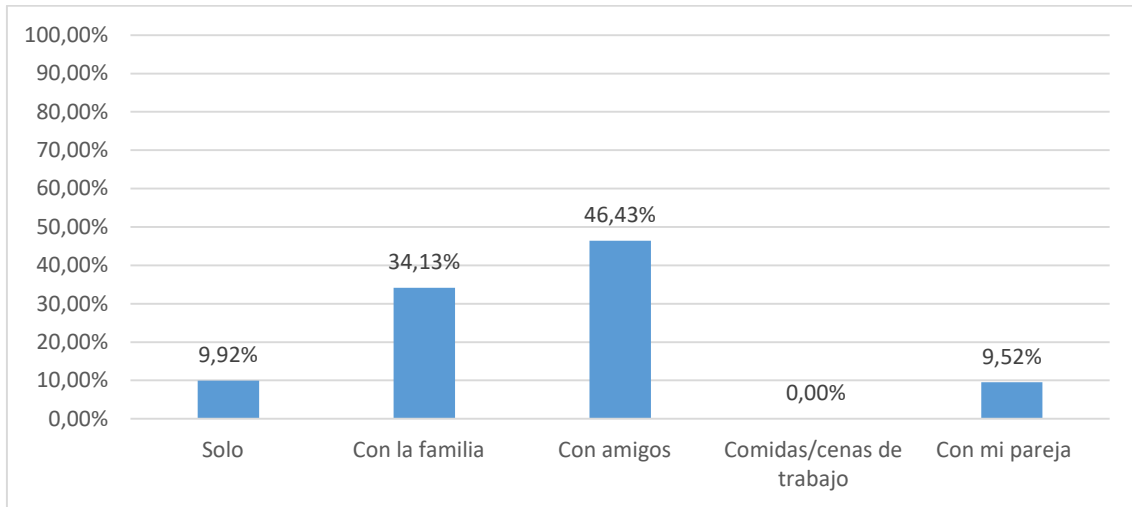
Figura 4: Distribución por situación laboral de los encuestados



Fuente: Elaboración propia

Por otro lado, con el fin de conocer datos básicos sobre la posición del encuestado en relación con McDonald’s se ha recopilado cierta información tales como la compañía y la frecuencia. En cuanto al tipo de compañía con la que los encuestados visitan el restaurante, un total de 25 (9,92%) personas han respondido que van solos, los encuestados que van acompañados de las familias han ascendido a 86 (34,13%). El grupo que conforma, aproximadamente, la mitad de los encuestados ha sido aquel que está formado por los encuestados que van acompañados de amigos con un tamaño de 117 (46,43%), mientras que un número nulo (0,00%) de personas han respondidos que visitan el restaurante por motivos de comidas y cenas de trabajo. El último grupo lo forman aquellos que acuden al restaurante con sus parejas ascendiendo a un total de 24 (9,52%) personas (véase Figura 5).

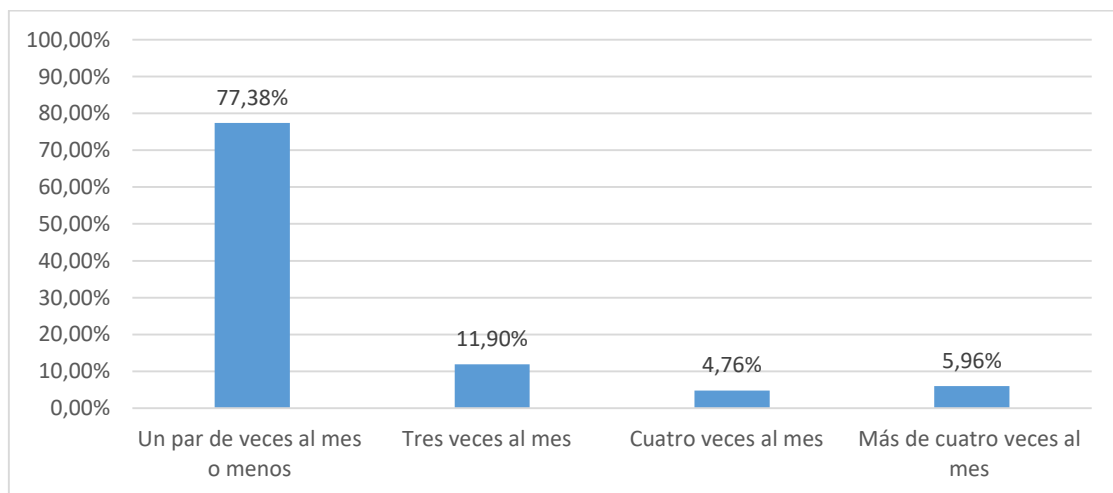
Figura 5: Distribución por compañía con la que los encuestados visitan el restaurante



Fuente: Elaboración propia

Por último, se han obtenido datos relativos a la frecuencia de visita a McDonald's. Cabe destacar que el grupo más numeroso compuesto por 195 (77,38%) personas han respondido que visitan el establecimiento una vez al mes o menos, mientras que 30 (11,90%) han respondido que lo visitan tres veces al mes, el grupo con menor muestra formado por 12 (4,76%) encuestados han afirmado que acuden cuatro veces al mes y, finalmente, con un total superior al anterior 15 (5,96%) personas van más de cuatro veces al mes al restaurante (véase Figura 6).

Figura 6: Distribución por frecuencia con la que los encuestados visitan el restaurante



Fuente: Elaboración propia

3.1.2. Método de recogida de los datos

El método de recogida de la información ha sido la encuesta *online* para los tres países. El cuestionario ha sido elaborado y auto-gestionado, a través de la herramienta 'Qualtrics', sistema de obtención de datos primarios a partir de encuestas cuyo fin es estimar el modelo propuesto en dicha investigación (Qualtrics, 2014). La distribución se ha llevado a cabo mediante las redes sociales más notables.

3.1.3. Explicación del cuestionario y escalas utilizadas

El cuestionario ha sido diseñado mediante escalas multi-ítems basándose en una escala tipo *Likert* de 7 puntos siendo 1 totalmente en desacuerdo y 7 totalmente de acuerdo. La finalidad es medir las variables incluidas en el modelo basado en la revisión de la literatura. Además, esta escala permite identificar los diferentes perfiles que existen en relación con la imagen de McDonald's.

El cuestionario está compuesto por cuatro partes principales. La primera parte corresponde con los datos sociodemográficos para identificar la personalidad de los participantes, por un lado; a través de su género, edad, situación laboral y, por otro lado; el tipo de compañía con quien suele acudir al restaurante y la frecuencia de visita.

La segunda parte corresponde con la medición de la CIM a través de los siguientes constructos: (1) coherencia del mensaje y (2) interactividad. Para ello, se ha aplicado la escala de Porcu et al. (2017) con el fin de que pudiese reflejar la CIM de McDonald's desde el punto de vista de los clientes encuestados mediante los siguientes ítems (véase Tabla 6).

Tabla 6: Presentación de los diferentes ítems sobre CIM

Constructos	Ítems
Coherencia del mensaje	CONS1: McDonald's coordina cuidadosamente todos los mensajes originados por todos los departamentos y funciones con el objetivo de mantener la consistencia de su posicionamiento estratégico.
	CONS2: McDonald's mantiene consistencia en todos los componentes visuales de la comunicación.
	CONS3: McDonald's revisa periódicamente todos sus mensajes planificados para determinar su nivel de consistencia de posicionamiento estratégico.
	CONS4: En McDonald's, es primordial mantener la coherencia entre los mensajes del producto, que se infieren y comprenden todo lo que está incrustado en los mensajes de productos y servicios de la organización, derivados de la experiencia de tratar con la organización, su personal, agentes y productos.

Interactividad	INTE1: McDonald's promueve la creación de programas especiales para facilitar las consultas y quejas de las partes interesadas sobre nuestras marcas, productos y la propia empresa.
	INTE2: McDonald's reúne información de las partes interesadas que se recopila o genera a través de diferentes fuentes de todas las divisiones o departamentos en una base de datos unificada que está configurada para ser útil y de fácil acceso para todos los niveles de la organización.
	INTE3: En McDonald's, es crucial para la organización en su conjunto y para todos sus recursos humanos tener una actitud receptiva hacia los mensajes recibidos de sus partes interesadas.
	INTE4: En McDonald's, el uso estratégico de las TIC mejora la velocidad de respuesta de la organización como un todo.
	INTE5: En McDonald's, escuchar activamente los mensajes generados por las partes interesadas, por ejemplo, mediante el boca a boca (WOM y e-WOM) es de vital importancia para establecer sus estrategias de comunicación.
	INTE6: McDonald's considera que la relación entre la empresa y sus partes interesadas debe ser recíproca para establecer un diálogo basado en la confianza y en curso.
	INTE7: McDonald's implementa de forma proactiva las redes sociales escuchando las conversaciones existentes para promover un diálogo con sus grupos de interés.

Fuente: Porcu et al. (2017)

La tercera parte hace referencia a la medición de los siguientes conceptos: (1) entorno, (2) empleados, (3) clientes, (4) precio, (5) tiempo y (6) estética y (7) satisfacción. Para cumplir este propósito, se aplicó la escala de Kim y Kim (2004) para conocer la evaluación del tiempo y la escala de Wu y Liang (2009) para el resto de los elementos del servicio, obteniéndose, de este modo, los siguientes ítems (véase Tabla 7).

Tabla 7: Presentación de los diferentes ítems sobre elementos del servicio

Constructos	Ítems
Entorno	EN1: La iluminación es apropiada.
	EN2: La temperatura en el restaurante es apropiada.
	EN3: Las mesas, suelo y demás partes del restaurante están limpios.
	EN4: El diseño del punto de venta me llama positivamente la atención.
	EN5: Los colores de las paredes, las mesas y la decoración me parecen adecuados con la imagen de McDonald's.
Empleados	EMPL1: Los empleados ofrecen un servicio satisfactorio.
	EMPL2: Los empleados son profesionales.
	EMPL3: Los empleados son de confianza.
Clientes	CLIE1: Los clientes suelen ser muy ruidosos.
	CLIE2: Los clientes tienen un comportamiento muy grosero.

	CLIE3: Los clientes suelen ser poco respetuosos con el resto de los clientes.
Precio	PREC1: Mc Donald ofrece un buen servicio calidad/precio.
	PREC2: Mc Donald ofrece unos precios aceptables.
	PREC3: En general, estoy de acuerdo con los precios ofrecidos por Mc Donald en todos sus productos.
Tiempo	TPO1: Sé que la comida se sirve en el tiempo prometido.
	TPO2: Los errores y problemas se subsanan rápido.
Estética	EST1: La comida está bien presentada.
	EST2: El mobiliario es estéticamente atractivo
	EST3: La atmósfera del restaurante es encantadora.
Satisfacción	SAT1: Estoy satisfecho con el personal.
	SAT2: Estoy satisfecho con la calidad del servicio
	SAT3: Estoy satisfecho en general

Fuente: Wu y Liang (2009) y Kim y Kim (2004)

Por último, la cuarta parte tiene el fin de evaluar a los encuestados en función del factor cultura nacional a través de las seis dimensiones de Hofstede (1980, 2001). Para ello, en principio, se ha aplicado la escala de Yoo et al. (2011) cuya propuesta era la CVSCALE. No obstante, dado que ésta no incluía la sexta dimensión referente a Indulgencia vs. Restricción, Rojas-Lamorena (2017) llevó a cabo una adaptación del VSM 2013 de Hofstede, valiéndose de las características de las sociedades indulgentes y restrictivas (Hofstede, 2011). Finalmente, los conceptos medidos fueron: (1) distancia de poder, (2) individualismo vs colectivismo, (3) masculinidad vs feminidad, (4) aversión al riesgo, (5) orientación en el tiempo y (6) indulgencia vs restricción. Estos constructos fueron medidos a través de los siguientes ítems (véase Tabla 8).

Tabla 8: Presentación de los diferentes ítems sobre dimensiones culturales individuales

Constructos	Ítems
Distancia de poder	PD1: La gente en los puestos más altos debe tomar la mayoría de las decisiones sin consultar a las personas de rango inferior
	PD2: La gente en los puestos más altos no debe consultar a las personas de rango inferior.
	PD3: La gente en los puestos más altos debe evitar la interacción social con la gente de rango inferior.
	PD4: La gente en los puestos más altos no debe delegar tareas importantes a las personas de rango inferior.
	PD5: La gente de rango inferior no debe estar en desacuerdo con las decisiones de las personas de rango superior.

Aversión al riesgo	UA1: Es importante tener instrucciones explicadas en detalle para que siempre sepa lo que tengo que hacer.
	UA2: Es importante seguir de cerca las instrucciones y procedimientos.
	UA3: Las reglas y las regulaciones son importantes porque me informan de lo que se espera de mí.
	UA4: Los procedimientos de trabajo estandarizados son útiles.
	UA5: Las instrucciones para las operaciones son importantes.
Colectivismo	COL1: Los individuos deben sacrificar el interés propio por el del grupo.
	COL2: El bienestar del grupo es más importante que las recompensas individuales.
	COL3: El éxito de grupo es más importante que el éxito individual.
	COL4: Los individuos solo deben perseguir sus metas después de considerar el bienestar del grupo.
	COL5: Hay que mantener la lealtad al grupo, aunque sea en contra de los objetivos individuales.
Masculinidad	MAS1: Es más importante para los hombres tener una carrera profesional que para las mujeres.
	MAS2: Los hombres suelen resolver problemas con el análisis lógico; las mujeres suelen resolver problemas con la intuición.
	MAS3: Resolver problemas difíciles, por lo general, requiere un enfoque de fuerza activa, que es típico de los hombres.
	MAS4: Hay algunos trabajos que un hombre puede hacer mejor que una mujer.
Orientación a Largo Plazo	LTO1: El manejo cuidadoso del dinero (ahorro)
	LTO2: Continuar a pesar de la oposición (persistencia)
	LTO3: La estabilidad personal.
	LTO4: La planificación a largo plazo.
	LTO5: Trabajar duro para tener éxito en el futuro.
Indulgencia vs. Restricción	INDUL1: Tener tiempo libre para mis momentos de ocio.
	INDUL2: Actuar libremente.
	INDUL3: Disfrutar de la vida.
	INDUL4: Divertirme.

Fuente: Hofstede (1980, 2010, 2011); Yoo et al. (2011) y Rojas-Lamorena (2017)

3.2. Análisis de las propiedades psicométricas de las escalas: El Análisis Factorial Confirmatorio (AFC).

Debido a que el tamaño de muestra obtenido (252) es superior a los 100 casos mínimos para considerarse representativo de la población (Churchill, 1979), se ha decidido determinar la validez y fiabilidad de las escalas por medio de un Análisis Factorial Confirmatorio (AFC), puesto que, de este modo, se alcanzarán resultados válidos (Cea D'Ancona, 2002).

El AFC se ha realizado para las tres últimas partes del cuestionario, por un lado, la CIM y los elementos del servicio y, por otro lado, para las dimensiones culturales.

3.2.1. Análisis Factorial Confirmatorio de la CIM y Elementos del servicio

Antes de proceder a la estimación del modelo, es necesario examinar si las escalas utilizadas tienen propiedades psicométricas adecuadas, es decir, determinar la fiabilidad y la validez que permiten medir los respectivos constructos. A continuación, se muestran los datos resultantes del AFC de primer orden para realizar la comprobación de la validez y consistencia interna de las escalas empleadas en los cuestionarios. Para la elaboración del AFC se ha empleado el software especializado en ecuaciones estructurales basadas en matrices de varianza-covarianza, mediante el procedimiento de estimación ML Robusto (Satorra y Bentler, 1988) implementado por *Lisrel 9.2*.

En primer lugar, se comprobó la fiabilidad individual (R^2) de cada uno de los ítems. La fiabilidad se define como el nivel en que las medidas no contienen error obteniendo, de este modo, resultados coherentes (Peter, 1979) por lo que el principal objetivo es eliminar aquellos que presenten un valor inferior a 0,50. En segundo lugar, se determina la fiabilidad compuesta (FC) del constructo que se obtiene mediante el cociente del sumatorio de las cargas estandarizadas entre la suma de éstas y el sumatorio de errores de medida (Porcu, 2014). En tercer lugar, se calcula la varianza extraída (VE) cuya función es explicada por Porcu (2014) como “*VE indica la cantidad global de varianza en los indicadores explicada por la variable latente y es una medida complementaria a la medida de FC*”, siendo los valores superiores a 0,5 indicadores aptos de que la variable subyacente está medida adecuadamente por los ítems (Porcu, 2014; Hair, Black, Babin y Anderson, 2010; Del Barrio y Luque, 2012).

