



FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y
EMPRESARIALES
(ICAIDE)

**LA PROGRESIVA
DESPERSONALIZACIÓN DEL
MARKETING: EL CASO DEL
*DRIVE-THRU***

Autor: Loreto Camarena Martínez
Director: Dr. Carlos Ballesteros García

Madrid
Abril 2014

**Loreto
Camarena
Martínez**

**LA PROGRESIVA DESPERSONALIZACIÓN DEL
MARKETING: EL CASO DEL *DRIVE-THRU***



RESUMEN

El presente trabajo analiza la progresiva despersonalización del marketing que se está dando en nuestros días. Hemos pasado de una etapa en la que el marketing estaba únicamente basado en la producción, a uno racional, para acabar situándonos en un marketing emocional y experiencial. Dentro de esta última etapa, ubicamos el fenómeno norteamericano del *drive-thru*, por el que las empresas ofrecen bienes y servicios a sus consumidores sin que éstos se tengan que bajar de sus coches. Los establecimientos con *drive-thru* han proliferado por todo Estados Unidos desde los años 30, siendo empleados en la actualidad en una gran variedad de sectores e industrias. Tras una revisión de la literatura existente respecto a este tema, así como tras el análisis de numerosos artículos y estudios, se corrobora la hipótesis inicial de que el futuro del *drive-thru* no es tan claro y prometedor como el que tiene en el mercado norteamericano, pues las diferencias en el comportamiento del consumidor, en sus hábitos de consumo y en la disposición geográfica de las ciudades limitan su viabilidad en el terreno español.

Palabras clave: despersonalización del marketing, marketing emocional y experiencial, *drive-thru*, investigación de mercados, sociedad norteamericana y sociedad española.

ABSTRACT

The following project analyses the progressive depersonalization suffered in the field of marketing. We have evolved from times when marketing was only focused on production, passing by a period when marketing was rational, to end up reaching an era where marketing is basically emotional and experiential. In this last type of marketing is where we can allocate the birth of the American drive-thru, by which companies can offer products and services to their clients without the need of these to get out of their cars. Since its birth in the 30's, drive-thrus have spread out in the US and they are being employed in many different sectors. After a careful analysis of numerous books, articles and studies, we uphold the initial hypothesis that the future of the drive-thru is not as clear and as promising as that expected in the American market. The reasons for this are that the behaviour of the Spanish society, together with the consumer habits and the geographical disposition of their cities limit the viability of the *drive-thru* in Spain.

Key words: marketing depersonalization, emotional and experimental marketing, drive-thru, market research, American society and Spanish society.

Índice de contenidos

1. Introducción	1
2. Objetivo y metodología	3
3. Del marketing racional al marketing emocional y experiencial	5
3.1 Revolución inicial del marketing: marketing racional	5
3.2. Marketing emocional y experiencial	8
3.3. El futuro del marketing.....	11
3.4. La evolución del proceso de decisión del consumidor en la selección del canal de distribución de las ventas.....	13
4. El drive-thru	15
4.1 ¿Qué es?	15
4.2. La historia del Drive-Thru	16
4.3. Factores y zonas claves del <i>drive-thru</i>	18
4.4 Funcionamiento en un caso concreto: <i>Taco Bell</i>	23
4.5. Sectores	27
4.5.1. Comida rápida.....	27
4.5.2. Cafeterías y otros tipos de comida de “mayor clase”	31
4.5.3. Bancos	34
4.5.4. Supermercados y farmacias.....	36
4.5.5. Funerario y matrimonial.....	40
4.5.6. Otros.....	42
5. De la sociedad americana a la europea	46
5.1. Diferencias en el comportamiento del consumidor	49
5.2. Diferencias geográficas de las ciudades	53
5.3. Diferencias en los hábitos de consumo	56
6. Conclusiones	61
7. Bibliografía	65
7. ANEXOS	73
7.1. ANEXO # 1: Giving USA 2013- Donaciones en EEUU 2012	73
7.2. ANEXO #2: libertades económicas y políticas del mundo	74

Índice de Figuras

Figura 1. Imagen del primer drive-thru de EEUU: The Texas Pig Stand	19
Figura 2.1 Tabla de tiempo medio de servicio en drive-thru	21
Figura 2.2. Tabla de procesamiento correcto de pedidos en un drive-thru	21
Figura 2.3. Tabla de <i>drive-thru</i> con OBC	22
Figura 3. Plano optimizado de un <i>drive-thru</i>	24
Figura 4. Dibujo del proceso del <i>drive-thru</i> segundo a segundo en <i>Taco Bell</i>	28
Figura 5.1. Imagen del <i>drive-thru</i> de <i>Sonic</i> (I)	31
Figura 5.2. Imagen del <i>drive-thru</i> de <i>Sonic</i> (II)	31
Figura 5.3. Imagen del <i>drive-thru</i> de <i>Sonic</i> (III)	32
Figura 5.4. Imagen del <i>drive-thru</i> de <i>Popeyes</i>	32
Figura 5.5. Imagen del <i>drive-thru</i> de <i>P. Terry's</i>	33
Figura 6.1. Imagen del <i>drive-thru</i> de <i>Starbucks Coffee</i> (I)	35
Figura 6.2. Imagen del <i>drive-thru</i> de <i>Starbucks Coffee</i> (II)	35
Figura 7.1. Imagen del <i>drive-thru</i> de <i>Bank of America</i> (I)	37
Figura 7.2. Imagen del <i>drive-thru</i> de <i>Bank of America</i> (II)	38
Figura 8.1. Imagen del <i>drive-thru</i> de <i>Beverage Barn</i> (I)	40
Figura 8.2. Imagen del <i>drive-thru</i> de <i>Beverage Barn</i> (II)	40
Figura 8.3. Imagen del <i>drive-thru</i> de <i>Tesco</i>	41
Figura 8.4. Imagen del <i>drive-thru</i> de <i>CVS</i>	41
Figura 9.1. Imagen del <i>drive-thru</i> de <i>Adams Funeral Home</i> (I)	43
Figura 9.2. Imagen del <i>drive-thru</i> de <i>Adams Funeral Home</i> (II)	43
Figura 9.3. Imagen del <i>drive-thru</i> de "Say I Do"	44
Figura 10.1. Imagen del <i>drive-thru</i> de <i>UPS</i> (I)	46
Figura 10.2. Imagen del <i>drive-thru</i> de <i>UPS</i> (II)	46
Figura 10.3. Imagen del <i>drive-thru</i> de <i>Lincoln Recycling</i>	47

Figura 10.4. Imagen del <i>drive-thru</i> de <i>Yatala</i>.....	47
Figura 11.1. Diagrama de la UTD.....	49
Figura 11.2. Diagrama de el PTD.....	50
Figura 12.1. Gráfica de población americana que prefieren acudir al <i>drive-thru</i> antes que al restaurante tradicional.	53
Figura 12.2. Gráfica de población americana que prefieren acudir al <i>drive-thru</i> antes que al restaurante tradicional.	53
Figura 13. Tabla sobre el uso de transporte público urbano colectivo anual en España	57
Figura 14.1 Gráfica de distribución de comida rápida en el mundo en el año 2010	60
Figura 14.2. Gasto internacional en comida rápida en millones de euros..	60

1. INTRODUCCIÓN

El siguiente Trabajo de Fin de Grado tiene por objeto explicar alguno de los cambios que se está dando en el mundo del marketing. Lejos de los años en los que el marketing se centraba únicamente en la producción y estaba diseñado para satisfacer las necesidades de un mercado de masas, se está llevando en la actualidad una progresiva despersonalización del marketing.

Se trata de un marketing que se basa en las emociones y en las experiencias para captar a su público objetivo. Ya no interesa tanto vender toda la producción de una empresa, sino ofrecer al consumidor una experiencia que retenga en su memoria de forma favorable y que trascienda las expectativas que tienen. El objetivo es que en sus conversaciones con otros sujetos salgan a la luz estas experiencias positivas, promocionando así de manera gratuita los bienes y servicios que ofrecen las compañías.

Los valores de la sociedad pasan a cobrar una importancia vital para las empresas, que han de tenerlos muy presentes en todos sus movimientos. Asimismo, no han de olvidarse del poder que tienen las tecnologías de la información en nuestra sociedad. Como se demostrará más adelante, los consumidores de hoy en día parecen fiarse más de la opinión de otros consumidores aunque sean desconocidos, y muchas veces la forma de conocerla es a través de los medios de comunicación social, como son *Twitter, Facebook o Youtube*.

Así las cosas, las empresas dejan de ser los controladores totales de la imagen de marca que dan hacia el exterior, y han de establecer una comunicación bilateral horizontal con el consumidor con el fin de adaptarse de una manera más adecuada a sus demandas. Por ello, el marketing ha de realizar un esfuerzo por recuperar esta pérdida de confianza que han experimentado los consumidores. Sobre este tema versará la primera parte del trabajo.

Pasos positivos hacia esta recuperación de confianza parece que se puede generar a través del fenómeno norteamericano del *drive-thru*, basado claramente en el empleo del marketing experiencial, que constituirá la segunda parte de este estudio. Desde su nacimiento en los años treinta en Estados Unidos, su crecimiento ha sido considerable no sólo por el terreno norteamericano, sino que se ha exportado a

numerosos países del planeta debido a las ventajas que parece ofrecer tanto a las empresas como a los consumidores que buscan comodidad, rapidez y confianza.

El *drive-thru* es muy importante para las empresas, y prueba de ello es que ha sufrido un crecimiento exponencial en EEUU desde su aparición, pues parece ser que la cultura americana se adapta perfectamente a este canal de ventas. Asimismo, no sólo ha tenido éxito en el sector en el que nació este fenómeno, a saber el de la comida rápida, sino que han sido numerosas las industrias que se han sumado a esta tendencia, por lo que resulta de vital importancia ponerlas de relieve para que las empresas españolas, entre otras, sean conscientes de la gran variedad de posibilidades que tienen para ofrecer a sus bienes y servicios a sus clientes.

No obstante ello, existen grandes diferencias entre la cultura americana y la española, tanto desde el punto de vista económico, como desde el político, cultural y demográfico. El siguiente punto de la investigación tratará de explicar las principales diferencias existentes entre estas poblaciones en lo relativo al comportamiento del consumidor, en sus hábitos de consumo, y en cuanto a la disposición geográfica de sus ciudades.

2. OBJETIVO Y METODOLOGÍA

El objetivo general de este trabajo es poner de manifiesto una realidad que está surgiendo dentro del mundo del marketing. La tendencia general indica que se está pasando del marketing racional al emocional y experiencial.

Uno de los ejemplos más claros lo encontramos en el caso norteamericano del *drive-thru*. Consiste en ofrecer un tipo de servicio que permite al consumidor adquirir productos sin tener que bajarse del coche. Es una forma de ganar en rapidez, comodidad y seguridad, llegando al punto de permanecer en el interior de un vehículo para tratar con un cajero automático. Consiste en una realidad que ya forma parte de la cultura americana pero, ¿acaso estamos dispuestos los europeos a incorporarla a la nuestra a su mismo nivel?

Con el objetivo de proceder a realizar la presente investigación, se va a partir de una hipótesis inicial, consistente en que la población española difiere en numerosos aspectos con la población norteamericana, haciéndola menos propicia para adaptarse a la cultura del *drive-thru*. No obstante, en este trabajo intentaremos despejar las dudas que existen sobre si los españoles seremos capaces de asumir esa pérdida de contacto con los clientes a la hora de ofrecerles productos, y trataremos de definir aquellos sectores en los que el *drive thru* se adaptará mejor.

Dentro de los objetivos particulares que nos ayuden a formular las conclusiones, podríamos citar los siguientes:

- Lograr determinar cuales son los factores más importantes de este tipo de servicio.
- Tratar de identificar los sectores de la sociedad americana en la que se está llevando a cabo la tendencia del *drive-thru*.
- Conseguir analizar las distintas zonas existentes en un *drive-thru*, así como los distintos pasos que los consumidores adoptan en el mismo.
- Tratar de localizar las principales diferencias existentes entre la sociedad norteamericana y la española.

