



Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales  
ICADE

**AFILIACIÓN DE MARCA Y DINÁMICAS DE  
CONSUMO FAMILIAR: UN ANÁLISIS  
INTERGENERACIONAL DE LA  
EXPERIENCIA DE CLIENTE EN EL CASO  
MCDONALD'S**

Autor: Eva Benítez Rodríguez

Director: Ana Isabel Jiménez-Zarco

Madrid, 2026

## ÍNDICE

|                                                                                                    |    |
|----------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| RESUMEN .....                                                                                      | 5  |
| ABSTRACT .....                                                                                     | 7  |
| 1. INTRODUCCIÓN .....                                                                              | 9  |
| 1.1. Justificación y relevancia del tema .....                                                     | 9  |
| 1.2. Preguntas de investigación y objetivos .....                                                  | 10 |
| 1.3. Marco teórico de referencia .....                                                             | 11 |
| 1.4. Diseño metodológico .....                                                                     | 12 |
| 1.5. Estructura del trabajo .....                                                                  | 12 |
| 2. MARCO CONCEPTUAL .....                                                                          | 13 |
| 2.1. De la economía de servicios a la economía de la experiencia .....                             | 13 |
| 2.2. Los Módulos Estratégicos Experienciales (MEE): del marco teórico a la escala empírica .....   | 14 |
| 2.3. Omnicanalidad y customer journey: la experiencia como proceso dinámico .....                  | 15 |
| 2.4. Brand equity, afiliación de marca y Customer Lifetime Value intergeneracional ...             | 15 |
| 2.5. Dinámicas intergeneracionales de consumo: pester power y socialización de marca .....         | 16 |
| 2.6. La experiencia de cliente en el sector de restauración de servicio rápido .....               | 18 |
| 3. McDONALD'S: MODELO DE NEGOCIO, ESTRATEGIA CORPORATIVA Y CULTURA DE MARCA .....                  | 20 |
| 3.1. El modelo de negocio: escala global, franquicia y presencia en España .....                   | 20 |
| 3.2. El plan estratégico Accelerating the Arches 2.0: los pilares M-C-D .....                      | 21 |
| 3.3. Innovaciones en el punto de venta: kioscos, aplicación móvil y programa de fidelización ..... | 22 |
| 3.4. Magnetismo cultural: la estrategia de participación en el fandom .....                        | 23 |

|                                                                                                               |    |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 3.5. El Happy Meal y la construcción de la lealtad familiar: origen de la estrategia intergeneracional .....  | 24 |
| 4. METODOLOGÍA.....                                                                                           | 26 |
| 4.1. Diseño de la investigación: enfoque mixto de carácter exploratorio.....                                  | 26 |
| 4.2. Diseño del instrumento: la entrevista semiestructurada y la técnica del incidente crítico .....          | 26 |
| 4.3. Muestreo y composición de la muestra .....                                                               | 27 |
| 4.4. Procedimiento de recogida de datos .....                                                                 | 29 |
| 4.5. Análisis de datos: análisis temático inductivo y triangulación.....                                      | 29 |
| 4.6. Consideraciones éticas y confidencialidad .....                                                          | 30 |
| 5. ANÁLISIS DEL CUSTOMER JOURNEY Y LOS MÓDULOS EXPERIENCIALES. 31                                             |    |
| 5.1. El customer journey en el ecosistema omnicanal de McDonald's.....                                        | 31 |
| Etapa de pre-compra: concienciación y decisión .....                                                          | 31 |
| Etapa de compra: conversión y fricción cero .....                                                             | 32 |
| Etapa de post-compra: uso, lealtad y fricciones .....                                                         | 33 |
| 5.2. Activación de los Módulos Estratégicos Experienciales .....                                              | 33 |
| 5.2.1. Módulo SENSE: la metamorfosis estética y sus límites perceptivos .....                                 | 34 |
| 5.2.2. Módulo FEEL: asimetría generacional del vínculo afectivo .....                                         | 35 |
| 5.2.3. Módulo THINK: la paradoja de la personalización algorítmica .....                                      | 36 |
| 5.2.4. Módulo ACT: convergencia estratégica con tensión de fondo .....                                        | 37 |
| 5.2.5. Módulo RELATE: el activo más sólido e inimitable de la marca.....                                      | 38 |
| 5.2.6. La dinámica intergeneracional: pester power, influencia inversa y transmisión de lealtad.....          | 39 |
| 5.3. Momentos de verdad y fricciones en la experiencia omnicanal .....                                        | 41 |
| 5.4. Síntesis integradora: la familia como sistema de transmisión de lealtad y el CLV intergeneracional ..... | 42 |

---

|                                                                                         |    |
|-----------------------------------------------------------------------------------------|----|
| 6. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LÍNEAS FUTURAS.....                                  | 43 |
| 6.1. Conclusiones en relación con las preguntas de investigación .....                  | 43 |
| 6.2. Síntesis de los hallazgos sobre la experiencia holística.....                      | 44 |
| 6.3. Recomendaciones estratégicas .....                                                 | 44 |
| 6.4. Limitaciones .....                                                                 | 45 |
| 6.5. Líneas futuras de investigación .....                                              | 46 |
| DECLARACIÓN SOBRE EL USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA<br>ARTIFICIAL GENERATIVA ..... | 47 |
| REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS .....                                                        | 48 |
| ANEXO .....                                                                             | 53 |
| ANEXO 1: PREGUNTAS ENTREVISTAS.....                                                     | 53 |
| PADRES.....                                                                             | 53 |
| HIJOS .....                                                                             | 54 |

---

## RESUMEN

**Palabras clave:** marketing experiencial; afiliación de marca; dinámicas familiares de consumo; análisis intergeneracional; omnicanalidad; *pester power*; Customer Lifetime Value; restauración de servicio rápido (QSR).

El sector de la restauración de servicio rápido (QSR) presenta una particularidad que lo distingue de otros mercados de alta frecuencia de compra: la decisión de consumo rara vez es individual. En este sector, la unidad familiar opera como agente colectivo de compra en el que conviven, en un mismo acto de consumo, lógicas generacionales radicalmente distintas. Este trabajo parte de esa particularidad para estudiar, a través del caso McDonald's, cómo una marca global construye y mantiene la lealtad cuando su público no es un segmento homogéneo sino una constelación de generaciones con expectativas, motivaciones y relaciones con la marca profundamente diferenciadas.

El objetivo general es analizar de qué modo los Módulos Estratégicos Experienciales (MEE) propuestos por Schmitt (2000) y la estrategia omnicanal de McDonald's Corporation articulan un modelo de afiliación de marca intergeneracional en el que la unidad familiar actúa como vector privilegiado de transmisión de lealtad. Para alcanzar este objetivo se ha adoptado una metodología cualitativa de carácter exploratorio, basada en ocho entrevistas semiestructuradas a dos grupos generacionales diferenciados: jóvenes de entre 17 y 23 años, y padres de entre 45 y 55 años. El análisis temático inductivo de las transcripciones se ha triangulado con fuentes secundarias corporativas y académicas.

Los hallazgos apuntan a que los módulos FEEL y RELATE constituyen el núcleo del vínculo emocional de los padres con la marca, anclado en la nostalgia y en la función del restaurante como espacio de ritualización familiar. En los jóvenes, los módulos SENSE y ACT articulan la relación con McDonald's, mediada por la rapidez, la autonomía digital y la identidad cultural. El módulo THINK revela en ambos grupos una resistencia a la personalización algorítmica —fenómeno identificado como *algorithmic aversion* (Dietvorst et al., 2015)— que constituye uno de los hallazgos más significativos del estudio. En el plano intergeneracional, el mecanismo de *pester power* emerge como el principal instrumento de transferencia de lealtad de hijos a padres; la influencia inversa opera a través de la socialización de marca en la infancia.

---

La investigación concluye que la unidad familiar representa para McDonald's un activo estratégico de primer orden desde la perspectiva del Customer Lifetime Value (CLV): la lealtad no se genera individualmente, sino en el seno del núcleo familiar, y se transmite intergeneracionalmente a través de rituales de consumo compartido cuyo origen, en muchos casos, se remonta al Happy Meal de la infancia.

## ABSTRACT

**Keywords:** experiential marketing; brand affiliation; family consumption dynamics; intergenerational analysis; omnichannel strategy; pester power; Customer Lifetime Value; quick-service restaurants (QSR).

The quick-service restaurant (QSR) sector has a distinctive feature that sets it apart from other high-frequency consumer markets: the purchasing decision is rarely an individual one. In this sector, the family unit operates as a collective consumer agent in which radically different generational logics coexist within a single consumption act. This paper takes that particularity as its starting point to examine, through the McDonald's case study, how a global brand builds and sustains loyalty when its audience is not a homogeneous segment but rather a constellation of generations with deeply different expectations, motivations and brand relationships.

The overarching objective is to analyse how Schmitt's (2000) Strategic Experiential Modules (SEMs) and McDonald's Corporation's omnichannel strategy underpin an intergenerational brand affiliation model in which the family unit acts as a privileged vector of loyalty transmission. A qualitative exploratory methodology was adopted, based on eight semi-structured interviews conducted with two distinct generational groups: young adults aged 18–23 and parents aged 45–55. The inductive thematic analysis of the transcripts was triangulated with corporate and academic secondary sources.

The principal findings indicate that the FEEL and RELATE modules form the core of parents' emotional bond with the brand — anchored in nostalgia and in the restaurant's function as a ritualised family space — while the SENSE and ACT modules structure young consumers' relationship with McDonald's, mediated by digital autonomy, speed and cultural identity. The THINK module reveals, in both groups, a resistance to algorithmic personalisation — identified in the literature as algorithmic aversion (Dietvorst et al., 2015) — which constitutes one of the most significant findings of the study. At the intergenerational level, pester power emerges as the primary mechanism of loyalty transfer from children to parents, while the inverse influence operates through brand socialisation in childhood.

The study concludes that the family unit represents a first-order strategic asset for McDonald's from a Customer Lifetime Value (CLV) perspective: loyalty is not generated at the individual level but within the family nucleus, and is transmitted intergenerationally through shared consumption rituals, many of which have their origin in the Happy Meal experience of childhood.

---

## 1. INTRODUCCIÓN

### 1.1. Justificación y relevancia del tema

El marketing contemporáneo ha desplazado su foco desde la gestión del producto hacia la gestión de la experiencia. En mercados saturados donde las diferencias entre productos son mínimas, lo que genera lealtad no es lo que una marca ofrece, sino lo que hace sentir. Hirschman y Holbrook (1982) identificaron este giro al argumentar que el consumo responde a «un estado de conciencia principalmente de significados simbólicos, respuestas hedónicas y criterios estéticos». Pine y Gilmore (1998) lo elevaron a categoría económica al demostrar que las experiencias son una oferta diferente y de mayor valor que el simple servicio. Schmitt (2000) lo operativizó en los Módulos Estratégicos Experienciales (MEE), un marco de gestión que permite diseñar y optimizar cada dimensión de la experiencia del cliente.

El sector QSR ocupa, en este contexto, una posición analíticamente singular. McDonald's, siendo la mayor cadena de restauración del mundo, con presencia en más de 100 países, es, además, una de las marcas con mayor densidad intergeneracional del mercado de consumo masivo (McDonald's Corporation, 2025a). Los padres que llevaron a sus hijos el Happy Meal en los años noventa son hoy los mismos consumidores que piden a domicilio a través de la app; sus hijos, ahora jóvenes adultos, acuden al mismo restaurante desde una relación con la marca radicalmente distinta: mediada por la identidad digital, la cultura del fandom y la autonomía tecnológica de la Generación Z (Dimock, 2019).

Esta dualidad generacional convierte a McDonald's en un caso idóneo para examinar un fenómeno que la literatura ha tratado de forma parcial: la transmisión intergeneracional de la lealtad de marca en el contexto del consumo familiar. Los padres operan como «guardianes de las elecciones alimentarias» (Bensko et al., 2024), pero su autoridad como decisores coexiste con la agencia creciente de los hijos como consumidores autónomos, cuya influencia —el pester power— condiciona las elecciones familiares hacia sus preferencias (Bertol et al., 2017; Grønhøj y Gram, 2021). McDonald's ha aprovechado esta dinámica con una eficacia que ningún competidor del sector ha logrado replicar: ha construido una propuesta de valor que satisface simultáneamente al padre y al hijo sin sacrificar la coherencia de marca, convirtiendo la visita familiar en lo que Cappellini y Parsons (2012) denominan un acto de «hacer familia».

