



Facultad de Ciencias Humanas y Sociales

Grado en Relaciones Internacionales

Trabajo Fin de Grado

*La Glocalización de las empresas multinacionales,
adaptarse a lo global y local simultáneamente.
Estudio de caso: Glocalización de Mcdonalds*

Estudiante: Alejandra Lanzas Salido

Director: Pilar Melara San Román

Madrid, junio 2023

Resumen

En un mundo cada vez más globalizado, las marcas multinacionales se enfrentan al desafío de expandir su presencia a nivel mundial sin perder de vista las particularidades y necesidades de los mercados locales. Para lograr este equilibrio, surge el concepto de glocalización, que implica adaptarse simultáneamente a lo global y local. La glocalización de las marcas se ha convertido en una estrategia fundamental para las marcas multinacionales que buscan mantener una identidad global reconocible al mismo tiempo que se ajustan a las preferencias y expectativas de los consumidores locales.

El presente trabajo se centra en el estudio del caso de McDonald's, una de las marcas multinacionales más reconocidas a nivel mundial, para analizar cómo ha implementado estrategias de glocalización en su marca. McDonald's es un ejemplo de una marca que ha logrado un equilibrio exitoso entre la estandarización global y la adaptación local en sus operaciones y estrategias de marketing.

Se examinarán las estrategias específicas implementadas por McDonald's para adaptarse a los mercados locales, como la personalización del menú, la inclusión de productos regionales, la ubicación de sus locales o los precios en cada país.

Mediante este estudio de caso, se busca comprender cómo McDonald's ha logrado mantener una identidad de marca globalmente reconocida mientras se adapta a las necesidades y preferencias de los consumidores locales en diferentes países. Se proporcionando una visión integral del proceso de glocalización de McDonald's, lo que ha permitido obtener una comprensión más profunda de cómo las marcas multinacionales pueden navegar con éxito en un entorno empresarial cada vez más globalizado y diverso.

Palabras clave: Glocalización, marcas, McDonalds, estandarización, especialización

Abstract

In an increasingly globalized world, multinational brands face the challenge of expanding their presence worldwide while keeping in mind the specificities and needs of local markets. To achieve this balance, the concept of glocalization arises, which involves simultaneously adapting to both the global and local contexts. Glocalization of brands has become a fundamental strategy for multinational companies seeking to maintain a globally recognizable identity while adjusting to the preferences and expectations of local consumers.

This study focuses on the case of McDonald's, one of the most recognized multinational brands worldwide, to analyze how it has implemented glocalization strategies in its brand. McDonald's is an example of a brand that has achieved a successful balance between global standardization and local adaptation in its operations and marketing strategies.

Specific strategies implemented by McDonald's to adapt to local markets will be examined, such as menu customization, inclusion of regional products, location of its stores, and pricing in each country. Through this case study, the aim is to understand how McDonald's has managed to maintain a globally recognized brand identity while adapting to the needs and preferences of local consumers in different countries. A comprehensive view of McDonald's glocalization process will be provided, allowing for a deeper understanding of how multinational brands can successfully navigate an increasingly globalized and diverse business environment.

Keywords: Glocalization, brands, McDonald's, standardization, specialization

Índice

1. Estructura y metodología	5
2. Objetivos	6
3. Concepto de marca	7
4. Tipos de marcas	9
4.1 Marcas Locales	10
4.2 Marcas Globales	10
4.3 Marcas Glociales	11
5. Glocalización y marcas	12
5.1 Marcas extranjeras en mercados locales	14
5.2 Marcas locales frente a mercados globales	16
6. Caso de éxito de glocalización de Mcdonalds	17
6.1 Historia de Mcdonalds	18
6.2 Evolución de la marca	19
6.2.1 Evolución del logo de Mcdonalds	20
6.2.2 Ronald Mcdonald	22
6.3 Internacionalización de Mcdonalds	22
6.3.1 Estandarización de Mcdonalds	24
6.3.2 Adaptación de Mcdonalds	26
7. Ventajas y desventajas de la glocalización de marcas	30
8. Conclusiones	32
9. Bibliografía	35

1. Estructura y metodología

El presente trabajo se ha estructurado en dos partes fundamentales para analizar en profundidad el tema de las marcas y la glocalización, centrándose específicamente en la marca McDonald's y sus estrategias de estandarización y adaptación de marca. Para llevar a cabo este estudio, se ha realizado una revisión bibliográfica, que ha servido como base teórica y fuente de información clave.

La primera parte del trabajo se dedica a recopilar y presentar la información teórica sobre las marcas y la glocalización. En esta sección, se han consultado y revisado diversas fuentes bibliográficas relevantes, como libros, artículos académicos y publicaciones especializadas. En cuanto a las bases de datos empleadas, se ha recurrido principalmente a Scopus, ya que proporciona acceso a una amplia variedad de literatura académica. A través de Scopus, se han realizado búsquedas filtrando especialmente por palabras clave, título y fecha de publicación. Se ha profundizado en los conceptos y teorías relacionadas con las marcas locales, globales y glocales. Asimismo, se ha explorado el concepto de glocalización, que implica la adaptación de las estrategias de negocio a nivel local sin perder la esencia de la marca global. Se han analizado los principales enfoques y modelos teóricos utilizados en el estudio de la glocalización, proporcionando una base sólida para comprender su relevancia en el caso de McDonald's.

La segunda parte del trabajo se centra en el análisis de McDonald's y sus diferentes estrategias de estandarización y adaptación de la marca. En esta sección, se ha aplicado el conocimiento teórico adquirido en la primera parte para examinar de manera detallada cómo McDonald's aborda la glocalización. Para ello, se ha investigado y recopilado información específica sobre las estrategias implementadas por McDonald's en distintos países y regiones del mundo. Para analizar estas fuentes, se ha llevado a cabo un proceso de selección y evaluación de la información obtenida.

Se han analizado casos concretos de adaptación del menú, personalización de las campañas publicitarias así como la política de precios y distribución. Este análisis ha permitido evaluar cómo McDonald's combina la estandarización de su marca global con la adaptación a las particularidades culturales y gustos locales, logrando así un enfoque exitoso de glocalización. Para ello, se han empleado tanto la propia página web de la marca como otros artículos académicos para comprobar tanto la estandarización como adaptación de la marca en términos de producto, precio, distribución y promoción, los

elementos claves del marketing mix. Al explorar cómo McDonald's ajusta su oferta de productos, precios, canales de distribución y estrategias de promoción a los diferentes mercados locales, se ha podido obtener una comprensión más completa de las prácticas de glocalización empleadas por la marca y su éxito en adaptarse simultáneamente a lo global y lo local.

2. Objetivos

Los objetivos del presente trabajo se centran en analizar el fenómeno de la glocalización de las marcas multinacionales, con un enfoque específico en el caso de McDonald's. Así los objetivos podrían resumirse en:

- Analizar el concepto de glocalización y su importancia actual en los mercados globales
- Identificar las principales estrategias empleados por las marcas para adaptarse a los mercados locales
- Establecer las principales ventajas y desventajas de la implementación de la estrategia de glocalización de las marcas multinacionales
- Analizar el caso de éxito de McDonald's en cuanto a la glocalización de una marca

3. Concepto de marca

Una marca es una colección de cualidades tangibles e intangibles destinadas a promover el reconocimiento, establecer la identidad y mejorar la reputación de un bien o servicio, individuo, o empresa (Sammut-Bonnici, 2015). Una marca es un nombre y/o símbolo único (como un logotipo, una marca comercial o el diseño de un envase) que se utiliza para identificar los productos o servicios de un vendedor o un grupo de vendedores y diferenciarlos de los de sus rivales. Por lo tanto, una marca le permite al consumidor saber de dónde proviene el producto y protege tanto al consumidor como al fabricante de los competidores que pudieran intentar vender productos de apariencia similar. Como alternativa, una marca puede también describirse como un producto reconocido mejorado de manera que el usuario o cliente perciba los valores añadidos pertinentes y distintivos que más se alinean con sus demandas. Además, su capacidad para mantener estos valores añadidos frente a la competencia contribuye a su éxito (Durmaz, 2011).

Para entender completamente qué es una marca, hay que reconocer primero la identidad, la imagen y la personalidad de la marca. A pesar de que puede no haber grandes diferencias entre identidad y personalidad, existen peculiaridades para cada una, aunque hay veces que los términos se emplean indistintamente.

La idea de identidad de marca fue propuesta por primera vez por Kapferer, quien presentó el concepto de prisma de identidad de marca, que conectaba a los consumidores con las identidades exterior e interior de la marca a través de una interacción y una cultura interactivas. La identidad de una marca combina posicionamiento y atributos para dar a un producto o servicio un atractivo distintivo en lo que a las emociones de los consumidores se refiere (Chiang & Chen, 2023). La esencia y característica definitoria de una marca es su identidad. El equipo de gestión de marca es quién supervisa la identidad de la marca. La identidad de marca podría definirse igualmente como la colección de asociaciones distintivas de marca que los productores quieren establecer o preservar, así como los símbolos que emplean para ayudar a los consumidores a reconocer la marca (Black & Veloutsou, 2016). Por tanto, la identidad de la marca es un conjunto de sus identificadores, una encarnación externa del concepto estratégico de la marca que representa las cualidades distintivas de la marca que impulsan el comportamiento del consumidor. Contribuye significativamente al conocimiento de la marca y crea su carácter distintivo y sirve como base la imagen de la marca. De esto se puede inferir que la

identidad de marca es la representación visual de una marca (como un logotipo, colores u otros diseños), que la diferencia de sus rivales en la mente de los consumidores. Como sistema de su característica distintiva, la identidad de marca es el concepto principal en la gestión de marca (Ianenکو, Stepanov & Mironova, 2020)

La forma en que los consumidores ven una marca se puede utilizar para explicar su imagen. Tres procesos inductivos diferentes, comunicación de marketing, experiencia del consumidor e influencia social forman la imagen de marca. La comunicación es el aspecto que las marcas controlan en su totalidad y una de las formas en la que poder explicar la identidad de marca. Incluso si el mensaje de marketing tiene un impacto poderoso y favorable en el consumidor, la experiencia de consumo real del consumidor sigue siendo crucial para dar forma a la percepción de la marca por parte del cliente. Una fuerte herramienta de comunicación que tiene un impacto en el consumidor es el boca a boca. Como diálogo entre dos o más personas cuando se expresan opiniones, tiene una fuerte influencia y con frecuencia se considera que tiene más legitimidad que otras formas de comunicación. Es fundamental que el consumidor comprenda el mensaje previsto de la empresa, ya que esto tendrá un impacto en la imagen de la marca (Rosengren, Standoft & Sundbrandt, 2010).