Con el fin de cumplir los objetivos propuestos, se va a acceder a numerosas bases de datos científicas, entre las cuales se puede destacar *Business Source Complete* y *Ebsco Host*, a una gran variedad de literatura y de revistas y artículos periodísticos

que hablen sobre el tema. Esta técnica permitirá obtener información de calidad que otorgue a esta investigación mayor seriedad y profesionalidad.

Asimismo, asistiremos a varios *drive-thru* americanos y mediante técnicas de observación percibiremos cómo se comportan los consumidores mientras esperan las colas en los coches y cómo es el trato que reciben los clientes por parte de los empleados. Trataremos de comprobar si de verdad se pierde menos tiempo pasando por el *drive-thru* que pasando por el restaurante convencional. A mayor abundamiento, se tomarán fotografías de algunos establecimientos para que podamos ilustrar con mayor claridad este tipo de establecimientos.

Por todo lo expuesto, se dará un enfoque inductivo al trabajo de investigación, en el que comenzaremos por recolectar toda la información disponible sobre el tema propuesto, y sobre la misma llegaremos a conclusiones.

Consiste, por tanto, en un tema novedoso sobre el que no existen muchos estudios en la actualidad, por lo que se considera que el trabajo será de gran utilidad para muchos establecimientos que están pensando en esta opción y que todavía no se han decantado por ella. Permitirá entender cuales son las ventajas y los posibles inconvenientes que conlleva su adopción, y si la misma les permitirá mejorar los beneficios de sus empresas en los tiempos de desaceleración económica que corren.

3. DEL MARKETING RACIONAL AL MARKETING EMOCIONAL Y EXPERIENCIAL

3.1 Revolución inicial del marketing: marketing racional

Desde hace ya muchos años, el vocablo anglosajón “marketing” ha tomado carta de soberanía en nuestra lengua y es empleado a diario en nuestro país. Habiendo nacido en EEUU, ha llegado a todas las partes del planeta, y a través de la exportación de sus “éxitos comerciales”, ha conseguido plantear desafíos de importancia considerable a lo largo de los años (Pulido San Román, 1974), pero, ¿qué es el marketing?

El concepto “marketing” ha sido objeto de numerosas controversias, pues han sido numerosos los escritores y economistas que han tratado de dar una definición exacta del término (Pulido San Román, 1974). Una de las más importantes y precisas fue realizada por la *American Marketing Association* (de aquí en adelante AMA), que traducido al castellano dispone que el marketing “*es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, compañeros y sociedad en general*”.¹

El marketing nació en la Revolución Industrial (s. XVIII-XX), con el desarrollo de las tecnologías de producción. En esta primer época se centraba únicamente en vender todo aquello que las máquinas de la sociedad producían. No se tenía en cuenta al consumidor individual, sino que se trataba de un marketing de masas. Los procesos de las fábricas eran muy sencillos y estandarizaban todos los productos para así poder aprovecharse de las economías de escala que redujeran los costes de producción y vender los productos al mayor número posible de clientes al menor precio posible. En palabras de Henry Ford: “*cualquier cliente puede tener un coche pintado de cualquier color siempre y cuando sea negro*”. Esta frase consigue definir perfectamente la estrategia de marketing que predominaba en aquella época (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2013).

No obstante ello, la sociedad evoluciona, y con ella el marketing, llegando a una segunda etapa del marketing centrada en la era de las tecnologías de la información en el siglo XXI (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2013), momento en el que la economía

¹ Definición por la AMA en el año 2007, y revisada en el año 2013

estadounidense y la occidental en general quedaba afectada por la estanflación generada por la crisis del petróleo de los años setenta (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2013). Ya en 1940, Freeland, en su conocida obra “*Scientific Management in Marketing*”, señaló la necesidad que tenía la industria existente en su época de pasar a un marketing racional, basado en la ciencia, en la racionalidad, pues en ese momento empezaron a proliferar los canales de distribución de productos, los costes de publicidad, el poder de las marcas privadas y la popularidad del automovilismo, entre otros factores, que indicaban la necesidad urgente de ese cambio. Asimismo, afirmó que era necesario que el marketing empezara a guiarse por objetivos, objetivos que no podíamos establecer mediante el uso de la intuición, sino a través de la investigación de mercados, de la industria, de la posición de una determinada empresa en relación a las demás... Para ello resultaba de importancia vital la estadística, los análisis de las tendencias, la segmentación del mercado, el estudio de los métodos de distribución, el *merchandising*... Aquí entra en escena la gestión científica del marketing , basada en el uso de la ciencia para resolver problemas que responden a las exigencias del mercado.

Theodore Levitt (1960) argumentó que la razón por la que muchas industrias estaban en decrecimiento era que se centraban demasiado en sus productos, y olvidándose del entorno en el que estaban operando. Ponía como ejemplo la caída de el sistema de ferrocarriles americano, señalando que su causa residía en que sus directivos sólo consideraban como competidores a otros proveedores de ferrocarriles, en lugar de tener en cuenta a los proveedores de transporte en general. En esta línea, una de sus frases más famosas era que el objetivo de un negocio no sólo era crear consumidores, sino también mantenerlos. Además, señaló que para que una empresa funcionase a escala global, debía operar teniendo en cuenta las mayores diferencias existentes entre los países como puede ser el sistema de distribución predominante, aunque el producto en sí debería permanecer mínimamente alterado por la globalización (Bailey, 2006).

Se trata de una etapa en la que el marketing se complica, pues gracias al avance en las tecnologías de la información, los consumidores están ampliamente documentados y pueden proceder a realizar comparaciones entre las ofertas de productos similares. La tecnología permite que los individuos se expresen y colaboren unos con otros. Estos consumidores no tienen todos las mismas preferencias, por lo que no se puede seguir con la producción centrada en atender a las necesidades de un

mercado de masas. La regla de oro pasa a ser “el cliente manda”(Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2013)

A mayor abundamiento, y dicho en palabras de Pulido San Román (1974) esta revolución inicial del marketing tuvo como consecuencia los siguientes sucesos:

- El éxito del marketing deja de estar únicamente determinado por el ingenio de aquellos que dominan el “arte de ventas”. *A sensu contrario*, los directivos de marketing toman sus decisiones en base a la realización de análisis científicos de problemas, y no teniendo en consideración únicamente la intuición y la experiencia propia de los directivos.
- Se pasa a una mentalidad en la que no se vende aquello que se produce, sino que al contrario, se produce lo que se vende, y aquello que se vende es lo que responde a las necesidades y exigencias de los mercado. Por tanto, se da una especie de salto de marketing basado en producción a marketing basado en comercialización y ventas.
- En tercer lugar, el marketing apuesta por las técnicas de investigación y lanzamiento de productos innovadores en los mercados que realmente satisfagan las necesidades de los consumidores, pues se convierte a éstos en el eje de toda acción comercial. Esta investigación, a tenor de lo subrayado por la *AMA*, consiste en obtener, registrar y analizar sistemáticamente los datos de problemas relacionados con el marketing
- Finalmente, se elimina la improvisación comercial por la cual las empresas tratan de vender todo lo que puedan, pasando a investigar primero al consumidor, y después a tratar de venderles aquello que demandan.

Tal y como pone de manifiesto Navarro (2009), existen dos reseñas que nos permiten entender mejor este antes y después en el mundo del marketing. La primera de ellas fue hecha por *The Pillsbury Company* en 1900 ,en la que definían como uno de los objetivos de su empresa vender harina de alta calidad y contar con vendedores para la misma, al igual que tenían contables en sus empresas. La segunda de ellas fue realizada por un directivo de *Nike* en el año 2000 en la que reconocieron que el pasado de su compañía estaba únicamente centrado en la producción, y que tuvieron que pasar a centrarse en la comercialización. En esta línea, las empresas se ven obligadas a estar

más orientadas hacia el mercado, teniendo en cuenta en todos sus análisis a sus consumidores, competidores y tendencias existentes en el mercado.

Por todo lo explicado *supra*, se puede afirmar que el marketing pasó por una etapa en la que se inclinaba por la racionalidad y la ciencia para tomar decisiones. La mayor parte de las empresas comenzaron a valorar la importancia del marketing como herramienta de sus negocios, y esta afirmación se la debemos en gran medida a Theodore Levitt (2006), hombre que tuvo una influencia notable en todo el mundo, y en especial en EEUU.

Una vez ha quedado claro esta pequeña revolución, procederemos a explicar el paso que este marketing racional ha dado hacia un tipo de marketing que está más basado en las experiencias y en las emociones.

3.2. Marketing emocional y experiencial

En la actualidad, estamos sufriendo una progresiva despersonalización del marketing, y hemos llegado al marketing emocional y experiencial que sigue siendo, al igual que el marketing racional, un marketing orientado al consumidor.

“Dime y olvidaré.

Muéstrame y recordaré.

Déjame participar y entenderé”²

En dicho proverbio se basa marketing experiencial. Mientras que en la etapa anterior, el marketing estaba centrado en un diálogo unidireccional entre la empresa y el consumidor, este nuevo marketing incita a las empresas a ofrecer a sus clientes experiencias tangibles, pero no de manera tradicional, sino haciéndolo de manera innovadora, implicando a su público objetivo en el proceso de forma memorable (Lenderman & Sánchez, 2008).

En palabras de Rytel (2010), este tipo de marketing responde a los cambios en los valores que la sociedad de hoy en día da mayor importancia. Se centra en la importancia del enlace emocional que existe entre la empresa y el consumidor, quedando condicionado por un sistema de valores y de necesidades de los consumidores

² CONFUCIO, filósofo chino, 551-479 a.C.

contemporáneos. El sistema de valores hace referencia al conjunto de creencias que tiene el individuo acerca de un conjunto de comportamientos que son preferidos al resto de comportamientos existentes. El número de valores que tienen los individuos es limitado, por lo que es posible conocerlos a través de una investigación adecuada (Antonides, G. y Van Raaij, W. F., 1998)

La razón que subyace dicho cambio se basa en que la selección de bienes y servicios que hacen los consumidores ya no queda condicionada tanto por factores racionales, sino por los atributos emocionales de los productos y de las marcas, por lo que el marketing contribuye a resolver los problemas existentes en la sociedad. Así, se persuade al consumidor a realizar la compra mediante la creación de hábitos de consumo a través del uso de símbolos o de las experiencias socio-emocionales (Rytel, 2010).

La nueva forma de comercializar los bienes y servicios de las empresas se basa en proporcionar experiencias significativas y duraderas a los consumidores. Para ello, requiere un conjunto de técnicas de marketing, como pueden ser las relaciones públicas, el marketing directo, las promociones, la innovación de productos... El crecimiento del mismo se encuentra potenciado por el interés que tienen los consumidores en estar conectados a una determinada marca a través de una comunicación especial y la innovación de los publicistas, contribuyendo a la creación de conexiones emocionales y sensoriales con la marca en cuestión (Lenderman & Sánchez, 2008).

Ilustrémoslo, a través de un ejemplo. En el año 2003, una empresa canadiense de productos para el pelo lanzó al mercado un fijador, "*Hard*", cuyo público objetivo era la población adolescente y joven. Para llamar su atención crearon una campaña llamada "*Hard Truck and Crew*" en la que colocaban delante de un concierto de Punk un HUMMER verde con mucha publicidad y con adolescentes roqueros cuyos peinados eran extravagantes, en frente de los cuales se encontraba un ventilador enorme. Los jóvenes que acudían al concierto veían sus peinados de estilo *punk* modificados por la corriente de viento, momento en el que los jóvenes del coche les retaban para ver qué peinado aguantaba más tiempo delante de los ventiladores. Los perdedores recibían productos gratis, y los ganadores se quedaban con la satisfacción de haber sido vencedores (Lenderman & Sánchez, 2008).

Este tipo de campañas tienen su éxito porque las personas hablan de las experiencias que forman parte de su vida. Si una persona se pone a hablar con otra acerca de su día y ha tenido una experiencia positiva con una marca, debido al empleo de marketing experiencial por parte de la misma, lo más probable es que lo saque en la conversación, y que esa persona se lo cuente a otra, y así acaba cumpliéndose el objetivo de este marketing. Se trata de una metodología que está revolucionando nuestros mercados, en los que se da una comunicación bilateral entre los consumidores y las empresas, aunque lo cierto es que no todos los grandes negocios se atreven a emplear este tipo de marketing (Smilansky, 2009).