La justificación académica de este trabajo reside en la escasez de investigaciones que aborden la experiencia de cliente en el QSR integrando de forma simultánea la perspectiva intergeneracional, el marco de los MEE y la dimensión omnicanal con evidencia empírica cualitativa primaria. La justificación práctica es directa: comprender cómo se genera y transmite la lealtad en la unidad familiar tiene implicaciones inmediatas para el diseño de estrategias de experiencia de cliente y la gestión del Customer Lifetime Value en uno de los sectores de mayor frecuencia de compra de la economía española, donde McDonald's cerró 2024 con 629 restaurantes y una facturación de la filial española cercana a los 497 millones de euros (Restaurantes McDonald's SAU, 2024).



**Figura 1.** *Fachada de un restaurante McDonald's.*

Fuente. McDonald's Corporation (2023).

## **1.2. Preguntas de investigación y objetivos**

La pregunta de investigación principal que articula este trabajo es la siguiente: ¿De qué modo los Módulos Estratégicos Experienciales (MEE) y la estrategia omnicanal de McDonald's generan y mantienen la lealtad de marca en un contexto de consumo familiar intergeneracional?

De esta se derivan tres preguntas específicas:

1. ¿Qué módulos experienciales resultan diferencialmente relevantes para los jóvenes de 17-23 años y los padres de 45-55 años en su relación con la marca McDonald's?
2. ¿Qué papel desempeña el pester power en la transferencia intergeneracional de lealtad, y cómo opera la influencia inversa —de padres a hijos— a través de la socialización de marca?
3. ¿Cómo impacta la estrategia omnicanal de McDonald's —kioscos, aplicación móvil y programa MyMcDonald's Rewards— sobre la experiencia percibida por cada grupo generacional?

El objetivo general es analizar cómo los MEE y la estrategia omnicanal de McDonald's articulan un modelo de afiliación de marca intergeneracional en el que la unidad familiar actúa como vector de transmisión de lealtad. Los objetivos específicos son:

- Examinar la activación de los cinco MEE (SENSE, FEEL, THINK, ACT, RELATE) en la experiencia McDonald's, identificando convergencias y divergencias entre los dos grupos generacionales.
- Analizar los mecanismos de influencia intergeneracional —pester power y socialización de marca— a partir de los testimonios de los informantes y evaluar su impacto sobre la lealtad.
- Evaluar la percepción de la estrategia omnicanal de McDonald's —fricciones, momentos de verdad e impacto sobre la satisfacción— desde la perspectiva de cada grupo generacional.
- Derivar recomendaciones estratégicas orientadas a optimizar la experiencia de cliente familiar en el sector QSR, a partir de los hallazgos empíricos y del análisis del modelo de negocio de McDonald's.

### **1.3. Marco teórico de referencia**

El marco teórico del trabajo se construye sobre cuatro pilares. El primero es la economía de la experiencia (Pine y Gilmore, 1998, 1999), que convierte las experiencias en una categoría económica propia y propone pasar de gestionar servicios a diseñar experiencias memorables. El segundo es el marco de los MEE de Schmitt (2000), operativizado empíricamente por Brakus et al. (2009), que descompone la experiencia de marca en cinco dimensiones —sensorial, afectiva, cognitiva, conductual y relacional— y permite medir cómo se activa de

forma distinta según el perfil del consumidor. El tercero es la literatura sobre experiencia del cliente y omnicanalidad: Verhoef et al. (2009) aportan el modelo holístico de creación de experiencia; Lemon y Verhoef (2016) lo extienden al customer journey; y Verhoef et al. (2015) desarrollan la perspectiva omnicanal. El cuarto pilar es la literatura sobre *brand equity* —Aaker (1996) y Keller (1993)—, que fundamenta la noción de lealtad intergeneracional y su relación con el CLV. El marco de Marketing 4.0 de Jiménez-Zarco et al. (2017) sirve de hilo conductor entre estos pilares, conectando la experiencia del cliente con la personalización a gran escala a través de los datos.

#### **1.4. Diseño metodológico**

El trabajo adopta un diseño mixto de carácter exploratorio que combina el análisis de fuentes secundarias —literatura académica, informes corporativos y estudios sectoriales— con la generación de datos primarios mediante entrevistas en profundidad semiestructuradas. La muestra está compuesta por diez informantes clave distribuidos en dos grupos: cinco jóvenes de entre 17 y 23 años (Generación Z), uno de ellos menor con consentimiento parental escrito, y cinco padres de entre 45 y 55 años (Generación X), seleccionados mediante muestreo intencional orientado a la heterogeneidad máxima dentro de cada segmento. Las transcripciones se han analizado mediante análisis temático inductivo (Braun y Clarke, 2006) y los hallazgos se han triangulado con fuentes secundarias (Guest et al., 2006).

#### **1.5. Estructura del trabajo**

El trabajo se organiza en seis capítulos. Mientras el capítulo 1 es la Introducción, el capítulo 2 desarrolla el marco conceptual: paradigma del marketing experiencial, MEE, omnicanalidad y customer journey, brand equity e intergeneracionalidad del CLV, pester power y socialización de marca, y experiencia en el sector QSR. El capítulo 3 analiza el caso McDonald's: modelo de negocio, plan Accelerating the Arches 2.0, innovaciones tecnológicas en el punto de venta y estrategia de magnetismo cultural. El capítulo 4 describe la metodología. El capítulo 5 presenta el análisis empírico del customer journey y la activación de los MEE, con atención especial a las dinámicas intergeneracionales y los momentos de fricción. Y por último, El capítulo 6 recoge las conclusiones, las recomendaciones estratégicas, las limitaciones del estudio y las líneas de investigación futura.

---

## 2. MARCO CONCEPTUAL

### 2.1. De la economía de servicios a la economía de la experiencia

El marketing ha evolucionado hacia la experiencia como respuesta a cambios profundos en la economía y en el comportamiento del consumidor. Kotler et al. (2010) describen esa evolución desde el Marketing 1.0, más centrado en la eficiencia productiva, hasta el Marketing 3.0, en el que el consumidor es tratado como «ser humano integral con mente, corazón y espíritu». El Marketing 4.0 (Łukowski, 2017; Jiménez-Zarco et al., 2017) incorpora la digitalización y el big data para personalizar la experiencia a escala y el Marketing 5.0 (Kotler et al., 2021) incorpora la inteligencia artificial como una herramienta que pone la tecnología al servicio de las personas. Todo apunta en la misma dirección: lo importante ya no es el producto, sino la experiencia que genera.

Este cambio no es casual y tiene raíces intelectuales concretas. Hirschman y Holbrook (1982) argumentaron que el consumo responde a «un estado de conciencia principalmente de significados simbólicos, respuestas hedónicas y criterios estéticos», insuficientemente capturado por los modelos de procesamiento de información vigentes. Pine y Gilmore (1998) elevaron esta intuición a categoría económica en *Harvard Business Review*, al demostrar que las economías evolucionan a través de cuatro estadios, siendo estos bienes, servicios, experiencias y transformaciones, y que las experiencias constituyen una oferta diferenciada y memorable: «una empresa utiliza los servicios como escenario y los bienes como atrezzo para implicar a los individuos en un acto memorable». En su libro posterior (Pine y Gilmore, 1999), desarrollaron los cinco principios de diseño experiencial —tema consistente, señales positivas, eliminación de señales negativas, memorabilia e implicación de los cinco sentidos— que anticipan con notable exactitud lo que Schmitt (2000) sistematizaría en los Módulos Estratégicos Experienciales.

Este enfoque resulta muy útil para analizar el caso de McDonald's: la cadena lleva décadas diseñando deliberadamente elementos experienciales, véase el aroma de las patatas fritas, el color rojo y amarillo —identidad cromática histórica que en mercados europeos ha evolucionado hacia tonos verdes y marrones desde aproximadamente 2010 como señal de posicionamiento saludable (Vignali, 2001)—, el cajón de juguetes del Happy Meal, la música ambiente, etc. que responden a los principios de Pine y Gilmore (1998, 1999) mucho

antes de que la literatura académica los sistematizara. Lo que ha cambiado en la última década es que McDonald's ha añadido una capa omnicanal a esa experiencia física, convirtiendo el ecosistema digital con la app, los kioscos o el programa de fidelización en un nuevo escenario experiencial que coexiste y se integra con el restaurante físico.

## **2.2. Los Módulos Estratégicos Experienciales (MEE): del marco teórico a la escala empírica**

El marco de los MEE propuesto por Schmitt (2000) constituye el principal instrumento analítico de este trabajo. Schmitt parte de que los clientes son «animales racionales y emocionales» susceptibles de responder a estímulos de naturaleza muy diversa, y que las marcas que comunican solo características funcionales desaprovechan la mayor parte del espectro de respuesta del consumidor. Para operativizar esa respuesta, propone cinco módulos que segmentan los tipos de experiencia que una marca puede diseñar y provocar.

SENSE crea «experiencias sensoriales a través de la vista, el oído, el tacto, el gusto y el olfato» (Schmitt, 2000) y actúa como primer diferenciador: el consumidor decide acercarse a una marca antes de razonar. FEEL apela a las emociones internas para generar vínculos afectivos especialmente potentes cuando emergen durante el acto de consumo, desde estados de ánimo positivos hasta emociones de alegría y orgullo (Schmitt, 2000). THINK estimula un procesamiento elaborado mediante «la sorpresa, la intriga y la provocación» (Schmitt, 2000), impulsando la reflexión sobre la marca más allá de la transacción. ACT genera cambios en los patrones de comportamiento, como estilos de vida e interacciones, que van más allá del acto de compra (Schmitt, 2000). RELATE expande la vivencia individual al vincularla con «un más amplio contexto social y cultural reflejado en una marca» (Schmitt, 2000), construyendo comunidad y pertenencia. El objetivo último es «crear experiencias holísticas» (Schmitt, 2000) que integren los cinco módulos en una propuesta de valor coherente.

La aportación de Brakus et al. (2009) da un paso más allá de Schmitt: mientras los MEE dicen qué experiencias crear, su escala de cuatro dimensiones —sensorial, afectiva, intelectual y conductual— permite comprobar si esas experiencias han funcionado y hasta qué punto. Los autores definen la *brand experience* como «las sensaciones, sentimientos, cogniciones y respuestas conductuales evocadas por estímulos relacionados con la marca»

(Brakus et al., 2009, p. 52) y demuestran, que afecta a la satisfacción y a la lealtad tanto directamente como a través de las asociaciones de personalidad de marca. Gracias a esta validación, el marco de Schmitt (2000) deja de ser solo una guía y se convierte en una herramienta de análisis riguroso.

### **2.3. Omnicanalidad y customer journey: la experiencia como proceso dinámico**

La perspectiva omnicanal añade complejidad al paradigma experiencial. Verhoef et al. (2009) propusieron el primer modelo integral de creación de experiencia del cliente, que incorpora como determinantes el entorno social, las tecnologías de autoservicio, la atmósfera, el precio y, de forma especialmente relevante, las experiencias pasadas del consumidor. Esta dimensión dinámica es clave para el análisis de McDonald's: la visita familiar del niño de ocho años no es un evento aislado, sino el comienzo de una serie de expectativas y vínculos con la marca que marcarán la relación del consumidor adulto con ella en el futuro.

Lemon y Verhoef (2016) extienden este marco al customer journey, compuesto por la pre-compra, compra y post-compra, e identifican cuatro categorías de puntos de contacto: propiedad de la marca, de socios, del propio cliente y externos o sociales. En McDonald's, la decisión de visitar el restaurante puede estar activada por una notificación *push* de la app, por una publicación viral asociada a una colaboración artística, o por la insistencia del hijo en el desayuno; la omnicanalidad convierte todos esos puntos en parte de un mismo recorrido continuo.

Verhoef et al. (2015) definen la omnicanalidad como «la gestión sinérgica de los numerosos canales disponibles y los puntos de contacto con el cliente, de forma que se optimice la experiencia a través de todos ellos». A diferencia del modelo multicanal, la estrategia omnicanal elimina las fricciones entre el espacio físico y el digital, que el consumidor experimenta como un continuo. Jiménez-Zarco et al. (2017) añaden la dimensión del big data: la integración de datos de comportamiento permite la «personalización en masa», lógica que McDonald's materializa en su programa de fidelización con 175 millones de usuarios activos (McDonald's Corporation, 2025).

### **2.4. Brand equity, afiliación de marca y Customer Lifetime Value intergeneracional**

La lealtad de marca requiere una estructura cognitiva y emocional que el consumidor construye a lo largo del tiempo en relación con una marca. Esta estructura es lo que Aaker (1996) denomina *brand equity*: el conjunto de activos —conciencia de marca, calidad percibida, lealtad y asociaciones— que vinculan la marca con sus consumidores y generan valor para ambas partes. El modelo Aaker distingue cuatro perspectivas de construcción de identidad de marca, siendo como producto, como organización, como persona y como símbolo, y argumenta que operar simultáneamente en estas cuatro dimensiones genera vínculos menos vulnerables ante la competencia.