Por tanto, la imagen de marca se refiere a las percepciones y sentimientos que una marca genera sobre los consumidores y que puede influir en su comportamiento. Una buena imagen de marca crea valor de diversas formas. Por un lado, facilita el procesamiento de información por parte de los consumidores y les ayuda a diferenciar unas marcas de otras. Además, puede impulsar las motivaciones de compra cuando la imagen de buenas sensaciones al comprador (Išoraitė, 2018). Por ello, la imagen de marca podría definirse como las características y observaciones de una marca que el consumidor retiene en su memoria (Opatha, 2015).

Es por ello, que a la hora de crear la imagen de marca, un consumidor elegirá inconscientemente una pequeña cantidad de impresiones que tiene de un bien o servicio. Como resultado, la imagen de marca puede entenderse como una representación de imágenes únicas creadas por los clientes en asociación con la empresa, que también incluye una cantidad sustancial de información relacionada con la marca. Por otro lado, si una marca mantiene constantemente una reputación favorable e ideal entre el público, se beneficiará de un mejor posicionamiento en el mercado y aumentará su ventaja competitiva, lo que se traducirá en una mayor participación de mercado (Opatha, 2015).

La integración de la identidad y la imagen de una marca puede ayudarla a convertirse en una entidad fuerte y crear relaciones duraderas con sus consumidores. El propietario de la marca debe hacer un esfuerzo para que la imagen de la marca refleje la identidad de la marca. Si la identidad de marca y su imagen son inconsistentes, sugiere que hay un problema que debe tenerse en cuenta y solucionarse. Es esencial encontrar los espacios entre los dos e integrarlos. Si no se ejecuta esto de manera efectiva, podría resultar en un revés significativo para la marca en su mercado y dañar la marca de una manera que podría ser difícil de recuperar, como la pérdida de sus clientes devotos (Rosengren, Standoft & Sundbrandt, 2010).

Por último, la personalidad de la marca es la colección de rasgos humanos que están conectados a una marca específica y, por lo general, tiene un propósito simbólico o autoexpresivo en lugar de uno práctico. Al igual que la personalidad humana, la identidad de marca es única y persistente, (Phau & Lau, 2000). La personalidad de la marca puede ser descrita con atributos que son más propios de las personas que de los objetos (Davies et al., 2018).

Los consumidores son actores imprescindibles en cuanto al desarrollo de marcas se refiere. De hecho, si el empoderamiento del consumidor aumenta debido a la interacción de los mismos con las marcas, los seguidores de la marca pueden llegar a creer que son dueños (Black & Veloutsou, 2016).

4. Tipos de marcas

A continuación, se realizará una clasificación de marcas atendiendo al criterio de locales, globales y glocales, con el objetivo de comprender cómo estas categorías se relacionan con el concepto de glocalización. Esta clasificación nos permitirá analizar cómo las marcas se adaptan y gestionan su presencia en mercados locales y globales de manera simultánea, y cómo encuentran el equilibrio entre la estandarización y la adaptación para alcanzar el éxito en su expansión internacional.

La elección de estos criterios de clasificación se justifica por varias razones. En primer lugar, la clasificación en marcas globales, locales y glocales brinda una visión general de la estrategia y enfoque adoptados por las marcas en su expansión internacional. Permite identificar cómo se posicionan en diferentes mercados y cómo gestionan la adaptación de sus productos, mensajes de marketing y estrategias comerciales a nivel local y global.

En segundo lugar, esta clasificación ayuda a comprender la complejidad de las estrategias de glocalización y cómo se equilibra la estandarización y la adaptación en cada una de las categorías de marcas. Permite analizar cómo las marcas glocales pueden mantener una identidad y coherencia global a la vez que se adaptan a las particularidades locales. Asimismo, se puede observar cómo las marcas locales buscan expandirse a nivel global y adoptan estrategias de estandarización para lograr un reconocimiento más amplio.

4.1 Marcas Locales

Las marcas locales se consideran accesibles en un mercado concentrado o en un área geográfica pequeña. Los consumidores pueden identificar a las marcas como locales si se relacionan con la cultura local, usan temas y símbolos regionales o satisfacen necesidades locales particulares. Los íconos de marcas locales son indicadores de exclusividad, viabilidad de mercado, creatividad y mayor conciencia. El sentimiento nacionalista del cliente como elemento social podría usarse para identificar una preferencia de marca local (Vaziri, Llonch-Andreu, & López-Belbeze,2023). Las marcas locales se desarrollan para satisfacer las demandas y deseos específicos de los mercados regionales y nacionales (Šapić, Kocić, & Filipović 2018).

Una de las grandes características de las marcas locales es que tienen una mayor flexibilidad de precios que las empresas internacionales. Las empresas locales también se encuentran en una posición sólida para abordar mejor las demandas locales, bloquear la entrada de marcas internacionales al mercado y, en última instancia, estimular el crecimiento económico (Vaziri, Llonch-Andreu, & López-Belbeze,2023).

Las marcas locales apoyan la preservación y promoción de las culturas regionales en una nación. Las marcas locales contribuyen a preservar la economía de la comunidad. Las marcas locales pueden apoyar mejor la economía de la comunidad y responder a los problemas de sostenibilidad particulares de la nación. Aunque pueden ser propiedad de una compañía local o internacional, las marcas locales son aquellas que solo están disponibles en un mercado local específico. Al preservar el idioma, los significados y otras facetas de la singularidad de un país, las marcas locales y los nombres de marcas contribuyen a la preservación de la cultura local. (Farías, 2021).

4.2 Marcas Globales

Las marcas globales son aquellas que se encuentran en múltiples países y comparten las mismas características de manera consistente en todo el mundo. Estas características incluyen la identidad de la marca, la posición en el mercado, el enfoque publicitario, la personalidad y el producto entre otros. (Kim, 2004). Además, las marcas globales se distinguen por su amplia presencia en el mercado y por el hecho de que los clientes las conocen en una variedad de mercados (Šapić, Kocić, & Filipović 2018).

Las marcas globales ahora deben tomar decisiones desafiantes sobre sus estrategias de marketing. Las estrategias de marketing global buscan aumentar la integración, la homogeneidad y la uniformidad de los esfuerzos de marketing en los mercados globales. Para garantizar el éxito de su marca a nivel mundial, los especialistas en marketing global deben manejar una serie de dificultades en su plan de marketing. Los ejemplos de tales problemas incluyen variaciones en los entornos económicos, políticos, sociales y culturales globales (Dumitrescu & Vinerean, 2010).

4.3 Marcas Glociales

Una vez la marca se ha internacionalizado, ya sea mediante la exportación o la inversión directa, puede comenzar a desarrollar su plan de glocalización. Según Salazar (2005), la glocalización “captura lo dinámico, contingente y la dialéctica bidireccional entre los dos ámbitos del nuevo concepto”, relacionando lo global con lo local a través de escenarios en los que se dan múltiples interconexiones. El término "glocalización" fue utilizado por primera vez por los japoneses, concretamente del «dochakuka» que en sus inicios hacía referencia a lo autóctono, aunque posteriormente las personas de negocios comenzaron a emplear el término para referirse a la adaptación de lo global a las condiciones locales. La empresa Coca Cola fue de las primeras en adoptar el término con su slogan “no somos multinacionales, somos multilocales” (Salazar, 2005).

En contraste con la idea de globalización, que busca la homogeneización cultural total, la glocalización modifica las normas y prácticas, adaptándolas a las mentalidades locales, equilibrando la homogeneización y heterogeneización cultural, la estandarización y el ajuste, la convergencia y la divergencia, el universalismo y el particularismo. La glocalización incorpora componentes locales en temas, bienes o servicios universales (Grigorescu y Zaif, 2017).

En el fenómeno de la glocalización, lo global y lo local son "complementarios e interpenetrantes", lo que implica que tanto el universalismo como el particularismo están

universalizados. La globalización se caracteriza por un vínculo entre el cambio y la continuidad, la igualdad y la diferencia, y la universalidad y la particularidad que es mutuamente dependiente y permeable. Desde este punto de vista, "lo global" no es algo que exista "allá afuera" que sea de algún modo distinto de lo que es local. En cambio, lo local simultáneamente constituye y está hecho de lo global (y viceversa) (Beissel & Andrews, 2022). Por tanto, la glocalización puede verse como una fusión intencionalmente coordinada de preferencias y particularidades locales con las demandas del mercado global (Grigorescu y Zaif, 2017).

La idea de glocalización, en su sentido más empresarial, está estrechamente relacionado con lo que en diferentes contextos es llamado micro-marketing en términos económicos (Featherstone, Lash y Robertson, 1997).

Como se evidencia, las marcas globales no deben adoptar estrategias de marketing global estándar, operando como si el mundo entero fuera una sola entidad; el comportamiento del consumidor no se puede predecir, especialmente cuando se toman en consideración aspectos tales como factores culturales, socioeconómicos y políticos. Como resultado, la adaptación de productos y servicios globales se ha convertido casi en una necesidad para las empresas globales. Los especialistas en marketing deben ser conscientes de estas circunstancias y centrar sus esfuerzos en satisfacer los deseos de los consumidores al tiempo que incorporan las características únicas de cada cultura en sus filosofías corporativas. Para preservar el éxito y evitar la pérdida de cuota de mercado, incluso las empresas vinculadas a la propia globalización debían darse cuenta de que su estrategia debía reorientarse hacia un nuevo enfoque y sus productos debían personalizarse (Grigorescu y Zaif, 2017).