Basando la conclusión en dicho criterio, se ha eliminado el siguiente ítem CLIE1: ($R^2=0.39$). En la Tabla 9, se presentan los ítems que superaron el criterio de la fiabilidad individual. Todos ellos ofrecen un $R^2 > 0,50$ por lo que todas las cargas son significativas ($t > 1,96$) (Bagozzi y Yi, 1988), lo que indica que se ha obtenido el mínimo necesario para tener en común con la variable subyacente a la que está unida (Porcu, 2014).

En lo que respecta a la Fiabilidad Compuesta, todos los ítems presentan valores superiores al valor mínimo aceptado, 0,70 (Porcu, 2014; Hair et al. 2010; Del Barrio y Luque, 2012; Fornell y Larcker, 1981).

Por otro lado, analizando la Varianza Extraída, se reflejan valores superiores al mínimo de aceptabilidad, es decir, 0,50 (Porcu, 2014; Hair et al. 2010; Del Barrio y Luque, 2012; Fornell y Larcker, 1981). Además, cabe destacar que los coeficientes resultaron significativos ($t > 1,96$) (Bagozzi y Yi, 1988) (véase Tabla 9).

Para finalizar el análisis de las propiedades psicométricas de las escalas correspondiente a la CIM y a los elementos del servicio, se procede a examinar los valores resultantes del AFC para las medidas del ajuste absoluto y las medidas de ajuste incremental. Respecto al índice de ajuste absoluto se dispone, en este caso, del *Root Mean Square Error of Aproximation* (RMSEA) que presenta un valor por debajo de 0,08 (Hair et al. 2010; Del Barrio y Luque, 2012; Bagozzi y Yi, 2012). Por su parte, los índices de ajuste incremental comparan el modelo propuesto con el modelo nulo (Porcu, 2014). Estos índices son el *Normal Fit Index* (NFI), *Non Normal Fit Index* (NNFI), *Comparative Fit Index* (CFI), *Incremental Fit Index* (IFI), *Relative Fit Index* (RFI). El valor de NFI debe estar entre 0 y 1, siendo el mínimo 0,90 lo que se cumple, en este caso, siendo el valor obtenido 0,98 al igual que NNFI, presentando, en su caso, un valor de 0,99; el CFI debe estar entre 0 y 1 presentando, en este caso, el valor máximo de 0,99. Por su parte, el IFI, de acuerdo con Porcu (2014), “*elimina los inconvenientes del NFI, siendo más adecuado para muestras reducidas*”; además, debe estar próximo a 1 presentando un valor de 0,99, en este caso. Por último, el RFI es similar a NNFI y debe ser próximo a 1; el valor que se obtiene, a continuación, es el de 0,98 por lo que, cabe destacar que este valor indica que el valor se fija a 1 y por eso no hay valor t (Porcu, 2014; Hair et al. 2010, Del Barrio y Luque, 2012; Bagozzi y Yi, 2012).

Tabla 9: Propiedades psicométricas de las escalas de CIM y de los Elementos del servicio

Constructo	Ítems	Cargas estandarizadas (valor t)	R ²	FC	VE
Coherencia del mensaje	CONS1	0,88 (*)	0,77	0,91	0,73
	CONS2	0,83 (18,28)	0,69		
	CONS3	0,83 (21,24)	0,69		
	CONS4	0,87 (23,90)	0,76		
Interactividad	INTE1	0,74 (*)	0,54	0,94	0,69
	INTE2	0,82 (18,93)	0,68		
	INTE3	0,88 (15,55)	0,78		
	INTE4	0,83 (13,66)	0,70		
	INTE5	0,84 (12,93)	0,71		
	INTE6	0,84 (13,81)	0,70		
	INTE7	0,86 (14,25)	0,74		
Entorno	EN1	0,86 (*)	0,74	0,90	0,70
	EN2	0,87 (23,16)	0,76		
	EN3	0,83 (17,80)	0,69		
	EN5	0,78 (16,03)	0,62		
Empleados	EMPL1	0,85 (*)	0,72	0,91	0,76
	EMPL2	0,91 (18,33)	0,83		
	EMPL3	0,86 (18,14)	0,74		
Clientes	CLIE2	0,80 (*)	0,63	0,82	0,70
	CLIE3	0,87 (13,66)	0,76		
Precio	PREC1	0,83 (*)	0,69	0,90	0,75
	PREC2	0,90 (19,81)	0,80		
	PREC3	0,87 (17,31)	0,76		
Tiempo	TPO1	0,84(*)	0,70	0,86	0,76
	TPO2	0,91 (18,48)	0,82		
Estética	EST1	0,82(*)	0,67	0,89	0,73
	EST2	0,87 (15,20)	0,75		
	EST3	0,88 (17,02)	0,78		
Satisfacción	SAT1	0,89(*)	0,80	0,93	0,82
	SAT2	0,93 (22,85)	0,86		
	SAT3	0,89 (23,29)	0,80		

Chi-cuadrado SB (g.l.): 240,32; df: 150; p-value: 0,0000; RMSEA: 0,049; NFI: 0,98; NNFI: 0,99; CFI: 0,99; IFI: 0,99; RFI: 0,98

Fuente: Elaboración propia

Respecto a la matriz de validez discriminante, se han obtenido los valores reflejados en la tabla 10. De acuerdo con Porcu (2014), la matriz de validez discriminante hace referencia al nivel en que un constructo es fundamentalmente diferente de los demás (Hair et al., 2010). De este modo, se demuestra que cada ítem representa un sólo constructo, por lo que cada una de estas variables mide un concepto diferente (Porcu, 2014).

Siguiendo este criterio, se eliminó EN4 puesto que, al realizar la matriz de validez discriminante, esta variable superaba la raíz cuadrada. Esto es, porque EN4 mide el mismo concepto que alguna de las demás variables. Por tanto, se realizó de nuevo el AFC excluyendo el ítem y, por consiguiente, se obtuvo una matriz de validez discriminante que demuestra que los conceptos medidos son diferentes unos de otros, representándose en la tabla 10. Además, indica que la raíz cuadrada de las variables extraídas (VE) es superior a las correlaciones entre los constructos Alcántara-Pilar, Del Barrio-García, Crespo-Almendros y Porcu (2017), basándose en la propuesta de Fornell y Larker (1981).

Tabla 10: Matriz Validez Discriminante de CIM y de los Elementos del servicio

	CON	INT	EN	EMPL	CLIE	PREC	TPO	EST	SAT
CON	0,85								
INT	0,85	0,83							
EN	0,60	0,68	0,84						
EMPL	0,59	0,65	0,71	0,87					
CLIE	0,24	0,19	0,14	0,11	0,84				
PREC	0,61	0,60	0,54	0,62	0,31	0,87			
TPO	0,62	0,65	0,63	0,69	0,11	0,70	0,87		
EST	0,58	0,60	0,75	0,65	0,15	0,65	0,72	0,85	
SAT	0,61	0,65	0,72	0,74	0,12	0,71	0,81	0,84	0,91

***Nota:** La diagonal marcada en negrita representa la raíz cuadrada de las estimaciones de la varianza extraída. Los datos reflejados debajo de la diagonal reflejan las correlaciones entre los diferentes constructos

Fuente: Elaboración propia

3.2.2. Análisis Factorial Confirmatorio de las Dimensiones Culturales Individuales

En este caso, se mide la fiabilidad y la validez de la escala adaptada por Rojas (2017) a partir de las dimensiones culturales individuales propuestas por Yoo et al. (2011). Para ello, se lleva a cabo un AFC de primer orden mediante el procedimiento de estimación ML Robusto (Satorra y Bentler, 1988) implementado por *Lisrel 9.2* para cada dimensión cultural, obteniendo los datos de la tabla 11. Además, se contemplan los datos correspondientes a la matriz de validez discriminante (tabla 12).

Tabla 11: Propiedades psicométricas de las escalas de las Dimensiones Culturales Individuales

Constructo	Ítems	Cargas estandarizadas (valor t)	R ²	FC	VE
Distancia de poder	PD1	0,74 (*)	0,55	0,92	0,69
	PD2	0,82 (15,76)	0,67		
	PD3	0,90 (16,70)	0,81		
	PD4	0,87 (16,81)	0,75		
	PD5	0,81 (15,60)	0,66		
Aversión al riesgo	UA1	0,82 (*)	0,67	0,95	0,78
	UA2	0,89 (23,75)	0,79		
	UA3	0,92 (20,59)	0,85		
	UA4	0,89 (18,58)	0,79		
	UA5	0,88 (17,50)	0,78		
Colectivismo	COL1	0,76 (*)	0,57	0,88	0,60
	COL2	0,84 (13,27)	0,70		
	COL3	0,88 (15,31)	0,78		
	COL4	0,69 (10,86)	0,48		
	COL5	0,67 (11,24)	0,45		
Masculinidad	MAS1	0,79 (*)	0,63	0,89	0,67
	MAS2	0,84 (16,01)	0,70		
	MAS3	0,89 (16,36)	0,79		
	MAS4	0,75 (13,22)	0,56		
Orientación a Largo Plazo	LTO1	0,70 (*)	0,49	0,89	0,61
	LTO2	0,71 (14,08)	0,50		
	LTO3	0,83 (13,71)	0,68		
	LTO4	0,83 (14,60)	0,69		
	LTO5	0,83 (12,19)	0,69		
Indulgencia vs. Restricción	INDUL1	0,90 (*)	0,81	0,92	0,74
	INDUL2	0,77 (19,45)	0,59		
	INDUL3	0,91 (17,12)	0,82		
	INDUL4	0,85 (17,94)	0,73		

Chi-cuadrado SB (g.l.): 434,74; df: 335; p-value: 0,00019; RMSEA: 0,034; NFI: 0,97; NNFI: 0,99; CFI: 0,99; IFI: 0,99; RFI: 0,96

Fuente: Elaboración propia

Si se atiende al análisis de los datos obtenidos en la tabla 11, se puede confirmar que la fiabilidad individual (R²), referida a que un indicador debe presentar como valor mínimo un 50% de su varianza en común con la variable subyacente a la que está unida, es superior a este mínimo por lo que todos los ítems, a excepción de dos, cumplen esta norma. Los dos ítems que están por debajo del valor recomendado (0,50) son COL4 y COL5. Si bien Peter (1979) consideraba como resultados consistentes aquellos que estaban por encima de 0,5 procediendo a eliminar los de valor inferior, en este caso, se comprobó el efecto que suponía la inclusión de los dos ítems en el modelo propuesto.

Para ello, se obtuvo la diferencia a través de la comparación del cociente entre la Chi-Cuadrado y los grados de libertad. En el caso de la inclusión de los dos ítems, el cociente daba un resultado de 1,30 con un RMSEA de 0,035 y en el caso de la exclusión, el resultado obtenido fue de 1,29 con un RMSEA de 0,034. Ante esta comprobación, se concluyó con que la variabilidad era mínima e insignificante, además, el RMSEA se mantenía en el mínimo de 0,08 (Hair et al. 2010; Del Barrio y Luque, 2012; Bagozzi y Yi, 2012), en ambos casos. Por tanto, se decidió mantener los dos ítems para conservar la información que aportaban (véase Tabla 11).

Respecto a los indicadores de fiabilidad compuesta (FC) y varianza extraída (VE) la tabla muestra que todos los ítems presentan valores superiores a los mínimos de aceptabilidad de 0,70 y 0,50, respectivamente (Fornell y Larcker, 1981; Porcu, Del Barrio-García y Kitchen, 2014; Hair et al. 2010; Del Barrio y Luque, 2012).

Por último, a fin de culminar este análisis, se da paso a la valoración de las medidas del ajuste absoluto y a las medidas de ajuste incremental. Las primeras presentan un RMSEA de 0,034 que está por debajo del mínimo aceptable tal y como se mencionó anteriormente. Las segundas medidas examinadas corresponden al NFI que presenta un valor de 0,97 dentro del intervalo recomendado de 0 y 1; el NNFI, ídem, con un resultado de 0,99 así como el CFI que también se encuentra dentro del intervalo con un valor de 0,99; por otro lado, el IFI está muy próximo a 1 con un resultado de 0,99 y, finalmente, el RFI cuenta con un valor próximo a 1 de 0,96; además este valor obtenido indica que el valor se fija a 1 y por eso no hay valor t (Porcu, 2014; Hair et al. 2010, Del Barrio y Luque, 2012; Bagozzi y Yi, 2012).

Además del AFC, se ha obtenido la matriz validez discriminante (tabla 12). En primer lugar, esta tabla refleja el grado de distinción que hay entre un constructo y otro (Hair et al., 2010) demostrando que cada variable evalúa un concepto diferente (Porcu, 2014).

En segundo lugar, la tabla representa, a través de la diagonal, que las correlaciones entre los constructos son inferiores a la raíz cuadrada de las varianzas extraídas (Alcántara-Pilar et al., 2017), cumpliéndose así el criterio de Fornell y Larcker (1981).

Tabla 12: Matriz Validez Discriminante de Dimensiones Culturales Individuales

	PD	UA	COL	MAS	LOT	IND
PD	0,83					
UA	0,11	0,88				
COL	0,29	0,53	0,77			
MAS	0,68	0,17	0,27	0,82		
LOT	0,03	0,60	0,57	0,11	0,78	
IND	-0,05	0,51	0,45	0,00	0,75	0,86

***Nota:** La diagonal marcada en negrita representa la raíz cuadrada de las estimaciones de la varianza extraída. Los datos reflejados debajo de la diagonal reflejan las correlaciones entre los diferentes constructos.

Fuente: *Elaboración propia*

3.3. Dimensiones Culturales Individuales

Recientemente, los estudios con un enfoque cross-cultural han aumentado su crecimiento a causa de la globalización en los mercados (Alcantára-Pilar y Del Barrio, 2012). Durante el transcurso de los años, se ha tratado este tema con el fin de encontrar la perspectiva más adecuada para el estudio y el análisis de comparaciones entre culturas (Alcántara-Pilar et al., 2017), concluyendo que el enfoque más aplicado y, por tanto, más citado por la literatura era el de Hofstede (2010) (Engelen y Brettel, 2011).

En 1980, Hofstede desarrolló un mecanismo para llevar a cabo una comparación entre culturas. Para ello, empleó a 116 000 trabajadores de IBM. De este modo, pudo determinar las dimensiones existentes por medio de una muestra que congregaba a más de 60 países.

Como se ha expresado anteriormente, Hofstede consideraba la cultura como una programación mental cuyo origen se encuentra en el entorno que envuelve a la sociedad, es decir, las experiencias vividas en todos los ámbitos de la vida (Alcánatara-Pilar, 2012).

Para Hofstede, existen capas de cultura o programación mental (Alcánatara-Pilar, 2012), es decir, no se limita al concepto de civilización, distinción o enseñanza. La cultura consiste en patrones de pensamiento que los padres transfieren a sus hijos, maestros a sus estudiantes, amigos a sus amigos, líderes a sus seguidores y seguidores a sus líderes.

La cultura se refleja en los significados que las personas atribuyen a diversos aspectos de vida; su forma de ver el mundo y su papel en él; en sus valores, es decir, en lo que ellos consideran como "bueno" y como "malvado"; en sus creencias colectivas, lo

que considerar como "verdadero" y como "falso"; en sus expresiones artísticas, lo que consideran como "hermoso" y como "feo" (Hofstede, 2010).

Este autor asegura que el desarrollo de la sociedad está muy limitado por su contexto cultural, porque es imposible coordinar las acciones de las personas sin una comprensión profunda de sus valores, creencias y expresiones. Además, tener en cuenta el lado cultural de la gestión presupone una comprensión de la forma en que las mentes de las personas pueden haber sido programadas de manera diferente por las diferentes experiencias que hayan experimentado.

A continuación, se representa la escala de puntuaciones de Hofstede. Cada país se identifica con una puntuación por cada dimensión cultural. De esta forma, se puede saber el nivel de distancia de poder, aversión al riesgo, masculinidad vs feminidad, colectivismo vs individualismo, orientación al largo o corto plazo y la indulgencia vs restricción que caracteriza a cada país.