Asimismo, también cobra una importancia considerable el impacto de los medios sociales de comunicación en el mundo del marketing. *Technorati* registró un total de trece millones de *blogs* activos en todo el mundo en 2008 y en *Twitter* el número de usuarios se incrementó un 1.298 por cien del año 2008 al 2009. Los usuarios de estos *blogs* y cuentas son capaces de influir notablemente en los clientes de una empresa al transmitir sus opiniones acerca de las misma, por lo que estas últimas han de tratar que sus experiencias sean lo más favorables posible. Además de este tipo de redes, también tienen influencia sobre los consumidores *Youtube*, *Facebook* o *MySpace*, entre otras. Esta tendencia creciente de colaboración entre consumidores ha hecho que las empresas dejen de ser los controladores absolutos de la imagen de sus marcas y tengan que colaborar necesariamente con los consumidores. La nueva era del marketing está definitivamente impulsando el nacimiento de la sociedad creativa (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2013).

La IXMA³, asociación internacional de marketing experiencial, fue creada con el fin de fomentar el marketing experiencial. Su director, Erik Hauser señaló lo siguiente: *“Las teorías y prácticas tradiciones del marketing están cambiando rápidamente y volviéndose menos importantes. [...] El marketing experiencial es la base fundamental para el futuro de las estrategias de marketing.”*⁴

Además del marketing experiencial, existe en nuestros días el marketing con causa, que está también está experimentando un crecimiento considerable sobretodo en

³ *The International Experiential Marketing Association*

⁴ IXMA. Recuperado el 13 de marzo de 2014 desde <http://ixma.org/index.htm>.

EEUU. Atendiendo a lo dispuesto por un informe de *Giving Usa* de 2013⁵, en EEUU, las donaciones totales de los ciudadanos americanos alcanzaron una cifra de 316,23 billones de dólares en 2012, incrementándose en un 3,5% con respecto al año anterior. Las donaciones por parte de los individuos creció un 3,9%, las de las fundaciones un 4,4% y las de las empresas un 12,2%, pudiéndose observar más datos en el anexo #1. Ejemplo de esta solidaridad viene de la mano de *McDonald's*, empresa que lleva a cabo numerosas acciones sociales entre las que se encuentra donar un dólar por cada *Big Mac* vendido en el día del niño. Así las cosas, en 2012 consiguió reunir un total de 27,9 millones de dólares, situándose tercera en el ranking de las empresas estadounidenses que más donan a la caridad.⁶ No obstante, este tipo de marketing aunque mueve una gran cantidad de dinero, todavía no puede calificarse como experiencial (Lenderman & Sánchez, 2008)

El *drive-thru* encaja perfectamente en este mundo del marketing experiencial. Se está incluyendo al consumidor en la toma de decisiones, teniendo en cuenta sus estilos de vida, su falta de tiempo y su comodidad, para que la adquisición de bienes y servicios por parte de estos sea lo más satisfactoria posible. Se trata de conseguir que tengan una experiencia favorable al acudir al *drive-thru* de sus establecimientos, en lugar de tener que sentarse a comer en la mesa en el interior del restaurante, tal y como se explicará posteriormente al ser el eje central de nuestra investigación.

3.3. El futuro del marketing

Atendiendo a lo expuesto por Kotler, Kartajaya & Setiawan (2013), el futuro del marketing queda definido por dos variables, a saber, los acontecimientos actuales y los factores a largo plazo. No debemos olvidar que continuamos inmersos en la mayor crisis registrada desde los años 30, la cual ha afectado considerablemente al mundo de los negocios. Cuando estalló la burbuja financiera, tanto ricos como pobres se hicieron más pobres, y los clientes en general recortaron gastos, moviendo su demanda hacia productos y marcas más baratas. Esto afectó considerablemente a la economía

⁵ *Giving USA* publica desde hace 57 años informes a cerca de las donaciones a la caridad de los americanos gracias a la colaboración de fundaciones, entidades sin ánimo de lucro, donantes, voluntarios, estudiosos y otros individuos.

⁶ Recuperado el 24 de marzo de 2014 desde <http://www.qsrmagazine.com/news/mcdonalds-ranks-third-donations-charity>

americana, entre otras, donde el 70% del PIB procedía del gasto de consumidores. Cuando llegó el presidente Obama, invirtió sumas astronómicas dólares para sostener la economía del país, medida que estabilizó la situación en EEUU a mediados de 2009. No obstante, muchas zonas del mundo, entre ellas España, siguen inmersos en la recesión económica.

Estudios realizados por *McKinsey & Company* sugieren que una de las tendencias más importantes desde el comienzo de la crisis es la pérdida de confianza en los mercados, y es una pérdida de confianza vertical mutua, tal y como demuestran las entidades financieras al ofrecer menos créditos a los consumidores. Esta confianza se ha extrapolado a las relaciones horizontales, pues queda demostrado que los consumidores confían más los unos en los otros que en las empresas. Los clientes recolectan en su entorno información sobre empresas y productos, y únicamente acuden al exterior para obtener la opinión de expertos que, a su juicio, son dignos de admiración. Los medios sociales tienen mucho que ver en esto. Según *Nielsen Global Survey*, el 90% de los encuestados se fían de las recomendaciones de sus conocidos, y el 70% de las opiniones que se cuelgan en *Internet*. En esta línea, el estudio realizado por *Trenstream/Lightspeed Research* concluye que los consumidores confían más en las opiniones de extraños en *Internet* que en la opinión de expertos profesionales. (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2013)

El marketing tiene, en parte, la culpa de esta desconfianza, pues constantemente hace exageraciones acerca de los resultados de un producto en sus anuncios o de su diferenciación con respecto a otros con el fin de maximizar resultados. No obstante ello, es a través del marketing como tenemos que solucionar este problema empleando una gestión más cercana al cliente. Por ello, si las empresas quieren tener éxito, su marketing ha de girar en torno a tres conceptos (Kotler, Kartajaya & Setiawan, 2013):

- La Co-creación: los bienes y servicios han de diseñarse a través de la colaboración entre empresas, consumidores, proveedores y colaboradores interconectado, pues el conjunto de experiencias individuales de los consumidores es uno de los factores que más valor genera para el producto.
- La Comunitarización: la tecnología sirve para conectar a las personas y dirigir las a la comunitarización, la cual está estrechamente relacionada con el tribalismo. En palabras de Godin (2008), los consumidores sienten el deseo conectarse con

otros consumidores y no con empresas, por lo que el éxito de una entidad empresarial precisará el apoyo de las comunidades.

- La personalidad de marca: se irá constituyendo a lo largo de la vida de la marca. Cuando los consumidores ven una marca, la juzgan inmediatamente, por lo que las empresas han de tratar de buscar autenticidad y cumplir con todas las experiencias y expectativas que generen en sus consumidores, pues desde el momento que pierden credibilidad, pierden consumidores actuales y potenciales, y en consecuencia pierden ingresos.

3.4. La evolución del proceso de decisión del consumidor en la selección del canal de distribución de las ventas

La gran variedad de canales disponibles a las empresas para la venta de sus bienes y servicios hace necesario que los directivos y empleados de las mismas hagan un esfuerzo por entender los factores que determinan la decisión que toman los consumidores al elegir un determinado canal.

A pesar de que los investigadores hayan hecho un gran esfuerzo por intentar comprender estas decisiones, tal y como afirman Valentini, Montaguiti y Neslin (2011) la comunidad de managers de empresas afirma que el conocimiento de este proceso de decisión sigue siendo, cuanto menos, limitado. Una de las principales dificultades que se señala a este respecto es que los consumidores son un colectivo de gente dinámico, por lo que su forma de pensar evoluciona a lo largo de sus vidas.

Podemos sintetizar los factores empleados en este tipo de estudios en los siguientes, siguiendo lo expuesto por los autores mencionados *supra*:

- La preferencia del canal. Existen numerosos subfactores que le afectan, pues se presenta como algo que evoluciona con el tiempo, que a su vez no se da de manera igual en todos los individuos, sino que resulta altamente heterogénea. Además, se pone de manifiesto que las preferencias se presentan cada vez más como uno de los factores claves a medida que pasa el tiempo. Todo ello implica que los directivos de las empresas deben ser conscientes de que no deben darle el mismo trato a la gestión de los antiguos canales, como podrían ser la venta directa, que a los más recientes, como serían el *drive thru* o la venta *online*.

- La inercia. La dependencia o predisposición que pueden presentar algunos clientes hacia unos canales, en detrimento de otros es un factor que, al contrario del anterior, se hace más irrelevante a medida que pasa el tiempo. Así, en estudios creados por los autores mencionados *supra* se indica que se espera que un numero elevado de consumidores (alrededor de un 22% de los consumidores recién adquiridos por una compañía) pasen a probar otros canales a lo largo de su relación con la empresa en cuestión.
- El marketing. Paralelamente, la comunicación que se consigue con el empleo del marketing se muestra como un factor que presenta gran importancia en los inicios de la relación entre el consumidor y la empresa. Así, un consumidor nuevo o un consumidor que entra por primera vez en contacto con un canal nuevo es más manejable por el marketing que alguien con mayor madurez, que se mostrará más reacio a la hora de intentar cambiar de canal. Esto implica que cualquier campaña de marketing que tenga como público objetivo una población de mayor edad ha de tratar de convencer al consumidor de su grado de satisfacción con el canal que ellos mismos ya han seleccionado.

4. EL DRIVE-THRU

4.1 ¿Qué es?

El *drive-thru* es un tipo de servicio que tienen determinados establecimientos que ofrecen una gran variedad de productos o servicios a personas que permanecen en su coche, sin obligarles a bajarse de ellos. A los clientes se les puede atender o personalmente o a través de máquinas específicamente diseñadas para ello., como podría ser un altavoz.

Las empresas que cuentan con este tipo de facilidades han probado ser altamente exitosas, sobretodo en EEUU, pues el público objetivo de las mismos está orientado hacia gente que se mueve en coche. En esta línea, las ventas a través del *drive-thru* han crecido a una tasa cuatro veces superior a las ventas tradicionales en el interior del establecimiento.⁷ Normalmente, suelen operar las veinticuatro horas del día, generando confianza tanto a aquellas personas que se pasan el día viajando en un vehículo, como aquellas que queriendo adquirir un producto por la noche, buscan seguridad. (Witzel, 2002).

Estas facilidades se encuentran con mayor frecuencia en el sector de la restauración, y más concreto, en el de la comida rápida, pero como veremos más tarde, este tipo de servicio se ha expandido por numerosos e inimaginables sectores. Prueba de ello es que, de media, el *drive-thru* inyecta al menos el cincuenta por cien de los beneficios en las cadenas de comida rápida.⁸ Sin embargo, no debemos olvidar que el canal de ventas típico de estos establecimientos sigue siendo crucial, a saber, la venta personal en la que un individuo entra en el establecimiento a pie. Esto no quiere decir que en este tipo de venta el público no acuda en coche al establecimiento; es posible que vayan andando, en bici, en transporte público o en coche, pero si van en coche deciden aparcarlo y entrar a pie, en lugar de pasar por el *drive-thru*.

Para que veamos la importancia que tienen para los americanos este tipo de servicio, solo hace falta que observemos como han fijado un día nacional para

⁷ Recuperado el 28 de marzo de 2014 desde http://media.wix.com/ugd/47db6e_57d18459f33827be979880b2648fe9ba.pdf

⁸ Recuperado el 28 de marzo de 2014 desde http://media.wix.com/ugd/47db6e_57d18459f33827be979880b2648fe9ba.pdf.

conmemorarlo, el 24 de junio.⁹ La primera cadena americana de hamburguesas de EEUU con *drive-thru*, *Jack in the Box*, creó este día para celebrar la comodidad que tienen los americanos por el uso de sus coches, facilitando los *drive-thru* la vida de los americanos considerablemente.¹⁰

Sin embargo, y dejando a un lado su popularidad, los *drive-thru* se presentan como un reto en los territorios urbanos, no solo por la falta de espacio, sobretodo presente en las ciudades europeas, sino porque su diseño en numerosas ocasiones deberá respetar tanto la planificación urbana del suelo, como el diseño de los edificios y las zonas peatonales que rodeen la zona en la que se discute su creación, tal y como se explicará posteriormente.