5. Glocalización y marcas

A medida que una marca local quiere convertirse en glocal, es necesario comenzar a hacer la transición para alcanzar su objetivo. Primeramente, debe globalizarse. Para ello, debe incorporar características globales mientras aprovecha y mejora algunos de sus componentes locales que la hacen diferente. Para ello, es necesario pensar más allá de lo que es culturalmente relevante pero que va a ser más global (Schmidt-Devlin, Özsomer & Newmeyer, 2022).

La necesidad de dar conceptos locales pertinentes por nación o ubicación desencadena el ciclo glocal. Las marcas primero deben tener éxito a nivel local debido a la rivalidad que

existe a nivel del mercado local para brindar información sobre la secuencia del éxito global. Para cumplir con las expectativas de las comunidades locales, las marcas usan datos para aumentar su comprensión local. También lo utilizan para desarrollar bienes y planes de distribución que se adapten a los mercados locales y para generar entusiasmo a nivel local contando historias locales reales. (Schmidt-Devlin, Özsomer & Newmeyer, 2022).

Ganar localmente inspira confianza y produce fondos para comenzar a desarrollar elementos globales, como la recopilación y el seguimiento de medidas estandarizadas. Con el fin de compartir conocimientos e identificar patrones, los datos de marca y mercado se recopilan, guardan e informan al unísono. Las marcas están comenzando a desarrollar elementos globales, como identidad global, personalidad, significado y punto de vista, que no varían según el país o la ubicación. Estos sirven como la piedra angular de la marca. Sobre la base de estos pilares, se puede crear un concepto o posicionamiento global (como la calidad del desempeño o la innovación) que incorpore valores, deseos y objetivos comunes. Con el uso de sinergias y economías de escala, este concepto y posicionamiento global puede expandirse a través de una serie de categorías y mercados para crear una franquicia de bienes y servicios (Schmidt-Devlin, Özsomer & Newmeyer, 2022).

Por lo tanto, el éxito a escala global abre más fondos para la investigación en los mercados locales y la generación de conocimientos locales que faciliten las traducciones locales y la creación de bienes y servicios exitosos adaptados localmente. La prosperidad local y global parecen estar vinculadas en un ciclo positivo en el que una hace posible a la otra. Los hallazgos generales de esta investigación indican que, al menos en la categoría que investigamos, las marcas que se adhieren a este ciclo tienen más éxito que las marcas que son solo globales o solo locales (Schmidt-Devlin, Özsomer & Newmeyer, 2022).

La glocalización, como estrategia para adaptarse a lo global y local simultáneamente, puede manifestarse de dos formas distintas en el contexto de las marcas. Por un lado, encontramos la localización de marcas globales, donde estas marcas reconocidas a nivel mundial se adaptan a las particularidades y necesidades de los mercados locales, incorporando elementos culturales y ajustando su oferta de productos o servicios. Por otro lado, tenemos la globalización de marcas locales, donde marcas originarias de un mercado específico expanden su alcance a nivel internacional, manteniendo su esencia y características distintivas, pero adaptándose a las demandas y preferencias de los

consumidores en diferentes países y regiones. Ambas estrategias permiten a las marcas establecer conexiones más fuertes con los consumidores locales, al mismo tiempo que aprovechan los beneficios de ser reconocidas a nivel global.

5.1 Marcas extranjeras en mercados locales

En la localización de marcas globales, las empresas multinacionales adaptan sus estrategias de marketing a las características y necesidades de los mercados locales. Este enfoque busca generar una mayor conexión con los consumidores locales, aprovechando su conocimiento y entendimiento de las particularidades culturales, económicas y sociales de cada región. La localización de marcas globales permite a las marcas posicionarse como parte integral de la comunidad local y establecer relaciones sólidas y duraderas con los consumidores.

La decisión que toman las marcas de seguir un plan de marketing internacional estandarizado o personalizado es crucial para comprender la internacionalización de bienes y marcas. El debate académico sobre la estandarización frente a la adaptabilidad ha persistido durante más de 50 años y sigue siendo muy pertinente para el crecimiento de las empresas multinacionales (López, 2016).

La estandarización exitosa depende de cinco elementos cruciales que deben garantizar la rentabilidad de una empresa (López, 2016). En primer lugar, se deben considerar los factores del mercado objetivo, como el área geográfica y los factores económicos que influyen en la demanda y la viabilidad de la estandarización. Además, los factores de posición del mercado, como el desarrollo y condiciones del mercado, así como la competencia existente, también son determinantes para evaluar la adecuación de una estrategia estandarizada. Los factores relacionados con la naturaleza del producto, como el tipo de producto y su posicionamiento, desempeñan un papel crucial en la capacidad de estandarizar con éxito. Además, los factores ambientales, como la infraestructura física, el marco legal, la situación política y las consideraciones de marketing local, influyen en la adaptación de la estrategia estandarizada a nivel local. Por último, los factores organizacionales, como la orientación corporativa y las relaciones matriz-subsidiaria, también son elementos importantes a considerar para lograr una estandarización exitosa y coherente en diferentes mercados (Nasir, 2009)

Si la estrategia empleada por la marca no es la estandarización, el segundo pilar crucial de una estrategia de marketing mundial exitosa es la adaptación. Internacionalizar con

éxito productos y marcas, ha sido reconocida en la literatura como la otra alternativa estratégica a la estandarización. Las empresas que buscan expandirse ajustan sus decisiones productos y marcas a los mercados locales en esas naciones. Los gerentes deben tener en cuenta ambas posibilidades y, si es necesario, encontrar el equilibrio correcto entre ellas (López, 2016).

Hay algunos casos en los que es necesario adaptar ciertos aspectos de la marca a los mercados locales:

- La publicidad y fuerza de ventas es en muchas ocasiones necesario adaptarlo a los mercados locales cuando existen altos niveles de competitividad (López, 2016). Que existan muchas marcas globales en territorios locales hace que la competencia pueda ser difícil. Además de las marcas internacionales, también existe la competencia con las marcas locales. Por ello, adaptar la publicidad a los territorios en los que se opera puede provocar un aumento de la cercanía hacia los consumidores locales, lo que beneficiará a la marca en cuestión permitiéndole incluso diferenciarse de la competencia.
- La adaptación del producto puede hacerse necesario cuando el territorio local depende mayoritariamente de las importaciones. Generalmente esto quiere decir que no tienen a su disposición productos de ciertas características cerca geográficamente hablando por lo que se puede entender que si apareciera una marca multinacional que satisfaga esas necesidades, dejarían de importar puesto que podrían ahorrar una parte. Igualmente hay otros factores que influyen en la necesidad de ajustar el producto como que haya diferencias significativas transnacionales en términos económicos, macroambientales o socioculturales (López, 2016).
- El precio puede estar también sujeto a cambios. Generalmente es el factor que más afecta a las empresas manufactureras. Las decisiones de fijación de precios pueden verse influenciadas por las economías, las preferencias de los consumidores y los grados de competencia en los territorios. Las empresas necesitan un conocimiento profundo del clima económico regional para adaptar de manera efectiva los precios a los distintos mercados nacionales. Esto incluye elementos como los niveles salarios, los impuestos y las tasas de inflación, así

como el coste de vida de la zona. Las empresas también deben considerar el nivel de competencia en el mercado local y la estrategia de precios de sus rivales (López, 2016).

5.2 Marcas locales frente a mercados globales

Debido a la presencia de rivales tanto nacionales como extranjeros, la competencia es más complicada y dura para las marcas locales. El principal objetivo de las estrategias de marketing de las marcas locales es superar a sus rivales internacionales (López, 2016). Con la expansión de las marcas multinacionales y el acceso a los mercados extranjeros, las marcas locales se enfrentan a una mayor presión para destacarse y mantener su relevancia frente a los competidores nacionales e internacionales. Por ello, Las marcas locales luchan con frecuencia sobre cómo incluir estas interpretaciones culturales locales o, en ciertas circunstancias, cómo disiparlas cuando deciden expandirse a mercados globales (Eckhardt, 2005).

Las marcas locales tienen ventajas estratégicas sobre las marcas globales; ofrecen una mejor satisfacción de las necesidades de los consumidores locales o satisfacen necesidades particulares no cubiertas por las marcas internacionales; entran al mercado más rápidamente; tienen más flexibilidad en sus estrategias de precios; y tienen la capacidad de competir con marcas locales o internacionales (López, 2016).

Una de las principales ventajas de las marcas locales puede ser la percepción de localidad entre los consumidores (vista como una marca comercializada localmente), que se basa en una sensación de cercanía psicológica provocada por la relación de la marca con la vida de los clientes (López, 2016).

El efecto del país de origen, que es el resultado de las opiniones de los clientes sobre un país específico en relación con el origen del producto o la marca, es un componente importante de cómo los consumidores perciben la globalidad o la localidad de una marca. Esto incluye opiniones sobre el país donde se crea, produce o fabrica el producto o la marca, así como la ubicación de su sede corporativa; ejemplos del efecto del país de origen incluyen Mercedes-Benz y Alemania, Apple y Estados Unidos, Christian Dior y Francia o la cerveza Corona y México (López, 2016).