Las puntuaciones obtenidas de las dimensiones culturales no necesariamente representan las nacionalidades puesto que es posible que haya una cierta estandarización entre los mismos miembros de una cultura, por lo que no se afirma que las naciones se caractericen por un tipo de dimensión fija, sino que se pretende reflejar los rasgos culturales (Viberg y Grönlund, 2013).

Por ejemplo, en el ámbito empresarial es muy importante tener en cuenta que *“las estrategias de venta pensadas para un país no pueden extenderse a otros países sin adaptación”* (Ahmed, 2017).

Por ello, Hofstede (2010, 2011) presenta el modelo de cultura nacional con el fin de aplicarlo y, así, comprender las diferencias en el comportamiento del consumidor en todos los países.

Dado que lo que se ha medido en este TFM han sido dimensiones culturales individuales, se ha procedido a extraer las medias por cada dimensión. De este modo, como se puede observar en la Tabla 13, hay puntuaciones que coinciden tanto en las de Hofstede como en la media de las dimensiones individuales. No obstante, se procederá a hacer un análisis más exhaustivo con el fin de comprobar si las dimensiones culturales individuales funcionan.

Por ejemplo, con respecto a la distancia de poder, tanto en Hofstede como individual, se obtiene el mismo orden: (1) China, (2) Marruecos y (3) España. Por consiguiente, se puede determinar que China es la que posee una gran distancia de poder con respecto a los demás países. Esto es, los chinos pertenecientes a los grupos menos poderosos aceptan que existan diferencias jerárquicas y que el poder no se distribuya por igual.

Por otro lado, al observar la dimensión de la aversión al riesgo se puede apreciar que el orden difiere ya que en relación con la puntuación individual el orden es: (1) China, (2) España y (3) Marruecos mientras que con la puntuación de Hofstede el orden es: (1) España, (2) Marruecos y (3) China. Por tanto, se puede concluir con que, individualmente, China es la que más control de incertidumbre tiene mientras que por Hofstede, la que más puntuación tiene es España.

En cuanto a colectivismo vs individualismo, el orden que sigue individualmente es: (1) Marruecos, (2) China y (3) España. En cambio, por Hofstede están jerarquizado del siguiente modo: (1) China, (2) Marruecos y (3) España. Esto quiere decir que China es la más colectivista en términos de Hofstede, mientras que individualmente es Marruecos la más colectivista.

En lo que respecta a la masculinidad vs feminidad, la estructura es la misma en los dos casos con el siguiente orden: (1) China, (2) Marruecos y (3) España. En consecuencia, la puntuación más alta la tiene China tanto individualmente como en Hofstede. Por tanto, China es el país más masculino.

En el caso de la dimensión ‘Orientación a largo plazo’, el orden difiere en dos países, siguiendo la siguiente estructura individualmente: (1) España, (2) China y (3) Marruecos. Sin embargo, la puntuación de Hofstede con respecto a la individual mantiene sólo el nivel de Marruecos, poniendo de manifiesto el siguiente orden: (1) China, (2) España y (3) Marruecos. Por tanto, China tiene una puntuación alta en la orientación a largo plazo por Hofstede y, por otra parte, España tiende a orientarse al largo plazo de acuerdo con la puntuación individual. En ambas puntuaciones, se puede observar cómo Marruecos tiende a orientarse a corto plazo.

Por último, para analizar la dimensión ‘indulgencia vs restricción’ se puede determinar que España se mantiene en el mismo nivel por ambas puntuaciones, sin embargo, cambia el orden en el caso de los dos países restantes. De este modo, se puede expresar que el orden que siguen los países a partir de la puntuación individual es el siguiente: (1) España, (2) China y (3) Marruecos.

Y, según la puntuación de Hofstede, el orden es: (1) España, (2) Marruecos y (3) China. Por ello, se puede afirmar que el país más indulgente es España, ya que prefiere divertirse que seguir unas restricciones que puedan limitar su libertad de actuar como quiere, mientras los demás países tienden a ser más restrictivos.

Tabla 13: Puntuaciones de las Dimensiones Culturales Individuales y de Hofstede

	PD		UA		COL		MAS		LTO		IND	
	INDI VIDU AL	HOF STE DE	INDI VIDU AL	HOF STE DE	INDI VIDU AL	HOF STE DE	INDI VIDU AL	HOF STE DE	INDI VIDU AL	HOF STE DE	INDI VIDU AL	HOF STE DE
M A	16,53 (2°)	70	25,06 (3°)	68 (2°)	25,86	54	13,35	53	25,38	14	23,12	25
E S	15,18 (3°)	57	26,61 (2°)	86 (1°)	25,03	49	10,79	42	27,90	48	24,25	44
C H	19,02 (1°)	80 (1°)	28,7 (1°)	30 (3°)	25,16	80	15,94	66	27,80	87	23,26	24

Fuente: Elaboración propia a partir de Hofstede (2010, 2011)

Por otro lado, se procede a realizar un análisis de varianza (ANOVA) para cada dimensión. Este procedimiento identificará, de modo más preciso y exhaustivo, qué dimensiones son diferentes en cada país, lo que permitirá moderar las variables de la CIM y los elementos del servicio.

De acuerdo con la literatura, un factor en ANOVA es una variable cualitativa que genera o que contempla una serie de poblaciones a comparar. A estos grupos o poblaciones que un factor delimita se les denomina “niveles del factor”. En este caso, el factor es el país que tiene tres niveles: Marruecos, España y China.

El gran avance en hardware informático y computación estadística ha permitido el desarrollo de procedimiento analíticos complejos (Wang, Rodríguez, Chen, Kromrey, Kim, Pham y Romano, 2017). Sin embargo, el análisis de varianza (ANOVA) sigue siendo el análisis estadístico más utilizado en la investigación aplicada (Jan y Shieh, 2014), recibiendo considerable atención en la literatura, a través de aplicaciones en las Ciencias Sociales, Biológicas y de Comportamiento.

El Análisis de la Varianza (ANOVA), procedente de *ANalysis Of VAriance*, es un modelo estadístico cuya función primordial es la comparación simultánea de las medias de más de dos poblaciones. Esta comparación se lleva a cabo a través de contrastes de hipótesis. Además, se analizan las diferencias de medias que hay entre las muestras y el tamaño de las mismas (Boisgontier y Cheval, 2016).

Para identificar las diferencias existentes entre un país y otro, se realiza el Test de Bonferroni mediante el cual se puede comparar si los valores son significativamente diferentes, es decir, $p \leq 0,05$.

Siguiendo este criterio, se procede a analizar si existen diferencias significativas. Con respecto a la distancia de poder, el test de Bonferroni demuestra que no existen diferencias significativas entre los países, ya que todos superan el límite (véase Tabla 14). Esto es, que los tres países coinciden en que no hay una jerarquía social y que todos reciben un trato por igual.

Tabla 14: Distancia de poder

País	Media	Error Estandarizado	F-Valor	p-valor	Test de Bonferroni		
					(1)	(2)	(3)
(1) Marruecos	16,53	0,92	704,77	0,00		0,95	0,38
(2) España	15,17	0,95			0,95		0,07
(3) China	19,02	1,40			0,38	0,069	

Sin embargo, la aversión al riesgo pone de manifiesto diferencias significativas ($p \leq 0,05$). Por tanto, se puede concluir que los tres países perciben el riesgo de diferente modo (véase Tabla 15).

Tabla 15: Aversión al riesgo

País	Media	Error Estandarizado	F-Valor	p-valor	Test de Bonferroni		
					(1)	(2)	(3)
(1) Marruecos	25,06	0,74	3,83	0,023		0,48	0,02
(2) España	26,62	0,82			0,48		0,39
(3) China	28,70	1,10			0,02	0,39	

Por otro lado, el colectivismo no presenta diferencias significativas, no se cumple el criterio ($p \leq 0,05$) y, por consiguiente, los tres países tienden a ser más colectivistas, prevaleciendo más los objetivos colectivos que los individuales (véase Tabla 16).

Tabla 16: Colectivismo

País	Media	Error Estandarizado	F-Valor	p-valor	Test de Bonferroni		
					(1)	(2)	(3)
(1) Marruecos	22,86	0,70	2,74	0,06		0,12	0,22
(2) España	25,03	0,78			0,12		1,00
(3) China	25,16	1,05			0,22	1,00	

Con respecto a la masculinidad, esta dimensión también presenta diferencias significativas, cumpliéndose que $p \leq 0,05$. Esto indica que los tres países se diferencian entre sí, adoptando un país unas características más masculinas que el resto (véase Tabla 17).

Tabla 17: Masculinidad

País	Media	Error Estandarizado	F-Valor	p-valor	Test de Bonferroni		
					(1)	(2)	(3)
(1) Marruecos	13,35	0,71	7,90	0,00		0,05	0,13
(2) España	10,79	0,78			0,05		0,00
(3) China	15,94	1,06			0,13	0,00	

Asimismo, la orientación a largo plazo también evidencia diferencias significativas ya que $p \leq 0,05$. Esto es, que un país tiende a cumplir más las normativas y la tradición (orientación a corto plazo) que pensar en beneficios futuros (orientación a largo plazo) (véase Tabla 18).

Tabla 18: Orientación a largo plazo

País	Media	Error Estandarizado	F-Valor	p-valor	Test de Bonferroni		
					(1)	(2)	(3)
(1) Marruecos	25,38	0,66	3,93	0,02		0,03	0,13
(2) España	27,90	0,73			0,03		1,00
(3) China	27,80	0,98			0,13	1,00	

Por último, esta dimensión no presenta diferencias significativas, no se cumple $p \leq 0,05$. Esto es, porque los tres países son caracterizados por la indulgencia puesto que valoran y defienden el disfrute de la vida (véase Tabla 19).

Tabla 19: Indulgencia vs restricción

País	Media	Error Estandarizado	F-Valor	p-valor	Test de Bonferroni		
					(1)	(2)	(3)
(1) Marruecos	23,11	0,51	1,20	0,30		0,41	1,00
(2) España	24,25	0,57			0,41		0,89
(3) China	23,26	0,76			1,00	0,89	

Capítulo 4.
Resultados

4.Resultados

Tras realizar el AFC para la CIM y los elementos del servicio y para las dimensiones culturales individuales, se inicia un nuevo procedimiento. Este procedimiento corresponde al contraste de las hipótesis planteadas lo que da lugar a los dos análisis recogidos en los siguientes subapartados.

4.1. Análisis del modelo planteado

El modelo estimado que se propone en esta investigación se ha realizado mediante el método de ecuaciones estructurales implementado por Lisrel 9.2 generando los datos que se representan y se explican a continuación (Figura 7).

Atendiendo a los datos obtenidos en la Figura 7, se determina la aceptación de las siguientes hipótesis, puesto que las restantes dan un valor no significativo.

H₁: El entorno influye directamente en la estética

H₁ propone el manifiesto de una relación directa del entorno sobre la estética. Esta relación, representada en el modelo de la Figura 7, es positiva con un valor de 0,67.

H₃: Los empleados influyen directamente en la estética

H₃ propone la existencia de una relación directa de los empleados sobre la estética. Del mismo modo, es representada a través de la Figura 7 donde está expresada con un valor significativo de 0,20.

H₄: Los empleados influyen directamente en la estética

H₄ propone, por otro lado, la existencia de una relación directa de los empleados sobre la satisfacción. El valor de esta relación es cuasisignificativo, siendo su valor estandarizado de 0,18.

H₈: El tiempo influye directamente en la satisfacción

Finalmente, *H₈* propone la existencia de una relación directa del tiempo sobre la satisfacción. Esta relación se puede corroborar en el valor positivo de 0,43 que presenta en el modelo propuesto de la Figura 7.

H₉: La estética influyedirectamente en la satisfacción

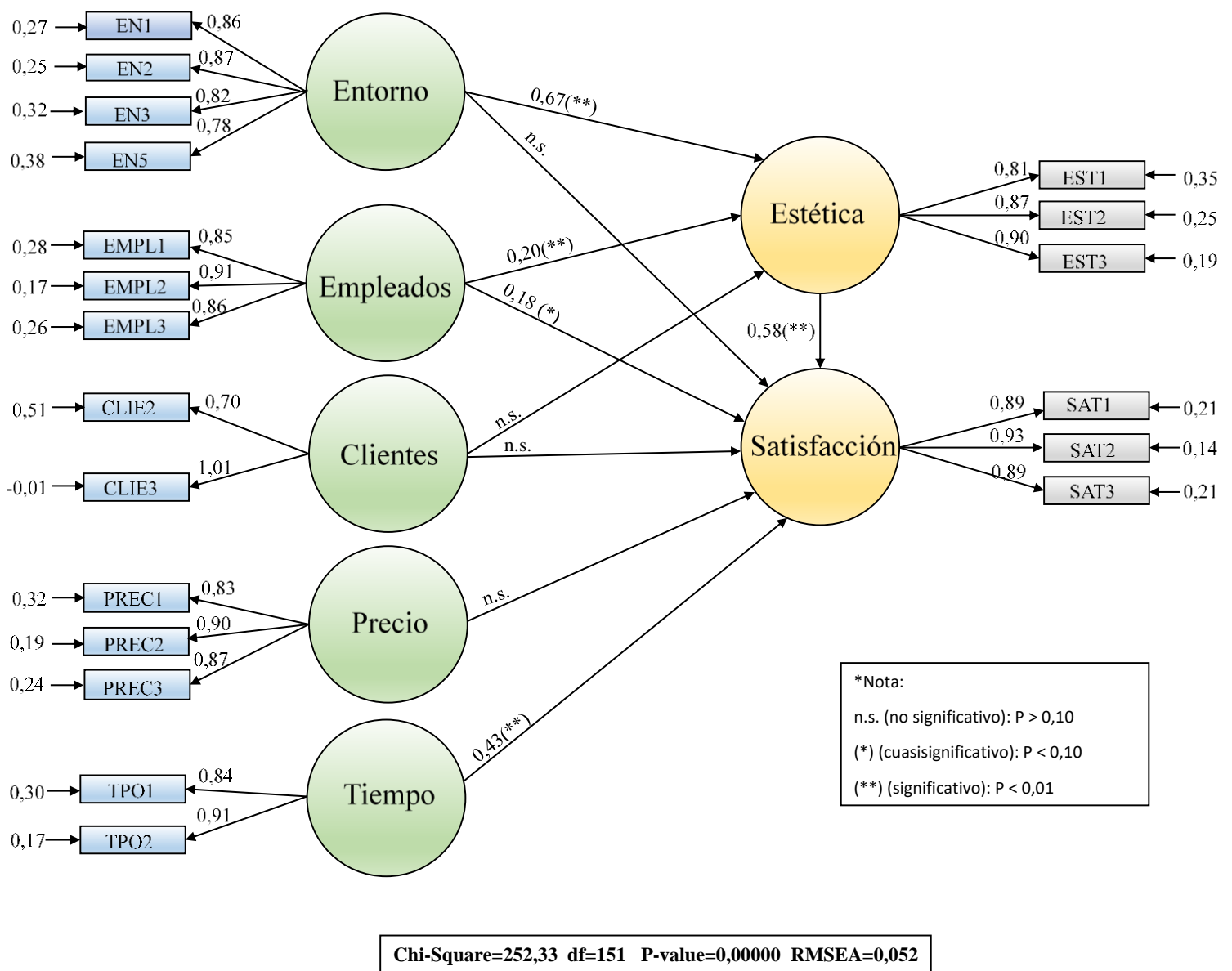
H₉ propone la relación directa que existe entre la estética y la satisfacción. Se puede observar en la Figura 7 que esta relación cuenta con un valor de 0,59.

Por otra parte, se puede observar en la Figura 7 cómo todos los ítems cuentan con valores superiores a 0,70, límite de aceptabilidad expuesto en la literatura.

Además, el modelo de investigación planteado expone un p-valor significativo con un valor de 0,00002 y un RMSEA de 0,035, valor inferior al límite recomendado de 0,08 (Hair et al. 2010; Del Barrio y Luque, 2012; Bagozzi y Yi, 2012).

En consecuencia, tras contrastar H_1 , H_3 , H_4 , H_8 y H_9 , se confirma la aceptación de dichas hipótesis por lo que se afirma la relación del entorno, empleados, clientes y tiempo sobre la estética para el primer constructo y sobre la satisfacción sobre el resto de los constructos.