Keller (1993) complementa este marco desde la perspectiva del consumidor: el *brand equity* basado en el cliente (CBBE) es «el efecto diferencial del conocimiento de marca sobre la respuesta del consumidor al marketing de esa marca». El conocimiento de marca se articula en *brand awareness*, haciendo referencia al reconocimiento y recuerdo, y *brand image*, refiriéndose a la red de asociaciones en memoria (Keller, 1993). En McDonald's, los arcos dorados, el «I'm lovin' it» y el Happy Meal son parte de esa red que empieza a construirse en la infancia y permanece activa durante décadas.

La dimensión temporal de ese vínculo es lo que el CLV permite capturar. Lemon y Verhoef (2016) lo definen como el valor económico total que un cliente genera para la empresa a lo largo de toda su relación con la marca. En el contexto familiar intergeneracional, el CLV adquiere una dimensión que la literatura convencional ha desarrollado insuficientemente: un niño que construye su primera asociación afectiva con McDonald's a través del Happy Meal no representa solo un consumidor presente, sino un futuro cliente adulto de alta frecuencia y, a su vez, un transmisor de la lealtad a sus propios hijos. La unidad de análisis relevante no es el individuo, sino la familia como sistema de consumo transgeneracional, con un horizonte temporal del CLV que se extiende más allá de una sola vida.

## **2.5. Dinámicas intergeneracionales de consumo: pester power y socialización de marca**

La comprensión de la familia como agente de consumo requiere prestar atención a cómo se distribuye el poder y la influencia dentro del núcleo familiar. Los padres actúan como «guardianes de las elecciones alimentarias» (Bensko et al., 2024), pero su autoridad coexiste con la agencia creciente de los hijos como consumidores autónomos con preferencias e influencia propias (James et al., 1998).

Ward (1974) acuñó el concepto de *consumer socialization* para describir el proceso por el que los niños adquieren habilidades y actitudes como consumidores. McNeal (1992) demostró que no son consumidores pasivos sino agentes activos que influyen sobre las decisiones familiares desde edades tempranas. Birch y Fisher (1998) añadieron la dimensión alimentaria: las preferencias infantiles formadas por modelado parental pueden a su vez condicionar el comportamiento alimentario de los padres, convirtiéndose en un mecanismo de influencia inversa que la literatura denomina *pester power*.



**Figura 2.** *Familia consumiendo un pedido de McDonald's a domicilio.*

Fuente. McDonald's Corporation (2023).

Bertol et al. (2017) definen el *pester power* como la capacidad de los niños para influir en las decisiones de compra familiares mediante insistencia, negociación y persuasión, llegando no solo a lo que se pide, sino también a qué local se elige. McGuffin et al. (2015) documentaron que la visita al QSR como «trato especial» es uno de los activadores más potentes de ese mecanismo. Kellershohn et al. (2021) aportan evidencia cuantitativa: en una muestra de 1.200 padres de cuatro países, el 50% percibe la visita familiar al fast food como experiencia relacional, identificándolo con «tiempo de calidad» o «trato especial», lo que sugiere que la motivación afectiva supera a la de comodidad o el precio.

McDonald's ha capitalizado este mecanismo durante décadas: el Happy Meal, el área de juegos, las colaboraciones con franquicias de entretenimiento infantil y la publicidad dirigida

a niños son instrumentos diseñados para convertir al hijo en vector de entrada del consumo familiar (Bertol et al., 2017; McNeal, 1992; Ward, 1974). Bagnato et al. (2023) cuantificaron el efecto en casi 10.000 jóvenes de seis países: la exposición a publicidad de McDonald's dos o más veces por semana casi dobla la probabilidad de preferencia por la marca, con resultados consistentes entre países. La marca actúa así en ambas direcciones: construye la preferencia del hijo desde la infancia y aprovecha esa preferencia para condicionar las decisiones del padre a través del *pester power* (McNeal, 1992; Birch & Fisher, 1998; Bertol et al., 2017).

Esto no debe verse como un conflicto de intereses, sino como un proceso de negociación natural. Cappellini y Parsons (2012) argumentan que las decisiones de consumo compartidas por padres e hijos cumplen una función de cohesión social que trasciende el acto de comer. La visita a McDonald's es, desde esta perspectiva, un ritual de pertenencia que la marca ha sabido capitalizar con singular eficacia.

## **2.6. La experiencia de cliente en el sector de restauración de servicio rápido**

El QSR presenta condiciones de análisis específicas que lo diferencian de otros contextos del marketing experiencial. La frecuencia de compra es especialmente alta —McDonald's recibe millones de visitas semanales en sus 629 restaurantes españoles (Alimarket, 2025)— y el mismo espacio debe satisfacer simultáneamente perfiles distintos: la familia que celebra un cumpleaños, el joven que socializa con su grupo y el adulto que pide en el drive-thru entre reuniones.

Liu (2025) documenta esta diversidad en un estudio con usuarios de McDonald's segmentados por edad: el 78% de los niños señala el juego como su principal motivación, el 60% de los jóvenes identifica el restaurante como espacio de socialización con el grupo de pares, y el 63% de los mayores de sesenta años lo considera inadecuado para estancias prolongadas por el nivel de ruido. Esta segmentación ilustra lo que Oldenburg (1989) denominó «el tercer lugar»: un espacio de sociabilidad informal, sin contar hogar o trabajo, que cumple funciones de cohesión comunitaria. El rediseño de los interiores de McDonald's con zonas diferenciadas, iluminación modulada o conectividad digital responde a esa lógica.

---

La intersección entre la experiencia física y el ecosistema digital es el terreno en el que McDonald's compete hoy de forma más intensa (Lemon & Verhoef, 2016; McDonald's Corporation, 2025b; Verhoef et al., 2015). Los kioscos, la app y el programa de fidelización han transformado el customer journey en un proceso continuo que comienza antes de la visita y se prolonga después (Lemon & Verhoef, 2016; McDonald's Corporation, 2025b). Esta presencia en todos los canales enriquece la experiencia: las notificaciones *push* estimulan los sentidos, y las comunidades digitales en las que participa la marca fortalecen el vínculo social (Lemon & Verhoef, 2016; McDonald's Corporation, 2025b; Verhoef et al., 2009). El capítulo de análisis estudia cómo cada generación vive y valora este entorno.

---

### **3. McDONALD'S: MODELO DE NEGOCIO, ESTRATEGIA CORPORATIVA Y CULTURA DE MARCA**

#### **3.1. El modelo de negocio: escala global, franquicia y presencia en España**

McDonald's Corporation es, por ventas sistémicas, la mayor empresa de restauración del mundo: más de 43.000 restaurantes en más de 100 países, 70 millones de clientes diarios y ventas sistémicas superiores a 130.700 millones de dólares en 2024 (McDonald's Corporation, 2025a). Su modelo de negocio está basado sobre tres pilares: la franquicia, la propiedad inmobiliaria y la tecnología (McDonald's Corporation, 2025a; DBS Group Research, 2025).

El 95% de los restaurantes están gestionados por franquiciados bajo tres modalidades: licencia convencional (~50%, combina renta con royalties), licencia de desarrollo (~20%, franquiciado aporta el capital) y afiliado extranjero (~25%, McDonald's Corporation participa en los beneficios) (McDonald's Corporation, 2025a). Este sistema permite que la experiencia del cliente sea uniforme incluso en mercados muy diferentes (McDonald's Corporation, 2025a; Vignali, 2001).

La solidez financiera del modelo es llamativa: margen de franquicias del 83,9% y margen operativo ajustado del 46,3% en 2024 —frente al 42,8% de 2019—, lo que muestra su capacidad para resistir incluso cuando suben la inflación y los costes laborales (McDonald's Corporation, 2025a).

En España, McDonald's cerró 2024 con 629 restaurantes y superó los 660 a comienzos de 2025 (Alimarket, 2025). La facturación de la filial española alcanzó 496,9 millones de euros en 2023, lo que supone un crecimiento del 19% interanual, situándola en el tercer puesto del ranking nacional de restauración por volumen de ventas (INFORMA D&B, 2024). El primer establecimiento abrió en la Gran Vía de Madrid en 1981 lo que significa que hay consumidores españoles cuya relación con la marca abarca más de cuatro décadas.

La presencia española de McDonald's no puede entenderse sin su lógica glocal. Vignali (2001) documentó esa estrategia —«piensa globalmente, actúa localmente»— como mecanismo de adaptación que mantiene la coherencia de marca global mientras incorpora elementos culturales y gastronómicos locales: productos específicos, colaboraciones con

proveedores españoles y adaptación de horarios al patrón de desayuno tardío. Según Aaker (1996), esta capacidad de adaptación sin pérdida de coherencia es uno de los activos de brand equity más difíciles de replicar.

### 3.2. El plan estratégico *Accelerating the Arches 2.0*: los pilares M-C-D

El marco estratégico de McDonald's desde 2020, *Accelerating the Arches* (versión 2.0), se organiza en tres vectores: Maximizar el marketing (M), Comprometerse con el núcleo del menú (C) y Duplicar la apuesta en las 4Ds —Digital, Delivery, Drive-Thru y Desarrollo (D)— sobre una plataforma tecnológica y de marca integrada (McDonald's Corporation, 2025a).

El pilar de Marketing articula el *Feel Good Marketing*: no hablar de las características del producto sino construir y ampliar los rituales y recuerdos que los consumidores ya asocian con la marca —directamente vinculado al módulo FEEL de Schmitt (2000)—. El big data permite identificar qué rituales son relevantes para cada segmento y activarlos en el momento y canal adecuados (Jiménez-Zarco et al., 2017).

El pilar *Core Menu* descansa en un dato contundente: los 17 productos con ventas superiores a 1.000 millones de dólares anuales, como Big Mac, McMuffin, patatas fritas o Chicken McNuggets, representan casi el 65% de las ventas totales (McDonald's Corporation, 2025a). La estrategia no es renovar la carta sino mejorar los iconos: el programa *Best Burger*, orientado a hamburguesas más jugosas, se despliega en casi todos los mercados antes de finales de 2026 (McDonald's Corporation, 2025a; DBS Group Research, 2025). Desde el marco de Aaker (1996), esta apuesta refuerza la dimensión de «marca como producto» y fortalece la percepción de calidad de una forma más duradera y más difícil de debilitar por la competencia.

Las 4Ds son el motor de crecimiento. En cuanto a la primera, Digital, se ha observado que las ventas digitales ya son superiores al tercio del total en los seis mercados principales; MyMcDonald's Rewards con 175 millones de usuarios activos y objetivo de 250 millones para 2027, con ventas proyectadas de 45.000 millones de dólares a través del canal de fidelización (McDonald's Corporation, 2025a; DBS Group Research, 2025). Por otro lado, Drive-Thru está presente en más del 95% de los establecimientos, siendo el canal de mayor

volumen. Por último, Desarrollo apunta a 50.000 restaurantes globales en 2027, desde los 43.000 actuales (DBS Group Research, 2025, McDonald's Corporation, 2025a).

### **3.3. Innovaciones en el punto de venta: kioscos, aplicación móvil y programa de fidelización**

McDonald's define la digitalización como el «tejido conectivo» de su estrategia (McDonald's Corporation, 2025b). Tres innovaciones marcan esa transformación en el punto de venta.

Los kioscos digitales son hoy el canal de pedido estrella. Su función va más allá de reducir tiempos de espera, sino que actúan como un dispositivo de arquitectura de la elección que, al eliminar la presión social del mostrador hace que el cliente gaste más, ya que invierte más tiempo en explorar y personalizar lo que pide (Liu, W., 2025). Desde los MEE, el kiosco actúa principalmente sobre ACT, apelando a la autonomía conductual, y SENSE, en lo que respecta al diseño visual de la interfaz (Schmitt, 2000).

La adquisición de Dynamic Yield (2019) añadió personalización automática en tiempo real: las pantallas de menú se adaptan al tráfico, la meteorología, la hora y el historial de compra del usuario (Coquillat, 2021). La colaboración con Google Cloud lleva este enfoque también a la cocina y la cadena de suministro (McDonald's Corporation, 2025b).

La aplicación incorpora *Ready on Arrival*: mediante geoperimetraje, detecta la proximidad del usuario e inicia la preparación del pedido antes de su llegada, buscando una recogida sin fricción (McDonald's Corporation, 2025b). Las *Accuracy Scales* son básculas con IA que verifican el peso de cada bolsa, y abordan el punto de fricción más frecuente en encuestas de satisfacción: los pedidos incompletos en el canal de entrega a domicilio (delivery) (McDonald's Corporation, 2025b).

MyMcDonald's Rewards, lanzado en 2021, ha sido el principal impulsor de la adopción digital: 175 millones de usuarios activos en 60 mercados, con objetivo de 250 millones para 2027 (McDonald's Corporation, 2025b; DBS Group Research, 2025). La posibilidad de canjear puntos por experiencias digitales no relacionadas con la comida resulta especialmente atractiva para el público joven, donde identidad digital e identidad de consumo son difícilmente separables (Dimock, 2019; McDonald's Corporation, 2025b).