Antes de intentar competir en los mercados globales, una marca local debe evaluar cuidadosamente el potencial de su marca. Los elementos que afectan el producto y la marca son la base de esta evaluación. El mercado objetivo, el entorno cultural y la

estructura de rivalidad del mercado se conceptualizan como factores del producto (Harun et al., 2010)

A la luz de esto, es prudente considerar todas las características relevantes del producto antes de optar por crear una marca global. Los dueños de negocios locales deben enfocarse en dominar sus mercados locales si los factores del producto están limitados. Por otro lado, si los factores del producto son favorables y pueden satisfacer las necesidades, preferencias y gustos de los consumidores en todo el mundo, las empresas con este mérito deberían crear una marca global que tenga el potencial para competir en el mercado internacional (Harun et al., 2010)

La lucha por la expansión de la marca sería el curso de acción ideal en el escenario en el que los empresarios locales se esfuerzan por convertirse en jugadores globales para satisfacer las demandas de los mercados externos debido a deseos y gustos generalmente homogéneos. Los mercados de destino de los productos de muchas pequeñas y medianas empresas locales son comparables a los de otros mercados. En este caso, deben evitarse los componentes locales de nombre e imagen que no pueden transferirse con éxito a nuevos mercados, ya que son inapropiados para el nuevo mercado. Si una corporación emplea una marca que es incompatible con los nuevos mercados, podría ser desastroso (Harun et al., 2010)

6. Caso de éxito de glocalización de Mcdonalds

Tras analizar las dos estrategias de glocalización, es evidente que McDonald's cumple con la opción de localización de marcas globales, es decir, una marca extranjera que se adapta a los mercados locales. La glocalización de McDonald's es un caso destacado de localización de marca global que ha logrado adaptarse exitosamente a diferentes mercados locales alrededor del mundo. A medida que McDonald's se expandía internacionalmente, se enfrentó al desafío de equilibrar la estandarización de su marca con la necesidad de adaptarse a las preferencias y expectativas locales. Para lograrlo, la compañía implementó una estrategia de glocalización que consiste en combinar elementos globales con aspectos locales en sus operaciones, productos y mensajes de marketing. McDonald's ha comprendido la importancia de ajustar su menú y oferta para satisfacer los gustos culinarios y culturales de cada país, al tiempo que mantiene su identidad de marca reconocible a nivel mundial. Esta estrategia de glocalización ha permitido a McDonald's establecer una presencia global sólida y ganarse la lealtad de los consumidores locales en diferentes mercados, destacándose como un ejemplo destacado

de localización exitosa de una marca global. Aunque la empresa ha adaptado su oferta para satisfacer las preferencias locales en cada mercado, mantiene una identidad de marca coherente y reconocible en todo el mundo.

6.1 Historia de Mcdonalds

Mcdonalds es una de las empresas de comida rápida a nivel mundial. Pocas personas existen que no hayan oído nunca hablar de la compañía o incluso probado alguno de sus productos. Lo que muchos no conocemos, es cómo ha llegado a convertirse en lo que hoy conocemos (Penas, 2017).

Richard y Maurice McDonald, dos hermanos, fundaron la compañía en 1948. Debido a la popularidad de este pequeño restaurante, el empresario Ray Kroc, que vendía batidoras para hacer helados, se interesó en él. En 1954, el Sr. Kroc abrió la primera ubicación de McDonald's en Des Plaines, Illinois, tras adquirir los derechos para manejar las concesiones de la compañía (Fontichelli, 2009). Actualmente, hay más de 40.000 tiendas repartidas en todos los continentes, y alrededor del 85% de ellas son operadas por franquiciados (Statista, 2022).

Ray Kroc mintió sobre su edad para unirse a la Cruz Roja como conductor de ambulancia en 1917 cuando solo tenía 15 años, pero la guerra terminó antes de que pudiera terminar su entrenamiento. Más tarde, después de trabajar como músico, vendió batidoras y vasos de papel (McDonalds, s.f.).

Ray fue a un restaurante en San Bernardino, California, que había comprado algunas de las batidoras que él vendía en 1954. Quedó sorprendido por la velocidad a la que trabajaban en el restaurante cuando lo descubrió allí, un restaurante modesto pero popular dirigido por los hermanos McDonald. Hamburguesas, patatas fritas y bebidas constituían la mayoría de la pequeña selección del restaurante. Ahora podían concentrarse en brindar un servicio rápido y de alta calidad. Ese día de 1954, lo tuvo claro, de inmediato supo que ese sería su futuro (McDonalds, s.f.).

Cualquier análisis de la entrada al mercado y el ascenso meteórico de McDonald's revela que Raymond Albert Kroc revolucionó el negocio de los restaurantes en los EE. UU. y más tarde en todo el mundo al imponer disciplina y uniformidad en la preparación y entrega de hamburguesas. Con el fin de producir bienes de alta calidad de manera uniforme sin importar en qué lugar del mundo se vendieran, creó un sistema de producción y entrega (a las hamburguesas aplico la línea de montaje, algo que en ese

momento era inimaginable en esta industria y destinado únicamente a empresas como Ford Motor Company (Fontichelli, 2009).

Aunque los hermanos McDonald fueron los que fundaron este restaurante, fue Kroc quien se encargó de desarrollar el nombre de McDonald's, que ahora es más valioso que cualquier otro activo corporativo. Si no fuera por el aporte de Kroc, McDonald's podría no ser lo que conocemos hoy (Fontichelli, 2009)

6.2 Evolución de la marca

El logotipo y la figura de Ronald McDonald han desempeñado un papel fundamental en la configuración y evolución de la imagen, personalidad e identidad de la reconocida marca McDonald's. A lo largo de los años, el logotipo con sus icónicos arcos dorados ha sido un símbolo distintivo y reconocible a nivel mundial, transmitiendo la historia y estrategia empresarial de la compañía. Desde su creación, el logotipo ha experimentado diversas transformaciones, pero ha mantenido elementos clave que lo hacen fácilmente identificable y evocan la marca McDonald's. Los arcos dorados representan una identidad visual sólida y se han convertido en un emblema asociado con la experiencia de comida rápida que ofrece la cadena de restaurantes.

Por su parte, Ronald McDonald, el famoso payaso, ha sido una representación clave de la experiencia única que ofrece McDonald's. Desde su introducción en 1963, Ronald McDonald se ha convertido en una figura icónica que personifica la diversión, la alegría y el entretenimiento en los restaurantes de la marca. Su aparición en anuncios, locales y eventos promocionales ha dejado una marca indeleble en la mente de los consumidores. La personalidad extrovertida y amigable de Ronald McDonald ha ayudado a crear un vínculo emocional con los clientes, especialmente con los niños más pequeños y ha contribuido a la construcción de la identidad de McDonald's como un lugar acogedor y familiar.

Tanto el logotipo como la figura de Ronald McDonald han influido en la forma en que los consumidores perciben y se relacionan con McDonald's. Han contribuido a la creación de una imagen de marca reconocible y atractiva, así como a la configuración de la personalidad de la empresa. La combinación del logotipo y la figura de Ronald McDonald ha sido clave en la promoción de la identidad de McDonald's como una marca de comida rápida confiable, accesible y divertida. En este contexto, se explorará cómo el logotipo de la marca y la figura de Ronald McDonald han evolucionado a lo largo del tiempo.

6.2.1 Evolución del logo de Mcdonalds

La identidad de marca de la franquicia se ha visto significativamente influenciada por el logotipo de McDonald's. Las personas de diversos orígenes culturales y geográficos pueden reconocer el emblema del restaurante en todo el mundo debido a las variaciones ambientales. El logotipo de McDonald's también se basa en la historia real y la estrategia empresarial. Dos arcos dorados forman la letra "M" en el diseño de Ray Kroc, que también recuerda a las patatas fritas por su tonalidad amarilla. Los arcos dorados del restaurante franquiciado original de Ray Kroc se representan en el logotipo (Bourge, 2020).

El logo de McDonald's ha evolucionado intencionalmente. Cada iteración del logotipo aborda una queja común de los consumidores en un esfuerzo por afectar directamente la forma en que el público ve a la marca. Esencialmente actúa como una "voz" de la marca para revitalizar y mejorar su mensaje al público, con un énfasis significativo en la conciencia del consumidor y la diferencia competitiva. McDonald's se beneficia de su conocida reputación de ofrecer cocina estadounidense sencilla, asequible y de confianza (Cowing, 2011).

Al principio, el negocio se conocía como *McDonald's Famous Barbecue*, pero cuando los hermanos reconocieron que las hamburguesas eran el producto principal, eliminaron toda la carne de la barbacoa y cambiaron su atención a la venta de hamburguesas. Como resultado, eliminaron "Barbacoa" del nombre y fue sustituido por "hamburguesa" por lo que el logo cambió a *McDonald's Famous Hamburgers* (Suárez, 2020).

Los arcos dorados tal y como los conocemos hoy en día, fueron diseñados por primera vez para formar parte de la propia estructura de los locales y no como el logo en sí de la marca. Los hermanos McDonald encargaron al arquitecto Stanley Metson que agregara una estructura rectangular con un techo inclinado hacia abajo desde la parte delantera y trasera de la estructura y que dos arcos dorados sobresalieran (Cowing, 2011).

La nueva representación visual de McDonald's se creó cuando se contrató a un fabricante de letreros para desarrollar un letrero que se pareciera a los "arcos dorados", en lugar de agregar los arcos a la estructura del edificio (Cowing, 2011).

Con Ray Kroc comenzó la verdadera transformación de la imagen de Mcdonalds y renueva por primera vez el logo en 1962. Ray transformó los dos arcos amarillos en una M, que eventualmente serviría como el logotipo principal de la cadena. Sobre unas figuras

cuadradas rojas y amarillas, dejó la M. Rojo brillante y amarillo comenzaron a inundar los interiores de los restaurantes. Debido a la asociación entre estos tonos vibrantes con la incomodidad y el apetito, los clientes comían rápidamente y abandonaban el establecimiento para hacer espacio a los siguientes comensales (Suárez, 2020). Además, el amarillo es uno de los colores favoritos entre los niños de 5 a 12 años. Por eso, la interpretación del logo de Ronald McDonald, que fue creado como la parte humana de la marca, representa en la mente de sus clientes: niños, diversión y comida rápida además de los distintivos arcos dorados (Cowing, 2011).

La empresa tomó la decisión de someterse a otro cambio de logo en 1975. La introducción de McAuto, un servicio que permitía a los clientes recoger sus pedidos sin salir de sus automóviles, ocurrió en el mismo año. Muchos negocios de comida rápida adoptaron después el servicio para imitar el modelo de la conocida empresa. El nuevo logotipo constaba del nombre superpuesto sobre el logotipo M en amarillo, con un fondo rojo. El rojo comenzaría a dominar la marca y eventualmente se convertiría en el color corporativo tan distintivo de la misma (Suárez, 2020).