Figura 7: Modelo de investigación propuesto con datos



Fuente: Elaboración propia

Algunas variables analizadas tienen una relación tanto directa como indirecta y ésta puede ser significativa, cuasignificativa o no significativa (Figura 7, Tabla 20). Por ejemplo, la relación indirecta del entorno con la satisfacción es significativa ($p < 0,01$) mientras que la directa es no significativa. Esto se debe a que el entorno influye en la satisfacción, pero a través de la estética. Lo mismo ocurre con los empleados, obteniendo una relación cuasignificativa. Los clientes presentan una relación no significativa con la satisfacción tanto directa como indirectamente. El precio presenta una relación significativa y, esto es porque los clientes ya conocen y tienen asimilados los precios que tiene McDonald's, por lo que no influye. Por último, el tiempo es primordial para lograr la satisfacción del cliente en un restaurante de comida rápida y es por eso por lo que la relación es significativa (véase Tabla 20).

Tabla 20: Relaciones entre los elementos del servicio

ELEMENTO	RELACIÓN		TOTAL
	DIRECTA	INDIRECTA	
ENTORNO	EN->SAT (n.s.)	EN->EST->SAT	0,24
	-0,15	0,39	
EMPLEADOS	EMPL->SAT	EMPL->EST->SAT	0,30
	0,18	0,12	
CLIENTES	CLIE->SAT (n.s.)	CLIE->EST->SAT (n.s.)	0,025
	-0,01	0,035	
PRECIO	PREC->SAT (n.s.)	-	0,04
	0,04	-	
TIEMPO	TPO->SAT	-	0,43
	0,43	-	

Fuente: Elaboración propia

4.2. Análisis de las covarianzas

Para contrastar las hipótesis del efecto moderador de la cultura sobre la CIM y los elementos del servicio, se procede a llevar a cabo un análisis de la covarianza (ANCOVA). Es un modelo lineal general con una variable cuantitativa y con dos o más factores. En este caso, se introducen las dimensiones que diferencian un país de otro, obtenidas anteriormente, como covariables. Una covariable es una variable independiente pero métrica que no se puede examinar, pero influye en la dependiente ya que covaría con ella (Luque-Martínez, 2014). La incorporación de estas covariables tienen un efecto que implica el incremento de la potencia estadística y, a su vez, la disminución de la variabilidad.

Esto es, cuando se está ante una variable independiente con escala no métrica y otra variable independiente con escala métrica da lugar a un análisis de covarianza.

Siguiendo el criterio de Luque-Martínez (2014), se ha basado este modelo en las hipótesis planteadas cuyo valor de las variables dependientes métricas está delimitado por el de un conjunto de variables explicativas, denominándose covariables.

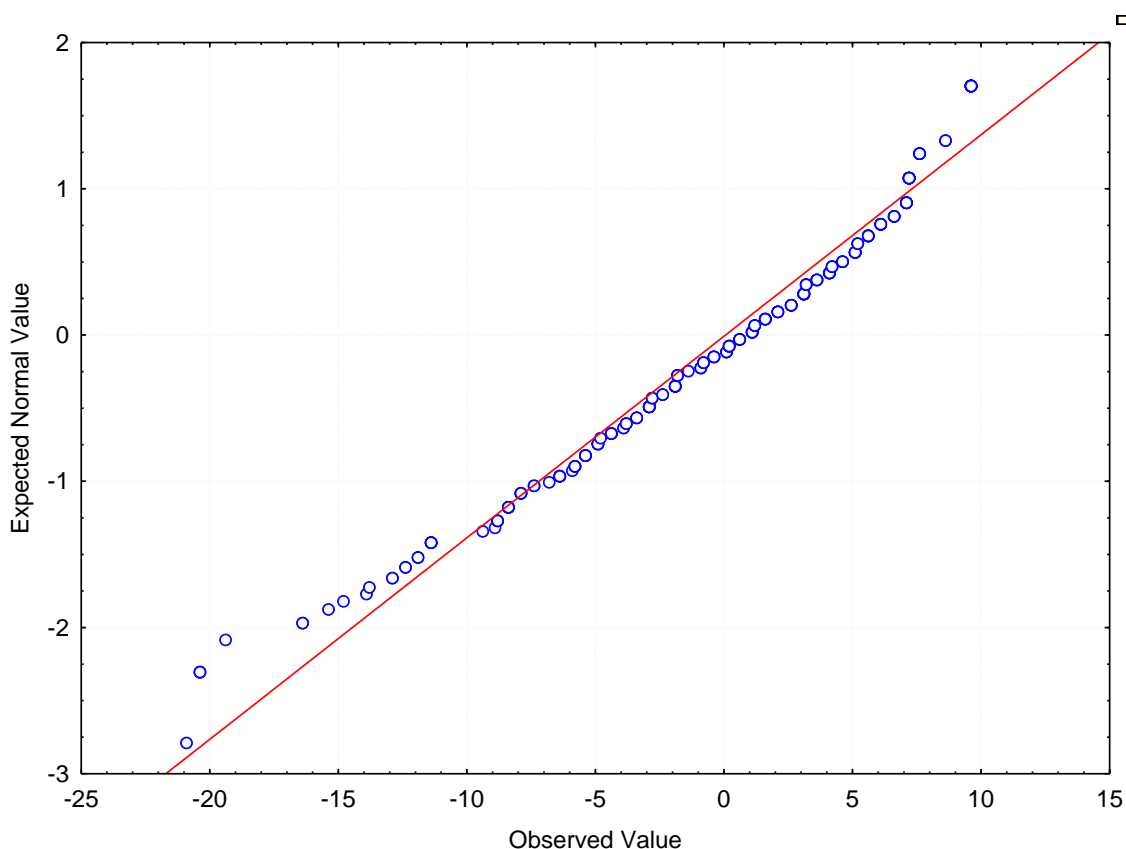
El ANCOVA comprende la unión de un ANOVA y la regresión lineal múltiple. Éstos tienen la misma base, no obstante, en el ANCOVA la variable dependiente se le ha suprimido el efecto pronosticado por covariables a través de la regresión lineal múltiple. Las funciones más relevantes que ejerce un ANCOVA son examinar el error e incrementar la precisión, ajustar medias de tratamientos de la variable dependiente a las diferencias de los conjuntos de valores de variables independientes, interpretar la naturaleza de los efectos del tratamiento y dividir una covarianza total o suma de productos cruzados (Badii, Castillo y Wong, 2008).

Para aplicar esta técnica, es imprescindible cumplir con determinados requisitos (Luque-Martínez, 2014).

En primer lugar, debe haber normalidad de la población y esto sucede cuando los valores de la variable aleatoria dependiente siguen una distribución normal en la población a la que pertenece la muestra.

Para confirmar la normalidad de la población, se ha recurrido a una representación gráfica de residuos donde se refleja cómo los valores observados de los residuos se distribuyen como los valores correspondientes a la distribución normal (véase Figura 8).

Figura 8: Distribución con respecto a la normal



Fuente: *Elaboración propia*

En segundo lugar, es necesario la independencia de la muestra, es decir, que la muestra sea independiente y haya sido obtenido de forma aleatoria (Luque-Martínez, 2014). Esto es, que esta independencia está determinada por la obtención de los datos. Este requisito se puede comprobar a través de la Figura 8, confirmándose la inexistencia de una forma o dispersión aleatoria.

Por otro lado, es imprescindible que haya homogeneidad de la varianza o hipótesis de homocedasticidad, es decir, que la varianza de los residuos sea constante y no varíe en los diferentes niveles del factor. Para verificar que se cumple este requisito se procede a confirmar dicha homogeneidad a través del Test de Leneve (véase Tabla 21). Como se puede observar en dicha tabla, las variables CONS, INT y CLIE presentan un valor p superior a 0,05, por lo que se confirma la homogeneidad de las varianzas para estas variables.

Tabla 21: Test de Leneve para homogeneidad de la varianza

VARIABLE	F	p
CONS	0,39	0,67
INTE	0,05	0,94
EN	15,88	0,00
EMPL	6,52	0,00
CLIE	0,68	0,50
TPO	7,58	0,00

Fuente: Elaboración propia

Como el Test de Leneve no funciona en EN, EMPL y TPO, se observa si el cociente entre el tamaño muestral del grupo mayor y el de menor varianza es superior a 2 (Uriel, 1995). En este caso, se comprueba que MAR/ES es inferior a 2 y ES/CH es inferior a 2. Sin embargo, MAR/CH es superior a 2.

Por último, para confirmar la aplicación del análisis de covarianza es necesario que haya homogeneidad de las pendientes, por lo que se procede a hacer el Test de Paralelismo (véase Tabla 22). Se trata de un procedimiento estadístico que implica la supresión de la heterogeneidad que se encuentra en la variable dependiente, siendo impulsada por una o más variables cuantitativas, es decir, las covariables en cuestión. En el caso de EMPL, el Test de Paralelismo resultó significativo, por lo tanto, se ha aplicado la metodología “*Separates Slopes Model*”.

Tabla 22: Test de paralelismo para la homogeneidad de las pendientes

VARIABLE	F	P	COVARIABLES	FACTOR
CONS	1,47	0,22	UA	PAÍS
INTE	3,03	0,08		
EN	0,19	0,65	MAS	
EMPL	16,07	0,00		
CLIE	1,20	0,27	LTO	
TPO	1,84	0,18		

Fuente: Elaboración propia

4.2.1. Análisis de las covarianzas del efecto moderador de la cultural sobre los constructos de la CIM

Una vez cumplidos los requisitos, se procede a realizar el contraste de las diferentes hipótesis.

En primer lugar, se contrastan H_{10} y H_{11} para medir la existencia de las dimensiones culturales individuales en relación con las dimensiones de la CIM, es decir, coherencia del mensaje y la interactividad por cada país, respectivamente.

H_{10} : La coherencia del mensaje está moderada por las dimensiones culturales

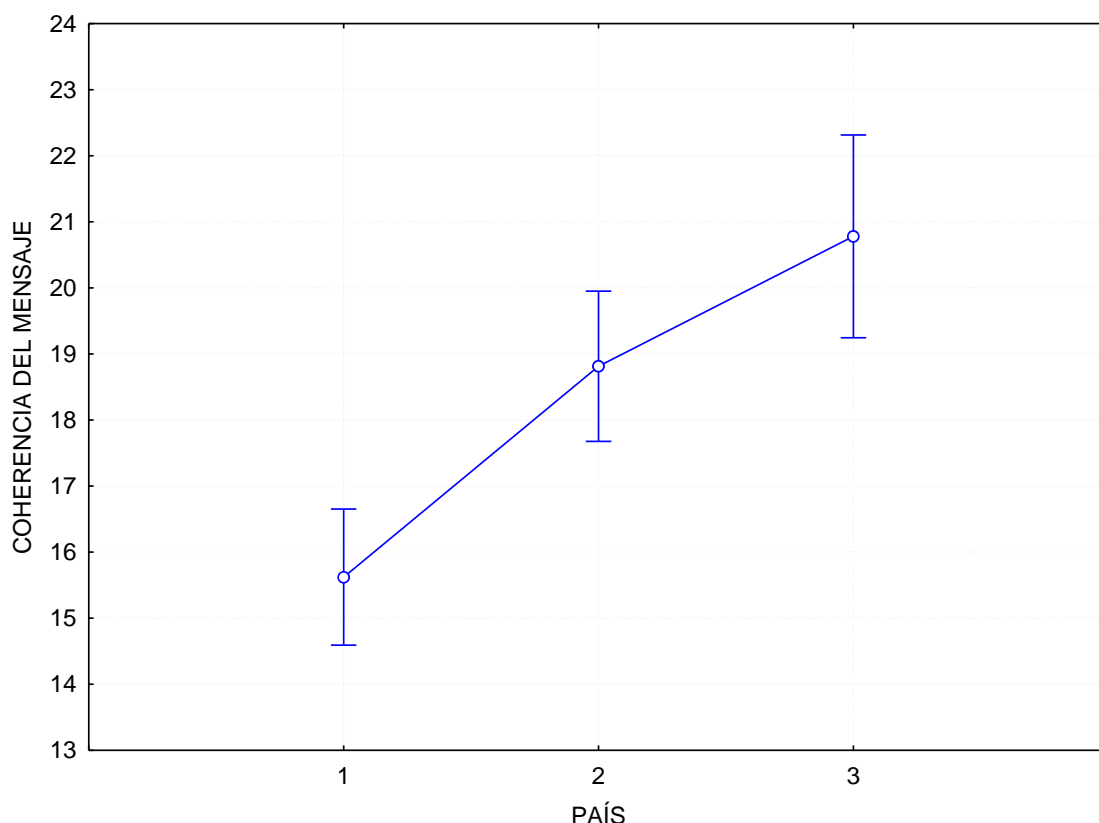
Con respecto a H_{10} , se puede comprobar cómo la interacción entre coherencia del mensaje por país presenta un efecto significativo (p -valor $<0,05$). Esto indica que existen diferencias significativas respecto a la coherencia del mensaje en función del país en los restaurantes McDonald's. En lo que a la moderación de las dimensiones culturales individuales respecta, se ve cómo aversión al riesgo (UA) y masculinidad (MAS) son significativas (p -valor $<0,01$), mientras que orientación a largo plazo (LTO) resulta no significativo ($p>0,10$). Por su parte, UA presenta un coeficiente beta estandarizado positivo de 0,34, lo que implica que, a mayor aversión al riesgo, mayor coherencia del mensaje al igual que en el caso de la masculinidad y la orientación a largo plazo con un coeficiente beta de 0,15 y 0,10, respectivamente (véase Tabla 23 y Figura 9).

Tabla 23: ANCOVA de la coherencia del mensaje por país

Tratamiento	País	Media	F	P-valor
Coherencia del mensaje x País	Marruecos	15,62	9,87	0,00
	España	18,81		
	China	20,78		
Covariable		BETA	F	P-valor
Aversión al riesgo (UA)		0,34	26,65	0,00
Masculinidad (MAS)		0,15	7,52	0,01
Orientación a largo plazo (LTO)		0,10	2,17	0,14

Fuente: Elaboración propia.

Figura 9: La coherencia del mensaje en función del país



Fuente: *Elaboración propia*

Y, en definitiva, se confirma H_{10} ya que las dimensiones culturales moderadoras presentan dicha moderación sobre la coherencia del mensaje. Asimismo, los resultados demuestran que existe una relación positiva entre las dimensiones UA, MAS y LTO respecto a la coherencia del mensaje por país.