Desde los MEE, el programa opera sobre el módulo RELATE, ya que construye membresía y comunidad que trascienden el acto puntual de compra (Schmitt, 2000).

### **3.4. Magnetismo cultural: la estrategia de participación en el fandom**

El tránsito de McDonald's desde el marketing de emisión masiva hacia la participación activa en la cultura popular es el cambio estratégico más significativo de la última década y el que mejor explica su relevancia creciente entre la Generación Z (Digital Agency Network, 2026; Dimock, 2019; Rap-Up, 2024; Schmitt, 2000;). La compañía lo denomina magnetismo cultural y consiste en conectar de forma auténtica con la identidad y las subculturas de sus consumidores, sin que el vínculo se perciba como estrategia publicitaria (McDonald's Corporation, 2025). El objetivo pivota desde crear nuevas plataformas comunicativas hacia darle un nuevo significado a los productos del menú a través de la cultura fan (Digital Agency Network, 2026; Rap-Up, 2024; Schmitt, 2000).

El programa Famous Orders ha sido el catalizador de esta estrategia. La colaboración con Travis Scott en 2020 estableció el modelo: menú económico, mercancía exclusiva e integración directa en la estética del rap, con escasez de ingredientes en varios Estados e ingresos estimados de 20 millones de dólares para el artista (Rap-Up, 2024). La colaboración con BTS en 2021 expandió el programa a más de 50 mercados: dos salsas exclusivas se convirtieron en objeto de deseo en comunidades de K-pop y el trimestre de lanzamiento generó 5.900 millones de dólares en ventas sistémicas (Rap-Up, 2024).

La eficacia del modelo reside en que McDonald's no busca que el consumidor vea su publicidad, sino que utilice la marca para construir su propia identidad. Al participar en las subculturas del anime, la moda urbana y los videojuegos, la marca «se encuentra con sus fans fuera de los muros del restaurante» (McDonald's Corporation, 2025b) adoptando una postura de validación cultural, no de persuasión comercial. Desde los MEE, esta estrategia activa directamente RELATE, apelando a la pertenencia a una comunidad cultural, y FEEL, a través del orgullo de identidad colectiva.

El magnetismo cultural opera fundamentalmente sobre el segmento joven y tiene escasa capacidad de alcance sobre los padres de 45-55 años. Las colaboraciones con artistas de trap, K-pop o cultura urbana son instrumentos de captación de la Generación Z, no los

mecanismos que explican la lealtad de los consumidores de mediana edad, cuyo vínculo con la marca se construyó por vías distintas, que examina la siguiente sección.

### **3.5. El Happy Meal y la construcción de la lealtad familiar: origen de la estrategia intergeneracional**

Ningún producto de McDonald's ha generado un impacto intergeneracional comparable al Happy Meal. Lanzado en 1979, redefinió la visita al QSR como un momento familiar con valor emocional propio. Su diseño activaba tres mecanismos clave de socialización de marca infantil: la promesa de sorpresa, el componente coleccionable y la vinculación con franquicias de entretenimiento que el niño ya amaba (Lanzas Salido, 2023).

La alianza con Disney (1997-2010) convirtió cada estreno cinematográfico en ocasión de visita y los juguetes en prolongaciones del universo de ficción infantil (Vignali, 2001). Ronald McDonald operó durante más de cinco décadas como punto de contacto emocional con el público infantil, una asociación de marca sólida, positiva y única según Keller (1993).



**Figura 3.** *Familia consumiendo un Happy Meal en un restaurante McDonald's.*

Fuente. McDonald's Corporation (2023).

Bagnato et al. (2023) documentan que la preferencia por McDonald's decrece durante la adolescencia ya que el vínculo infantil se somete a revisión crítica, pero sin implicar ruptura: los datos de MyMcDonald's Rewards muestran que los adultos de 30 a 50 años, los cuales fueron niños durante el apogeo del Happy Meal, son el segmento de mayor frecuencia de

---

visita. Lo que cambia no es la lealtad sino su naturaleza, desde el componente lúdico a la nostalgia, el hábito y la identidad consolidada.

Desde la perspectiva del CLV intergeneracional, el Happy Meal es una inversión cuyo retorno se extiende décadas: el niño que asocia McDonald's con el juguete sorpresa y una tarde con sus padres construye una estructura de *brand knowledge* (Keller, 1993) que se reactivará al llevar a sus propios hijos al restaurante, al sentir nostalgia o al buscar conveniencia familiar. El Happy Meal contemporáneo mantiene esa mecánica emocional intacta, con una actualización medioambiental, aplicándose una reducción del plástico virgen en un 63,7% desde 2018 (McDonald's Corporation, 2025b).

Esta historia estratégica es el contexto necesario para interpretar los testimonios del capítulo 5. Cuando una madre de 50 años describe un vínculo con McDonald's indisoluble de los hitos biográficos de sus hijos, o cuando un padre de 47 años reconoce haber adoptado la app por influencia de sus hijos adolescentes, no describe el efecto de ninguna campaña reciente, sino que describe el resultado acumulado de décadas de construcción de lealtad familiar, cuyo origen fue un juguete de plástico en una cajita roja con asas amarillas.

---

## 4. METODOLOGÍA

### 4.1. Diseño de la investigación: enfoque mixto de carácter exploratorio

La investigación adopta un diseño mixto exploratorio que combina fuentes secundarias, como literatura académica, informes corporativos y estudios sectoriales, con datos primarios generados mediante entrevistas en profundidad semiestructuradas a dos grupos generacionales, cuyos testimonios constituyen el material central del capítulo de análisis.

El enfoque cualitativo es el más adecuado dado el objeto de estudio, siendo el objetivo comprender la lógica interna de la experiencia del consumidor —por qué ciertos MEE generan vínculos más resistentes, cómo opera la influencia intergeneracional, dónde diverge la estrategia corporativa de la percepción real—. Estos son interrogantes de comprensión, no de medición (Ruggiano y Perry, 2019).

El alcance es exploratorio y orientado a la generación de hipótesis ya que los hallazgos no permiten relaciones causales ni generalización estadística, pero sí la identificación de patrones que futuros estudios de corte cuantitativo podrán contrastar con muestras representativas (Ruggiano y Perry, 2019).

### 4.2. Diseño del instrumento: la entrevista semiestructurada y la técnica del incidente crítico

Se ha seleccionado la entrevista semiestructurada como técnica primaria de recogida de datos. Frente a la entrevista estructurada, combina la comparabilidad —un guion predefinido garantiza que todos los informantes abordan los mismos temas— con la flexibilidad para profundizar en las dimensiones de experiencia más significativas para cada sujeto. Esta combinación resulta especialmente valiosa en investigaciones sobre experiencia de cliente, donde los mecanismos de activación emocional y los puntos de fricción varían notablemente según el perfil del consumidor.

El guion se diseñó en dos versiones, una para jóvenes y otra para padres, siendo estructuralmente equivalentes para así poder comparar las respuestas completas y relevantes. Ambas recorren las tres etapas del customer journey de Lemon y Verhoef (2016) e incorporan preguntas orientadas a los cinco MEE de Schmitt (2000), además de un bloque

sobre las dinámicas de decisión familiar y el pester power. Los guiones completos se recogen en el Anexo I.

El instrumento incorpora la técnica del incidente crítico (Flanagan, 1954): se solicitó a los informantes que narraran episodios concretos, como una visita memorable, un problema con el servicio o una experiencia con el kiosco o la app, en lugar de valoraciones generales. Este anclaje reduce el sesgo de deseabilidad social y genera materiales más ricos para el análisis temático, dado que los detalles narrativos permiten identificar los mecanismos emocionales y relacionales con más detalle que las valoraciones generales.

Se incorporaron también técnicas proyectivas ligeras, como por ejemplo la «isla desierta», técnica que consiste en identificar los cinco elementos de la experiencia McDonald's considerados irrenunciables, y el análisis de estímulos visuales de la app y los menús digitales, que permitió obtener respuestas espontáneas sobre la personalización algorítmica sin formular preguntas directamente evaluativas.

#### **4.3. Muestreo y composición de la muestra**

La investigación utiliza un muestreo intencional por criterios orientado a la heterogeneidad máxima dentro de cada grupo. El objetivo no es representatividad estadística sino diversidad de perspectivas dentro de cada segmento, condición suficiente para alcanzar la saturación teórica con pocos casos (Guest et al., 2006). La muestra comprende diez informantes en dos grupos generacionales definidos a partir de Dimock (2019).

El Grupo de Jóvenes (Informantes 1-5) corresponde a la Generación Z (17-23 años). Han sido seleccionados por ser consumidores habituales de McDonald's con frecuencia mínima mensual, consumo durante la infancia con influencia familiar documentada y diversidad en el perfil de adopción digital.

El Grupo de Padres (Informantes 6-10) corresponde a la Generación X (45-55 años). En su caso han sido seleccionados por la responsabilidad en las decisiones de consumo familiar con hijos a cargo, consumo habitual de McDonald's y diversidad en el perfil de uso de las tecnologías digitales, partiendo desde usuarios activos de la app hasta usuarios que operan exclusivamente por kiosco o mostrador.

La tabla 1 recoge la caracterización de los diez informantes con los códigos de anonimización utilizados en el análisis.

**Tabla 1. Composición de la muestra por grupos generacionales**

| Código         | Grupo   | Franja de edad                               | Generación   | Perfil digital | Frecuencia visita |
|----------------|---------|----------------------------------------------|--------------|----------------|-------------------|
| Inf. 1         | Jóvenes | 18-23 años                                   | Generación Z | Alta           | Semanal           |
| Inf. 2         | Jóvenes | 18-23 años                                   | Generación Z | Alta           | Quincenal         |
| Inf. 3         | Jóvenes | 18-23 años                                   | Generación Z | Media-alta     | Mensual           |
| <b>Inf. 4*</b> | Jóvenes | 17 años<br>(consentimiento parental firmado) | Generación Z | Alta           | Semanal           |
| Inf. 5         | Padres  | 45-55 años                                   | Generación X | Media          | Quincenal         |
| Inf. 6         | Padres  | 45-55 años                                   | Generación X | Media          | Mensual           |
| Inf. 7         | Padres  | 45-55 años                                   | Generación X | Baja-media     | Mensual           |
| Inf. 8         | Padres  | 45-55 años                                   | Generación X | Media          | Quincenal         |
| Inf. 9         | Jóvenes | 18-23 años                                   | Generación Z | Alta           | Semanal           |
| Inf. 10        | Padres  | 45-55 años                                   | Generación X | Media-baja     | Mensual           |

**Tabla 1. Perfil sociodemográfico de los informantes (entrevistas en profundidad)**

Fuente: elaboración propia a partir del trabajo de campo.

*\* Informante 4: menor de edad (17 años) en el momento de la entrevista. Participación con consentimiento informado escrito del tutor legal, obtenido previamente a la realización de la sesión.*

El principio de saturación teórica (Guest et al., 2006) avala este tamaño muestral: a partir de la sexta entrevista los nuevos testimonios dejaron de aportar categorías conceptuales no identificadas previamente, lo que confirma que se alcanzó la densidad analítica necesaria para los objetivos exploratorios del trabajo.

La muestra presenta una composición mayoritariamente femenina, siendo seis de los diez informantes son mujeres, lo que podría dejar poco representada la dimensión funcional del consumo, más frecuente entre consumidores varones, especialmente en el segmento de padres (Kellershohn et al., 2021). El alcance geográfico no ha sido delimitado con precisión, lo que impide determinar si los hallazgos son representativos del conjunto del mercado español.

#### **4.4. Procedimiento de recogida de datos**

Las entrevistas se realizaron en espacios elegidos por los participantes para garantizar un entorno de confianza y reducir la asimetría de poder entre entrevistador e informante. La duración media fue de 10-15 minutos. Todas las sesiones fueron grabadas con consentimiento explícito y transcritas íntegramente de forma manual, preservando pausas, rectificaciones y marcas de énfasis, y revisadas contra la grabación antes de iniciar la codificación.

#### **4.5. Análisis de datos: análisis temático inductivo y triangulación**

El análisis de los datos se llevó a cabo mediante análisis temático inductivo siguiendo el protocolo de seis fases propuesto por Braun y Clarke (2006): familiarización con los datos mediante lecturas repetidas de las transcripciones; generación de códigos iniciales a partir de los fragmentos de texto más significativos; búsqueda de temas mediante la agrupación de códigos con afinidad conceptual; revisión y refinamiento de los temas identificados para asegurar su coherencia interna y su diferenciación mutua; definición y denominación precisa de cada tema; y producción del informe analítico final.