Al comienzo del siglo XXI, en el año 2003, McDonald's lanzaría una importante campaña que se convertiría en su eslogan más famoso. El producto más legendario del negocio es la campaña "*I'm Lovin' it*". Rápidamente fueron conscientes de que los jóvenes constituían un importante mercado que buscaban comida rápida y económica y un espacio en el que poder compartir. Durante muchos años, los restaurantes de McDonald's sirvieron como lugar de reunión para los más jóvenes. En ese mismo año, el logo de la marca fue modificado otra vez, incluyendo debajo de la característica M amarilla el eslogan más característico "*I'm Lovin' it*". Esta importante campaña dio la vuelta al mundo y estuvo presente en todos los países durante más de 11 años (Suárez, 2020).

Sin embargo, McDonald's tomó la decisión de hacer una gran modificación en su diseño de colores en 2007. La empresa estadounidense tuvo que adaptarse en respuesta a las crecientes críticas sobre la insalubridad de sus productos y por primera vez en la historia de la marca, la característica M se sobrepuso sobre un fondo verde (Bourgue, 2020).

A pesar de todos los cambios del logo a lo largo de los años, los arcos dorados se han mantenido prácticamente intactos a lo largo de la historia de la marca. Este símbolo es reconocido mundialmente por personas de todas las edades. Su logo provoca emociones e impacto en aquellos quienes lo ven. A pesar de sus numerosos cambios, ha mantenido

sus elementos principales, representando en todo momento la identidad de la marca y haciéndolo fácilmente identificable.

6.2.2 Ronald Mcdonald

Es imposible hablar de la evolución de la marca McDonald's sin mencionar a su conocida mascota Ronald Mcdonald. Es interesante considerar la razón por la que McDonald's inventó a este famoso payaso. Al principio de su historia, McDonald's reconoció que a los niños les encantaba visitar sus restaurantes. Ronald sirvió como representación de la experiencia de McDonald's, en la que lo que obtienes no es solo un menú para comer, sino una experiencia completa y la oportunidad de disfrutar de tu tiempo (Bourgue, 2020).

El payaso nació en 1963 y se convirtió rápidamente en una imagen icónica de la marca. Aparecía en todos los anuncios y locales de la marca, pero en 2016 decidieron quitarlo. Esto sucedió después de que muchos críticos afirmaran que la imagen del payaso alentaba a los niños a comer productos poco saludables y comida basura (Fuller et al., 2023).

A pesar de su desaparición, el payaso de la marca sigue dando nombre a la principal fundación, la Fundación Infantil Ronald McDonald. Hace más de 40 años, nacieron las Casas Ronald McDonald, y su objetivo principal era y sigue siendo hoy en día ayudar a las familias con niños enfermos. La primera casa abre en 1974 y tan solo diez años después, en 1984 se crea la *Ronald McDonald House Charities*, una organización sin ánimo de lucro para gestionar todas las casas situadas en los distintos países. A España, la fundación llegó en 1997 y la primera casa se abrió en Barcelona en 2002. Actualmente, podemos encontrarlas en hospitales de Málaga, Madrid, Valencia y Murcia (Fundación Infantil Ronald McDonald, s.f.)

El objetivo de estas casas es proporcionar alojamiento a los padres y familiares de niños hospitalizados sin recursos, así como la atención psicológica de familiares con hijos que están hospitalizados y sometidos a diferentes tratamientos médicos. Generalmente, estas casas suelen estar situadas en los alrededores de los hospitales infantiles

6.3 Internacionalización de Mcdonalds

Fundada en Estados Unidos en 1954, Mcdonalds ahora opera más de 40.000 restaurantes en todo el mundo y emplea a más de 150.000 personas en más de 100 países (Orús, 2022). Canadá fue el mercado en el que Mcdonalds entró en 1967, con Puerto Rico detrás en el mismo año. En la década de 1970, McDonald's logró expandirse a la mayoría de los países europeos, incluyendo Alemania, Suiza, Francia, Reino Unido, Países Bajos y Suecia. La

compañía también se expande a lugares más lejanos en esta década, como Australia, Japón, Brasil, Hong Kong, Nueva Zelanda o Singapur. En las décadas de 1980 y 1990, la compañía continuó expandiéndose a nuevos mercados en Europa (España, Italia, Finlandia), Asia (Corea del Sur, Taiwán, Filipinas, Malasia) y América del Sur (Argentina, Venezuela). Durante estas décadas también vio su consolidación en las naciones donde ya tenía presencia. McDonald's tomó la decisión de expandirse a México unas dos décadas después de ingresar a Canadá. Rusia, Rumania, Polonia, República Checa, Ucrania, así como países aún más distantes o difíciles como China, Indonesia, Israel, Sudáfrica, Arabia Saudita e India, vieron el desarrollo de nuevos restaurantes durante la década de 1990. Para la compañía, ser una marca de confianza parece ser uno de sus principales objetivos (Dabija & Postelnicu, 2015).

Los restaurantes McDonald's suelen ser operados por una franquicia o la propia empresa y sus ingresos se derivan de las ventas en sus propios restaurantes, así como del alquiler, las regalías y otras tarifas pagadas por los franquiciados (Doriza Loukakou, & Membe, 2012). Actualmente más del 90% de los restaurantes McDonalds en el mundo son franquicias y podría decirse que este modelo de negocio es en gran parte responsable de su éxito (Dabija & Postelnicu, 2015).

Las franquicias son vistas con frecuencia como una opción de pequeña empresa para la propiedad empresarial totalmente autónoma, en la que el dueño de la franquicia es su propio jefe. Específicamente, la franquicia proporciona una forma más sencilla para que los propietarios manejen todas sus operaciones y les da la oportunidad de crear riqueza y empleos. Existen numerosos beneficios para las franquicias, que pueden categorizarse ampliamente como ventajas de marketing, financieras y operativas y están disponibles para los franquiciados como resultado de esta relación diádica (Keith, 2004).

En cuanto a los beneficios de marketing, son aquellas ganancias que resultan de la naturaleza y aplicación del concepto de franquicia, e incluyen cosas como un nombre y una reputación bien conocidos y respaldados, marcas ampliamente publicitadas, diseños de tiendas populares, ubicaciones cuidadosamente seleccionadas, operaciones estandarizadas y asistencia permanente, como es el caso de McDonalds. En particular, se dice que los franquiciados de McDonalds se benefician al trabajar con un franquiciador experimentado en un sistema con una marca comercial corporativa bien establecida, reputación y un fuerte posicionamiento en el mercado. Como resultado de una base de clientes dedicada y consciente de la marca, se garantiza que las unidades franquiciadas

lograrán ventas inmediatas. El carácter colectivo de la red de franquicias también brinda a los franquiciados accesos a datos de mercado y ventajas comparables a los costosos esfuerzos publicitarios que no son factibles por sí solos (Keith, 2004).

Los franquiciados pueden recibir una variedad de ventajas financieras a través de la franquicia. Los franquiciados pueden ver una ventaja en evitar gastos iniciales excesivos y tener acceso a crédito extendido del franquiciador en los suministros de la empresa. Además, los franquiciados pueden descubrir que es más fácil obtener dinero inicial de las instituciones financieras. Aunque los acuerdos de franquicia obligan a los franquiciados de McDonalds a pagar tarifas, regalías y gravámenes a los franquiciadores, muchos franquiciados podrían otorgar un mayor valor a la disminución percibida en el riesgo financiero que a tener control total sobre su propia empresa (Keith, 2004).

Por último, los franquiciados de la marca, pueden considerar la franquicia como una forma efectiva de distribución que ofrece una relación de poder compartido mutuamente dependiente en un entorno organizacional independiente pero protegido. Una mayor independencia operativa de la que es posible en un empleo remunerado, la formación inicial y continua y el apoyo son solo algunos ejemplos de los beneficios operativos. Sin embargo, sigue habiendo discusión entre la equidad de la relación poder-dependencia en los acuerdos de franquicia de McDonalds. Los acuerdos de franquicia con frecuencia incluyen detalles sobre las condiciones de trabajo, los bienes y servicios que se proporcionarán, las tarifas para revender esos bienes y servicios, los niveles de personal, los requisitos de mantenimiento del equipo y los calendarios de pago. El objetivo del franquiciador de preservar la homogeneidad del sistema es guiado y reforzado por estas cláusulas, reforzando la posición dominante del franquiciador en el contrato de franquicia. (Keith, 2004).

6.3.1 Estandarización de McDonalds

Todos los McDonald's tienen rasgos iguales, por lo que por lo general no importa en que país visites la cadena, siempre sabrás qué esperar. A pesar de tener miles de ubicaciones en todo el mundo, McDonald's estandariza sus menús y prácticas operativas para garantizar la uniformidad en todos los ámbitos. Una de las características común en todos los países son los cinco ingredientes principales del menú de McDonald's, carne, pollo, pan, patatas y bebida. Hamburguesas, sándwiches de pollo, patatas fritas y bebidas constituyen la mayoría de sus ofertas. También ofrecen una variedad de dulces y alimentos para el brunch (Sharma, 2014). La marca ha podido comprobar como la

estandarización ha contribuido a la reducción de costes (Vignali, 2001). Otra de sus estrategias estandarizadas en cuanto a los productos se refiere es la introducción de productos o menús nuevos constantemente. Estos nuevos artículos pueden introducirse de forma permanente o solo por un tiempo limitado como medida promocional y aunque puedan diferir de un país a otro, lo que es común a todos es la introducción constante de nuevos artículos (Clifford, 2003).

Otra de las características generales de la marca en los países es la ubicación de sus locales. McDonald's pone mucho énfasis en la ubicación de las tiendas y busca constantemente los sitios ideales. La compañía también ha priorizado la comodidad, no solo en términos de la rapidez con la que atiende a los consumidores, sino también en términos de ubicación de sus puntos de venta. Ya sea en el centro de la ciudad o en los alrededores, los restaurantes independientes están ubicados para intentar que nunca esté a más de unos minutos a pie o en coche. McDonald's también está colocando restaurantes dentro de edificios como supermercados y escuelas (Sharma, 2014).

El precio de sus productos es algo que generalmente no puede ser estandarizado porque se ve afectado por factores como el nivel de vida del país o el precio de las marcas competidoras. Sin embargo, algo que si busca en todas las localidades en las que opera es brindar a los consumidores una cocina decente de manera rápida y asequible. A lo largo de los años, los precios de McDonald's han respaldado este mensaje (Sharma, 2014).