H_{11} : La interactividad está moderada por las dimensiones culturales

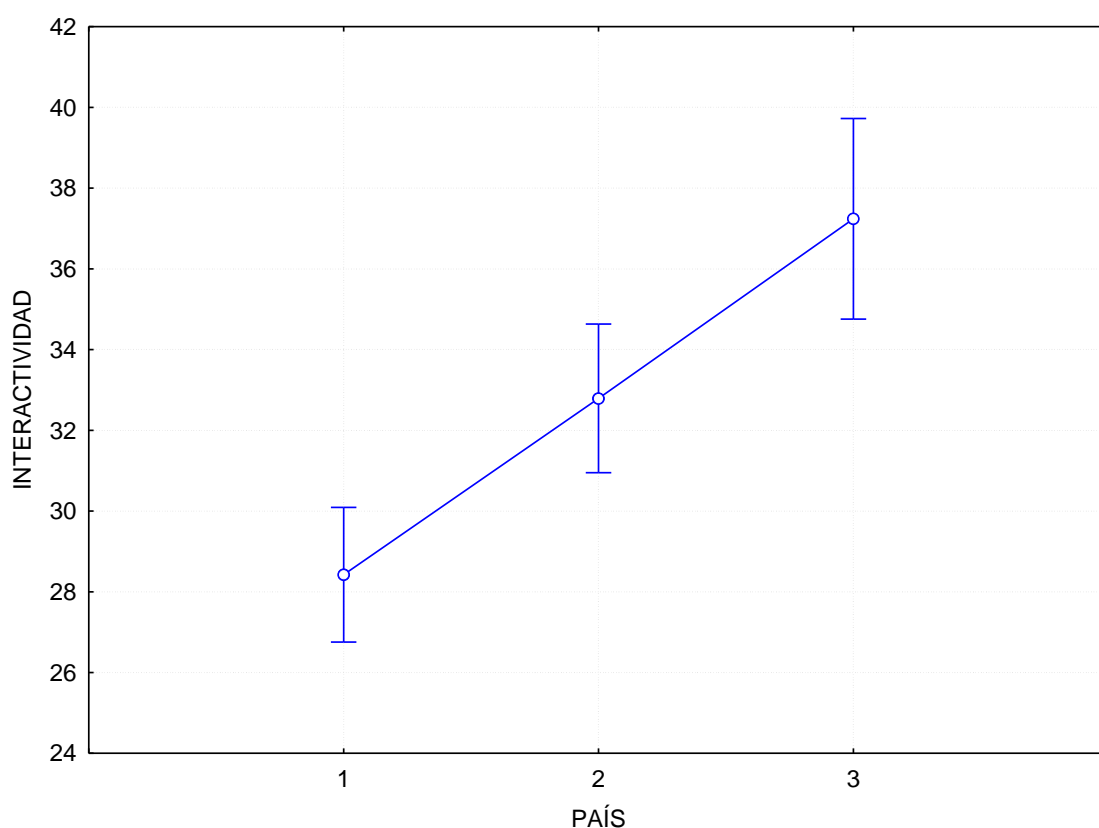
Asimismo, se contrasta H_{11} examinando la interacción entre interactividad y país que presenta un efecto significativo (p -valor $<0,05$), lo que indica que existen diferencias entre países respecto a la interactividad dentro del restaurante. Respecto a la moderación de las dimensiones culturales, se puede ver cómo UA resulta significativa ($p<0,01$) mientras que MAS y LTO resultan cuasisignificativas ($p<0,10$) (véase Tabla 24 y Figura 10). Por otro lado, UA presenta un coeficiente beta estandarizado positivo de 0,42, lo que significa que conforme aumenta UA, mayor valor adquiere la interactividad. Lo mismo sucede con las dos dimensiones restantes de MAS y LTO cuyos coeficientes de beta corresponden a los valores de 0,12 y 0,10, respectivamente.

Tabla 24: ANCOVA de la interactividad por país

Tratamiento	País	Media	F	P-valor
Interactividad x País	Marruecos	28,42	8,16	0,00
	España	32,79		
	China	37,24		
Covariable		BETA	F	P-valor
Aversión al riesgo (UA)		0,42	43,89	0,00
Masculinidad (MAS)		0,12	4,88	0,02
Orientación a largo plazo (LTO)		0,10	2,84	0,09

Fuente: Elaboración propia.

Figura 10: La interactividad en función del país



Fuente: Elaboración propia

En consecuencia, se puede concluir con que se confirma H_{11} puesto que las dimensiones culturales moderan la interactividad por país. Es decir, por cada 0,42 que crezca UA, también aumentará positivamente la interactividad en función del país, así como en el caso de MAS y LTO.

4.2.2. Análisis de las covarianzas del efecto moderador de la cultural sobre los constructos de los elementos del servicio

En segundo lugar, se contrastan H_{12} , H_{13} , H_{14} y H_{15} para medir la existencia de las dimensiones culturales individuales en relación con los elementos del servicio, es decir, entorno, empleados, clientes y tiempo por cada país, respectivamente.

H_{12} : El entorno está moderado por las dimensiones culturales

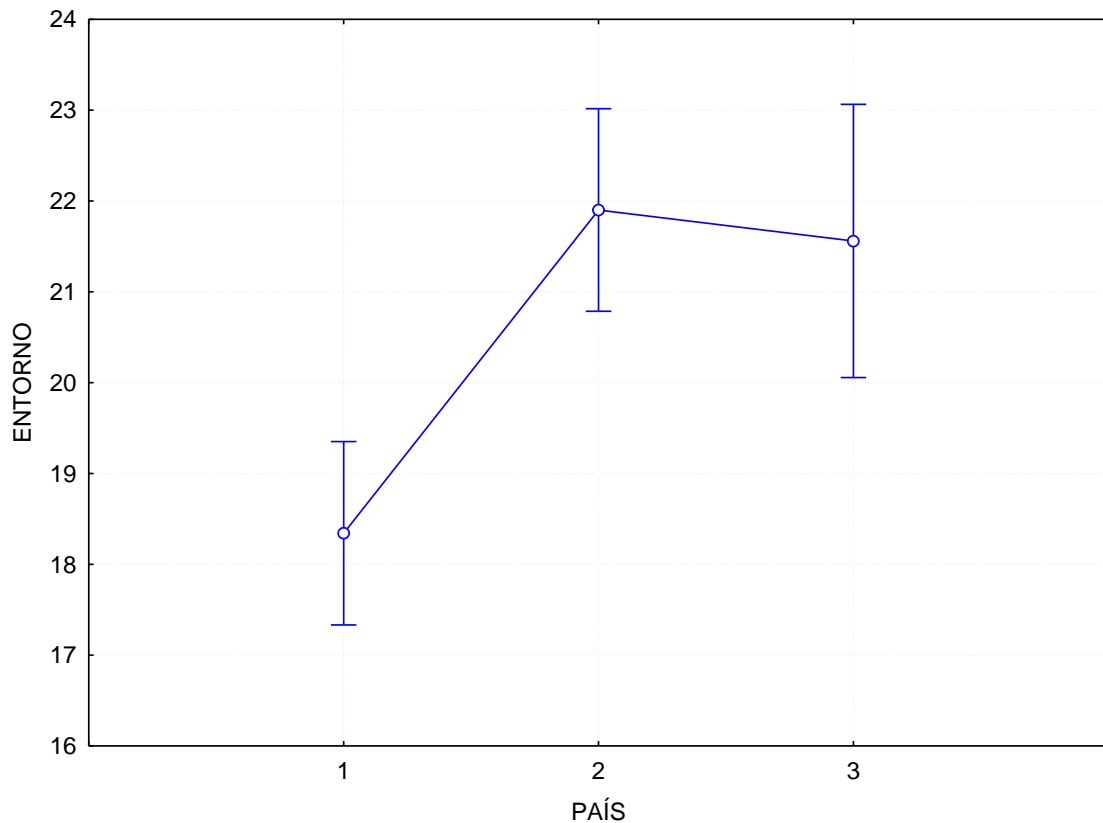
Seguidamente, se contrasta H_{12} al ver la interacción entre entorno y país presentando un efecto significativo (p -valor $<0,05$), lo que significa que existen diferencias entre países en cuanto al entorno en el ámbito del *fast food*. Se confirma también la moderación de las dimensiones culturales, al observar cómo UA y LTO resultan significativas ($p<0,01$) mientras que MAS resulta no significativa ($p>0,10$) (véase Tabla 25 y Figura 11). Por otro lado, UA presenta un coeficiente beta estandarizado positivo de 0,28, lo que indica que a media que incrementa UA, aumenta también el valor que presenta el entorno al igual que en el caso de las dos dimensiones restantes de MAS y LTO cuyos coeficientes de beta corresponden a los valores de 0,02 y 0,23, respectivamente.

Tabla 25: ANCOVA del entorno por país

Tratamiento	País	Media	F	P-valor
Entorno x País	Marruecos	18,34	6,34	0,00
	España	21,90		
	China	21,56		
Covariable		BETA	F	P-valor
Aversión al riesgo (UA)		0,28	18,58	0,00
Masculinidad (MAS)		0,02	0,19	0,65
Orientación a largo plazo (LTO)		0,23	12,11	0,00

Fuente: Elaboración propia.

Figura 11: El entorno en función del país



Fuente: Elaboración propia

Atendiendo a los datos obtenidos, se concluye con la confirmación de H_{11} ya que las dimensiones culturales ejercen moderación sobre el entorno en función del país. En concreto, por cada 0,28 que aumente UA, también incrementará positivamente el entorno en función del país. Lo mismo ocurre con las dimensiones MAS y LTO.

H_{13} : La valoración del empleado está moderada por las dimensiones culturales

Por su parte, se contrasta H_{13} al apreciar la interacción existente entre empleados y país presentando un efecto significativo (p -valor $<0,05$), lo que indica la existencia de diferencias entre países respecto a los empleados de McDonald's. Se da la moderación de las dimensiones culturales, ya que se puede ver cómo UA y LTO resultan significativas ($p<0,01$) mientras que MAS resulta no significativa ($p>0,10$) (véase Tabla 26 y Figura 12).

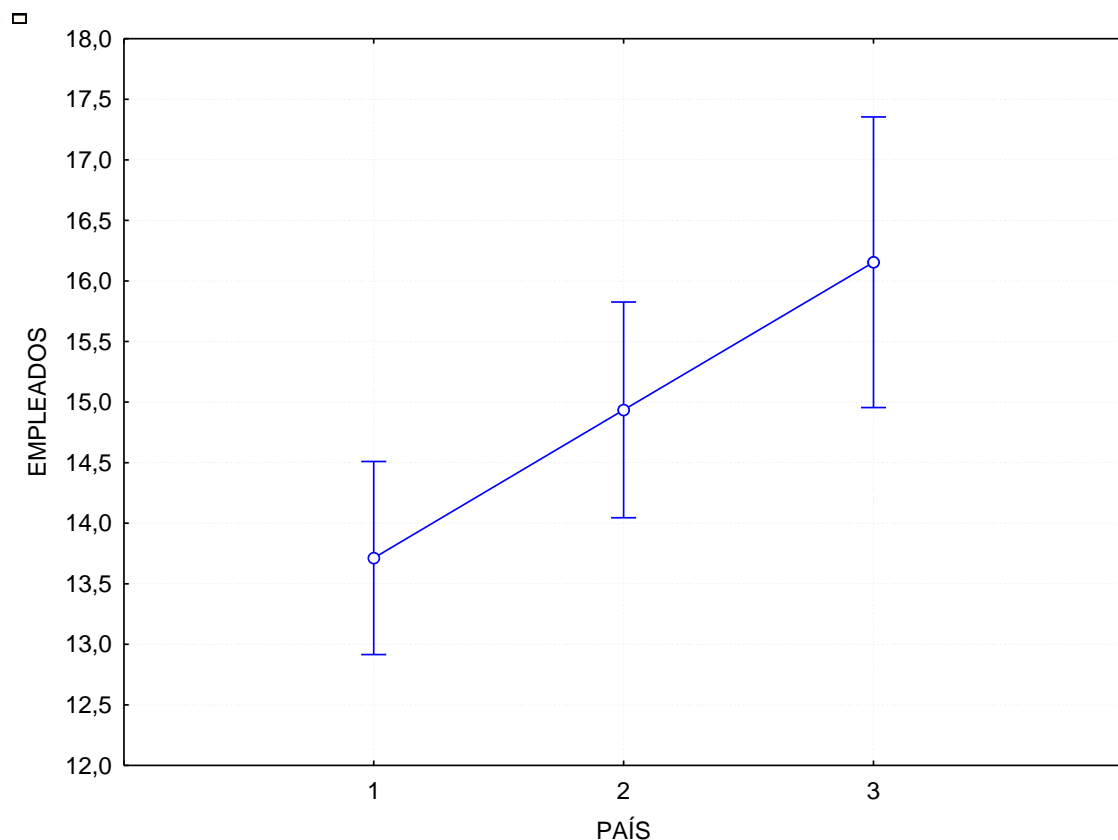
En este sentido, UA presenta un coeficiente beta estandarizado positivo de 0,26, lo que implica que cuánto más mayor sea UA, mayor será el valor que presentan la variable de los empleados tal y como sucede también en el caso de las dos dimensiones restantes de MAS y LTO cuyos coeficientes de beta corresponden a los valores de 0,09 y 0,17, respectivamente.

Tabla 26: ANCOVA de los empleados por país

Tratamiento	País	Media	F	P-valor
Empleados x País	Marruecos	13,38	5,92	0,00
	España	14,98		
	China	16,80		
Covariable		BETA	F	P-valor
Aversión al riesgo (UA)		0,26	14,06	0,00
Masculinidad (MAS)		0,09	2,23	0,14
Orientación a largo plazo (LTO)		0,17	5,95	0,02

Fuente: Elaboración propia.

Figura 12: La valoración del empleado en función del país



Fuente: Elaboración propia

En consecuencia, se puede confirmar H_{11} puesto que las dimensiones culturales moderan la valoración de los empleados en función del país. Es decir, por cada 0,26 que aumente UA, también crecerá positivamente la variable de los empleados en función del país. Asimismo, también sucede con las dimensiones MAS y LTO.

H_{14} : Los clientes están moderados por las dimensiones culturales

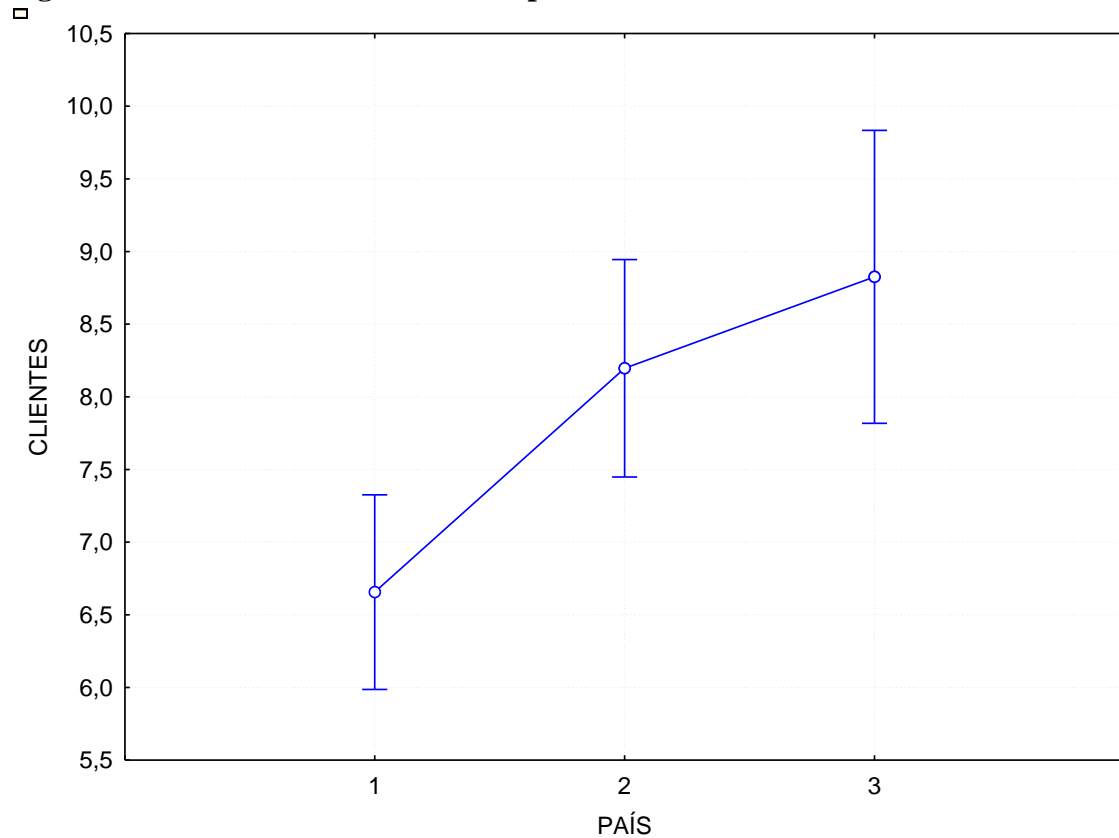
H_{14} se puede confirmar al comprobar la existencia de la interacción entre clientes y país dando lugar a un efecto significativo (p -valor $<0,05$), lo que permite conocer las diferencias existentes entre países respecto a la variable de los clientes de McDonald's. Esta variable se ve moderada por las dimensiones culturales al observar que UA y LTO resultan no significativas ($p>0,10$), mientras que MAS resulta significativa ($p<0,01$) (véase Tabla 27 y Figura 13). Además, cabe destacar que UA tiene un coeficiente beta estandarizado positivo de 0,03, lo que indica que a medida que aumente UA, el valor que presentan la variable de los clientes será superior al igual que MAS y LTO cuyos coeficientes de beta atienden a los valores de 0,18 y 0,05, respectivamente.