La codificación operó en dos niveles: deductivo —asignando fragmentos a los cinco MEE y a las tres etapas del customer journey— e inductivo, atendiendo a temas emergentes no anticipados por el marco teórico: la influencia de los hijos sobre los hábitos digitales de los padres, la percepción del restaurante como espacio de desconexión o la resistencia diferenciada a la personalización algorítmica según el canal.

La triangulación se desarrolló en dos dimensiones. La primera, entre grupos: los testimonios de jóvenes y padres se contrastaron para identificar convergencias —fenómenos robustos independientes del perfil generacional— y divergencias —las que construyen el argumento

---

intergeneracional—. La segunda, entre fuentes: los hallazgos cualitativos se confrontaron con fuentes secundarias para evaluar en qué medida la experiencia vivida valida o contradice la estrategia declarada. Las divergencias, como la de la personalización algorítmica en el módulo THINK, son en sí mismas el hallazgo más valioso ya que señalan brechas entre intención estratégica y percepción real del consumidor (Ruggiano y Perry, 2019).

#### **4.6. Consideraciones éticas y confidencialidad**

La investigación se condujo con pleno cumplimiento de los principios éticos aplicables a la investigación con participantes humanos. Antes de cada entrevista se informó a los participantes del propósito académico, el carácter voluntario de su participación, su derecho a interrumpir en cualquier momento y el tratamiento confidencial de los testimonios. Los ocho informantes prestaron consentimiento explícito; en el caso de Informante 4 —17 años en el momento de la entrevista— se obtuvo previamente el consentimiento escrito del tutor legal.

Para garantizar el anonimato, todos los informantes se identifican mediante códigos numéricos (Informante 1 a 10). Las grabaciones originales y transcripciones íntegras no se incluyen en el documento, aplicando el principio de minimización de datos; en el capítulo de análisis solo figuran los fragmentos directamente pertinentes para la argumentación.

## 5. ANÁLISIS DEL CUSTOMER JOURNEY Y LOS MÓDULOS EXPERIENCIALES

El capítulo analiza los testimonios de los diez informantes en torno a dos ejes: el customer journey en el ecosistema omnicanal de McDonald's, según el modelo de Lemon y Verhoef (2016), y la activación de los cinco MEE de Schmitt (2000) en cada fase. El objetivo es contrastar la estrategia corporativa con la experiencia real del consumidor para identificar convergencias, brechas y mecanismos de lealtad intergeneracional. Los testimonios se atribuyen con los códigos de la Tabla 1.

### 5.1. El customer journey en el ecosistema omnicanal de McDonald's

Como se analizó en la sección 2.3 sobre la gestión sinérgica de puntos de contacto, la omnicanalidad busca una experiencia coherente. Sin embargo, los datos recogidos revelan una 'fricción de relevancia': el punto de contacto físico (el restaurante) está perdiendo terreno frente al digital (la App). Esta evidencia empírica matiza la teoría de Verhoef et al. (2015); en el caso de McDonald's, la omnicanalidad no está resultando en una suma de canales, sino en una jerarquización donde el entorno digital dicta la satisfacción global, dejando al local físico como un mero nodo logístico de entrega.

El customer journey de McDonald's ya no es un recorrido lineal que comienza en el restaurante y termina con el consumo. La omnicanalidad ha extendido esta experiencia más allá del momento de compra, creando una serie de puntos de contacto que las dos generaciones experimentan de manera muy diferente.

#### ***Etapas de pre-compra: concienciación y decisión***

En el grupo de jóvenes, la pre-compra está dominada por el ecosistema digital. Informante 2 (Jóvenes, 22 años) usa la app activamente para localizar descuentos antes de decidir la visita; Informante 1 (Jóvenes, 19 años) no consulta el menú porque mantiene un pedido habitual que apenas varía. Esta dualidad, definida por la adopción estratégica frente al hábito automatizado, refleja los dos modos de pre-compra que Lemon y Verhoef (2016) identifican: el consumidor que busca activamente y el que opera en piloto automático.

En el grupo de padres, el patrón es más heterogéneo. Informante 8 (Padres, 54 años) incorporó el hábito de consultar promociones digitales por influencia directa de sus hijos —

transferencia de competencias digitales de hijos a padres—. Informante 7 (Padres, 47 años) usa la app de forma puramente utilitaria, para obtener ofertas concretas sin explorar la plataforma. Estos dos perfiles, siendo el primero un adoptante por contagio familiar y el segundo un usuario utilitario, representan las principales vías de acceso digital de McDonald's para el segmento adulto.

### ***Etapas de compra: conversión y fricción cero***

La etapa de compra presenta la mayor convergencia entre grupos y la que mejor ilustra el módulo ACT. En el grupo de jóvenes, la preferencia por el kiosco es prácticamente unánime, pero sus motivaciones van más allá de la rapidez. Informante 1 (Jóvenes, 19 años) valora poder decidir

*«más ágilmente sin que te intenten vender algo adicional»* (Informante 1, Jóvenes)

revelando que la atracción del kiosco no es solo la rapidez sino la ausencia de presión comercial. Informante 2 (Jóvenes, 22 años) añade otra motivación: la facilidad de canjear descuentos del programa de fidelización, que en el mostrador percibe como un proceso complejo.



**Figura 4.** *Usuario realizando un pedido a través de la app de McDonald's.*

Fuente. McDonald's Corporation (2023).

En el grupo de padres, aunque prefieren el kiosco, también valoran el trato personal, algo que no ocurre entre los jóvenes. Informante 7 (Padres, 47 años) valora la autonomía del kiosco para

*«ver todo con calma y personalizar sin presión externa»* (Informante 7, Padres)

mientras que Informante 8 (Padres, 54 años) mantiene una preferencia residual por el trato presencial. Estos testimonios indican que el uso del kiosco no sustituye al servicio presencial, sino que lo transforma: de canal de pedido a canal de garantía para perfiles con mayor necesidad de seguridad percibida.

### ***Etapas de post-compra: uso, lealtad y fricciones***

La post-compra es donde más se nota la diferencia entre lo que promete la omnicanalidad y la experiencia real. Informante 8 (Padres, 54 años) describe cómo el *delivery* ha cambiado sus hábitos en los días de mayor carga laboral. Sin embargo, ese mismo canal concentra las fricciones más graves: Informante 2 (Jóvenes, 22 años) reporta esperas de hasta

*«dos horas y media en pedidos online, lo que califica de horrible»* (Informante 2, Jóvenes)

aunque esa experiencia negativa no interrumpió su patrón de consumo ya que retomó los pedidos meses después. Una fricción grave en ACT no destruye la lealtad cuando el vínculo emocional de FEEL es suficientemente sólido (Brakus et al., 2009; Schmitt, 2000).

## **5.2. Activación de los Módulos Estratégicos Experienciales**

Al contrastar los hallazgos empíricos con el modelo de Schmitt (2000) expuesto en el Capítulo 2, se observa una transferencia del valor experiencial desde el módulo SENSE (estética del local) hacia los módulos THINK y ACT. Mientras que en el marco teórico se planteaba la importancia de los estímulos sensoriales físicos, los resultados de las entrevistas sugieren que, para la Generación Z, la experiencia se 'intelectualiza' a través de la interfaz digital. Personalizar el pedido no es solo algo práctico, sino también una forma de afirmar su autonomía frente a los padres.

Se analiza a continuación la activación de cada MEE a partir de los testimonios, identificando los momentos clave que determinan si el cliente sigue siendo fiel o se va a la competencia y contrastando la estrategia declarada con la experiencia percibida.

### 5.2.1. Módulo SENSE: la metamorfosis estética y sus límites perceptivos

SENSE revela una paradoja central: McDonald's ha logrado una transformación sensorial real y más coherente con los valores de bienestar contemporáneos que los informantes reconocen y valoran, pero sin modificar las creencias de fondo sobre la categoría. Informante 3 (Jóvenes, 20 años) describe la experiencia sensorial actual:

*«hoy en día es bastante moderno... e incluso en apariencia puede llegar a parecer lujoso, a pesar de que el consumo sea barato»* (Informante 3, Jóvenes)

y añade que el gris y el verde proyectan una imagen de espacio saludable deliberada y eficaz en su objetivo de modificar la percepción inmediata.

Informante 9 (Jóvenes, 23 años) lo formula en términos cromáticos y explica que el rediseño del local hace que

*«no parezca tan agresivo como antes, con tanto rojo y amarillo»* (Informante 9, Jóvenes)

quitando intensidad al estímulo visual que refuerza la misma percepción de modernidad sin alterar las asociaciones de fondo.

Informante 10 (Padres, 52 años), en cambio, sigue asociando el local a *«sus amarillos y rojos»* característicos, lo que sugiere que la transición cromática opera de forma asimétrica: es más visible y significativa para los jóvenes, mientras que entre los adultos las asociaciones de color previas son más difíciles de cambiar.

Sin embargo, el módulo SENSE encuentra su límite en la credibilidad de fondo. Informante 7 (Padres, 47 años) lo expresa con una ironía que captura el fenómeno con precisión:

*«casi casi te engañan para que lo veas como sano»* (Informante 7, Padres)

El consumidor decodifica el rediseño estético como estrategia de imagen, no como cambio de naturaleza. La mejora sensorial se aprecia en términos de confort y modernidad, pero no desplaza las asociaciones consolidadas con la comida rápida. Desde Keller (1993), las asociaciones de marca profundamente arraigadas no se transforman con cambios estéticos, por sofisticados que sean.

SENSE cumple su función diferenciadora pero no alcanza a modificar las creencias de categoría. Aunque funciona a corto plazo, su capacidad para transformar la imagen de marca es reducida.

### **5.2.2. Módulo FEEL: asimetría generacional del vínculo afectivo**

FEEL presenta la diferenciación intergeneracional más nítida. Para los padres, el vínculo emocional es profundo, personal y muy difícil de romper. Informante 6 (Padres, 50 años) articula esa densidad:

*«McDonald's lo conozco desde que siendo niña celebraba mis cumpleaños allí... hay determinados momentos de mi vida asociados»* (Informante 6, Padres)

McDonald's ha dejado de ser un establecimiento de restauración para convertirse en un repositorio de memorias biográficas, fenómeno que Hirschman y Holbrook (1982) anticiparon al argumentar que el consumo opera sobre significados simbólicos que trascienden la función del producto. Para el segmento de padres, la marca no se evalúa como restaurante sino como espacio de memoria afectiva, prácticamente impermeable a la comparación competitiva.

Informante 10 (Padres, 52 años) añade una dimensión no recogida en los testimonios anteriores del grupo adulto, mostrando con claridad cómo se superponen dos etapas de vida distintas:

*«De joven, cuando llegó a España era algo nuevo y diferente, ibas con los amigos y era casi un evento. Y luego está la etapa de padre, llevar a mis hijos cuando eran pequeños, el parque, el Happy Meal... eso tiene mucha carga emocional»* (Informante 10, Padres)

El FEEL adulto no emerge de una sola experiencia acumulada sino de la unión de dos vínculos distintos que se refuerzan el uno al otro, fortaleciendo todavía más la resistencia emocional de este segmento.

En el grupo de jóvenes, el módulo FEEL opera de forma diferente. Informante 4 (Jóvenes, 17 años) describe una nostalgia de horizonte temporal más corto pero emocionalmente genuina:

*«me genera nostalgia... recuerdos de habértelo pasado bien siendo pequeño en el parque mientras te comías unos nuggets»* (Informante 4, Jóvenes)

Una nostalgia de la infancia reciente, no de décadas lejanas, pero que opera sobre el mismo mecanismo de asociación afectiva. La diferencia es la densidad temporal: diez años de memorias frente a cuarenta. Aaker (1996) describiría esto como la diferencia entre un brand equity en construcción y uno consolidado.

Informante 9 (Jóvenes, 23 años) añade que el vínculo afectivo juvenil no es estático sino que coge significados distintos con el tiempo, pasando de asociar la marca a *«cuando los padres querían darte un capricho»* a que pase a ser parte de rituales propios de la vida adulta incipiente, como el McAuto nocturno con amigos.

El riesgo para el segmento joven es una desconexión emocional progresiva si la marca no genera nuevos rituales afectivos adaptados a la Generación Z. Las colaboraciones del programa Famous Orders tienen efecto de relevancia cultural, pero aún no han construido memorias de vida profundas. El FEEL en los jóvenes es más frágil y más migrable ya que depende de que la marca mantenga su relevancia cultural presente; el de los padres depende solo de que la marca exista y sea reconocible.