La marca es consciente de que algunos clientes visitan sus restaurantes simplemente para hacer un descanso de sus rutinas diarias y no porque la comida se haya preparado diez segundos más rápido que la de sus rivales. Como resultado, los profesionales de marketing de McDonald's crearon el eslogan, ¿" *Have you had your break today* "? Se desarrollaron aún más con "*You deserve a break today*" y ahora se incorporan al eslogan "¡I'm Lovin' It!". Los arcos dorados y el uso de estos eslóganes, en opinión de McDonald's, son dos formas muy efectivas de diferenciar sus restaurantes de los de sus cadenas de comida rápida rivales. McDonald's ha eliminado la competencia de precios porque ya que sus clientes perciben que por el precio pagado han recibido calidad, conveniencia, servicio y valor. Hacer eslóganes es solo un tipo de promoción que hace McDonald's para mantener sus restaurantes en la cima de sus respectivas industrias y que es igual para todos los locales del mundo (Sharma, 2014). Otra de las campañas común a todos los países fue la estrategia de 1997 por la que McDonald's anunció una alianza

global con Walt Disney por la que comenzó a regalar con los “*happy meals*” juguetes de diferentes películas (Vignali, 2001).

Como se puede comprobar, McDonald’s emplea numerosas estrategias iguales en todos sus restaurantes en el mundo. Sin embargo, como veremos a continuación, muchas otras difieren de un país a otro para así atender las distintas necesidades que tienen sus clientes alrededor del mundo.

6.3.2 Adaptación de Mcdonalds

A pesar de que anteriormente se ha mencionado como la estandarización ayuda sustancialmente a la reducción de costes, ser capaz de adaptarse a distintos países y costumbres ha sido entre otras cosas lo que ha contribuido al éxito de la marca. Existen numerosos factores que hacen la adaptación necesaria, incluyendo las preferencias y gustos de los consumidores, así como la normativa legal y las culturas locales.

Los productos han sido adaptados en muchas regiones y países debido a motivos tanto culturales como religiosos. Por ejemplo, después de diversas protestas, los Big Mac ahora se ofrecen sin queso en varios restaurantes en Israel, lo que permite la separación requerida de carne y productos lácteos en los establecimientos kosher (Vignali, 2001). Los alimentos que son adecuados para el consumo de los judíos (kosher) están determinados por las leyes dietéticas judías (kashrut). Es un sistema que contiene pautas específicas para la producción, preparación y consumo de alimentos. La legislación kosher aborda principalmente tres temas: alimentos prohibidos (como cerdo, mariscos y conejo), pautas para la matanza religiosa y la prohibición de cocinar y comer lácteos y carne juntos (Havinga, 2010), razón por la que Mcdonalds tuvo que separar el queso de la carne.

Por otro lado, los locales de McDonald's en la India ofrecen un Maharaja Mac (Big Mac) a base de carne de cordero y McNuggets de vegetales. Tales cambios son necesarios en una nación donde los jainistas, entre otros, no consumen ningún tipo de carne, los musulmanes no comen carne de cerdo y los hindúes no comen toro. McDonald's se enfrentó a estrictas inspecciones por parte de clérigos musulmanes en Malasia y Singapur para verificar la limpieza ritual; el restaurante recibió un certificado halal ("limpio", "aceptado"), lo que significa la ausencia total de productos porcinos (Vignali, 2001).

Todos estos ejemplos demuestran la necesidad de tener en cuenta las demandas de los clientes de los diferentes mercados al crear un plan exitoso. Las personas tienen diferentes

gustos en todo el mundo, por lo que los planes de productos en el negocio de los restaurantes deben tener en cuenta estas diferencias en las preferencias culturales. Con un producto estandarizado a nivel mundial, sería imposible alcanzar el nivel de éxito de McDonalds (Clifford, 2003).

McDonald's es consciente del potencial de expansión en los mercados globales y quiere aprovechar las lecciones que aprendió en los EE. UU. Por ejemplo, independientemente de la situación, se abrieron una media de entre 300 y 400 restaurantes anualmente en los EE. UU. Fue una táctica que les ayudó a alejarse de la oposición. En retrospectiva, ven que podrían haber abierto incluso más restaurantes cuando había menos competencia. Como resultado, muchos de los "otros" restaurantes que se abrieron podrían haber sido en realidad McDonald's. Esta lección se ha aplicado a su negocio en expansión en todo el mundo, especialmente en países con una competencia menos intensa. Por ejemplo, McDonald's abrió 415 restaurantes en Japón en 1998, lo que representó el 25% del total de aperturas de restaurantes del sistema. Aunque pueda parecer una estrategia de globalización, podemos observar también como tiene un enfoque glocal, buscando siempre mercados con menos competencia para poder consolidar una posición de liderazgo (Vignali, 2001)

Por otro lado, el objetivo principal de la marca se vería frustrado si los precios se armonizaran a nivel mundial sin tener en cuenta a los países con economías más débiles. Por ello, McDonald's determina el precio correcto de sus productos analizando a sus rivales en cada país (Sharma, 2014). McDonald's se ha dado cuenta de que el éxito a menudo depende de la capacidad de adaptarse a un entorno particular y a pesar de las reducciones de costes que conlleva la estandarización en muchas ocasiones es la adaptación lo que asegura el éxito. De hecho, este es el caso con su estrategia de precios centrada en la localización en lugar de la globalización (Vignali, 2001). El dinero que los clientes están dispuestos a gastar y si tienen los medios necesarios para comprar el producto son dos elementos cruciales a tener en cuenta. El cambio de moneda extranjera, la inflación y los aranceles extranjeros tienen un impacto significativo en el precio. Una marca debe asegurarse de que el producto tenga un precio que sea competitivo con los productos nacionales y les permita obtener beneficios después de pagar los gastos de aduana y otros gastos correspondientes. McDonald's busca lograr un equilibrio entre calidad y precio al monitorear los precios de los rivales (Clifford, 2003).

Vignali (2001) establece cual es el riguroso proceso que McDonald's lleva a cabo para decidir los precios de cada producto en cada mercado. Para ello, tiene en cuenta diferentes aspectos:

1. Seleccionar el objetivo del precio
2. Determinar la demanda del mercado
3. Estimar los costes
4. Analizar los costes, precios y oferta de los competidores en cada mercado
5. Elegir un método de fijación de precios
6. Elegir el precio final

Estos seis pasos configuran el marco básico de McDonald's a la hora de establecer sus precios. El objetivo principal de la fijación de precios de McDonald's es ganar cuota de mercado. Utilizan el nivel de demanda de sus productos como indicador de precios en cada país. Por ejemplo, en EE. UU., un Big Mac con patatas fritas cuesta lo mismo que el salario de un oficinista de Chicago durante 14 minutos. Sin embargo, en otras culturas, un almuerzo como este se considera un lujo en lugar de un artículo estándar y sería mucho más caro en comparación con los ingresos. Para alguien que vive en Lagos, Nigeria, una cena equivalente sería de 11 horas y 23 minutos de trabajo. Por lo tanto, el precio del producto de McDonald's se decidirá en función de cómo el consumidor percibe el precio (Vignali, 2001). A pesar de que esta sea su estrategia estándar, se han dado casos en los que no ha sido efectiva. Por ejemplo, en EE.UU. o en Japón se dio el caso en el que la cuota de mercado nacional de McDonald's se estaba reduciendo, por lo que optaron por reducir los precios en ambos países (Vignali, 2001). McDonald's se volvería inasequible para muchas personas en los países en desarrollo si los precios se establecieran de manera uniforme, lo que contradiría el objetivo original, ganar cuota de mercado. Esto está relacionado con la importancia de la adaptación para el éxito. McDonald's ha podido fijar con éxito el precio de sus productos ajustando el precio en relación con sus rivales en todo el mundo (Clifford, 2003).

En cuanto a la promoción de la marca, McDonald's busca localizar su estrategia de comunicaciones de marketing para tener en cuenta las diferencias culturales que presenta cada país. Sería una tontería ignorar los numerosos mercados locales y los elementos que pueden influir en el rendimiento de su producto allí. Además, debe examinar las opiniones de los consumidores sobre sus productos, las tendencias de uso y los factores raciales, morales y religiosos relevantes para ese entorno. McDonald's prioriza los requisitos de

las comunidades a las que ingresa, a pesar de que el objetivo es promover a McDonald's como una marca reconocida a nivel mundial. El plan de marketing de McDonald's se adhiere al adagio "crea marca globalmente, publicita localmente" en el entorno de las comunicaciones (Vignali, 2001). Dado que es difícil atraer a todos los países a la vez, McDonald's debe determinar qué métodos de promoción son efectivos en cada uno de los países (Clifford, 2003).

En los distintos países, McDonald's realiza una variedad de campañas publicitarias. Por ejemplo, para vender sus hamburguesas en el Reino Unido, utilizan al futbolista inglés Alan Shearer, mientras que en Francia utilizan a Fabien Barthez, el portero nacional del país. La idea es que buscan proyectar la misma impresión; McDonald's simplemente utiliza a las personalidades de cada país para hacerlo. McDonald's se enfoca en estandarizar su nombre de marca mientras adapta su estrategia de marketing a los mercados locales. La publicidad de McDonald's también es diferente en China; nunca ha habido anuncios en la televisión de Beijing. Los anuncios chinos, a diferencia de sus contrapartes en Occidente, solo se transmiten durante el descanso entre programas, por lo que era inútil anunciar McDonald's en la televisión. Los anuncios tienen pocas posibilidades de ser vistos porque los espectadores cambian de canal después de terminar un programa. En consecuencia, se pensó que la imagen pública de McDonald's se presentaría mejor a través de periódicos y revistas populares. McDonald's decidió, por tanto, confiar en Burson-Warsteller, una empresa temporal de relaciones públicas, para tratar con los medios de comunicación chinos en el área de Beijing (Vignali, 2001).

Como hemos visto, McDonald's utiliza una variedad de decisiones de glocalización para satisfacer de manera eficiente las necesidades únicas de sus clientes en todo el mundo. La glocalización es el proceso de adaptar bienes, servicios y tácticas de marketing para adaptarse a los gustos regionales y las normas culturales, al mismo tiempo que se preserva la identidad central de la marca.