Tabla 27: ANCOVA de los clientes por país

Tratamiento	País	Media	F	P-valor
Cientes x País	Marruecos	6,64	7,91	0,00
	España	8,04		
	China	9,14		
Covariable		BETA	F	P-valor
Aversión al riesgo (UA)		0,03	0,13	0,71
Masculinidad (MAS)		0,18	7,99	0,00
Orientación a largo plazo (LTO)		0,05	0,43	0,51

Fuente: Elaboración propia.

Figura 13: Los clientes en función del país



Fuente: Elaboración propia

A partir de los resultados obtenidos, se confirma H_{14} por lo que las dimensiones culturales ejercen moderación sobre los clientes en función del país. Esto es, por cada 0,03 que incremente UA, también aumentará positivamente la variable de los clientes en función del país, ocurriendo lo mismo con las dimensiones MAS y LTO.

H_{15} : El tiempo está moderado por las dimensiones culturales

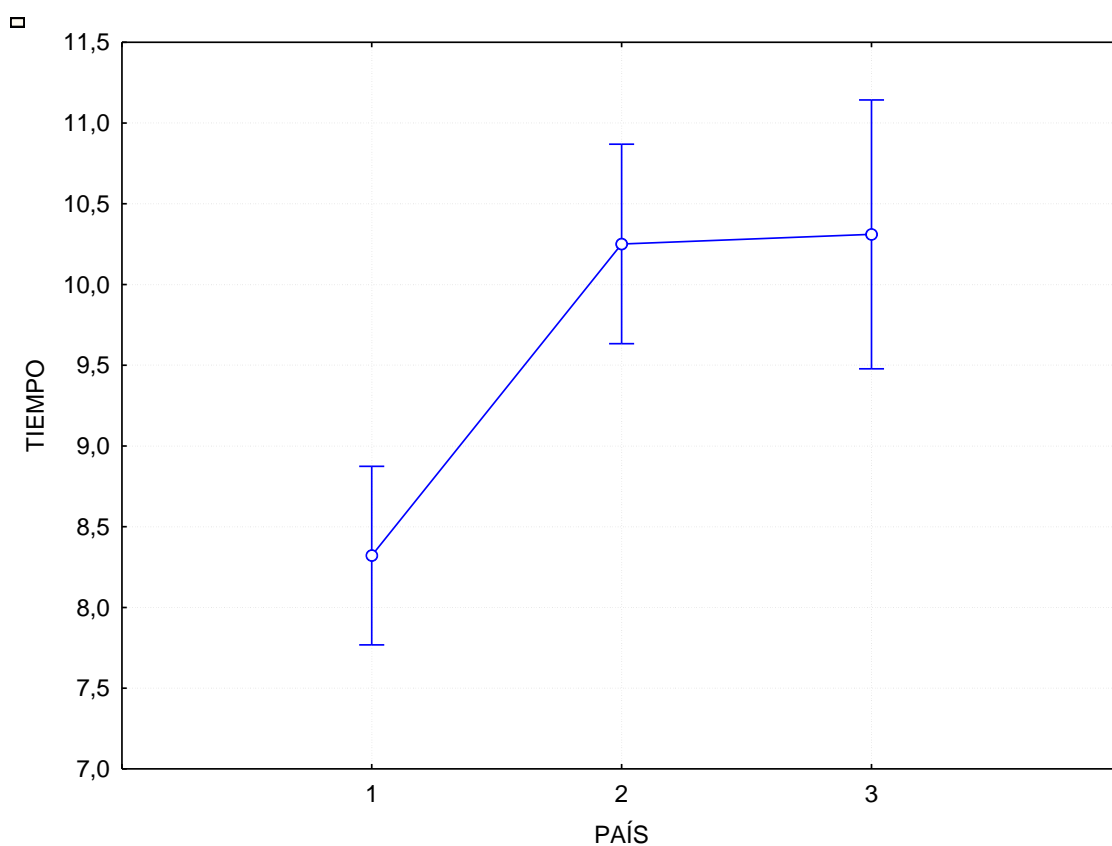
Por último, H_{15} se confirma pues existe una interacción entre tiempo y país que presenta un efecto significativo (p -valor $<0,05$), lo que indica que hay diferencias entre países respecto al tiempo de espera en el restaurante de comida rápida. Por su parte, el tiempo se ve moderado por las dimensiones culturales ya que UA, MAS y LTO resultan significativas ($p<0,01$) (véase Tabla 28 y Figura 14). De modo más detallado, UA tiene un coeficiente beta estandarizado positivo de 0,19, lo que implica que aumenta el valor que presenta el tiempo al incrementarse UA. MAS y LTO tienen el mismo efecto siendo sus coeficientes de beta los valores de 0,16 y 0,24, respectivamente.

Tabla 28: ANCOVA del tiempo por país

Tratamiento	País	Media	F	P-valor
Tiempo x País	Marruecos	8,08	13,28	0,00
	España	10,25		
	China	10,84		
Covariable		BETA	F	P-valor
Aversión al riesgo (UA)		0,19	8,62	0,00
Masculinidad (MAS)		0,16	7,88	0,01
Orientación a largo plazo (LTO)		0,24	12,92	0,00

Fuente: Elaboración propia.

Figura 14: El tiempo en función del país



Fuente: Elaboración propia

En conclusión, se confirma H_{15} ya que las dimensiones culturales moderan el tiempo en función del país. Esto es, por cada 0,19 que aumente UA, incrementará también el tiempo en función del país, así como con las dimensiones MAS y LTO.

Capítulo 5.

*Conclusiones,
implicaciones,
limitaciones y futuras
líneas de investigación*

5. Conclusiones

En esta investigación, se ha enfocado en el sector de la restauración, en concreto, el establecimiento de comida rápida tomando el papel de protagonista la empresa multinacional McDonald's.

Se ha analizado este sector ya que, actualmente, la globalización está motivando a este tipo de empresas a extenderse en el mercado a nivel mundial, pues existe una gran demanda de servicio rápido en el estilo de vida acelerado del consumidor medio (Farzana et al. 2011; Intan et al, 2015 y Goyal y Singh, 2007).

Por este motivo, ha sido elevada la importancia que ha cobrado el ahorro de tiempo. Atendiendo a esta necesidad, se ha realizado una revisión de la literatura con el fin de examinar este sector, adoptando un enfoque orientado a la satisfacción del consumidor en función de la crossculturalidad. Asimismo, se ha centrado, por un lado, en dos dimensiones de la CIM, la coherencia del mensaje y la interactividad y, por otro lado, los elementos que componen el servicio, es decir, el entorno, los clientes, los empleados y el tiempo.

Una vez revisada la literatura existente, se ha cerciorado de que muchas investigaciones analizan la satisfacción del cliente, la crossculturalidad o el sector de la restauración; sin embargo, son pocas las que centran su atención en analizarlo desde una enfoque más específico y exhaustivo. No obstante, se ha realizado un modelo propuesto basado en la literatura, estimándose y dando lugar a los resultados analizados.

Por consiguiente, el modelo de investigación propuesto ha reflejado un efecto considerable tanto desde el punto de vista de la CIM como desde el punto de vista de los elementos del servicio, estableciendo relaciones significativas directa e indirectamente.

De este modo, se ha cumplido el primer objetivo de la investigación a través del análisis de la satisfacción percibida del consumidor de McDonald's. Este análisis ha determinado los elementos de servicio que se deben atender. Es decir, para lograr la satisfacción es imprescindible crear un entorno agradable por medio de la estética, el trato de los empleados hacia los clientes, las interacciones producidas entre clientes y, lo más importante, la máxima reducción de tiempo de espera y atención.

También, con el fin de cumplir el segundo objetivo se ha examinado la aplicación de la CIM en McDonald's percibida por los clientes, concluyendo que el modo más óptimo de poner en marcha la CIM es a través de mensajes coherentes, la transmisión de una buena imagen y la interactividad con sus clientes. De esta forma, la empresa puede atender a las necesidades, inconformidades y sugerencias de sus clientes, respondiendo a ellas con eficiencia y eficacia.

Por otro lado, el modelo permite comprobar la mejor significación a través de la comparación entre relaciones directas e indirectas. La principal ventaja es que podría aplicarse a diversos sectores, puesto que está compuesto por las variables más importantes de una empresa. Toda empresa debe centrar su atención en el entorno que le caracteriza, cuidar los detalles estéticos, formar a sus empleados para que sean competentes, atender en el menor tiempo posible a sus clientes y garantizar la buena interacción entre los mismos.

Atendiendo al tercer y último objetivo de esta investigación, se examinó la crossculturalidad basándose en las dimensiones culturales individuales comparándolas con las puntuaciones nacionales de las dimensiones de Hofstede. Los resultados obtenidos indican que los tres países tienen la misma percepción ante la distancia de poder, colectivismo e indulgencia. Esto es, que los tres países rechazan la jerarquía de la sociedad, los tres son considerados colectivistas, uno más que otro, además los tres países prefieren disfrutar de la vida y aprovechar el tiempo. Sin embargo, se diferencian en masculinidad, aversión al riesgo y orientación a largo plazo, con diferencias significativas entre unos y otros. Por ello, se ha procedido a analizar más detalladamente la influencia existente de estas tres Dimensiones Individuales Culturales sobre la CIM y los elementos del servicio. Por tanto, se ha constatado que la orientación cultural influye en las dimensiones de la coherencia del mensaje y de la interactividad, así como los principales elementos del servicio como el entorno, los empleados, los clientes y el tiempo, mencionados anteriormente. Este procedimiento se ha realizado a través de ANCOVAs, método que también se podría aplicar a todo tipo de estudio, manteniendo como factor el país u otra variable cualitativa y como covariables las tres dimensiones culturales que se diferencian entre los tres países estudiados.

En conclusión, esta investigación arroja luz a las estrategias que debe adoptar McDonald's en el desempeño de su actividad económica.

En concreto, resultaría interesante que McDonald's realizase un análisis acerca del posicionamiento que tiene en cada país. De este modo, identificaría a los países cuyo número de clientes fuese reducido. Y, así, podría centrar su atención en las características de la cultura nacional y llevar a cabo un proceso de adaptación de las estrategias corporativas a los valores, costumbres y principios que caractericen al país. Una vez identificadas estas peculiaridades, podría aplicar las herramientas de CIM para transmitir a sus clientes la imagen adaptada e interactuar con ellos para seguir obteniendo ideas, con el fin de conocer más la cultura y lograr el éxito en todas las partes del mundo en las que está establecida la empresa, fomentando su globalización.

5.2. Implicaciones, limitaciones y futuras líneas de investigación

Esta investigación conlleva varias implicaciones para el sector de la restauración de comida rápida. Una vez revisados los puntos claves a tener en cuenta en un *fast food* tales como la comunicación, la transmisión del mensaje que la empresa quiere emitirle al cliente, los elementos más importantes a mejorar, McDonald's tiene la capacidad de atraer más al cliente con una imagen más acorde a lo que los consumidores buscan tan sólo con prestar atención a pequeños detalles en el desarrollo de su actividad económica y la prestación de su servicio que pueden marcar la diferencia.

Cabe destacar que cuánto más se adapte la política de McDonald's a los distintos países, mejor aceptación tendrá a la hora de ofertar sus productos. Para ello, es necesario escuchar y responder. Este es un buen punto de partida para los gerentes de marketing con el fin de adecuar sus estrategias llevadas a cabo en sus campañas de comunicación, adaptándose al país en el que estén o se quieran implantar.

Por otro lado, este trabajo ha tenido una serie de limitaciones. Primero, los datos de la muestra se han obtenido mediante encuesta *online*, además de ser reducida por lo que puede presentar problemas de representatividad de la población. Segundo, la recogida de la muestra de la población china ha sido dificultosa por la falta de confianza que tiene este país a la hora de acceder a un enlace, además de la ausencia de las redes sociales internacionales actuales que ha obstruido la difusión de la encuesta.

Por último, las futuras líneas de investigación que se derivan de esta investigación pueden ser la realización de otras investigaciones analizando la misma situación en otras compañías dedicadas al sector de la restauración *fast food*, así como en otras empresas que presten un servicio rápido y fácil como puede ser posible en el sector del transporte por la elevada notoriedad que están adquiriendo empresas como *Cabify*, *Uber*, *Blablacar*, etc.

*Capítulo 6.
Referencias
bibliográficas*

6. Referencias bibliográficas

- Aarts, E., Verhage, M., Veenvliet, J. V., Dolan, C. V., y Van Der Sluis, S. (2014). "A solution to dependency: using multilevel analysis to accommodate nested data". *Nature neuroscience*, 17(4), 491.
- Ahmed-Laroussi (2017). "Efecto de la experiencia en la satisfacción del consumidor. Análisis cross cultural. El caso Mc Donald's". Granada: Universidad de Granada.
- Akbar, M. M., y Parvez, N. (2009). "Impact of service quality, trust, and customer satisfaction on customer's loyalty". *ABAC Journal*, 29(1).
- Alcántara-Pilar, J. M. (2012). "Modelización del comportamiento del consumidor online: El papel moderador de la cultura, el diseño web y el idioma". Granada: Universidad de Granada.
- Alcántara-Pilar, J. M., del Barrio-García, S., Crespo-Almendros, E., y Porcu, L. (2017). "A review of psycho-vs. socio-linguistics theories: An application to marketing research". In *Advertising and Branding: Concepts, Methodologies, Tools, and Applications* (pp. 1-30). IGI Global.
- Alcántara-Pilar, J. M., Del Barrio-García, S., y Porcu, L. (2013). "A cross-cultural analysis of the effect of language on perceived risk online". *Computers in Human Behavior*, 29(3), 596-603.
- Alcántara-Pilar, J. M., y Barrio-García, S. D. (2012). "Análisis cross-cultural del efecto del riesgo percibido sobre la aceptación de un sitio web". Granada: Universidad de Granada.
- Alcántara-Pilar, J. M., y Del Barrio-García, S. (2017). "El papel moderador del control de incertidumbre, la orientación a largo plazo y el individualismo en el efecto del riesgo percibido sobre la aceptación de un sitio web". *INNOVAR. Revista de Ciencias Administrativas y Sociales*, 27(63).
- Andaleeb, S.S., y Conway, C. (2006). "Customer satisfaction in the restaurant industry: an examination of the transaction-specific model". *Journal of services marketing*, 20(1), 3-11.
- Anderson, E. W., y Fornell, C. (2000). "Foundations of the American customer satisfaction index". *Total quality management*, 11(7), 869-882.
- Antón, C., Camarero, C., y Carrero, M. (2007). "The mediating effect of satisfaction on consumers' switching intention". *Psychology & Marketing*, 24(6), 511-538.

- Areni, C. S., y Kim, D. (1993). "The influence of background music on shopping behavior: classical versus top-forty music in a wine store". *ACR North American Advances*.
- Babin, Barry J., y Darden W.R. (1995). "Consumer Self-Regulation in a Retail Environment". *Journal of Retailing*, 71(1), 47–70.
- Badii, M. H., Castillo, J., y Wong, A. (2008). Uso de Análisis de Covarianza (ANCOVA) en investigación científica (Use of covariance analysis (ANCOVA) in scientific research). *Innovaciones de negocios*, 5(9), 25-38.
- Bagozzi, R. P., y Yi, Y. (1988). "On the evaluation of structural equation models". *Journal of the academy of marketing science*, 16(1), 74-94.
- Bagozzi, R. P., y Yi, Y. (2012). "Specification, evaluation, and interpretation of structural equation models". *Journal of the academy of marketing science*, 40(1), 8-34.
- Baker, J. y Cameron, M., (1996). "The effects of the service environment on affect and consumer perception of waiting time: an integrative review and research propositions". *Journal of the Academy of Marketing Science*, 24 (4), 338–349.
- Baker, J., (1987). "The role of the environment in marketing services". In: Czepeial, J.A., Congram, C.A., Shanahan, J. (Eds.), *The Services Challenges: Integrating for Competitive Advantage*. *American Marketing Association*, Chicago, 79–84.
- Baker, J., Levy, M., y Grewal, D. (1992). "An experimental approach to making retail store environmental decisions". *Journal of retailing*, 68(4), 445.
- Baker, J., Parasuraman, A., Grewal, D., y Voss, G.B., (2002). "The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions". *Journal of Marketing*, 66 (2), 120–141.
- Barad, K. (2011). "Nature's queer performativity". *Qui Parle: Critical Humanities and Social Sciences*, 19(2), 121-158.
- Barbas, S. (2002). "Just Like Home:" Home Cooking" and the Domestication of the American Restaurant". *Gastronomica: The Journal of Critical Food Studies*, 2(4), 43-52.
- Batra, Rajeev y Ahtola O.T. (1991). "Measuring the Hedonic and Utilitarian Sources of Consumer Attitudes". *Marketing Letters*, 2(April), 159–170.