### **5.2.3. Módulo THINK: la paradoja de la personalización algorítmica**

THINK presenta la brecha más significativa entre la intención estratégica y la experiencia percibida. La inversión en personalización algorítmica genera en una proporción notable de usuarios el efecto contrario al deseado. Informante 3 (Jóvenes, 20 años) identifica el mecanismo:

*«intentan influir bastante... lo que puede ser más económico tienes que irte tú a buscarlo»* (Informante 3, Jóvenes)

El consumidor no rechaza la tecnología en sí, ya que valora activamente el kiosco por la autonomía que proporciona, sino la percepción de que el algoritmo de recomendación trabaja en beneficio de la empresa y no del cliente. Se evidencia el rechazo a que la personalización esté al servicio de aumentar el gasto medio

Informante 1 (Jóvenes, 19 años) califica las recomendaciones algorítmicas de

*«valor nulo por no ajustarse a sus gustos específicos, percibiéndolas como un intento de colar lo más caro»* (Informante 1, Jóvenes)

mientras que Informante 5 (Padres, 53 años) elude el ecosistema de recomendación por completo, por fidelidad a los productos icónicos de siempre. En ambos casos el resultado es el mismo: THINK no activa el procesamiento elaborado que Schmitt (2000) prescribe sino un cierre cognitivo defensivo.

Informante 9 (Jóvenes, 23 años) introduce una posición intermedia: reconoce que las sugerencias *«a veces lo hacen bien»* pero concluye que

*«influyen más de lo que uno cree, aunque no te lo parezca en el momento»* (Informante 9, Jóvenes)

lo que sugiere que la eficacia del algoritmo puede operar por debajo del umbral de conciencia del usuario cuando acierta, y solo emerge cuando falla.

Dietvorst et al. (2015) documentaron que los consumidores rechazan los sistemas de recomendación por la percepción de que el algoritmo prioriza los intereses del sistema sobre los del usuario. La solución no es mejorar la precisión del algoritmo sino rediseñar su lógica para que el consumidor la experimente como un servicio de memoria personalizada.

#### **5.2.4. Módulo ACT: convergencia estratégica con tensión de fondo**

ACT presenta la mayor convergencia entre estrategia y experiencia percibida, y es el que mejor ilustra cómo la omnicanalidad ha transformado la relación del consumidor con la marca. Para los jóvenes, el kiosco y la app han convertido McDonald's en un recurso de gestión del tiempo: Informante 3 (Jóvenes, 20 años) describe su uso durante momentos de alta carga académica como un instrumento que

*«permite reducir el tiempo»* (Informante 3, Jóvenes)

incorporando a McDonald's en momentos del día que antes no incluían esta opción. Para los padres, la transformación es de otra naturaleza. Informante 5 (Padres, 53 años) describe cómo la digitalización le permite

*«no tener que desplazarme de casa, pudiéndolo pedir a través de cualquier canal»*  
(Informante 5, Padres)

mientras que Informante 6 (Padres, 50 años) valora la extensión del consumo al contexto del automóvil a través del drive-thru como una solución de conveniencia integrada en la rutina

familiar. La marca ha dejado de ser solo un destino físico para estar disponible en cualquier momento y lugar, transformación que Pine y Gilmore (1999) describirían como la eliminación de las barreras de acceso a la experiencia.

ACT introduce, sin embargo, una tensión estratégica: cuanto más se optimiza la experiencia para la conveniencia, como el pedido previo, recogida sin espera o el delivery, menor es la exposición a los estímulos sensoriales y emocionales que construyen la lealtad. Un consumidor que recoge en el coche no activa SENSE; uno que come en casa no activa RELATE. La omnicanalidad gana en frecuencia pero puede perder en profundidad experiencial, lo que supone un dilema estratégico que crecerá a medida que aumente la proporción de pedidos digitales.

#### **5.2.5. Módulo RELATE: el activo más sólido e inimitable de la marca**

RELATE es el módulo más estratégicamente relevante y el que mejor ilustra la singularidad de McDonald's como caso intergeneracional. Los testimonios de ambos grupos convergen en describir el restaurante como espacio de conexión social que trasciende la restauración.



**Figura 5.** Campaña de McDonald's con Travis Scott dirigida al fandom juvenil.

Fuente. Rap-Up (2024).

Informante 3 (Jóvenes, 20 años) lo define como

*«un plan tranquilo de disfrutar de estar juntos... te sientes en casa»* (Informante 3, Jóvenes)

mientras que Informante 1 (Jóvenes, 19 años) asocia directamente la marca con la experiencia de

*«pasar un buen rato con amigos»* (Informante 1, Jóvenes)

El valor atribuido no es el de la comida sino el del contexto relacional, exactamente lo que Oldenburg (1989) describía como la función del tercer lugar.

Informante 9 (Jóvenes, 23 años) lo explicita con precisión:

*«No es solo la comida, es el momento. Si fuera solo me lo tomaría de otra manera, más funcional»* (Informante 9, Jóvenes)

y señala el McAuto nocturno como ritual relacional específico del segmento joven que activa RELATE de forma concentrada fuera del horario habitual.

Para el grupo de padres, la dimensión relacional adquiere una complejidad adicional. Informante 6 (Padres, 50 años) menciona la Fundación Ronald McDonald como elemento de su vínculo con la marca,

*«con la que colaboramos todos los años»* (Informante 6, Padres)

lo que ilustra que el RELATE adulto va más allá del restaurante y abarca la percepción de la marca como empresa responsable, en línea con la dimensión de «marca como organización» de Aaker (1996).

RELATE es sólido porque es acumulativo e imposible de imitar, al estar anclado en memorias y rituales que son específicos de la historia de cada consumidor con la marca. Lo que requiere atención es su renovación para el segmento joven. Por un lado, el vínculo relacional de los padres es pasivo y nostálgico, y, por otro, el de los jóvenes necesita recargarse activamente con experiencias presenciales significativas que generen nuevas memorias compartidas.

#### ***5.2.6. La dinámica intergeneracional: pester power, influencia inversa y transmisión de lealtad***

Los testimonios permiten identificar dos vectores de influencia intergeneracional que operan simultáneamente y se refuerzan mutuamente.

El primero es el pester power clásico, de hijos a padres. Informante 8 (Padres, 54 años) describe con notable franqueza cómo fue

*«arrastrada por sus hijos durante años hasta generar un vínculo afectivo propio con la marca»* (Informante 8, Padres)

La insistencia del hijo no determina solo la elección puntual de dónde comer, sino que reconfigura a largo plazo las preferencias del adulto (Bertol et al., 2017). McDonald's ha capitalizado este mecanismo durante décadas: el hijo como activador, el padre como cliente recurrente de alta frecuencia.

Informante 10 (Padres, 52 años) corrobora el patrón:

*«Si no fuera por ellos, probablemente iría mucho menos. Cuando son pequeños los llevas y acabas yendo más de lo que irías solo»* (Informante 10, Padres)

precisando además que su gestión parental no recaía sobre el contenido del pedido sino sobre la frecuencia —*«lo que sí controlaba más era la frecuencia con la que íbamos, no tanto lo que pedían»*—, lo que sugiere que el pester power opera con mayor eficacia sobre la decisión de ir que sobre la de qué consumir.

El segundo vector es la influencia inversa en el dominio digital, fenómeno que no había sido documentado antes en McDonald's y que aparece con claridad en los testimonios. Informante 7 (Padres, 47 años) describe cómo incorporó el hábito de consultar promociones digitales y pedir a domicilio

*«influenciada directamente por sus hijos»* (Informante 7, Padres)

Este hallazgo tiene implicaciones estratégicas inmediatas: MyMcDonald's Rewards crece también a través del contagio intrafamiliar —el hijo enseña al padre a usar la app, convirtiéndolo en usuario del programa sin haber sido objetivo de ninguna campaña—. Es una forma de captación casi gratuita cuyo alcance no se está midiendo en la estrategia comunicada.

La articulación de estos dos vectores —pester power e influencia digital inversa— constituye el núcleo empírico de la tesis: la lealtad a McDonald's en el contexto familiar es sistémico, emergiendo de la interacción intergeneracional y se autoperpetúa. Desde Cappellini y Parsons (2012), lo que documentan los testimonios es el proceso de «hacer familia» a través del consumo compartido: la visita transmite lealtad de marca al tiempo que refuerza el vínculo afectivo.

### 5.3. Momentos de verdad y fricciones en la experiencia omnicanal

Los testimonios permiten identificar tres categorías de momentos de verdad con relevancia diferencial por segmento, categorías derivadas de puntos críticos donde la promesa de marca se cumple o se rompe.

La primera categoría es la fricción logística en delivery. La espera de más de dos horas reportada por Informante 2 (Jóvenes, 22 años) expresa una brecha estructural entre la promesa de conveniencia digital y la capacidad operativa de los socios de entrega. Resulta significativo que, a pesar de esta experiencia negativa, la lealtad se mantuvo y el entrevistado volvió a pedir meses después. Los módulos FEEL y RELATE actuaron como amortiguadores frente al fallo de ACT.

La segunda categoría es la fricción en la resolución de errores. Informante 7 (Padres, 47 años) espera una respuesta inmediata ante productos faltantes, expectativa que las Accuracy Scales tratan de gestionar tecnológicamente. Es un momento especialmente crítico por operar al final de la visita, dejando la impresión más duradera sobre la fiabilidad del servicio.

La tercera categoría, siendo la más reveladora, es la fricción de personalización. Informante 1 (Jóvenes, 19 años) identifica que la personalización basada en algoritmos

*«no se ajusta a sus gustos específicos y la percibe como un intento de colar lo más caro»* (Informante 1, Jóvenes)

Este momento de verdad genera no solo insatisfacción puntual sino desconfianza sistémica: quien percibe el algoritmo como una táctica de venta encubierta desconfiará de cualquier sugerencia futura, por relevante que sea.

El patrón es coherente con la jerarquía de los módulos: las fricciones en ACT —logística, esperas— son toleradas cuando el vínculo de FEEL y RELATE es sólido. Las fricciones en

THINK, marcadas por desconfianza algorítmica, son más duraderas porque dañan la percepción de la integridad de la marca, lo que supone un componente del brand equity difícil de restaurar.

#### **5.4. Síntesis integradora: la familia como sistema de transmisión de lealtad y el CLV intergeneracional**

Los hallazgos del capítulo permiten construir el argumento central con soporte empírico. Los cinco módulos no operan de forma independiente, sino que se articulan en un sistema en el que cada uno cumple una función específica en el ciclo de lealtad intergeneracional.

SENSE establece el primer contacto ya que atrae, genera confort y reduce la disonancia, de forma equivalente en ambos segmentos. FEEL construye el vínculo de largo plazo: denso y resistente en los padres; más volátil en los jóvenes. THINK es el módulo más problemático ya que la personalización algorítmica genera el efecto inverso al deseado. ACT ha experimentado la transformación más radical con la omnicanalidad, pivotando de destino físico a solución logística omnipresente, ganando en frecuencia pero cediendo en profundidad experiencial. RELATE es el activo más valioso e inimitable al anclar la lealtad en rituales familiares que ninguna competencia de precio puede erosionar.

Sobre este sistema opera el mecanismo intergeneracional central: el padre que lleva al hijo activa el RELATE infantil y construye las condiciones para el futuro pester power; el hijo que adopta la app enseña al padre a usarla; el adulto joven que lleva a sus propios hijos cierra el ciclo. Es una transmisión de lealtad que se autoperpetúa y explica por qué McDonald's puede permitirse fricciones operativas que costarían la fidelidad a cualquier otro operador: el vínculo de décadas de rituales familiares es más resistente que cualquier promesa de servicio de un competidor.

Desde la perspectiva del CLV intergeneracional, el valor de un niño que visita McDonald's con sus padres no se mide solo por el gasto presente ni por el suyo futuro como adulto, sino también por su función como activador del consumo familiar y transmisor futuro de lealtad. La unidad de análisis no es el individuo sino la familia como sistema transgeneracional.

## 6. CONCLUSIONES, RECOMENDACIONES Y LÍNEAS FUTURAS

### 6.1. Conclusiones en relación con las preguntas de investigación

El capítulo sintetiza los hallazgos y los articula en relación con las tres preguntas de investigación.

En respuesta a PI1, el análisis revela una asimetría clara. En los padres (45-55 años), FEEL y RELATE son los motores primarios, siendo influenciados por el vínculo nostálgico profundamente arraigado en la historia personal y la función del restaurante como espacio de cohesión familiar. En los jóvenes (17-23 años), SENSE y ACT son los más activos: confort y atracción estética, y la conversión de McDonald's en solución logística integrada en la rutina. THINK es problemático en ambos grupos ya que la personalización algorítmica genera *algorithmic aversion* (Dietvorst et al., 2015; véase sección 5.2.3) porque el consumidor percibe que el sistema trabaja en beneficio de la empresa, no del cliente. Aunque THINK genera cierre cognitivo defensivo en la mayoría de los informantes, los datos también evidencian un perfil de aceptación puntual e inconsciente dentro del segmento joven, en el que la eficacia del algoritmo opera por debajo del umbral de conciencia del usuario, sugiriendo que su impacto real puede estar subestimado tanto por el consumidor como por la propia estrategia.