La personalización del menú de McDonald's es un ejemplo notable de glocalización en acción. McDonald's adapta los elementos de su menú a los gustos locales, ya que es consciente de que los hábitos y gustos nutricionales varían ampliamente. Por ejemplo, para adaptarse a las limitaciones dietéticas religiosas, McDonald's creó un menú vegetariano en India, donde una parte considerable de la población sigue el hinduismo. Mientras conserva su presencia mundial, esta adaptación permite que la marca respete y

tenga en cuenta las culturas y preferencias regionales. McDonald's modifica su menú además de personalizarlo para incluir sabores regionales y artículos populares.

Las iniciativas de glocalización de McDonald's también van más allá de la comida. La marca modifica sus iniciativas de marketing para atraer audiencias regionales. Utiliza celebridades locales, hace alusiones culturales y elabora temas publicitarios que reflejan las preferencias e ideales de cada nación. Al hacer esto, McDonald's forja un vínculo emocional con sus clientes, aumentando el atractivo y la relevancia de la marca.

Por ello, McDonald's muestra un gran compromiso con la glocalización al adoptar una variedad de tácticas para modificar su menú, marketing y ubicación de sus restaurantes para adaptarse a las preferencias únicas y peculiaridades culturales de cada región. McDonald's ha desarrollado con éxito una marca global mientras construye una presencia local que se conecta con los clientes a nivel local mediante la adopción de la glocalización.

7. Ventajas y desventajas de la glocalización de marcas

La glocalización de marcas, es decir, la adaptación de marcas globales a los mercados locales es una estrategia que puede conllevar tanto ventajas como desventajas.

Cuando una marca decide adoptar una estrategia de glocalización y, por tanto, adaptarse a los diferentes mercados en los que opera, opta por tener en cuenta la diversidad cultural, lingüística o religiosa existente entre los diferentes mercados y reconocen la singularidad cultural de cada uno de ellos (Song, 2021). Estas acciones generalmente son bien acogidas por los clientes locales por lo que tendrá implicaciones positivas para la marca y sus ingresos (Sanyes Capdevila, 2016)

La importancia de tener en cuenta las características locales de cada mercado está creciendo a medida que el mundo está cada vez más interconectado. Las marcas se están volviendo cada vez más globales, mientras que los consumidores demandan cada vez más productos locales (Krupa, Ozretic-Dosen & Previsic, 2017).

Por otro lado, glocalizarse permite a las marcas responder de manera más rápida y efectiva a los cambios en los mercados. Los cambios pueden ser muchos y de diferentes ámbitos como políticos, tecnológicos, legales o económicos entre otros (Krishnamurthy, 2016).

A pesar de los múltiples beneficios, la glocalización de las marcas también presenta diversos desafíos expuestos a continuación.

La estrategia de glocalización lleva asociados unos altos costes. Éstos pueden derivarse por un lado de las investigaciones necesarias para comprender en profundidad los mercados en los que se va a operar y que la adaptación sea óptima. Por otro lado, los costes pueden provenir también de no poder beneficiarse de las economías de escala. Además, el proceso de aprendizaje e implementación puede ser muy largo (Sanyes Capdevila, 2016).

La imagen de la marca puede igualmente perder consistencia e identidad si se adapta excesivamente a los mercados diluyendo su mensaje central y debilitando su reconocimiento (Krishnamurthy, 2016). Por ello, para evitar que esto ocurra, es necesario encontrar un equilibrio entre la adaptación y la estandarización.

Otra de las grandes dificultades de utilizar la adaptación como estrategia es que la localización de los diferentes aspectos como el precio, los productos o la situación de las tiendas puede dificultar la gestión y coordinación de las actividades de una marca multinacional. Por tanto, es más desafiante implementar los mismos procedimientos de control de producción, estándares de calidad del producto y reconocimiento de la marca si los artículos se personalizaran para cada mercado (Ukomatimi Otuedon, 2016).

8. Conclusiones

En este trabajo de fin de grado, hemos explorado el fenómeno de la glocalización de las marcas multinacionales y hemos realizado un estudio de caso sobre McDonald's. A lo largo de nuestro análisis, hemos destacado las diferencias entre las marcas locales, globales y glocales, así como la importancia de adaptarse a lo global y local simultáneamente.

En primer lugar, la glocalización es una estrategia relevante en los mercados globales, que ha permitido a las marcas adaptarse a las particularidades locales sin perder su identidad global. Las marcas globales buscan una identidad coherente a nivel mundial, pero deben considerar las diferencias culturales al expandirse en nuevos mercados. Las marcas locales se centran en satisfacer las necesidades y preferencias locales, aprovechando su conocimiento del mercado. Las marcas glocales buscan un equilibrio entre la estandarización y la adaptación, manteniendo una identidad global coherente y adaptándose a las preferencias locales. El éxito en los mercados globales depende de encontrar el equilibrio adecuado entre la globalidad y la localidad, y la glocalización ofrece una estrategia valiosa para lograrlo.

En segundo lugar, las marcas utilizan diversas estrategias para adaptarse a los mercados locales y tener éxito en ellos. La principal estrategia recogida a lo largo del trabajo es la glocalización, que implica combinar elementos globales y locales para adaptar productos, mensajes y estrategias de marketing a las necesidades y preferencias específicas de cada mercado local. La personalización también es una estrategia importante, ya que las marcas ajustan sus productos o servicios según las demandas y características culturales de los consumidores locales. Esto implica realizar cambios en el diseño, los ingredientes, los colores, los tamaños, los sabores, entre otros aspectos, para crear una experiencia más relevante y personalizada. El marketing localizado es otra estrategia clave, en la cual las marcas adaptan sus mensajes publicitarios, eligen canales de distribución y promoción adecuados, e incluso utilizan influenciadores o embajadores de marca locales para establecer una conexión más cercana con los consumidores. Por último, la investigación de mercado desempeña un papel fundamental, ya que las marcas realizan un análisis exhaustivo del mercado local para comprender las preferencias del consumidor, las características culturales, los competidores locales y las regulaciones específicas. Esta información proporciona una base sólida para tomar decisiones informadas y adaptar la estrategia de manera efectiva.

En tercer lugar, McDonald's ha logrado un caso exitoso de glocalización al combinar la estandarización global con la adaptación local. A través de la estandarización, mantienen características comunes en todos sus restaurantes, lo que brinda a los clientes una experiencia consistente en cualquier país. Esto se refleja en la estandarización de menús y prácticas operativas, lo que ha contribuido a reducir costes y mantener la uniformidad en todos los aspectos.

Sin embargo, McDonald's también ha sido capaz de entender las preferencias de cada mercado en el que opera. Por ejemplo, han modificado los ingredientes de sus productos para cumplir con requisitos culturales o religiosos, como ofrecer hamburguesas sin queso en restaurantes kosher en Israel, o incluir opciones vegetarianas en la India para adaptarse a las preferencias alimentarias de diferentes culturas. Además, McDonald's pone un énfasis estratégico en la ubicación de sus restaurantes. Buscan lugares ideales que satisfagan la conveniencia de los clientes, ya sea en el centro de la ciudad o cerca de comunidades residenciales. La estrategia de precios también es localizada, ya que McDonald's ajusta los precios de sus productos en cada mercado considerando el nivel de vida, la competencia y otros factores locales. Buscan ofrecer comida rápida y asequible, teniendo en cuenta el poder adquisitivo de los clientes y asegurándose de ser competitivos en relación con los productos nacionales y los competidores locales. En cuanto a la comunicación de marketing, McDonald's adapta su estrategia a las diferencias culturales y preferencias de cada país. Utilizan personalidades locales en sus campañas publicitarias y ajustan los métodos de promoción para ser efectivos en cada mercado.

Por último, la implementación de la estrategia de glocalización, ha traído tanto ventajas como desventajas. Al adaptarse a la diversidad cultural, lingüística y religiosa de los mercados locales, las marcas pueden ser mejor aceptadas por los clientes y generar mayores ingresos. Además, la glocalización permite a las marcas satisfacer las demandas de los consumidores locales y conectarse de manera más efectiva con ellos. También brinda flexibilidad para responder rápidamente a los cambios en los mercados, lo que proporciona una ventaja competitiva.

Sin embargo, la glocalización también presenta desventajas. Requiere inversiones significativas en investigaciones y análisis de los mercados locales, lo que puede aumentar los costes. Además, una excesiva adaptación puede diluir el mensaje central de la marca y debilitar su reconocimiento. La gestión y coordinación de actividades en

múltiples mercados también puede volverse más complicada debido a la necesidad de localizar aspectos como precios, productos y ubicaciones de tiendas.

El análisis de la estrategia de glocalización de las marcas multinacionales ha revelado importantes conclusiones. Sin embargo, existen áreas adicionales que pueden ser exploradas en futuras investigaciones para profundizar en este tema.

Una línea de investigación prometedora podría ser examinar más a fondo los procesos de adaptación y estandarización utilizados por las marcas para implementar la estrategia de glocalización. Sería interesante investigar cómo las marcas equilibran la necesidad de mantener la consistencia global con la adaptación a las preferencias y regulaciones locales, y cómo esto afecta la percepción de la marca por parte de los consumidores.

Otra línea de investigación interesante sería examinar cómo la glocalización afecta a las marcas desde el punto de vista de la responsabilidad social corporativa. Se podrían investigar las iniciativas de responsabilidad social adaptadas a los mercados locales y cómo impactan en la imagen y reputación de la marca, así como en las relaciones con las comunidades locales.

Además, dado el rápido avance de la tecnología y la creciente influencia de las plataformas digitales, sería relevante investigar cómo la glocalización se ve afectada por las tendencias digitales y la personalización masiva. Se podría analizar cómo las marcas utilizan las nuevas herramientas y canales digitales para adaptarse a los mercados locales y ofrecer experiencias personalizadas a los consumidores.