- Bellizzi, J.A., Crowley A.E., y Hasty R.W. (1983). "The Effects of Color in Store Design". *Journal of Retailing*, 59 (Spring), 21-45.
- Bitner, M.J., (1992). "Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees". *Journal of Marketing*, 56 (2), 57-71.
- Boisgontier, M. P., y Cheval, B. (2016). "The anova to mixed model transition". *Neuroscience & Biobehavioral Reviews*, 68, 1004-1005.
- Brettel, M., Engelen, A., Heinemann, F., y Vadhanasindhu, P. (2008). "Antecedents of market orientation: A cross-cultural comparison". *Journal of International Marketing*, 16(2), 84-119.
- Brocato, E. D., y Kleiser, S. B. (2005). "Influence of other customers: a scale development". In *American Marketing Association, Conference Proceedings*, (Vol. 16, p. 128).
- Caywood, C., Schultz, D.E., y Wang, P. (1991) "*Integrated marketing communications: A survey of national consumer goods advertisers*": Research and Report, Northwestern University, Evanston, IL.
- Cea D'Ancona, M.A. (2002). "*Análisis multivariable. Teoría y práctica en la investigación social*", Editorial Síntesis, S.A.: Madrid.
- Chase, R., y Tansik, D. (1983). "The customer-contact model for organization design". *Management Science*, 29, 1037-1050.
- Chen, A., y Peng, N. (2014). "Examining Chinese consumers' luxury hotel staying behavior". *International Journal of Hospitality Management*, 39, 53-56.
- Chi, C. G. Q., y Qu, H. (2008). "Examining the structural relationships of destination image, tourist satisfaction and destination loyalty: An integrated approach". *Tourism management*, 29(4), 624-636.
- Chirico, P., y Lo Presti, A. (2008). "A customer loyalty model for services based on a continuing relationship with the provider". *MTISD 2008. Methods, Models and Information Technologies for Decision Support Systems*, 1(1), 168-171.
- Churchill G. A. (1979). "A paradigm for developing better measures of marketing constructs", *Journal of Marketing Research*, Vol. 16, n°1, pp.64-73.

- Cobe, P. (2007). "How to revive a tired decor: creative ideas and practical tips to help perk up your interior". *Restaurant Business April*, 2632.
- Cook, W.A. (2004). "IMC's Fuzzy picture: breakthrough or breakdown?". *Journal of Advertising Research*, Vol. 44 No. 1, pp. 1-2.
- Cornelissen, J. (2000). "Corporate image: an audience centred model". *Corporate Communications: An International Journal*, 5(2), 119-125.
- Craig, C. S., y Douglas, S. P. (2011). "Assessing cross-cultural marketing theory and research: A commentary essay". *Journal of Business Research*, 64(6), 625-627.
- Cronin Jr, J. J., Brady, M. K., y Hult, G. T. M. (2000). "Assessing the effects of quality, value, and customer satisfaction on consumer behavioral intentions in service environments". *Journal of retailing*, 76(2), 193-218.
- Cronin Jr, J. J., y Taylor, S. A. (1992). "Measuring service quality: a reexamination and extensión". *The journal of marketing*, 55-68.
- Crowley, Ayn E., Eric R. Spangenberg y Kevin R. Hughes (1992). "Measuring Hedonic and Utilitarian Dimensions of Attitudes Toward Product Categories". *Marketing Letters*, 3(3), 239-249.
- Dabija, D. C., y Postelnicu, C. (2015). "McDonald's-between internationalization and regionalization of restaurant's value". *Review of Management & Economic Engineering*, 14(1).
- Davydova, A. (2016). "*Integrated Marketing Communications in Restaurant Chains: Identifying the Specifics of the Industry*" (Doctoral dissertation, Empire State College).
- De Mooij, M., y Hofstede, G. (2002). "Convergence and divergence in consumer behavior: implications for international retailing". *Journal of retailing*, 78(1), 61-69.
- De Rojas, C., y Camarero, C. (2008). "Visitors' experience, mood and satisfaction in a heritage context: Evidence from an interpretation center". *Tourism management*, 29(3), 525-537.

- Del Barrio-Garcia, S., y Luque-Martinez, T. (2012). "Análisis de ecuaciones estructurales". *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*, ed. T. Luque, 525-610. Barcelona: Pirámide.
- Delener, N., y Neelankavil, J. P. (1990). "Informational sources and media usage". *Journal of Advertising Research*, 30(3), 45-52.
- Dessner, M. (2013). "It's all the secret formula: Public Relations practices of the fast food industry" (Master's thesis, Concordia University). Recuperado de: <http://matthewdessner.com/text-based-work/>
- Dinev, T., Goo, J., Hu, Q., y Nam, K. (2009). "User behaviour towards protective information technologies: the role of national cultural differences". *Information Systems Journal*, 19(4), 391-412.
- Dinev, T., y Hu, Q. (2007). "The centrality of awareness in the formation of user behavioral intention toward protective information technologies". *Journal of the Association for Information Systems*, 8(7), 386.
- Donthu, N., y Yoo, B. (1998). "Cultural influences on service quality expectations". *Journal of service research*, 1(2), 178-186.
- Duncan, T., y Caywood, C. (1996). "The concept, process, and evolution of integrated marketing communication". *Integrated communication: Synergy of persuasive voices*, 13-34.
- Duncan, T.R. y Everett, S.E. (1993). "Client perceptions of integrated marketing communications". *Journal of Advertising Research*, Vol. 33 No. 3, pp. 30-39.
- Dunning, J. H. (2009). "Location and the multinational enterprise: John Dunning's thoughts on receiving the Journal of International Business Studies 2008 Decade Award". *Journal of International Business Studies*, 40(1), 20-34.
- Engel, J. F., Blackwell, R. D., y Miniard, P. W. (1993). "Alternative evaluation". *Consumer Behaviour*. Dryden Press, Fort Worth, Texas, 533-556.
- Engelen, A., y Brettel, M. (2011). "Assessing cross-cultural marketing theory and research". *Journal of Business Research*, 64(5), 516-523.

- Ewing, M.T., De Bussy, N. y Ramaseshan, B. (1998). "Integrated marketing communications: conflicts of interest, politics, and performance". *Developments in Marketing Science*, Vol. 21 No. 2, pp. 265-272.
- Farzana, Q. H., Rozhan, A. D. y Sabarudin, Z. (2011). "Consumers' preference and consumption towards fast food: Evidences from Malaysia". *BMQR*, 2(1), 14-27.
- Fiore, A.M., y Kim, J., (2007). "An integrative framework capturing experiential and utilitarian shopping experience". *International Journal of Retail and Distribution Management*, 35 (6), 421-442.
- Fornell, C., Johnson, M., Anderson, E., Cha, J. y Bryant, B. (1996). "The American customer satisfaction index: nature, purpose and findings". *Journal of Marketing*, Vol. 60, October, pp. 7-18.
- Fornell, C., y Larcker, D. F. (1981). "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error". *Journal of marketing research*, 39-50.
- Gallarza, M. G., y Saura, I. G. (2006). "Value dimensions, perceived value, satisfaction and loyalty: an investigation of university students' travel behaviour". *Tourism management*, 27(3), 437-452.
- Garrett, T. C., Buisson, D. H., y Yap, C. M. (2006). "National culture and R&D and marketing integration mechanisms in new product development: A cross-cultural study between Singapore and New Zealand". *Industrial Marketing Management*, 35(3), 293-307.
- Gibson, H. (2005). "Towards an understanding of 'why sport tourists do what they do'". *Sport in Society*, 8(2), 198-217.
- Gilbert, G. R., Veloutsou, C., Goode, M. M., y Moutinho, L. (2004). "Measuring customer satisfaction in the fast food industry: a cross-national approach". *Journal of Services Marketing*, 18(5), 371-383.
- Gilbert, G. R., y Veloutsou, C. (2006). "A cross-industry comparison of customer satisfaction". *Journal of Services Marketing*, 20(5), 298-308.

- Glass, G. V., Peckham, P. D., y Sanders, J. R. (1972). "Consequences of failure to meet assumptions underlying the fixed effects analyses of variance and covariance". *Review of educational research*, 42(3), 237-288.
- Gooderham, P. N., Nordhaug, O., y Ringdal, K. (1999). "Institutional and rational determinants of organizational practices: Human resource management in European firms". *Administrative Science Quarterly*, 44(3), 507-531.
- Gopalakrishnan, J., Mishra, B. B., y Gupta, V. K. (2011). "The Impact of Service Quality and Customer Satisfaction on Customer Retention in the Indian Banking Industry: An Empirical Analysis".
- Goyal, A. y Singh, N. P. (2007). "Consumer perception about fast food in India: an exploratory study". *British Food Journal*, 109(2), 182-195.
- Griffith, D. A., y Harvey, M. G. (2001). "An intercultural communication model for use in global interorganizational networks". *Journal of International Marketing*, 9(3), 87-103.
- Gronholdt, L., Martensen, A., y Kristensen, K. (2000). "The relationship between customer satisfaction and loyalty: cross-industry differences". *Total quality management*, 11(4-6), 509-514.
- Gronstedt, A. (1996). "Integrated communications at America's leading total quality management corporations". *Public Relations Review*, 22(1), 25-42.
- Gundersen, M. G., Heide, M., y Olsson, U. H. (1996). "Hotel guest satisfaction among business travelers: what are the important factors?". *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 37(2), 72-81.
- Hair, J. F., Black, W. C., Babin, B. J., y Anderson, R. E. (2010). "Multivariate Data Analysis", 7th edition, Pearson Prentice Hall: Upper Saddle River, New Jersey, Estados Unidos.
- Haley, U. C., y Boje, D. M. (2014). "Storytelling the internationalization of the multinational Enterprise". *Journal of International Business Studies*, 45(9), 1115-1132.

- Han, H., y Ryu, K. (2009). "The roles of the physical environment, price perception, and customer satisfaction in determining customer loyalty in the restaurant industry". *Journal of hospitality & tourism research*, 33(4), 487-510.
- Harzing, A. W., y Sorge, A. (2003). "The relative impact of country of origin and universal contingencies on internationalization strategies and corporate control in multinational enterprises: Worldwide and European perspectives". *Organization Studies*, 24(2), 187-214.
- Hofstede, G. (1980): "*Culture Consequences: International Differences in Work-Related Values*". Beverly Hills: Sage.
- Hofstede, G. (1983). "The cultural relativity of organizational practices and theories". *Journal of international business studies*, 14(2), 75-89.
- Hofstede, G. (1991). "Cultures and organizations. Intercultural cooperation and its importance for survival". Software of the mind. *London: Mc Iraw-Hill*.
- Hofstede, G. (2010). "Geert Hofstede". *National cultural dimensions*.
- Hofstede, G. (2011). "Dimensionalizing cultures: The Hofstede model in context". *Online readings in psychology and culture*, 2(1), 8.
- Holbrook, M. B. (Ed.). (1999). "Consumer value: a framework for analysis and research". *Psychology Press*.
- Holbrook, Morris B. (1994). "The Nature of Customer Value: An Axiology of Services in the Consumption Experience", pp. 21–71 in *Service Quality: New Directions in Theory and Practice*, Roland T. Rust and Richard L. Oliver, (Eds.), Newbury Park, CA: Sage.
- Holbrook, Morris B. y Kim P. Corfman (1985). "Quality and Value in the Consumption Experience: Phaedrus Rides Again, pp. 31–57 in *Perceived Quality: How Consumers View Stores and Merchandise*", Jacob Jacoby and Jerry C. Olson (Eds.), Lexington, MA: Lexington Books
- Hui, Michael K. y John E.G. Bateson (1991). "Perceived Control and the Effects of Crowding and Consumer Choice on the Service Experience". *Journal of Consumer Research*, 18 (September), 174-84.

- Hutton, J. D., y Richardson, L. D. (1995). "Healthscapes: the role of the facility and physical environment on consumer attitudes, satisfaction, quality assessments, and behaviors". *Health Care Management Review*, 20(2), 48-61.
- Hymer, S. H. (1976). "International operations of national firms". *MIT press*.
- Intan, M. A. R., Mohd, J. A. R., Bibi, N. M. Y. y Mohd, S.S. (2015). "The impact of service quality and customer satisfaction on customer's loyalty: evidence from fast food restaurant of Malaysia". *International Journal of Information, Business and Management*, 7(4), 201-236.
- Jan, S. L., y Shieh, G. (2014). "Determining sample sizes for precise contrast analysis with heterogeneous variances". *Journal of Educational and Behavioral Statistics*, 39(2), 91-116.
- Jang, D., y Mattila, A. S. (2005). "An examination of restaurant loyalty programs: what kinds of rewards do customers prefer?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 17(5), 402-408.
- Jin Hoare, R., y Butcher, K. (2008). "Do Chinese cultural values affect customer satisfaction/loyalty?", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 20(2), 156-171.
- Julian, C. C., y Ramaseshan, B. (1994). "The role of customer-contact personnel in the marketing of a retail bank's services". *International Journal of Retail & Distribution Management*, 22(5), 29-34.
- Keng, C. J., Huang, T. L., Zheng, L. J., y Hsu, M. K. (2007). "Modeling service encounters and customer experiential value in retailing: An empirical investigation of shopping mall customers in Taiwan". *International Journal of Service Industry Management*, 18(4), 349-367.
- Kim, H. B., y Kim, W. G. (2005). "The relationship between brand equity and firms' performance in luxury hotels and chain restaurants". *Tourism management*, 26(4), 549-560.
- Kim, W. G., y Kim, H. B. (2004). "Measuring customer-based restaurant brand equity". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(2), 115-131.

- Kim, W. G., y Moon, Y. J. (2009). "Customers' cognitive, emotional, and actionable response to the servicescape: A test of the moderating effect of the restaurant type". *International journal of hospitality management*, 28(1), 144-156.
- Kim, Y. Y. (1988). "Communication and cross-cultural adaptation: An integrative theory". *Multilingual Matters*.
- Kim, Y. Y. (1991). "Intercultural communication competence: A systems-theoretic view". *Cross-cultural interpersonal communication*, 15.
- Kirkman, B. L., Lowe, K. B., y Gibson, C. B. (2006). "A quarter century of culture's consequences: A review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework". *Journal of international business studies*, 37(3), 285-320.
- Kliatchko, J. (2005). "Towards a new definition of integrated marketing communications (IMC)". *International Journal of Advertising*, 24(1), 7-34.
- Kliatchko, J. (2008). "Revisiting the IMC construct – a revised definition and four pillars". *International Journal of Advertising*, Vol. 27 No. 1, pp. 133-160.
- Kliatchko, J. (2009). "IMC 20 Years after: A Second Look at IMC Definitions". *International Journal of Integrated Marketing Communications*, 1(2).
- Kliatchko, J. G. (2002). "*Understanding integrated marketing communications*". University of Asia and the Pacific, Institute of Communication.
- Lee, D. H., y Park, C. W. (2007). "Conceptualization and measurement of multidimensionality of integrated marketing communications". *Journal of Advertising Research*, 47(3), 222-236.
- Levene, H. (1960). "Contributions to Probability and Statistics". 278–292.
- Liu, Y., y Jang, S. S. (2009). "The effects of dining atmospherics: An extended Mehrabian–Russell model". *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 494-503.
- Lovelock, C. (1996). "*Services marketing*" (3rd ed.). Upper Saddle River, NJ: Prentice Hall.