4.2. La historia del Drive-Thru

Los investigadores no se ponen de acuerdo en señalar la fecha de nacimiento de los *drive-thru*, ya que en cada fuente disponible se señala un comienzo distinto. No obstante ello, se considera que el inicio de los *drive-thru*, también conocidos como *drive-in* se encuentra en una tradición americana de ofrecer comida rápida a consumidores que tenían prisa. Y es este contexto el que también explica la aparición de las máquinas de bebidas y de los clásicos *diners* americanos (Jakle & Keith, 2002).

Es difícil imaginarnos la existencia de una cadena de comida rápida sin las típicas ventanillas del *drive-thru* en EEUU. Witzel (2002), cuya teoría es ampliamente apoyada, considera que el inicio de este tipo de establecimientos surgió de la idea de dos hombres procedentes de Texas, Jessie G. Kirby, distribuidor de chucherías y tabaco, y de Reuben Jackson, un médico.

En 1921, Kirby sugirió a Jackson la idea de abrir un establecimiento que ofreciera una manera nueva de comer en la que los coches se acercaran y los empleados les sirvieran dentro de éstos. Para tratar de convencerle, le insistió en “lo vago” que eran los americanos, que no querían bajarse de sus coches para comer. Y es así como nació *The Texas Pig Stand*.

⁹ Recuperado el 28 de febrero de 2014 <http://eatocracy.cnn.com/2012/07/24/meals-on-wheels-celebrating-drive-thru-history/>.

¹⁰ Earhart, A., July 24 day national drive thru. *Yahoo*, recuperado el 12 de marzo de 2014 desde <http://news.yahoo.com/july-24-amelia-earhart-day-national-drive-thru-172000331.html>.

Figura 1. Imagen del primer *drive-thru* de EEUU: *The Texas Pig Stand*



Fuente: Recuperado el 24 de marzo de 2014 desde

<http://michaelwitzel.com/wordpress/the-texas-pig-stands-drive-in/>

El primer establecimiento de *The Texas Pig Stand* que podemos identificar con concepto de *drive-thru* actual apareció en 1931 que se puede apreciar en la figura 1. Dicho establecimiento estaba ubicado en Dallas, y entre 1921 (año en el que se lanzó la idea) y 1934, se produjo la apertura de más de 100 locales de esta cadena en 9 estados.¹¹ ¹² La especialidad de este restaurante, como es de esperar en el territorio tejano, era la barbacoa y pasó a tener un slogan muy atractivo, que se traducía al español como “La comida del motor americano”¹³. En sus comienzos, hombres jóvenes vestidos con camisas blancas y pajaritas negras corrían a los coches aparcados en el exterior, se subían encima de las ruedas y tomaban la comanda. Más tarde, se sustituyeron por mujeres jóvenes y atractivas en patines, aunque seguían manteniendo los elementos claves de su negocio, a saber, gente joven y atractiva, comida sabrosa, servicio rápido y comodidad (Witzel, M.K., 2002).

¹¹ Tejas, California, Louisiana, Mississippi, Nueva York, Florida, Oklahoma, Arkansas y Alabama.

¹² Witzel, M. “The Texas Pig Stands Drive- In” Recuperado el 10 de marzo de 2014 desde <http://michaelwitzel.com/wordpress/the-texas-pig-stands-drive-in/>.

¹³ *America's Motor Lunch*

No obstante, las guerras mundiales afectaron muy negativamente a la franquicia, y ya en 1950 todos los restaurantes fuera de Tejas fueron cerrados. Desde el año 2007, sólo encontramos un único establecimiento de esta cadena en San Antonio (Tejas) y que además ha dejado de tener un *drive-thru*.¹⁴

Se trata de un servicio que está innovando constantemente. Así, la tecnología por la cual se hacen los pedidos a través de un altavoz apareció en 1950 y desde 1980 tenemos los *drive-thru* con doble línea de espera para los coches, diseñados para aquellos establecimientos con mayor afluencia de coches.¹⁵

4.3. Factores y zonas claves del *drive-thru*

Numerosos estudios, entre ellos el realizado por King-Casey¹⁶, indican que los dos factores determinantes de la satisfacción de los clientes que pasan por un *drive-thru* son la velocidad y el acierto en el pedido por parte de los empleados del establecimiento. Sin embargo, no es lo único que buscan, sino que también desean una experiencia que traspase las expectativas tradicionales de consumo y competición. Si los establecimientos se centran en estos dos aspectos darán pasos firmes para ganar la ansiada lealtad de sus clientes.

Además de estos factores, la innovación se presenta como una de las claves para el éxito del *drive-thru*. No basta sólo con concentrar sus esfuerzos en aquello que esperan los clientes, sino que deben ofrecerles más; una serie de extras que hagan que su experiencia sea lo más satisfactoria posible. Esta innovación ha de traducirse en ideas, métodos, dispositivos o novedades que trasciendan el mercado tradicional.

Las figuras 2.1, 2.2 y 2.3 recogen los datos de un estudio realizado por la revista *QSR*, en colaboración con *Insula Research*. El objetivo del mismo era recopilar datos de las cadenas de comida rápida más famosas de EEUU en un total de 40 estados.¹⁷ Los datos se recogieron de abril a julio de 2013.

¹⁴“Last day for Texas’ celebrated drive-in Pig Stands”. Recuperado el 25 de febrero de 2014 desde <http://www.history.com/this-day-in-history/last-day-for-texas-celebrated-drive-in-pig-stands>

¹⁵ Wilso, T. V. (2006, 28 de agosto), How Fast Food Works. *Science*. Recuperado el 10 de marzo de 2014 desde <http://science.howstuffworks.com/innovation/edible-innovations/fast-food.htm>.

¹⁶ King Casey Report. How to compete at the Drive-thru. Recuperado el 28 de marzo de 2014 http://media.wix.com/ugd/47db6e_78ad34bc7242532da62d236a17ecab8c.pdf,

¹⁷ Los restaurantes eran visitados de 11:00 a 14:30 y de 16:00 a 19:00, permitiendo a los investigadores acudir a cualquier restaurante de estas cadenas sólo una vez por la mañana y otra por la tarde.

Figura 2.1 Tabla de tiempo medio de servicio en *drive-thru*

Cadena	Media en segundos	Numero de establecimientos visitados	Número medio de vehículos
Burger King	198,48	299	1,68
Chick-fil-A	203,88	299	6,09
Krystal	217,89	200	1,7
Mc Donald's	189,49	317	3,81
Taco Bell	158,03	308	2,11
Taco John's	181,19	107	1,23
Wendy's	133,63	325	1,78
Total	180,83	1.855	2,82

Fuente: Oches, S. (2013, octubre)Drive-thru performance study. *QSR Magazine*.
 Recuperado el 10 de marzo de 2014 desde <http://www.qsrmagazine.com/content/drive-thru-performance-study-average-service-time>,

Figura 2.2. Tabla de procesamiento correcto de pedidos en un *drive-thru*

Cadena	Recuento de aciertos	Porcentaje de aciertos
Burger King	246	82,3%
Chick-fil-A	274	91,6%
Krystal	159	79,5%
Mc Donald's	280	88,3%
Taco Bell	280	90,9%
Taco John's	96	89,7%
Wendy's	282	86,8%
Total	1.617	87,2%

Fuente: Oches, S. (2013, octubre)Drive-thru performance study. *QSR Magazine*.
 Recuperado el 10 de marzo de 20014 desde <http://www.qsrmagazine.com/content/drive-thru-performance-study-order-accuracy>

Figura 2.3. Tabla de *drive-thru* con OCB

Cadena	Total de <i>drive-thru</i> con OCB ¹⁸	Porcentaje de <i>drive-thru</i> con OCB
Burger King	290	97%
Chick-fil-A	35	11,7%
Krystal	98	49%
Mc Donald's	312	98,4%
Taco Bell	182	59,1%
Taco John's	11	10,3%
Wendy's	286	88%
Total	1.214	65,4%

Fuente: Oches, S. (2013, octubre)Drive-thru performance study. *QSR Magazine*. Recuperado el 10 de marzo de 2014 desde <http://www.qsrmagazine.com/content/drive-thru-performance-study-ocb-place> .

De las tablas de la figura 2 podría deducirse lo siguiente:

- La cadena más rápida es *Wendy's*, una hamburguesería que tarda de media 133,63 segundos en facilitar el servicio al cliente, mientras que la que más tarda es *Krystal* (217,89 segundos). La media total del consumo es de 180,83 segundos
- *Chick-fil-A*, una cadena que ofrece distintas variedades de pollo a sus clientes, es la que cuenta con más vehículos de media a cualquier hora del día en su *drive-thru*, al contar con una media de 6,08, mientras que *Taco John's* es la que peor resultado tiene, con 1,23, siendo la media global de 2,82.

¹⁸ OCB significa *Order Confirmation Boards*, que se traduce a español como panel de confirmación de pedidos.

- En cuanto al procesamiento correcto de los pedidos, *Chick-fil-A* vuelve a destacar como la mejor, acertando en el 91,6% de todos los pedidos que se le hacen, mientras que la que más falla es *Krystal*, con un 79,5%, quedando la media del conjunto en 87,2. Vemos que se trata de cifras, por lo general, bastante positivas.
- No todas las cadenas consideran que es necesario incluir en su *drive-thru* una OCB, que son los paneles en los que aparece el pedido que se ha realizado para poder comprobar su corrección. Tanto Burger King como McDonald's confían en su importancia, mientras que otras como Chick-fil-A y Taco John apenas cuentan con ella. En torno al 65,4% de los restaurantes estas 7 cadenas cuentan con OCBs.

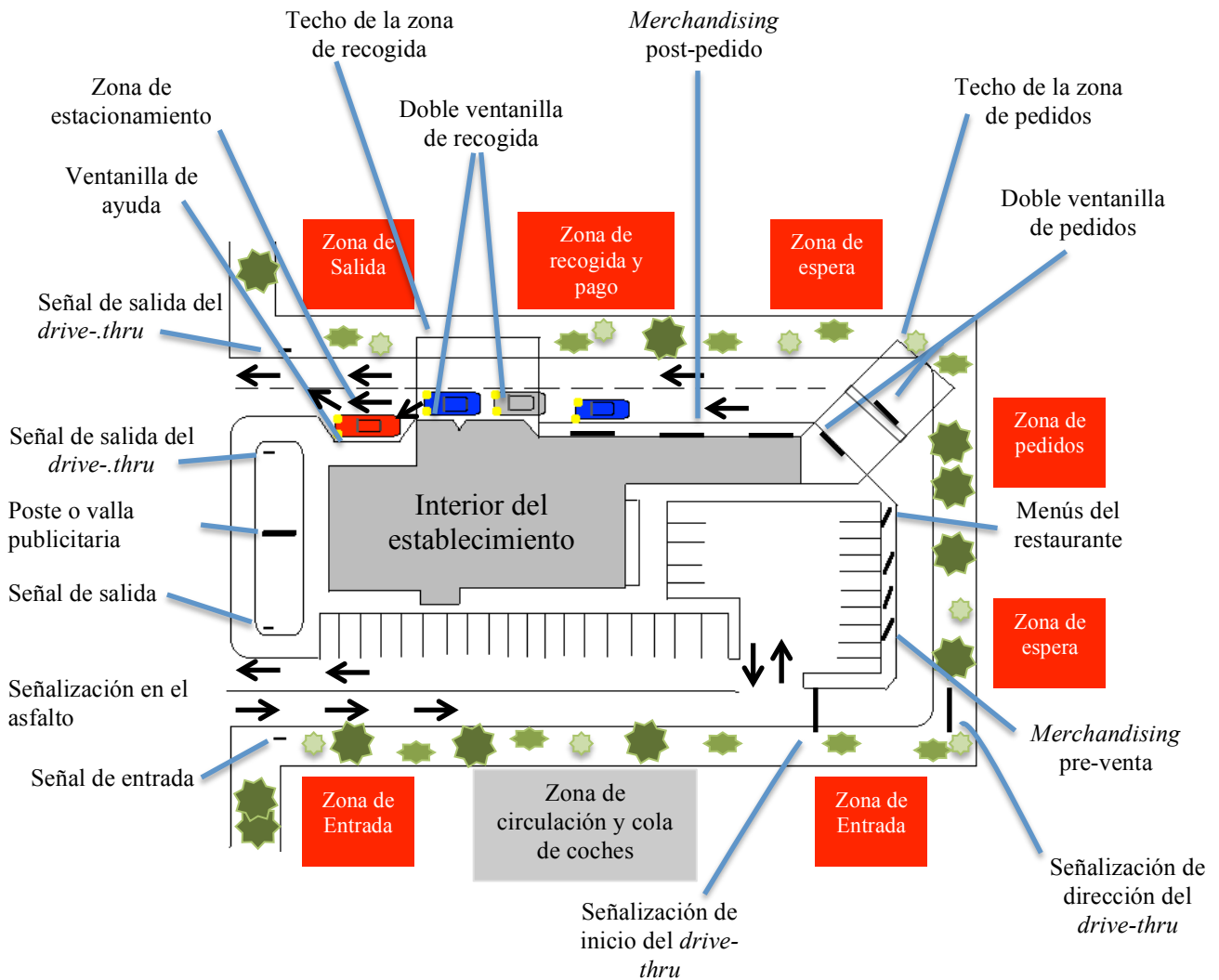
Siguiendo lo expuesto en el estudio, puede afirmarse que los *drive-thru* no son sólo lugares donde se hacen pedidos y se recogen, sino que se trata de un conjunto de zonas en los que los consumidores se comportan de manera distinta, pues sus necesidades y expectativas difieren en cada una de ellas. Si las empresas logran identificar estas zonas y entender los comportamientos dispares del consumidor, podrán ser exitosos en el diseño de sus estrategias. Todo ello han de hacerlo sin olvidarse del valor de su marca, tratando de maximizar sus resultados y de ganarse la fidelidad de la clientela.