9. Bibliografía

- Andrews, D. L., & Beissel, A. (2022). Sport, globalization, and glocalization. The oxford handbook of sport and society. Oxford University Press.
<https://10.1093/oxfordhb/9780197519011.013.11>
- Black, I., & Veloutsou, C. (2016). Working consumers: Co-creation of brand identity, consumer identity and brand community identity. *Journal of Business Research*, 70, 416-429. <https://10.1016/j.jbusres.2016.07.012>
- Bourgue, P. (2020). Mc donald's brand identity.
file:///C:/Users/Asus/Downloads/McDonaldBrandidentity.pdf
- Chiang, C., & Chen, Y. (2023). The effect of destination brand identity on tourism experience: The case of the pier-2 art center in taiwan. *Sustainability (Basel, Switzerland)*, 15(4), 3254. <https://10.3390/su15043254>
- Clifford, K. R. (2003). *The basics of international marketing and the marketing mix: An honors thesis*. <https://core.ac.uk/download/pdf/5008216.pdf>
- Cowin, E. (2011). The evolution of U.S. corporate logos A semiotic analysis <https://stars.library.ucf.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=3024&context=etd>
- Dabija, D., & Postelnicu, C. (2015). McDonald's – between internationalization and regionalization of restaurant's value. *Review of Management and Economic Engineering*, 14, 205-219. file:///C:/Users/Asus/Downloads/mcdonalds.pdf
- Davies, G., Rojas-Méndez, J. I., Whelan, S., Mete, M., & Loo, T. (2018). Brand personality: Theory and dimensionality. *The Journal of Product & Brand Management*, 27(2), 115-127. https://centaur.reading.ac.uk/88534/1/Brand%20personality_JPBM_prefinal_.pdf
- Doriza Loukakou, M., & Membe, N. B. (2012). *Product standardization and adaptation in international marketing: A case of McDonalds*. <https://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:543563/FULLTEXT01.pdf>

- Dumitrescu, Luigi & Vinerean, Simona. (2010). THE GLOCAL STRATEGY OF GLOBAL BRANDS. *Studies in Business and Economics*. 5. 147-155.
- Durmaz, Y. (2011). A teoretical approach to the concept of brand. *Contemporary Marketing Review (CMR)*, 1, 1-5.
file:///C:/Users/Asus/Downloads/cmr_1302_fMakale.pdf
- Eckhardt, G. M. (2005). Local branding in a foreign product category in an emerging market. *Journal of International Marketing*, 13(4), 57-79.
 doi:10.1509/jimk.2005.13.4.57
- Farías, P. (2021). The local aspect in the successful brands in latin america: Empirical evidence of its prevalence, the role of local and global companies, and its effect on consumers. *Sustainability (Switzerland)*, 13(2), 1-12.
- Featherstone, M., Lash, S., & Robertson, R. (Eds.). (1995). *Global modernities* (1. publ. ed.)<https://10.4135/9781446250563>
- Fontichelli, S. I. (2009). El aporte de Ray Kroc a Mcdonald´s estudio de caso como transformar un negocio familiar en una marca global. Universidad del Salvador.
- Fuller, A., Roback, J., Smitherman, E., & King, S. (2023). Why did McDonald's get rid of Ronald McDonald? *The Sun*.
<https://www.thesun.co.uk/money/15789255/why-mcdonalds-get-rid-ronald-mcdonald/>
- Fundación Infantil Ronald McDonald®. (s.f.) Historia
<https://fundacionronald.org/quienes-somos/historia/>
- Grigorescu, A., & Zaif, A. (2017). The concept of glocalization and its incorporation in global brands' marketing strategies.
[https://www.ijbmi.org/papers/Vol\(6\)1/Version-3/K0601037074.pdf](https://www.ijbmi.org/papers/Vol(6)1/Version-3/K0601037074.pdf)
- Harun, A., Bin, A., Igau, O., Tahajuddin, S., & Al-Swidi, A. (2010). Managing local brands in facing challenges of globalization: Be a local or global leader? *European Journal of Social Sciences*, 17, 254-265.
<file:///C:/Users/Asus/Downloads/ManagingLocalBrandsinFacingChallengesofGlobalization.pdf>

- Havinga, T. (2010). Regulating halal and kosher foods: Different arrangements between state, industry and religious actors. *Erasmus Law Review*, 3
- Ianenکو, M., Stepanov, M., & Mironova, L. (2020). Brand identity development. *E3S Web of Conferences*, 164, 09015.
file:///C:/Users/Asus/Downloads/Brand_identity_development.pdf
- Iřoraitė, M. (2018). Brand image theoretical aspects. *Integrated Journal of Business and Economics*, 2(1), 116
 122. file:///C:/Users/Asus/Downloads/Brand_Image_Theoretical_Aspects.pdf
- Keith, S. (2004). Why McDonalds is attractive to franchisee investors.
file:///C:/Users/Asus/Downloads/26080_1.pdf
- Kim, E. S. (2004). The meanings of the global brand a perspective from the korean consumers.
<https://scholarspace.manoa.hawaii.edu/server/api/core/bitstreams/8b49769c-c134-47ed-8ab5-6f412589fd77/content>
- Krishnamurthy, R. (2016). *Standardisation vs adaptation in international marketing*. *Business Research Methodology*. <https://research-methodology.net/standardisation-vs-adaptation-in-international-marketing-2/>
- Krupka, Z., Ozretic-Dosen, D., & Previsic, J. (2017). Antecedents of brand management adaptation/standardization and its influence on firms' performance. *Inžinerinė Ekonomika*, 28(3), 334. <file:///C:/Users/Asus/Downloads/16884-Article%20Text-54725-1-10-20170628.pdf>
- López Lomelí, M. A. (2016). Global, local and glocal brands in emerging markets: Sources of brand value and brand purchase likelihood
<http://hdl.handle.net/10803/399555>
- Nasir, V. A. (2009). The standardization/adaptation debate: Creating a framework for the new millenium. *Strategic Management Review*, 3, 17-50.
file:///C:/Users/Asus/Downloads/Nasir-Altinbasak_2009.pdf

- Nuestra historia: Ray Croc y los hermanos McDonald | McDonald's. (s. f.).
<https://www.mcdonalds.com/us/es-us/about-us/our-history.html>
- Opatha, M. (2015). Definitions of brand image. *Journal of Brand Image*.
<file:///C:/Users/Asus/Downloads/DefinitionsofBrandImageandHowItAffectsonBrandEquity.pdf>
- Orús, A. (2022). *McDonald's: cifra anual de restaurantes en el mundo por modelo de gestión 2012-2021*. Statista. <https://es.statista.com/estadisticas/815271/numero-de-restaurantes-mcdonalds-en-todo-el-mundo-por-tipo/>
- Penas, P. (2017). El marketing “glocal” de McDonald's: respondiendo a las necesidades locales I - Galicia Business School. Galicia Business School.
<https://www.galiciabusinessschool.es/blog/el-marketing-glocal-de-mcdonalds-respondiendo-a-las-necesidades-locales-i/>
- Phau, I., & Lau, K. C. (2000). Conceptualising brand personality: A review and research propositions. *Journal of Targeting, Measurement and Analysis for Marketing*, 9, 52-69. file:///C:/Users/Asus/Downloads/Conceptualising_brand_personality_A_review_and_res.pdf
- Rosengren, A., Standoft, A., & Sundbrandt, A. (2010). *Brand identity & brand image : A case study of apotek hjärtat*. Internationella Handelshögskolan, Högskolan i Jönköping, IHH, EMM (Entreprenörskap, Marknadsföring, Management).
<http://www.diva-portal.org/smash/get/diva2:326094/fulltext01.pdf>
- Salazar, N. B. (2005). Más allá de la globalización: La «Glocalización» del turismo. *Política Y Sociedad*.
<https://revistas.ucm.es/index.php/POSO/article/view/POSO0505130135A/23027>
- Sammut-Bonnici, T. (2015). Brand and branding.
file:///C:/Users/Asus/Downloads/Brand_and_Branding.pdf
- Sanyes Capdevila, E. (2016). *Estudio de las estrategias de estandarización y adaptación en la internacionalización de empresas multinacionales*.
<https://www.comercioexterior.ub.edu/tesina/tesinasaprobadas/1516/TesinaSanyesElisabet.pdf>

- Šapić, S., Kocić, M., & Filipović, J. (2018). Brand and consumer characteristics as drivers of behaviour towards global and local brands.
- Schmidt-Devlin, E., Özsoyer, A., & Newmeyer, C. E. (2022). How to go GloCal: Omni-brand orientation framework. *Journal of International Marketing*, 30(4).
- Sharma, N. (2014). Project dissertation on A study of the marketing strategies of McDonalds.
http://www.dspace.dtu.ac.in:8080/jspui/bitstream/repository/17453/1/naveensharma_36%20.pdf
- Song, J. (2021). Global standardization and local adaptation of marketing ---A critical review of the literature. *Journal of Business Administration Research*, 4.
file:///C:/Users/Asus/Downloads/Global_standardization_and_local_adaptation_of_mar.pdf
- Suárez Rosito, F. (2020). El Branding: La importancia de la gestión de la marca. Casos de rebranding en Mc Donald's y GAP. Universitat Politècnica de València). Retrieved from <https://riunet.upv.es/bitstream/handle/10251/152221/Su%C3%A1rez%20-%20%20El%20Branding%3A%20La%20importancia%20de%20la%20gesti%C3%B3n%20de%20la%20marca.%20Casos%20de%20rebranding%20en%20Mc%20Donald....pdf?sequence=1>
- Ukomatimi Otuedon, M. (2016). Standardisation versus adaptation as an international marketing strategy: The role of cultural pattern in a society and its effect on consumption . *Journal of Marketing and Consumer Research*, 23.
<file:///C:/Users/Asus/Downloads/30737-33566-1-PB.pdf>
- Vaziri, M., Llonch-Andreu, J., & López-Belbeze, P. (2023). Brand clarity of local and global brands in fast-moving consumer goods: An empirical study in a middle east country. *Journal of Islamic Marketing*, 14(1), 1-22.
- Vignali, C. (2001). McDonald's: "Think global, act local" - the marketing mix. *British Food Journal (1966)*, 103(2), 97-111.
<file:///C:/Users/Asus/Downloads/act%20local%20mcdonalds.pdf>