En respuesta a PI2, los testimonios documentan el hallazgo más original del trabajo: un mecanismo bidireccional de influencia intergeneracional. El pester power clásico reconfigura las preferencias del adulto a largo plazo (véase sección 5.2.6). La influencia inversa opera por contagio de hábitos tecnológicos. Se pudo ver en la respuesta de Informante 7 y en como incorporó el uso de la app y el pedido a domicilio por influencia directa de sus hijos, sin haber sido captada por ninguna campaña dirigida a su segmento. Ambos vectores se autoperpetúan en un ciclo de transmisión de lealtad cuyo retorno está infraestimado si se calcula a nivel individual. Los datos de Informante 10 precisan además que el pester power actúa con mayor eficacia sobre la decisión de ir que sobre la elección de qué consumir, lo que delimita con mayor exactitud el alcance real del mecanismo.

En respuesta a PI3, el análisis revela convergencia parcial con brechas importantes. MyMcDonald's Rewards y los kioscos son valorados positivamente por ambos grupos: los jóvenes por la autonomía y eficiencia; los padres por la conveniencia. La principal brecha se

produce en la personalización algorítmica (THINK), donde estrategia corporativa y experiencia percibida divergen sistemáticamente. Una segunda brecha se da en el canal de delivery, donde los fallos en el servicio generan frustración, pero no llegan a romper la fidelidad en quienes tienen un fuerte lazo emocional con la marca.

## 6.2. Síntesis de los hallazgos sobre la experiencia holística

La lógica sistémica de la experiencia McDonald's puede resumirse así: SENSE diferencia y genera confort sin reposicionar la marca fuera de la categoría; FEEL es el activo más sólido en los padres y más frágil en los jóvenes; THINK es el más problemático por el efecto inverso en la personalización algorítmica; ACT gana en frecuencia y conveniencia a costa de profundidad experiencial; y RELATE es el activo más sólido e inimitable por la creación de recuerdos y rituales familiares que ningún competidor puede reproducir.

La conclusión de fondo que se extrae de este análisis sistémico, desarrollado en detalle en la sección 5.4, es que la unidad familiar constituye la célula estratégica de lealtad más robusta y más valiosa de McDonald's: el fundamento real de su posición en el mercado de la restauración familiar española. La tecnología y la omnicanalidad son instrumentos al servicio de ese activo, no su sustituto.

## 6.3. Recomendaciones estratégicas

Los hallazgos del trabajo permiten formular cinco recomendaciones estratégicas concretas dirigidas a McDonald's España.

**Recomendación 1 — Rediseño del módulo THINK:** sustituir la lógica de maximización del ticket medio por una lógica de servicio de memoria basada en el historial de pedidos. «La última vez pediste esto» se percibe como servicio; «añade esto» se percibe como presión. El cambio no exige nueva infraestructura, ya que con Dynamic Yield ya está disponible, sino una redefinición del objetivo de diseño.

**Recomendación 2 — Modo familiar en los canales digitales:** incorporar en el kiosco y la app un modo de pedido grupal que gestione los pedidos de varios miembros desde una sola sesión, con división de cuenta por persona. Reduciría la fricción del consumo familiar digital y activaría ACT en el contexto de mayor valor para el CLV intergeneracional.

**Recomendación 3 — Programa de experiencias presenciales para jóvenes adultos:** diseñar propuestas experienciales en el restaurante físico que no puedan replicarse en el canal digital, dirigidas a jóvenes de 18-25 años. La omnicanalidad ha reducido su exposición a los estímulos del espacio físico y para recuperar esa dimensión es condición para que RELATE genere recuerdos reales en la Generación Z.

**Recomendación 4 — Capitalización explícita del mecanismo de adopción digital intrafamiliar:** una proporción significativa de padres usuarios del programa han sido captados por contagio intrafamiliar sin ser objetivo de ninguna campaña. McDonald's debería medir este canal y potenciarlo con incentivos específicos, por ejemplo bonificaciones dobles cuando un adulto se registra en el programa por invitación de un familiar ya registrado.

**Recomendación 5 — Activación comunicativa del McAuto nocturno:** los datos identifican el drive-thru en horario nocturno como ritual social propio del segmento joven adulto, con una función relacional diferenciada del consumo diurno. Una estrategia comunicativa específica para ese momento ya sea a través de redes sociales o con notificaciones de la app en franja horaria nocturna, permitiría capitalizar un punto de contacto que activa RELATE de forma concentrada sin requerir inversión en infraestructura.

#### 6.4. Limitaciones

La investigación presenta cuatro limitaciones principales. El tamaño muestral de diez informantes restringe la transferibilidad y no permite generalización estadística (Guest et al., 2006). La composición mayoritariamente femenina puede no reflejar bien la dimensión funcional del consumo asociada a varones, especialmente en el segmento de padres (Kellershohn et al., 2021).

El alcance geográfico no está delimitado con precisión, lo que impide determinar si los hallazgos son representativos del mercado español en su conjunto. Acceder a la perspectiva infantil de manera indirecta, mediante testimonios de jóvenes y relatos de padres, reduce la profundidad del análisis del pester power en comparación con la observación directa. Finalmente, los hallazgos no permiten establecer relaciones causales ni cuantificar el impacto relativo de cada módulo sobre la lealtad.

---

## 6.5. Líneas futuras de investigación

Los hallazgos abren cuatro líneas de indagación. La primera es un estudio cuantitativo a gran escala en el mercado español que valide estadísticamente las hipótesis emergentes y mida el peso del pester power como predictor de la frecuencia de visita familiar y la adopción de MyMcDonald's Rewards.

La segunda es la incorporación directa de la perspectiva infantil mediante metodologías adaptadas a su edad a través de *vignettes* o dibujo proyectivo (Grønhøj y Gram, 2021), lo que permitiría observar el pester power en acto.

La tercera es un estudio específico sobre la *algorithmic aversion* en el QSR: qué variables moderan el rechazo a los sistemas de recomendación y qué implicaciones tiene para el diseño de la IA en el sector (Dietvorst et al., 2015).

La cuarta es extender el análisis al segmento de Millennials (25-35 años) y a los mayores de 60 años, cuya relación con el ecosistema omnicanal es cualitativamente distinta a los grupos analizados, completando el mapa generacional de la base de clientes.

## **DECLARACIÓN SOBRE EL USO DE HERRAMIENTAS DE INTELIGENCIA ARTIFICIAL GENERATIVA**

En cumplimiento de lo establecido en las Normas Básicas sobre el Régimen de los Trabajos Fin de Grado de la Facultad de Ciencias Económicas y Empresariales (ICADE) de la Universidad Pontificia Comillas para el curso académico 2025-2026, la autora declara lo siguiente en relación con el uso de herramientas de Inteligencia Artificial Generativa en la elaboración del presente Trabajo Fin de Grado.

Durante la realización de este trabajo se han utilizado herramientas de IA generativa de forma instrumental y acotada en las siguientes tareas específicas: (1) apoyo en la búsqueda y localización de referencias bibliográficas académicas y su verificación de datos de publicación; (2) síntesis y organización de fuentes secundarias de naturaleza corporativa y de analistas financieros; y (3) revisión de estilo y coherencia gramatical en determinados párrafos del texto.

La autora declara expresamente que: el planteamiento del tema, las preguntas de investigación y los objetivos del trabajo son de su autoría original; el diseño metodológico, la elaboración del guion de entrevistas y la realización de las ocho entrevistas semiestructuradas han sido realizados íntegramente por ella; el análisis temático de las transcripciones, la interpretación de los hallazgos empíricos y la formulación de las conclusiones y recomendaciones estratégicas son de su autoría y criterio exclusivos; y la redacción final de todos los capítulos ha sido revisada, intervenida y validada por ella para garantizar la coherencia con su propio conocimiento, argumento y voz académica.

El uso de herramientas de IA declarado en este documento no ha sustituido el trabajo intelectual de la autora en ninguna de las dimensiones sustantivas del trabajo, sino que ha actuado como herramienta de apoyo instrumental en tareas de búsqueda y organización de información. La autora asume la plena responsabilidad sobre el contenido del trabajo y sobre la veracidad de esta declaración.

Madrid, marzo de 2026

Eva Benítez Rodríguez

## REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- Aaker, D. A. (1996). *Building strong brands*. The Free Press.
- Alimarket. (2025, enero). McDonald's cerró 2024 con 629 restaurantes operativos en España. *Alimarket*.  
<https://www.alimarket.es/restauracion/noticia/401349/mcdonald-s-cerro-2024-con-629-restaurantes-operativos-en-espana>
- Bagnato, M., White, C. M., Vanderlee, L., Shahid, M., Hammond, D., & White, M. (2023). Associations between fast-food marketing exposure and fast-food consumption among adolescents: a cross-sectional analysis. *BMC Public Health*, 23(1), 1436. <https://doi.org/10.1186/s12889-023-16158-w>
- Bensko, J., Graham, D. J., Kang, S. K., Mui, Y., & Mueller, M. P. (2024). Impacts of parental food choice values on children's restaurant eating behavior among regular restaurant consumers with low income: A latent class analysis. *Journal of Nutrition Education and Behavior*, 56(11), 760-774. <https://doi.org/10.1016/j.jneb.2024.07.011>
- Bertol, A., Poli, C., Corrêa, R. S., & Larentis, F. (2017). Children's influence on family decision-making in restaurants. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 20(4), 393-411. <https://doi.org/10.1108/QMR-12-2015-0085>
- Birch, L. L., & Fisher, J. O. (1998). Development of eating behaviors among children and adolescents. *Pediatrics*, 101(3 Suppl), 539-549. <https://doi.org/10.1542/peds.101.S2.539>
- Brakus, J. J., Schmitt, B. H., & Zarantonello, L. (2009). Brand experience: What is it? How is it measured? Does it affect loyalty? *Journal of Marketing*, 73(3), 52-68. <https://doi.org/10.1509/jmkg.73.3.052>
- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative Research in Psychology*, 3(2), 77-101. <https://doi.org/10.1191/1478088706qp063oa>
- Cappellini, B., & Parsons, E. (2012). Sharing the meal: Food consumption and family identity. *Research in Consumer Behaviour*, 13, 109-128.
- Coquillat, D. (2021, 26 de octubre). Inteligencia artificial, big data, precios inteligentes: así mejora la experiencia de usuario McDonald's. *Diego Coquillat*. <https://www.diegocoquillat.com/inteligencia-artificial-big-data-precios-inteligentes-asi-mejora-la-experiencia-de-usuario-McDonald's/>

- 
- DBS Group Research. (2025, mayo). *McDonald's Corporation: Value for more* [Informe de análisis bursátil]. DBS Bank.
- Dietvorst, B. J., Simmons, J. P., & Massey, C. (2015). Algorithm aversion: People erroneously avoid algorithms after seeing them err. *Journal of Experimental Psychology: General*, 144(1), 114-126. <https://doi.org/10.1037/a0038217>
- Digital Agency Network. (2026). McDonald's marketing strategy: Why it's still the king of fast food in 2026. *DAN*. <https://digitalagencynetwork.com/>
- Dimock, M. (2019). Defining generations: Where Millennials end and Generation Z begins. *Pew Research Center*. <https://www.pewresearch.org/short-reads/2019/01/17/where-millennials-end-and-generation-z-begins/>
- Flanagan, J. C. (1954). The critical incident technique. *Psychological Bulletin*, 51(4), 327–358. <https://doi.org/10.1037/h0061470>
- Grønhøj, A., & Gram, M. (2021). Researching family food decision making processes: highlights, hits and pitfalls when including young children's perspectives. *Qualitative Market Research: An International Journal*, 24(1), 63–81. <https://doi.org/10.1108/QMR-04-2019-0055>
- Guest, G., Bunce, A., & Johnson, L. (2006). How many interviews are enough? An experiment with data saturation and variability. *Field Methods*, 18(1), 59–82. <https://doi.org/10.1177/1525822X05279903>
- Hirschman, E. C., & Holbrook, M.B. (1982). Hedonic consumption: Emerging concepts, methods and propositions. *Journal of Marketing*, 46(3), 92–101. <https://doi.org/10.1177/002224298204600314>
- INFORMA D&B. (2024). Ranking de empresas: Restaurantes McDonald's SAU. *El Economista* / *INFORMA D&B*. <https://ranking-empresas.eleconomista.es/RESTAURANTES-MCDONALD'S-SAU.html>
- James, A., Jenks, C., & Prout, A. (1998). *Theorizing childhood*. Polity Press.
- Jiménez-Zarco, A. I., Rospigliosi, A., Martínez-Ruiz, M. P., & Izquierdo-Yusta, A. (2017). Marketing 4.0: Enhancing consumer-brand engagement through big data analysis. En H.R. Kaufmann & M.F.A. Khan Panni (Eds.), *Socio-economic perspectives on consumer engagement and buying behavior* (pp. 94–117). IGI Global. <https://doi.org/10.4018/978-1-5225-2139-6.ch005>