Las siglas COZI hacen referencia a *Customer Operating Zone Improvement*, que en español podemos traducirlo como zonas de mejora de la clientela operativa. Existen para mejorar la manera en que los managers llevan a cabo sus operaciones en los establecimientos con *drive-thru*, dando soluciones para hacer que la experiencia del consumidor sea óptima. Entre las distintas zonas típicas, distinguimos las siguientes:

1. Zona de entrada
2. Zona de espera
3. Zona del pedido
4. Zona de recogido y de pago
5. Zona de salida

Un informe de King-Casey propone que el plano optimizado de un *drive-thru* sería el de la figura 3.

Figura 3. Plano optimizado de un *drive-thru*



Fuente: Elaboración propia a partir de: King Casey Report. “Success at the Drive-thru.” Recuperado el 28 de marzo de 2014 desde

http://media.wix.com/ugd/47db6e_78ad34bc7242532da62d236a17ecab8c.pdf,

- Zona de entrada: es aquella en la que se invita al consumidor a entrar en el *drive-thru*, donde se debe incluir la señalización de tráfico adecuada. A pie de calle debe tener carteles adecuados que llamen la atención de los conductores. Una zona de entrada bien diseñada es llamativa, genera deseo, facilita el acceso y lleva a consumidores al *drive-thru*.
- Zona de espera: debería de contener *merchandising* pre-venta que genere hambre y sed en los consumidores y que incite al deseo de consumir productos más caros. Los mejores *drive-thru* incluyen un panel donde puedan visualizar los menús de la cadena. Estudios demuestran que si el diseño de estos paneles está correctamente realizado, el 85 por cien de los clientes los leerán.
- Zona de pedidos: es la zona donde se estrecha el embudo del proceso. Es muy importante esta zona para mejorar el tiempo y la calidad del servicio. Debería facilitar la realización de un pedido rápido, fácil y placentero. Además, resulta interesante que a partir de este momento el *drive-thru* pase a tener dos carriles en lugar de uno solo, y que en la misma se instalen dos ventanillas correctamente.
- Zona de recogida y pago: debe centrarse en completar la transacción y entregar el pedido. En la misma se deberían de dar incentivos para futuras compras, *i.e.* el empleo de cupones de descuento y emplear *merchandising* post-pedidos. También resulta una idea excelente incluir dos ventanillas con el fin de que la cola de coche sea lo más corta posible.
- Zona de salida: es una zona que se ignora con frecuencia, pero es muy importante para que los clientes puedan comprobar sus pedidos y esperar al margen de la cola en caso de que haya existido algún error en el mismo. Asimismo, debería de incluir direcciones a carreteras o autopistas de frecuente empleo para evitar preguntas que retarden la cola del *drive-thru*.

4.4 Funcionamiento en un caso concreto: *Taco Bell*

A continuación, procederemos a explicar como funciona, paso a paso, el *drive-thru* de una cadena de comida rápida estadounidense muy conocida, a saber, *Taco Bell*, que cuenta con más de 5,600 establecimientos en todo EEUU y se presenta como una de las cadenas más rápidas en el uso del *drive-thru*. El estudio fue realizado por Bloomberg

Businessweek en 2011 y analiza el comportamiento del *drive-thru* de esta cadena en Tustin, a 35 millas al sur de los Ángeles. Con el fin de facilitar el proceso, *Taco Bell* hace uso de las siglas *TRED*¹⁹, que traducidas al castellano significan objetivo, preparación rápida, funcionalidad del equipo, y despliegue. En este sentido, todas las operaciones de la compañía quedaban estandarizadas, los obstáculos identificados y la plantilla ha de estar optimizada para la correcta tramitación de los pedidos en hora punta.

Antes de iniciar a explicar el procedimiento, se debe aclarar que existen dos grupos de trabajadores en esta cadena. El primero de ellos está compuesto por los *Service Champions*²⁰, formado por el colectivo que trabaja en las ventanillas del *drive-thru*. En segundo lugar encontramos los *Food Champions*²¹, que son aquellos que se dedican a preparar la comida en sí para el cliente. Todos los *champions* comienzan con un salario de \$8,50 la hora, lo cual está \$1,25 por encima del salario mínimo interprofesional.

Las primeras palabras que le dicen los trabajadores a los clientes desde la primera ventanilla del *drive-thru* o través de los auriculares y el micrófono son muy importantes. La propia cadena establece sus instrucciones claramente en este punto del proceso. La primera expresión que tienen que decirle a sus clientes es “Hola, ¿que tal está usted hoy?”, y nunca deberían decirles “hola, ¿qué tal?”, “Hola, ¿cómo va eso?”, “¿qué será hoy?”, ni “¿qué quiere?”. La segunda frase que tienen que decir es “puede hacer su pedido cuando esté listo para ello”, y nunca preguntar ¿puedo tomar nota de su pedido?, pues esta última pregunta pone presión en el conductor, que puede ser un joven distraído escribiendo mensajes por el móvil a sus amigos o incluso una madre que tenga al equipo entero de futbol de su hijo de siete años en la monovolumen.

Mientras que el *service champion* toma la comanda, cuenta con una pantalla en frente de él en la que se le indica el tiempo medio de los pedidos de los últimos cinco coches en la cola; si el número está en rojo, significa que alguno está excediendo los cincuenta segundos, considerado como el *target* en hora punta. A su vez, los *food champions* disponen de otra pantalla en el interior de la cocina en la que aparecen los

¹⁹ *Target, rush readiness, equipment functionality and deployment.*

²⁰ Campeones del servicio

²¹ Campeones de la comida

diez últimos pedidos, cinco procedentes del restaurante convencional, y otros cinco del drive-thru, contando con dos personas para la preparación de comida.

El siguiente paso es proceder a servir las bebidas y a preparar la comida. Existen tres estaciones en este proceso; la caliente, la fría y la de envolver. Al estar hablando de tacos, burritos y chalupas, es necesario freír rápidamente las tortillas, calentándolas quince segundos por un lado, y otros cinco por el otro. Los *food champions* deben priorizar los pedidos que aparecen en pantalla en función de la complejidad y del tiempo empleado en preparar cada uno de ellos. La estación “fría” consiste en rellenar la tortilla con los ingredientes necesarios.

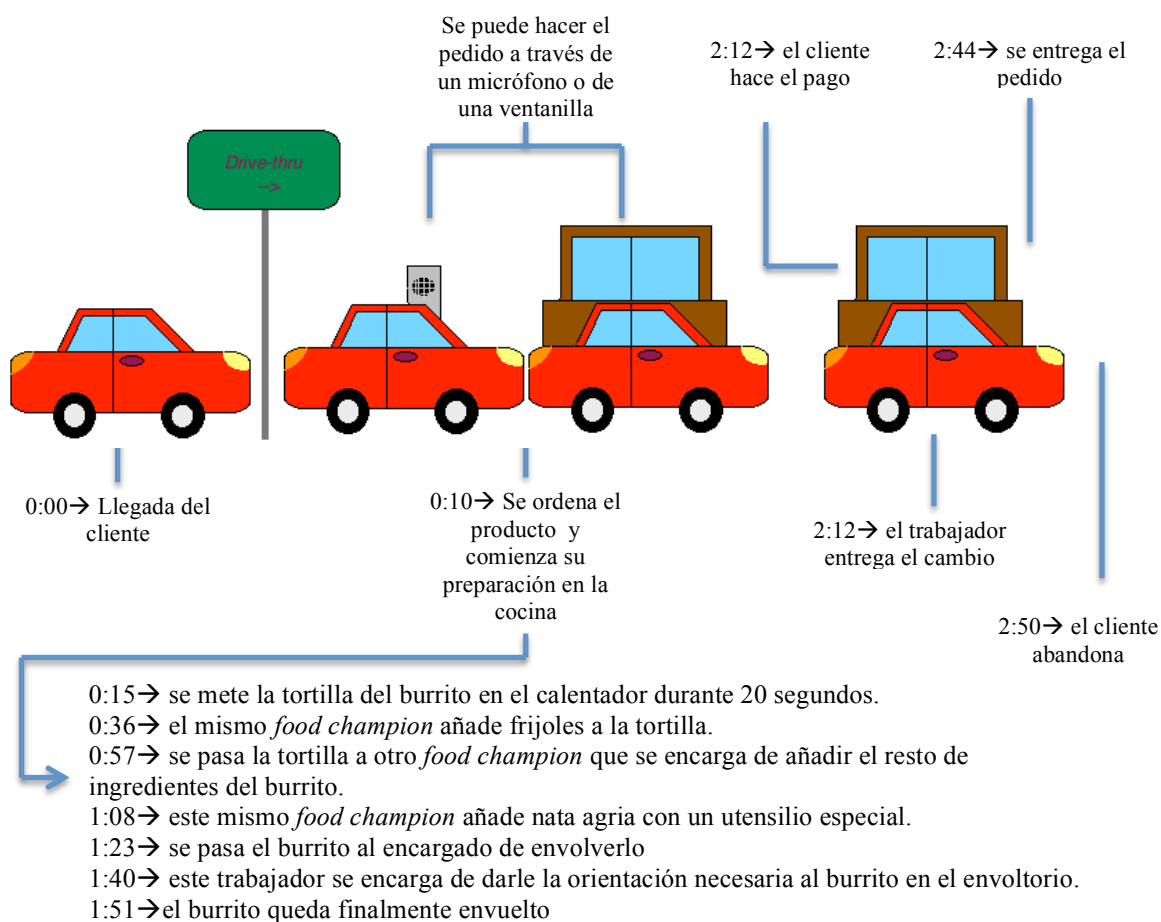
La siguiente parte es la más compleja y es la de envolver. Para que nos hagamos una idea, *Taco Bell* contaba en una ocasión con hasta trece envoltorios diferentes para sus productos. En la actualidad han sido reducidos a seis, contado cada uno de ellos con el nombre de dos productos distintos, por lo que es necesario envolverlos de manera que el nombre que queramos quede en la parte de arriba y sea visible para los *champions*. En este punto del proceso, los *service champions* entran y salen corriendo de las cocinas, cogiendo los pedidos para dárselos a los clientes.