- Low, G. S. (2000). "Correlates of integrated marketing communications". *Journal of Advertising Research*, 40(3), 27-39.
- Luque-Martínez, T. L. (2014). *Técnicas de análisis de datos en investigación de mercados*. Ediciones Pirámide.
- Magnini, V. P., y Parker, E. E. (2009). "The psychological effects of music: Implications for hotel firms". *Journal of Vacation Marketing*, 15(1), 53-62.
- Malhotra, N., Ugaldo, F., Agarwal, J., y Baalbaki, I. (1994). "International services marketing: A comparative evaluation of the dimensions of service quality in developed and developing countries". *International Marketing Review*, 11(2), 5-15.
- Mano, Haim and Richard L. Oliver (1993). "Assessing the Dimensionality and Structure of the Consumption Experience: Evaluation, Feeling and Satisfaction". *Journal of Consumer Research*, 20, 451-466.
- Mathwick, C., Malhotra, N., y Rigdon, E. (2001). "Experiential value: conceptualization, measurement and application in the catalog and Internet shopping environment" 1. *Journal of retailing*, 77(1), 39-56.
- Mattila, A. (1999). "The role of culture in the service evaluation process". *Journal of Service Research*, 1(3), 250-261.
- Mattila, A. S. (2000). "The impact of culture and gender on customer evaluations of service encounters". *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 24(2), 263-273.
- Mattila, A. S., y Wirtz, J. (2001). "Congruency of scent and music as a driver of in-store evaluations and behavior". *Journal of retailing*, 77(2), 273-289.
- McDonald's Corporation Case Study. (2012). "*McDonalds Case Study: Remaining Relevant in a Health-conscious Society*", 1-20.
- McQuitty, S., Finn, A., y Wiley, J. B. (2000). "Systematically varying consumer satisfaction and its implications for product choice". *Academy of Marketing Science Review*, 2000, 1.
- Mehrabian, A., y Russell, J. A. (1974). "*An approach to environmental psychology*". The MIT Press.

- Middleton, S., Liesch, P. W., y Steen, J. (2011). "Organizing time: Internationalization narratives of executive managers". *International Business Review*, 20(2), 136-150.
- Minor, M. S., Wagner, T., Brewerton, F. J., y Hausman, A. (2004). "Rock on! An elementary model of customer satisfaction with musical performances". *Journal of services marketing*, 18(1), 7-18.
- Mora Carpio, J. L. (2013). "Uso y utilidad de las comunicaciones integradas al marketing en el mercado de bares restaurantes y discotecas; segmento medio, medio-alto de Cuenca" (Bachelor's thesis, Universidad del Azuay).
- Moriarty, S., & Schultz, D. (2012). "Four theories of how IMC Works". *Advertising theory*, 3, 491-505.
- Mulhern, F. (2013). "Integrated marketing communications: From media channels to digital connectivity". In *The Evolution of Integrated Marketing Communications* (pp. 19-36). Routledge.
- Nakata, C., y Sivakumar, K. (1996). "National culture and new product development: An integrative review". *The Journal of Marketing*, 61-72.
- Nowak, G. J., y Phelps, J. (1994). "Conceptualizing the integrated marketing communications' phenomenon: An examination of its impact on advertising practices and its implications for advertising research". *Journal of Current Issues & Research in Advertising*, 16(1), 49-66.
- Oakes, S. (2003). "Musical tempo and waiting perceptions". *Psychology & Marketing*, 20(8), 685-705.
- Oguinn, T. C., y Meyer, T. P. (1984). "Segmenting the hispanic market-the use of spanish-language radio". *Journal of Advertising Research*, 23(6), 9-16.
- Oliver, R. L. (1980). "A cognitive model of the antecedents and consequences of satisfaction decisions". *Journal of marketing research*, 460-469.
- Oliver, R. L. (1981). "What is customer satisfaction?", *Wharton Magazine*, 5(3), 36-41.
- Oliver, R. L. (1993). "Cognitive, affective, and attribute bases of the satisfaction response". *Journal of consumer research*, 20(3), 418-430.

- Oliver, R. L. (1997). "Emotional expression in the satisfaction response". *Satisfaction: A behavioral perspective on the consumer*, 291-325.
- Onkvisit, S., y Shaw, J. J. (2002). "Standardized international advertising: some research issues and implications". *Journal of Advertising Research*, 39(6), 19-24.
- Ots, M., y Nyilasy, G. (2015). "Integrated Marketing Communications (IMC): Why Does It Fail?: An Analysis of Practitioner Mental Models Exposes Barriers of IMC Implementation". *Journal of Advertising Research*, 55(2), 132-145.
- Pearce, C. L., y Osmond, C. P. (1999). "From workplace attitudes and values to a global pattern of nations: An application of latent class modeling". *Journal of Management*, 25(5), 759-778.
- Peltier, J. W., Schibrowsky, J. A., y Schultz, D. E. (2003). "Interactive integrated marketing communication: combining the power of IMC, the new media and database marketing". *International Journal of Advertising*, 22(1), 93-115.
- Peter, J. P. (1979). "Reliability: A review of psychometric basics and recent marketing practices". *Journal of marketing research*, Vol. 16, nº1, pp.6-17.
- Phelps, J., y Johnson, E. (1996). "Entering the quagmire: examining the 'meaning' of integrated marketing communications". *Journal of Marketing Communications*, 2(3), 159-172.
- Phillips, D. M., y Baumgartner, H. (2002). "The role of consumption emotions in the satisfaction response". *Journal of Consumer psychology*, 12(3), 243-252.
- Porcu, L. (2014). "*Desarrollo y validación de una escala de medida de la comunicación integrada corporativa: modelización de sus antecedentes y consecuencias en el sector turístico*". Granada: Universidad de Granada.
- Porcu, L., del Barrio-García, S., y Kitchen, P. J. (2012). "How Integrated Marketing Communications (IMC) works? A theoretical review and an analysis of its main drivers and effects/ ¿Cómo funciona la Comunicación Integrada de Marketing (CIM)? Una revisión teórica y un análisis de sus antecedentes y efectos". *Comunicación y sociedad*, 25(1), 313.

- Porcu, L., del Barrio-Garcia, S., y Kitchen, P. J. (2014). "Does integrated corporate communication improve market performance? Insights from the Spanish tourism sector", en *Dialogic communication: Beyond control toward co-creation-Proceedings of the 19th International Conference on Corporate and Marketing Communication (CMC)*, PP.36-40, 3-4 abril 2014, Milano, Italia.
- Porcu, L., Del Barrio-García, S., y Kitchen, P. J. (2017). "Measuring integrated marketing communication by taking a broad organisational approach: The firm-wide IMC scale". *European Journal of Marketing*, 51(3), 692-718.
- Porter, M. E. (1990). "The competitive advantage of nations". *Competitive Intelligence Review*, 1(1), 14-14.
- Powell, T. C. (1992). "Organizational alignment as competitive advantage". *Strategic management journal*, 13(2), 119-134.
- Prahalad, C. K., y Doz, Y. L. (1987). "The multinational mission: Balancing global integration with local responsiveness". *New York, NY*.
- Premkumar, G., y Bhattacharjee, A. (2008). "Explaining information technology usage: A test of competing models". *Omega*, 36(1), 64-75.
- Pucik, V., y Katz, J. (1986). "Information, control and human resource management in multinational firms". *Human Resource Management*, 25, 121-132.
- Pugh, D. S., y Hickson, D. J. (1996). "*Writers on organizations*". SAGE Publications, Incorporated.
- Pullman, M. E., y Gross, M. A. (2004). "Ability of experience design elements to elicit emotions and loyalty behaviors". *Decision sciences*, 35(3), 551-578.
- Pullman, M. E., y Robson, S. K. (2007). "Visual methods: Using photographs to capture customers' experience with design". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 48(2), 121-144.
- Qualtrics, L. L. C. (2014). "Online survey software tools and solutions: Qualtrics". *Retrieved from*.

- Rojas-Lamorena, A.J (2017). “*El efecto moderador de los valores culturales ante el sexo, la violencia y los estereotipos y la formación de Brand Equity en Juego de Tronos*”. Granada: Universidad de Granada.
- Ryu, K., y Han, H. (2010). “Influence of the quality of food, service, and physical environment on customer satisfaction and behavioral intention in quick-casual restaurants: Moderating role of perceived Price”. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 34(3), 310-329.
- Ryu, K., y Han, H. (2011). “New or repeat customers: How does physical environment influence their restaurant experience?” . *International Journal of Hospitality Management*, 30(3), 599-611.
- Ryu, K., y Jang, S. (2008). “DINESCAPE: A scale for customers' perception of dining environments”. *Journal of Foodservice Business Research*, 11(1), 2-22.
- Ryu, K., y Jang, S. S. (2007). “The effect of environmental perceptions on behavioral intentions through emotions: The case of upscale restaurants”. *Journal of Hospitality & Tourism Research*, 31(1), 56-72.
- Sabiote, C. M., Frías, D. M., y Castañeda, J. A. (2012). “Culture as a moderator of the relationship between service quality and the tourist's satisfaction with different distribution channels”. *Journal of Travel & Tourism Marketing*, 29(8), 760-778.
- Satorra, A., y Bentler, P. (1988). “Scaling corrections for statistics in covariance structure analysis”.
- Schmitt, B., y Pan, Y. (1994). “Managing corporate and brand identities in the Asia-Pacific región”. *California Management Review*, 36, 32-48.
- Schultz, D. E., y Kitchen, P. J. (1997). “Integrated marketing communications in US advertising agencies: an exploratory study”. *Journal of Advertising Research*, 37(5), 7-18.
- Schultz, D. E., y Kitchen, P. J. (2000). “A response to ‘Theoretical concept or management fashion’”. *Journal of Advertising Research*, 40(5), 17-21.
- Schultz, D. E., y Schultz, H. F. (1998). “Transitioning marketing communication into the twenty-first century”. *Journal of marketing communications*, 4(1), 9-26.

- Schultz, H. (2003). *“IMC, The Next Generation: 5 Steps for Delivering Value and Measuring Financial Returns”*. McGraw-Hill Publishing.
- Selvakumar, J. J. (2014). “Dimensions of Integrated Marketing Communication (IMC) and Their Impact in Creating Brand Equity in the Quick Service Restaurant (QSR) Industry in Coimbatore City”. *Ushus-Journal of Business Management*, 13(4), 27-40.
- Sêric, M., y Saura, I. G. (2012). “Relaciones causales entre las TIC, la CIM y el valor de marca: un estudio a partir de las percepciones de los huéspedes”. *Papers de Turisme*, (52), 1-21.
- Sheehan, M. (2006). “McDonald’s in crisis: A comparative analysis in a national organizational context”. *Competition Forum*, 4(1), 221-227.
- Sheth, J. N., Newman, B. I., y Gross, B. L. (1991). “Why we buy what we buy: A theory of consumption values”. *Journal of business research*, 22(2), 159-170.
- Shieh, K. F., y Cheng, M. S. (2007). “An empirical study of experiential value and lifestyles and their effects on satisfaction in adolescents: an example using online gaming”. *Adolescence*, 42(165).
- Singh, S. (2006). “Cultural differences in, and influences on, consumers' propensity to adopt innovations”. *International Marketing Review*, 23(2), 173-191.
- Smith, J. B., y Colgate, M. (2007). “Customer value creation: a practical framework”. *Journal of marketing Theory and Practice*, 15(1), 7-23.
- Spangenberg, E. R., Crowley, A. E., y Henderson, P. W. (1996). “Improving the store environment: do olfactory cues affect evaluations and behaviors?”. *The Journal of Marketing*, 67-80.
- Sparks, B., Butcher, K., y Bradley, G. (2008). “Dimensions and correlates of consumer value: An application to the timeshare industry”. *International Journal of Hospitality Management*, 27(1), 98-108.
- Sulek, J. M., y Hensley, R. L. (2004). “The relative importance of food, atmosphere, and fairness of wait: The case of a full-service restaurant”. *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 45(3), 235-247.

- Szymanski, D. M., y Henard, D. H. (2001). "Customer satisfaction: A meta-analysis of the empirical evidence". *Journal of the academy of marketing science*, 29(1), 16-35.
- Tafesse, W., y Kitchen, P. J. (2017). "IMC—an integrative review". *International Journal of Advertising*, 36(2), 210-226.
- Talpau, A., y Boscor, D. (2011). "Customer-oriented marketing-A strategy that guarantees success: Starbucks and McDonald's". *Bulletin of the Transilvania University of Brasov*, 4 (53), 51-58.
- Taylor, S. (1994). "Waiting for service: the relationship between delays and evaluations of service". *The journal of marketing*, 56-69.
- The marketing process. (2014). "*Times 100 Case Studies*", 1-4.
- Tom, G., y Lucey, S. (1995). "Waiting time delays and customer satisfaction in supermarkets". *Journal of Services Marketing*, 9(5), 20-29.
- Torp, S. (2009). "Integrated communications: from one look to normative consistency". *Corporate Communications: An International Journal*, 14(2), 190-206.
- Trompenaars, F. (1994). "Riding the Waves of Culture: Understanding Diversity in Global Business Burr Ridge". *I.: Irwin*.
- Uriel, E. J. (1995). *Análisis de datos: series temporales y análisis multivariante*. AC, Madrid.
- Van den Berg, G. C. S., y Jiang, Y. (1998). "Cross-cultural adaptation and ethnic communication: Two structural equation models". *Howard Journal of Communication*, 9(1), 69-85.
- Viberg, O., y Grönlund, Å. (2013). "Cross-cultural analysis of users' attitudes toward the use of mobile devices in second and foreign language learning in higher education: A case from Sweden and China". *Computers & Education*, 69, 169-180.
- Vignali, C. (2001). "McDonald's: "think global, act local"—the marketing mix". *British Food Journal*, 103(2), 97-111.

- Wakefield, K. L., y Blodgett, J. G. (1994). "The importance of servicescapes in leisure service settings". *Journal of services marketing*, 8(3), 66-76.
- Wall, E. A., y Berry, L. L. (2007). "The combined effects of the physical environment and employee behavior on customer perception of restaurant service quality". *Cornell hotel and restaurant administration quarterly*, 48(1), 59-69.
- Wang, Y. J., Wu, C., y Yuan, J. (2009). "The role of integrated marketing communications (IMC) on heritage destination visitations". *Journal of quality assurance in hospitality & tourism*, 10(3), 218-231.
- Wang, Y., Rodríguez de Gil, P., Chen, Y. H., Kromrey, J. D., Kim, E. S., Pham, T., y Romano, J. L. (2017). "Comparing the performance of approaches for testing the homogeneity of variance assumption in one-factor ANOVA models". *Educational and psychological measurement*, 77(2), 305-329.
- Welch, D., y Tierney, C. (2000). "Can the Mondeo Get Ford Back into the Race?". *Business Week*, (3703), 74-74.
- Westbrook, R. A., y Oliver, R. L. (1991). "The dimensionality of consumption emotion patterns and consumer satisfaction". *Journal of consumer research*, 18(1), 84-91.
- Wilson, A. (2002). "Attitudes towards customer satisfaction measurement in the retail sector". *International Journal of Market Research*, 44(2), 213.
- Winsted, K. (1997). "The service experience in two cultures: A behavioral perspective". *Journal of Retailing*, 73, 337-360.
- Woodall, T. (2003). "Conceptualising 'value for the customer': An attributional, structural and dispositional analysis". *Academy of marketing science review*, 2003, 1.
- Wu, C. H. J., y Liang, R. D. (2009). "Effect of experiential value on customer satisfaction with service encounters in luxury-hotel restaurants". *International Journal of Hospitality Management*, 28(4), 586-593.
- Wu, C. J., y Liang, R. D. (2005). "The influences of service encounter factors on customer response in food service industry-from the viewpoint of dramaturgical theory". *Journal of Customer Satisfaction*, 1(2), 183-216.

- Yeung, M. C., Ging, L. C., y Ennew, C. T. (2002). "Customer satisfaction and profitability: A reappraisal of the nature of the relationship". *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 11(1), 24-33.
- Yoo, B., Donthu, N. y Lenartowicz, T. (2011). "Measuring Hofstede's Five Dimensions of Cultural Values at the Individual Level: Development and Validation of CVSCALE", *Journal of International Consumer Marketing*, 23:3-4, 193-210.
- Yüksel, A., y Rimmington, M. (1998). "Customer-satisfaction measurement: Performance counts". *Cornell Hotel and Restaurant Administration Quarterly*, 39(6), 60-70.
- Zaheer, S. (1995). "Circadian rhythms: The effects of global market integration in the currency trading industry". *Journal of International Business Studies*, 26(4), 699-728.

Webgrafía:

Recuperado de <http://www.branzai.com/2011/12/be-green-my-friend-rebranding-de.html> el 15 de Mayo de 2018

Recuperado de <https://www.mcdonalds.es/empresa> el 25 de Junio de 2018

“Si voy por el camino del aprendizaje, estoy en el camino correcto.”

(John Wooden)