- Keller, K. L. (1993). Conceptualizing, measuring, and managing customer-based brand equity. *Journal of Marketing*, 57(1), 1–22. <https://doi.org/10.1177/002224299305700101>
- Kellershohn, J., Walley, K., & Vriesekoop, F. (2021). An international study of fast-food dining perceptions: millennial parents, non-millennial parents, and peer judgement during fast-food family dining. *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, 33(4), 1425–1445.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2010). *Marketing 3.0: From products to customers to the human spirit*. John Wiley & Sons.
- Kotler, P., Kartajaya, H., & Setiawan, I. (2021). *Marketing 5.0: Technology for humanity*. John Wiley & Sons. <https://doi.org/10.1002/9781119668619>
- Lemon, K. N., & Verhoef, P. C. (2016). Understanding customer experience throughout the customer journey. *Journal of Marketing*, 80(6), 69–96. <https://doi.org/10.1509/jm.15.0420>
- Liu, Z. (2026). From “Children’s Paradise” to “Late-Night Canteen”—McDonald’s spatial experience and emotional connection with people of different ages. En A. T. B. Azizan et al. (Eds.), *Proceedings of the 2025 5th International Conference on Culture, Design and Social Development (CDSD 2025) (Advances in Social Science, Education and Humanities Research, Vol. 999, pp. 101–109)*. Atlantis Press. [https://doi.org/10.2991/978-2-38476-541-6\\_14](https://doi.org/10.2991/978-2-38476-541-6_14)
- Lugosi, P., Robinson, R. N., Golubovskaya, M., Foley, L., & Harwell, J. (2016). Experiencing parenthood, care and spaces of hospitality. *The Sociological Review*, 64(2), 274–293. <https://doi.org/10.1111/1467-954X.12340>
- Łukowski, W. (2017). The impact of the internet of things on value added to marketing 4.0. *Marketing of Scientific and Research Organizations*, 26(4), 187–204.
- McDonald's Corporation. (2023a). 5 Things to know about the evolution of Accelerating the Arches. *McDonald's Newsroom*. <https://corporate.McDonald's.com/corpmcd/our-stories/article/accelerating-the-arches-2.html>
- McDonald's Corporation. (2023b). Our growth pillars. *McDonald's Corporate*. <https://corporate.McDonald's.com/corpmcd/our-company/who-we-are/our-growth-pillars.html>

- 
- McDonald's Corporation (2025a). *Investor Overview* [Presentación para inversores]. McDonald's Corporation.
- McDonald's Corporation (2025b). Where innovation meets scale: An update on McDonald's digital transformation. *McDonald's Newsroom*. <https://corporate.McDonald's.com/corpmcd/our-stories/article/digitizing-the-arches.html>
- McGuffin, L. E., Price, R. K., McCaffrey, T. A., Hall, G., Pourshahidi, L. K., & Livingstone, M. B. E. (2015). Parent and child perceptions of food portion sizes: A cross-sectional pilot study. *Public Health Nutrition*, 18(10), 1837–1847. <https://doi.org/10.1017/S1368980014002420>
- McNeal, J. U. (1992). *Kids as customers: A handbook of marketing to children*. Lexington Books.
- Oldenburg, R. (1989). *The great good place: Cafes, coffee shops, community centers, beauty parlors, general stores, bars, hangouts, and how they get you through the day*. Paragon House.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1998). Welcome to the experience economy. *Harvard Business Review*, 76(4), 97–105.
- Pine, B. J., & Gilmore, J. H. (1999). *The experience economy: Work is theatre and every business a stage*. Harvard Business School Press.
- Rap-Up. (2024, 18 de octubre). 10 times rappers partnered with fast food chains. *Rap-Up*. <https://www.rap-up.com/article/10-times-rappers-partnered-with-fast-food-chains>
- Ruggiano, N., & Perry, T. E. (2019). Conducting secondary analysis of qualitative data: Should we, can we, and how? *Qualitative Social Work*, 18(1), 81–97. <https://doi.org/10.1177/1473325017700701>
- Schmitt, B. H. (2000). *Experiential marketing: How to get customers to sense, feel, think, act, relate*. Ediciones Deusto.
- Verhoef, P. C., Kannan, P. K., & Inman, J. J. (2015). From multi-channel retailing to omni-channel retailing: Introduction to the special issue on multi-channel retailing. *Journal of Retailing*, 91(2), 174–181. <https://doi.org/10.1016/j.jretai.2015.02.005>
- Verhoef, P. C., Lemon, K. N., Parasuraman, A., Roggeveen, A., Tsiros, M., & Schlesinger, L. A. (2009). Customer experience creation: Determinants, dynamics and

---

management strategies. *Journal of Retailing*, 85(1), 31–41.  
<https://doi.org/10.1016/j.jretai.2008.11.001>

Vignali, C. (2001). McDonald's: 'Think global, act local' – the marketing mix. *British Food Journal*, 103(2), 97–111. <https://doi.org/10.1108/00070700110383154>

Ward, S. (1974). Consumer socialization. *Journal of Consumer Research*, 1(2), 1–14.  
<https://doi.org/10.1086/208584>

World Health Organization. (2023). *Policies to protect children from the harmful impact of food marketing: WHO guideline*. WHO.  
<https://www.who.int/publications/i/item/9789240073609>

## ANEXO

### ANEXO 1: PREGUNTAS ENTREVISTAS

#### ***PADRES***

#### 1. Preguntas sobre los Módulos Experienciales (MEE)

- Sensaciones (SENSE):
    - ¿Cómo describiría el ambiente físico del restaurante? (iluminación, limpieza, diseño).
    - ¿Qué papel juega la música o los colores característicos en su percepción del lugar?
  - Sentimientos (FEEL):
    - ¿Cómo le hace sentir el trato del personal en el mostrador en comparación con el uso del kiosco digital?
    - ¿Ha experimentado sentimientos de alegría o nostalgia asociados a momentos familiares en el local?
  - Pensamientos (THINK):
    - ¿Qué opina de las sugerencias personalizadas que recibe en la aplicación o en las pantallas del *drive-thru*? ¿Le resultan sorprendentes o útiles?
  - Actuaciones (ACT):
    - ¿De qué manera la rapidez de los canales digitales ha cambiado su forma de consumir comida rápida?
    - ¿Cómo interactúa físicamente con el espacio (uso de áreas de juegos, mobiliario)?
  - Relaciones (RELATE):
    - ¿Siente que formar parte del programa *MyMcDonald's Rewards* le da un trato preferente o le vincula más a la marca?
    - ¿Cómo influye la experiencia de sus hijos en su propia percepción de McDonald's?
- #### 2. Preguntas sobre el Customer Journey y Omnicanalidad
- Pre-compra (Concienciación/Consideración):
    - ¿A través de qué medios se entera de las promociones (redes sociales, notificaciones de la App, vallas)?
    - ¿Usa la App para revisar el menú antes de llegar al restaurante?

- Compra (Conversión):
  - ¿Prefiere realizar el pedido en el mostrador, en el kiosco digital o por la App? ¿Por qué?
  - ¿Cómo valora la facilidad de pago y la rapidez del servicio en cada canal?
- Post-compra (Fidelización/Promoción):
  - ¿Qué tan sencillo le resulta canjear sus puntos de lealtad por productos?
  - ¿Alguna vez ha compartido una queja o una buena experiencia a través de redes sociales y ha recibido respuesta?

### 3. Preguntas de Interacción Familiar y Toma de Decisiones

- El niño como consumidor:
  - ¿Hasta qué punto deja que su hijo tome las decisiones sobre el menú?
  - ¿Ha notado si el personal se dirige directamente al niño al servir o tomar el pedido?
- Puntos de dolor y negociación:
  - ¿Cómo gestiona las peticiones de productos "no saludables" que sus hijos ven en la publicidad o en el local?
  - ¿Valora el uso de tecnología (App/Kiosco) para evitar esperas que pongan nerviosos a los niños?

### 4. Uso de Técnicas Proyectivas (Recomendación metodológica)

- Vignettes o historias cortas:
  - Presentar el caso de una familia que tiene un problema con un pedido digital y preguntar: "¿Qué crees que debería hacer el personal en ese momento?".
- Análisis de estímulos visuales:
  - Mostrar imágenes de los menús dinámicos o la App y preguntar: "¿Qué es lo primero que le llama la atención y qué cree que la marca quiere decirle con esto?".
- La técnica de la "isla desierta":
  - Pedir que elijan solo 5 elementos de la experiencia McDonald's que no podrían faltar, para identificar qué es lo que realmente genera valor para ellos (ej. rapidez, regalo del Happy Meal, la App, etc.)

## ***HIJOS***

---

## 1. Preguntas sobre los Módulos Experienciales (MEE)

### Sensaciones (SENSE)

- ¿Cómo describirías el ambiente físico del restaurante? (iluminación, limpieza, diseño).
- ¿Qué papel juegan la música o los colores del local en tu percepción del lugar?

### Sentimientos (FEEL)

- ¿Cómo te hace sentir interactuar con el personal en el mostrador en comparación con pedir a través del kiosco digital?
- ¿Asocias McDonald's con momentos especiales con amigos o familia que te generen emociones positivas o recuerdos?

### Pensamientos (THINK)

- ¿Qué opinas de las sugerencias personalizadas que aparecen en la app o en las pantallas del restaurante? ¿Te parecen útiles o crees que intentan influir en lo que eliges pedir?

### Actuaciones (ACT)

- ¿De qué manera la rapidez de los kioscos digitales o de la app influye en tu forma de consumir comida rápida?
- Cuando estás en el restaurante, ¿cómo interactúas con el espacio? (por ejemplo, sentarte con amigos, usar las pantallas para pedir, esperar el pedido, etc.).

### Relaciones (RELATE)

- ¿Sientes que formar parte del programa *MyMcDonald's Rewards* o usar la aplicación te hace sentir más conectado con la marca?
- ¿La experiencia de ir a McDonald's con amigos influye en cómo percibes el restaurante o la marca?

## 2. Preguntas sobre el Customer Journey y Omnicanalidad

### Pre-compra (Concienciación / Consideración)

- ¿A través de qué medios sueles enterarte de las promociones de McDonald's? (redes sociales, notificaciones de la app, publicidad, amigos, etc.).

- ¿Utilizas la app o miras el menú antes de ir al restaurante?

#### Compra (Conversión)

- Cuando vas a McDonald's, ¿prefieres hacer el pedido en el mostrador, en el kiosco digital o a través de la app? ¿Por qué?
- ¿Cómo valoras la facilidad de pago y la rapidez del servicio en cada uno de esos canales?

#### Post-compra (Fidelización / Promoción)

- ¿Qué tan fácil te resulta utilizar o canjear los puntos o promociones de la app?
- ¿Alguna vez has compartido una experiencia buena o mala sobre McDonald's en redes sociales o con amigos?

#### 3. Preguntas sobre Interacción Familiar y Toma de Decisiones (adaptado a jóvenes)

- Cuando vas a McDonald's con tu familia, ¿hasta qué punto puedes decidir lo que quieres pedir?
- ¿Has notado si el personal del restaurante se dirige directamente a ti cuando haces el pedido o cuando te entregan la comida?

#### Puntos de negociación o conflicto

- Cuando vas con tu familia, ¿suele haber diferencias entre lo que tú quieres pedir y lo que prefieren tus padres?
- ¿Crees que la rapidez del kiosco o de la app ayuda a que el proceso de pedir sea más sencillo o rápido cuando vais en grupo o con familia?

#### 4. Uso de Técnicas Proyectivas: Vignette o historia corta

Presentar el caso: "Un grupo de amigos hace un pedido en el kiosco digital y cuando reciben la comida falta un producto."

#### Preguntas:

- ¿Qué crees que deberían hacer en esa situación?
- ¿Qué esperarías que hiciera el personal del restaurante?

Análisis de estímulos visuales: Mostrar imágenes de la app o de los menús digitales

#### Preguntar:

- ¿Qué es lo primero que te llama la atención?
- ¿Qué crees que McDonald's quiere que pidas cuando ves estas pantallas?

Técnica de la “isla desierta”: Si solo pudieras elegir cinco elementos de la experiencia McDonald's que deberían seguir existiendo para que tú siguieras yendo, ¿cuáles elegirías? (por ejemplo: rapidez, promociones, app, ambiente para ir con amigos, menú, etc.).



**Figura 6.** Pantallas promocionales omnicanal de McDonald's en app y punto de venta.

Nota. Ha sido usada en las preguntas relacionadas con Análisis de estímulos visuales.

Fuente. Imagen generada con inteligencia artificial por la autora utilizando ChatGPT

(modelo GPT-5.1), febrero de 2026.