Finalmente, los clientes pasan por la segunda ventanilla, donde pagan y recogen su pedido final tras una media de 164 segundos y se despiden con un “Muchas gracias por venir a *Taco Bell*”. El rendimiento de estas operaciones incrementó considerablemente desde que *McDonald's* en los años 90, y luego *Taco Bell Taco Bell* y otras cadenas, decidieron poner OCBs en sus *drive-thru*, lo que eliminaba un elevado porcentaje de errores en los pedidos que en muchas ocasiones no eran causados por los *service champions*, sino por los clientes.

Los mejores *food champions* son capaces de preparar alrededor de 100 burritos, tacos y chalupas en menos de media hora, de un menú que cuenta con más de 78 productos, lo cual resulta muy sorprendente si tenemos en cuenta que este tipo de comida rápida es más elaborada y más compleja que las hamburguesas, la comida rápida por excelencia.

A continuación, la figura 4 muestra el proceso completo de pedir un *Beefy crunch burrito* en *Taco Bell*, que es uno de los productos que más elaboración requieren.

Figura 4. Dibujo del proceso del *drive-thru* segundo a segundo en *Taco Bell*



Fuente: elaboración propia a partir de Greenfeld, K. (2011), 'Fast and Furious', *Bloomberg Businessweek*, 4228, pp. 64-69.

El estudio de *Bloomberg Businessweek* finaliza afirmando que nos encontramos en la edad de oro de los *drive-thru*, lo que no implica que la industria no quiera seguir mejorando tiempos. En los últimos años dos han sido las innovaciones que más han favorecido a la industria. La primera de ellas ha sido el *side-by-side order*, que implica

la creación de dos carriles para la primera parte del proceso en la que se hacen los pedidos, para acabar juntándolos en uno único, donde se recogen y se pagan; y la segunda de ellas los *call centers*, que recogen los pedidos desde localizaciones remotas²² y los pasan a la cadena.

4.5. Sectores

El deseo de los consumidores por ganar en comodidad y tiempo no sólo es visible, como se explicará a continuación, en el incremento considerable de instalaciones *drive-thru*, sino que esta tendencia ha traspasado los sectores de la restauración y han proliferado muchos sectores nuevos y curiosos que han decidido sumarse a esta moda que parece incrementar los ingresos de sus negocios. No obstante, aunque se esté ganando eficiencia y tiempo con todo tipo de innovaciones, la verdadera rapidez del servicio en el caso de la restauración, en última instancia, depende de la preparación de comida.

4.5.1. Comida rápida

El sector por excelencia del *drive-thru* es el de la comida rápida. En el año 2011, la industria de la comida rápida recaudaba un total de 168 billones de dólares en ventas en EEUU Taro Greenfeld (2011) . La industria de comida basura está tratando de buscar innovaciones que le permitan responder a los pedidos de sus clientes a una velocidad cada vez mayor. Su principal objetivo es mejorar la tecnología para asesorar los pedidos, recoger los pagos y entregar los pedidos a sus clientes. Entre ellas, encontramos *Hyperactive Bob*, un sistema informático con base en Pittsburgh (PA), que indica a los managers de estas cadenas cuánta comida tienen que preparar contando los vehículos que están esperando en el *drive-thru* y teniendo en cuenta la demanda de los productos que ofrecen y de aquellos que tienen mayor popularidad. (Andreson, 2006)

La industria de la comida rápida es una altamente competitiva que está evolucionando más rápido de lo que se tarda en pasar por un *drive-thru*. Alguna de las cadenas de comida rápida más conocidas que cuentan con *drive thru* son *McDonlad's*, *Burger King*, *Arby's* y *Quiznos* (Wooldridge, 2012).

²² Dónde generalmente los salarios mínimos interprofesionales son menores.

Para una de las grandes multinacionales de la comida rápida, a saber *McDonald's*, el *drive-thru* es tan importante que genera más del setenta por cien de sus ventas. Desde la construcción de su primera instalación de este tipo en Arizona en 1975, las franquicias de comida rápida han competido agresivamente para tratar de atender a sus clientes en menor tiempo, equipando a sus trabajadores con las últimas tecnologías para realizar el servicio lo más eficazmente posible e incluso instalando videocámaras y cronómetros que indiquen el tiempo que esperan sus clientes.²³

Además de las innovaciones mencionadas *supra*, *McDonald's* va a comenzar a emplear una tercera ventanilla en sus *drive-thru*, con el objetivo de expandir el menú y de mejorar la velocidad con la adopción de un equipo de cocina altamente calificado para tal fin, lo cual permitirá incrementar la customización de los productos con el empleo de un mayor número de ingredientes y mejorar la eficiencia global del servicio. Esta tercera ventanilla desviará a los clientes cuyos pedidos requieren mayor tiempo de elaboración para que no hagan que el resto de clientes tenga que esperar en la cola sin necesidad de hacerlo.²⁴

Lo cierto es que esta industria ha pasado de la producción masiva, a la customización masiva de sus productos. Los trabajadores han de estar entrenados para realizar numerosos pedidos a la vez. Pongamos como ejemplo al hombre que toma la comanda, ha de apuntar los pedidos y a la vez calcular el cambio para los clientes que se encuentran en su ventanilla. Lo característico de este tipo de servicio es que los clientes intervienen directamente en el proceso de producción (Drickhamer, 2004).

Existen distintos tipos de *drive-thru* en el sector de la comida rápida, que pueden observarse en las figuras 5.1, 5.2, 5.3, 5.4 y 5.5. El *drive-thru* de *Sonic* (figuras 5.1, 5.2 y 5.3) es algo distinto al resto. En el, los coches aparcan en frente de un panel que contiene el menú completo. Hacen su pedido a través de micrófonos y pagan en el propio panel que contiene el menú. Un trabajador en patines sale del interior del establecimiento con el pedido, y finalmente el cliente abandona el establecimiento.

²³ Patton, L. (2013, 15 de noviembre) "Third window a charm as McDonald's combats twitter Grief.". *Bloomberg*. Recuperado el 15 de febrero de 2013 desde <http://www.bloomberg.com/news/2013-11-14/third-window-a-charm-as-mcdonald-s-patrons-twitter-grief.html>

²⁴ Brandau, M., "McDonald's to focus on customization, speed in 2014". Recuperado el 15 de febrero de 2013 <http://matrix.rabhost.org/AscentCapture/EEEEEE/3007846.pdf>.

Figura 5.1. Imagen del *drive-thru* de Sonic (I)



Fuente: autor, extraída el 5 de diciembre de 2013 en Austin, TX.

Figura 5.2. Imagen del *drive-thru* de Sonic (II)



Fuente: autor, extraída el 5 de diciembre de 2013 en Austin, TX.

Figura 5.3. Imagen del *drive-thru* de Sonic (III)



Fuente: autor, extraída el 5 de diciembre de 2013 en Austin, TX

Figura 5.4. Imagen del *drive-thru* de Popeyes



Fuente: autor, extraída el 5 de diciembre de 2013 en Austin, TX

Figura 5.5. Imagen del *drive-thru* de *P. Terry's*



Fuente: autor, extraída el 5 de diciembre de 2013 en Austin, TX

4.5.2. Cafeterías y otros tipos de comida de “mayor clase”

Lang (2003) afirma que aunque los *drive-thru* en sus comienzos tenían como único objetivo lograr la conveniencia de los consumidores, Starbucks llegó y cambió esta visión. Abogó por el mantenimiento de la calidad de los productos en los *drive-thru* con el fin de que no se perjudicase la experiencia que dicha marca trataba de ofrecer a sus clientes. La tecnología empleada en los establecimientos de este sector ha ido evolucionando continuamente para poder atender mejor a las necesidades de sus

clientes, y cada uno de los pasos que se dan en los *drive-thru* están perfectamente medidos y estudiados.

Desde el 2003, han sido numerosos los establecimientos de “mayor clase” que han abierto *drive-thrus* en EEUU, entre los que podemos citar *Panera*, *Firehouse Subs*, *Fazoli's*, *Bono's Pit BBQ* y *Beck's Prime*. El primero de ellos empleó diez años de estudio antes de abrir su primer *drive-thru* en 2005, y desde entonces cuentan con más de doscientos. Su CCO, Scott Davis, se mostró muy sorprendido con la aceptación de los *drive-thrus* de su cadena por parte de los consumidores, lo que se traduce en una mayor fidelidad de sus clientes. En este caso, los pedidos suelen tardar alrededor de cinco minutos de media. Por otro lado, desde el punto de vista de costes de instalación, se puede señalar que en *Firehouse Subs*, abrir un *drive-thru* cuesta entre \$25.000 y \$50.000.

Incluso numerosos restaurantes italianos se han sumado a esta tendencia. Entre ellos está la cadena *DiCapo*, que abrió su primer *drive-thru* en septiembre de 2010. Estimaron que la media de la duración de sus servicios eran de cinco minutos en hora punta, y que la media que pagaban los clientes eran de \$11. El coste de su primer *drive-thru* fue de \$80.000, pero esta inversión fue altamente rentable, pues habiendo proyectado los beneficios del primer año en \$350.000, acabaron excediéndolos en un 20 por cien. Prueba del éxito también lo tiene *Starbucks*, que de 2004 a 2010 casi cuadruplicó el número de cafeterías con *drive-thrus* en EEUU y Canadá, alcanzando la cifra de 2.650 establecimientos (Liddle, 2006).

Muchos de estos restaurantes, con mayor categoría, han conseguido ser exitosos gracias al esfuerzo que hacen en mantener la calidad del servicio que ofrecen a sus clientes y a la excelente presentación de su comida. Aunque afirman que la preferencia sigue siendo la restauración tradicional en la que los consumidores entran a pie en sus locales, dado que se les da mejor ese tipo de servicio, los *drive-thru* se han convertido en una parte esencial de sus negocios, pues quien toma la decisión en última instancia es el consumidor y han de estar abiertos a sus preferencias (Lang, 2013).

Figura 6.1. Imagen del *drive-thru* de Starbucks Coffee (I)



Fuente: autor, extraída el 5 de diciembre de 2013 en Austin, TX

Figura 6.2. Imagen del *drive-thru* de Starbucks Coffee (II)



Fuente: autor, extraída el 5 de diciembre de 2013 en Austin, TX

4.5.3. Bancos

Aunque el *boom* del sector bancario se dio en EEUU en los periodos de la postguerras, en los años cincuenta, lo cierto es que algunos consideran que el primer banco que ofreció este servicio fue el *Hillcrest State Bank* en Dallas (TX) en 1938, mientras que otros consideran que los pioneros fueron el *Exchange National Bank* of Chicago, en 1946. Desde entonces, la mayoría de los bancos más conocidos en EEUU cuentan con algún tipo de facilidad de *drive-thru*.²⁵

James Gibson, presidente y *CEO* de *Bank in Camp Hill* (PA), tomó inspiración en la industria de comida rápida para crear su propio *drive-thru*, que le costó \$60.000. Este *drive-thru* cuenta con tres estaciones. En la primera de ellas, los consumidores pueden encontrar bolígrafos, papeles y formularios, y una vez listos para hacer sus transacciones, pasan a la siguiente, en la que les espera una cajita en la que pueden depositar sus papeles y se envían al cajero a través de unos tubos diseñados para ello. A continuación, pasan a la tercera estación donde esperan la respuesta del cajero de vuelta en la misma cajita que mandaron inicialmente. De esta manera, no se retrasa la espera de los que se encuentran detrás en la fila. El resultado de esta magnífica idea es prometedor, pues el 40% de sus clientes únicamente acuden al *drive-thru* (Berg, 2005).

Además de este tipo de *drive-thru*, también existen los tradicionales cajeros automáticos a los que se puede acceder sin bajarse del coche. Éstos permiten no solo sacar dinero y comprobar el balance de la cuenta, sino que ofrecen al cliente una gran variedad de servicios bancarios, incluyendo la realización de depósitos, el traspaso de fondos entre cuentas, y el pago con distintas tarjetas y con dinero.²⁶

Al igual que la mayoría de los establecimientos basados en el uso del automóvil, tardaron muchos años en llamar la atención del resto del mundo. En China no llegaron hasta el 1 de agosto de 2007, cuando *Citibank* abrió en Pekín un *drive-thru* para que, inicialmente, los clientes de este banco pudieran sacar dinero desde un cajero automático sin la necesidad de bajarse de sus coches.

Pero queda demostrado que no son rentables en todas las partes del mundo. Pongamos como ejemplo la apertura del primer *drive-thru* en Suiza en el año 1962 por

²⁵ First drive-through atm opens in china (2007, 1 de agosto). Recuperado el 16 de marzo de 2014 desde: <http://www.history.com/this-day-in-history/first-drive-through-atm-opens-in-china>

²⁶ Keybank starts 24-hour drive-in banking. (1996) en *Hudson Valley Business Journal*, 7(10), p. 14.

parte del Schweizerische Kreditanstalt (SKA)²⁷. Aunque era bastante popular en sus comienzos, estos *drive-thrus* tuvieron que acabar cerrando en 1983 debido a que los ciudadanos cada vez querían hacer un menor uso de este tipo de establecimientos por los considerables problemas de tráfico que existen en esa ciudad.²⁸

Figura 7.1. Imagen del *drive-thru* de *Bank of America* (I)



Fuente: autor, extraída el 5 de diciembre de 2013 en Austin, TX

²⁷ Conocido en la actualidad como *Credit Suisse*

²⁸ First drive-through atm opens in china (2007, 1 de agosto). Recuperado el 16 de marzo de 2014 desde <http://www.history.com/this-day-in-history/first-drive-through-atm-opens-in-china>

Figura 7.2. Imagen del *drive-thru* de *Bank of America* (II)



Fuente: autor, extraída el 5 de diciembre de 2013 en Austin, TX

4.5.4. Supermercados y farmacias

Revistas tan importantes como TIME²⁹, consideran que los *drive-thru* están peligrando la subsistencia del supermercado tradicional tal y como lo conocemos. Los treinta minutos que, de media, pasamos en los supermercados buscando entre los distintos pasillos los productos que necesitamos están siendo poco a poco eliminados en EEUU por estos servicios novedosos por los que los pedidos se hacen online y se

²⁹ Tuttle, B. (2013, 8 de octubre) The grocery store may be on its death bed. *TIME*, Recuperado el 12 de marzo de 2014 desde <http://business.time.com/2013/10/08/the-grocery-store-may-be-on-its-death-bed/>

recogen en los establecimientos destinados para ello, que pueden ser tanto el propio supermercado en sí, como gasolineras, camiones estacionados en determinados puntos de la ciudad y junto a grandes zonas de oficinas, a fin de ponérselo todo más fácil al cliente.

Supermercados de todo tipo cuentan ya con este tipo de servicio, incluso las tradicionales licorerías americanas, en las que, como se puede observar en las fotografías, el cliente puede entrar en el *drive-thru*, realizar el pedido al empleado desde el vehículo, el cual procede a llevárselo al coche y a cobrarle. No sólo pueden comprar cerveza, vino y otras bebidas alcohólicas, sino que también pueden adquirir todo tipo de patatas fritas, galletas, chocolatinas, vasos, refrescos, hielos, frutos secos y demás productos que pueden servir a modo de aperitivo para el consumidor.

Esta propuesta también ha llegado a Europa, y en particular a Reino Unido en 2010, donde *Tesco* abrió su primer *drive-thru* y ahora cuentan con más de docientos por todo el territorio británico. Los consumidores hacen sus pedido a través de la página web del supermercado, y pueden proceder a recoger su compra una vez pasen dos horas. Se acercan al *drive-thru*, y mostrando el comprobante de la compra, le cargan el coche con los productos y únicamente tiene que pagar una comisión fija de £2 por el servicio 8 (Bunder, 2010).³⁰

Al igual que cuentan con supermercados, también existen numerosas farmacias *drive-thru* en EEUU. En el año 2008 existían alrededor de 3.000, llegando la primera de ellas al Reino Unido en ese mismo año. La farmacéutica *Boots* adquirió un local que había sido utilizado por *McDonald's* con anterioridad y quiso aprovechar las instalaciones *drive-thru* con las que contaba para tratar de dar a sus clientes los productos y prescripciones que necesiten en un tiempo inferior a dos minutos. Asimismo, tenemos que tener en cuenta que este tipo de farmacias, tanto americanas como inglesas, ofrecen más productos de los que encontraríamos en una de las farmacias de nuestro país, por lo que este tipo de *drive-thru* es muy atractivo para la población.³¹

³⁰ Bunder, W. (2010, 27 de agosto) Tesco trials its first UK 'drive-thru' supermarket en *Forecourt Trader*, 2010, p.4.

³¹ Tozer, J. (2008, 21 de agosto). Boots opens Britain's first drive-through chemist... in an old McDonlad's. *Daily Mail* Recuperado el 12 de marzo de 2014 desde: <http://www.dailymail.co.uk/health/article-1047196/Boots-opens-Britains-drive-chemist--old-McDonalds.html>

Figura 8.1. Imagen del *drive-thru* de *Beverage Barn* (I)



Fuente: autor, extraída el 5 de diciembre de 2013 en Austin, TX

Figura 8.2. Imagen del *drive-thru* de *Beverage Barn* (II)



Fuente: autor, extraída el 5 de diciembre de 2013 en Austin, TX

Figura 8.3. Imagen del *drive-thru* de *Tesco*



Fuente: extraída el 25 de marzo de 2014 desde http://www.officetwelve.com/images/cached_images/c1a2afee60fbd93c91d3bc1ca032f42a4686b458.jpg

Figura 8.4. Imagen del *drive-thru* de *CVS*



Fuente: extraída el 25 de marzo de 2014 desde <http://1.bp.blogspot.com/-Qhwb7o9TYtw/UdCm1CPYi3I/AAAAAAAAARXI/dJGeq9PfdnU/s1600/DSCF9218.JPG>

G

4.5.5. *Funerario y matrimonial*

Aunque resulte difícil de creer, existen por EEUU numerosos *drive-thru* en los que se dar el último adiós a familiares y amigos fallecidos, sin tener bajarse del coche, sin tener que vestirse para la ocasión ni tener que acudir a un cementerio. Esta es la propuesta de algunos servicios funerarios, entre ellos el de *Robert L. Adams Mortuary* en Compton, uno de los barrios más peligrosos de Los Ángeles (CA). Lleva funcionando desde 1974, justificando su existencia en la experiencia única y en la comodidad alternativa a la que se ofrece en los funerales y entierros tradicionales. La carretera del *drive-thru* tiene aproximadamente doce pies de ancho por diez de altura, y al fallecido se le posiciona en su ataúd detrás de una vitrina de cristal anti balas. Asimismo, y por razones de seguridad, instalan cámaras de seguridad con reconocimiento de matrículas. Este tipo de establecimientos también existe en otros estados, como Illinois y Luisiana.³²

Los americanos también cuentan con la posibilidad de casarte en un *drive-thru*, y como es de intuir, el estado que por excelencia cuenta con esta innovadora apuesta es Nevada. Una boda *drive-thru* en las Vegas tiene un precio asequible en comparación con una boda convencional, pues puede tener un presupuesto a partir de los \$199, dependiendo del número de extras que se solicite. Asimismo, existe la posibilidad de casarte cualquier día de la semana de 10:00 a 22:00, por lo que una vez más, se demuestra la comodidad que el *drive-thru* tiene para sus clientes.³³

³²REPORTER, D. M. (2012, 10 de febrero). Drive-through funeral parlour... for mourners who don't feel like coming to a dead stop. *Daily Mail*, recuperado el 12 de marzo de 2014 desde <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2098849/Drive-funeral-parlour--mourners-want-come-dead-stop.html>

³³“Drive-thru Weddings”. Extraído el 12 de marzo de 2013 desde <http://www.chapelsinlasvegas.com/drive-thru-weddings.html>

Figura 9.1. Imagen del *drive-thru* de *Adams Funeral Home* (I)



Fuente: extraída el 25 de marzo de 2014 desde <http://www.thedailyrash.com/wp-content/uploads/2011/04/drivethru.jpg>

Figura 9.2. Imagen del *drive-thru* de *Adams Funeral Home* (II)



Fuente: extraída el 25 de marzo de 2014 desde http://msnbcmedia.msn.com/j/MSNBC/Components/Photo/_new/pb-120209-drive-thru-03.photoblog900.jpg

Figura 9.3. Imagen del *drive-thru* de “Say I Do”



Fuente: extraída el 25 de marzo de 2014 desde <http://www.hoolinet.com/Portals/0/drive%20thru%20wedding.jpg>

4.5.6. Otros

El sector postal también apostó por el *drive-thru* por primera vez en 1993 en Austin (TX). Están diseñados para clientes ocupados que apenas tienen tiempo de esperar en las largas colas de correos y afirman que los principales clientes de este tipo de *drive-thru* son las madres de familia. No sólo ofrecen envíos nacionales e internacionales, sino que también disponen de envíos de paquetes customizados, de fotocopias, de fax e incluso ofrecen servicios notariales americanos (difieren ligeramente de lo que entendemos en España por ellos) y creación de llaves y de buzones a sus clientes sin que se tengan que bajar de su vehículo (Karen, 1996).³⁴

Con el objetivo de que la gente recicle más, algunas empresas americanas, entre ellas *Mindismart*, han abierto facilidades *drive-thru*. En consecuencia, la población preocupada por el medio ambiente puede conducir hasta sus instalaciones y esperar en sus coches mientras los trabajadores del centro descargan y pesan los objetos reciclables, entre los que se incluyen metales, papeles, plásticos y cristales. Además,

³⁴ Karen J. S. (1996, 20 de octubre). Entrepreneurs go Postal in Drive-Thru. *Austin Business Journal*, Recuperado el 24 de febrero de 2014 desde <http://www.bizjournals.com/austin/stories/1996/10/21/smallb1.html?page=all>

Mindismart les ofrece un ticket indicativo de lo que han reciclado, pudiendo los clientes cambiarlos por dinero o usarlo en los establecimientos de esta empresa para comprar productos reciclados (Adkins, 1992).³⁵

Hasta cuentan con ferias de empleo *drive-thru*. Esta apuesta novedosa fue empezada por Anastasia Lingle, la manager encargada de contratar para la película *StarTrek*. Aunque Lingle lanzó la pregunta retórica de crear esta categoría de *drive-thru*, lo cierto es que una vez realizada, una fila de coches comenzó a formarse detrás de ella y comenzó a informar a los ocupantes de los coches uno a uno, dándoles todos los documentos necesarios para aplicar al trabajo en cuestión, y respondiendo de manera personalizada a cada una de sus preguntas (Reid, 2011).³⁶

Por último, no debemos de olvidarnos de uno de los sectores del *drive-thru* por excelencia, que en la actualidad no cuenta con la misma popularidad que tenía en sus comienzos. Se trata del cine *drive-in*, que apareció por primera vez el 6 de junio de 1933 en Camden, Nueva Jersey. Richard Hollingshead, director de ventas de la compañía *Whiz Auto Products*, fue quien hizo que esta tendencia despegara en EEUU. Tomó inspiración en su madre, quien tenía problemas para sentarse cómodamente en las butacas del cine, y decidió abrir cines al aire libre en los que los espectadores vieran las películas desde los asientos de sus coches. Recibió una patente y decidió abrir *Park-In Theaters, Inc.* La inversión inicial fue de \$30.00, y cobraban \$0,25 por coche y otros \$0,25 por persona. En estos cines se proyectaban lo que se conoce como “*B-Movies*”, cuyo presupuesto es menor que el de una película de Hollywood. En sus comienzos, el sonido venía del exterior del vehículo, pero con el avance de la tecnología, los clientes podían sintonizar una frecuencia en la radio de sus coche por la que escuchaban la película. Llegando a contar con alrededor de 5,000 cines *drive-in* en los años cincuenta, en la actualidad cuenta con menos de 500 debido al incremento del precio del suelo, al creciente número de cines convencionales y a la posibilidad de alquilar y bajar películas de internet.³⁷

³⁵ Adkins, H. M. (1992). Drive-thru recycling. *Environment*, 34(4), 1992, p. 24.

³⁶ Reid, T., (2011, August 25). Cruising for careers: Drive-Thru Jobs Fair makes recruiting easier, quicker for employers, job seekers. *Herald & Review (Decatur, IL)*. Recuperado el 25 de febrero de 2014 desde http://herald-review.com/news/local/cruising-for-careers-drive-thru-jobs-fair-makes-recruiting-easier/article_cccd3d98-0470-5552-a1da-8203b77bb3cf.html

³⁷ “First drive-in movie theater opens”. Recuperado el 25 de febrero de 2014 desde <http://www.history.com/this-day-in-history/first-drive-in-movie-theater-opens>.

Figura 10.1. Imagen del *drive-thru* de UPS (I)



Fuente: autor, extraída el 5 de diciembre de 2013 en Austin, TX

Figura 10.2. Imagen del *drive-thru* de UPS (II)



Fuente: autor, extraída el 5 de diciembre de 2013 en Austin, TX

Figura 10.3. Imagen del *drive-thru* de *Lincoln Recycling*



Fuente: extraída el 25 de marzo de 2014 desde <http://www.cyberinkproofs.com/sites/lincolnmetal/wp-content/uploads/2011/05/Erie-Drive-Thru-300x273.jpg>

Figura 10.4. Imagen del *drive-thru* de *Yatala*



Fuente: extraída el 25 de marzo de 2014 desde <http://resources2.news.com.au/images/2014/01/22/1226698/561098-drive-in.jpg>

5. DE LA SOCIEDAD AMERICANA A LA EUROPEA

Como es de esperar, la sociedad americana y la europea no son iguales, pues existen una serie de diferencias políticas, económicas y legales notorias entre ellas. Son estas diferencias las que desincentivan la apertura de determinados negocios en otros países. Para que esta apertura pueda llevarse a cabo, en la mayoría de los casos requerirá la modificación de los atributos de los productos, así como de la estrategia de distribución, comunicación y de precios de los bienes y servicios, al tener que estar atendiendo a un conjunto nuevo de necesidades (Hill, 2011).

Levitt (1960), en su obra maestra conocida como “*Marketing Myopia*”, ya puso de manifiesto la importancia de identificar las necesidades del consumidor y centrarse en ellas. Asimismo, afirmó que los directivos de las empresas no deben concentrar sus esfuerzos únicamente en la producción de bienes sino en ofrecer valores que satisfagan y creen a los consumidores, pues considera que estos no son agentes que compran productos sino soluciones a sus problemas y necesidades. Además, al igual que Maslow, considera que existe una jerarquía de necesidades que deben ser satisfechas en función de su importancia relativa, aunque Levitt no está de acuerdo en que el orden de las mismas sea completamente irreversible (Grant, 1999).

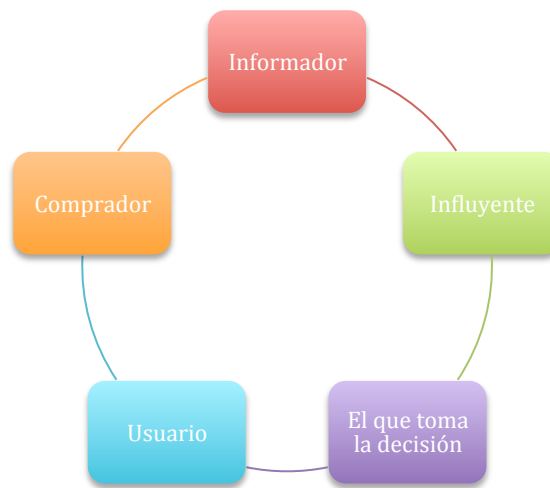
La investigación de mercados se presenta como una herramienta muy importante para las empresas para tratar de comprender qué es eso que los consumidores desean y necesitan (Solomon, M. R., 2004, p. 235). Pero antes de la exposición de la definición esta herramienta, es necesario señalar la de mercado. Consiste en el conjunto de individuos y organizaciones que están interesados y dispuestos a comprar un producto para satisfacer una necesidad o deseo, y que cuentan con los recursos tanto económicos como temporales para realizar la transacción (Mullins y Walker, 2013, p. 13).

Según la AMA, la investigación de mercados sería la función que vincula a consumidores, clientes y público en general con el vendedor a través de la información, que se emplea para identificar oportunidades y problemas de marketing, y haciendo uso de ella, permite evaluar y tomar acciones de marketing (Merino Sanz, 2010). Así las cosas, la empresa se ve obligada al recoger, analizar e interpretar datos que permitan entender mejor el entorno en el que se desenvuelve una empresa (Aaker & Day, 1989). Para ello se estudian tanto la unidad de toma de decisiones del cliente (de aquí en

adelante UTD), y el proceso de toma de decisiones (de aquí en adelante PTD), (Navarro, 2009).

El primero de ellos hace referencia a las funciones que ejercen aquellos individuos que acaban realizando la compra. Entender la UTD es fundamental tanto para el posicionamiento del producto, como para el diseño de estrategias promocionales. Son cinco las funciones claves de la UTD, a saber, el informador (informa acerca del producto), el influyente, el que toma la decisión, los usuarios (los que van a hacer uso del producto) y el comprador (el que paga y adquiere el producto), (Navarro, 2009).

Figura 11.1. Diagrama de la UTD



Fuente: Navarro, P. (2009) *Lo que saben los mejores MBA*, Profit editorial, Barcelona, pp. 109-110.

Ilustrémoslo con un caso relacionado con el *drive-thru*. Imaginemos que un niño ve un anuncio de *McDonald's* en la televisión en el que se promociona la apertura de un *Mc.Auto* (nombre del *drive-thru* de *Mc.Donald's* en España) cerca de su domicilio. El niño se lo comenta a su madre, convirtiéndose en el informador, y si es lo suficientemente insistente para convencer a su madre que pasar por el *McAuto* es mejor que perder tiempo en el interior del restaurante o cocinado, se convierte a su vez en el influyente. La madre acaba decidiendo que van a cenar *McDonald's*, asumiendo la función de individuo que toma la decisión, por lo que decide recoger a su marido a la salida del trabajo, junto con su hijo, para acudir al *McAuto*. El padre se sitúa al volante,

y paga el pedido, convirtiéndose así en el comprador. Los tres acaban siendo usuarios al disfrutar de su comida recogida a través del *drive-thru*.

El segundo de ellos, el PTD, comienza con el reconocimiento de un problema y acaba con la solución que el consumidor adopta a su respecto. En este proceso tendrá importancia conocer el grado de implicación del consumidor, pues no es lo mismo comprar un paquete de pipas que una vivienda (Navarro, 2009). Podríamos sintetizar el proceso en el siguiente esquema:

Figura 11.2. Diagrama de el PTD



Fuente: Merino Sanz, M.J. (2010). Introducción a la investigación de mercados, Esic Editorial, Madrid, p. 26.

Pongamos como ejemplo que es la hora de cenar y un individuo no tiene comida en casa y los supermercados están cerrados . Aquí se identifica el problema. El siguiente paso que debe adoptar es fijación de objetivos, que en este caso es el de alimentarse. A continuación debe recoger información de las distintas alternativas que tiene a su disposición, como podrían ser ir a un restaurante a cenar, ir a una gasolinera que esté abierta 24 horas, o acudir al *drive-thru* más cercano, entre otras. A continuación se procede a la evaluación de las ventajas y desventajas de cada una de las opciones, para finalizar con el proceso de compra que más satisfaga sus necesidades.

Hechas las conclusiones, los individuos proceden a realizar evaluaciones que se hacen posteriores a la venta que les permiten determinar si la decisión que han tomado era la correcta, y si el producto o servicio adquirido será comprado con posterioridad. Por ello, el marketing ha de centrarse en conseguir que las experiencias que ofrezcan a los consumidores sean buenas, de manera que logren la ansiada fidelidad de sus clientes (Hoyer y MacInnis, 2004, p. 17).

Por ello, y teniendo en cuenta la obra de Levitt (1960) y la importancia de la investigación de mercados, se puede decir que las necesidades que se han de satisfacer en el escenario norteamericano y en el español no son las mismas, por lo que pasaremos a identificar las principales diferencias que explican que exista un mayor número de establecimientos *drive-thru* en EEUU que en España, y trataremos de establecer conclusiones acerca del futuro del *drive-thru* en España. Para ello, realizaremos algún tipo de análisis transcultural del consumidor, en el que trataremos de determinar las similitudes y diferencias entre los consumidores estadounidenses y los españoles (Schiffman y Kanuk, 2005, p. 481)

5.1. Diferencias en el comportamiento del consumidor

Por comportamiento del consumidor se entiende el conjunto de actividades que efectúan las personas con el fin de obtener, consumir y disponer de bienes y servicios. Se trata de averiguar el por qué compran los consumidores, y una vez se tenga esto claro, se puede proceder a diseñar una estrategia que impulse a adquirir una determinada marca o producto (Blackwell, Miniard y Engel, 2002, p. 6).

Con el fin de lograr una mayor rentabilidad y viabilidad empresarial, las instituciones empresariales han de tener muy presente la segmentación existente en sus mercados. Ésta tiene como objetivo encontrar un grupo de individuos que posean unos hábitos de compra que difieran del resto de grupos, por lo que podemos segmentar un mercado atendiendo a diferencias geográficas, demográficas, socioculturales y psicológicas (Schiffman y Kanuk, 2005, p. 54). Al tener estos grupos diferencias en su comportamiento, las empresas deben ajustar los componentes de su marketing mix para encajar lo mejor posible en cada uno de ellos, pues así las empresas logran maximizar sus ventas (Hill, 2011). Por ello, se intuye que la segmentación presente en los mercados estadounidenses es más favorable a la aparición de establecimientos *drive-thru* que en los españoles, y prueba de ello es la proliferación de los mismos experimentada en EEUU, convirtiéndole en uno de los países pioneros en este tipo de prácticas, pero, ¿por qué?.

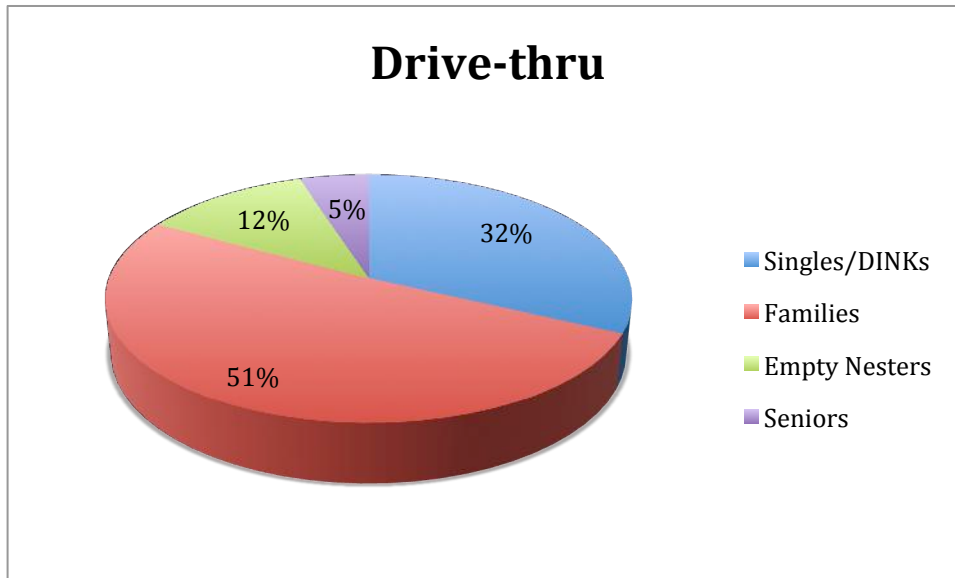
Las estructuras sociales juegan un rol muy relevante en esta explicación. Aunque éstas dependan de una gran cantidad de factores, lo cierto es que hay dos dimensiones muy importantes que explican las diferencias entre culturas. La primera de

ellas es el nivel al que la estructura básica de la sociedad está organizada. Tanto en el caso español como en el norteamericano, esta organización gira en torno al individuo, en contraste a la organización en torno al grupo que existen en muchos regímenes comunistas y autoritarios en otras partes del mundo. La segunda de ellas es el grado en que la sociedad queda dividida en estratos o castas, por lo que se afirma que la sociedad americana cuenta con un menor grado de estratificación de la sociedad y con un mayor grado de movilidad dentro de la misma que la española. En consecuencia, el énfasis en el individuo en EEUU hace que el nivel de actividad emprendedora sea mayor, tanto desde el punto de vista de desarrollo de productos nuevos, como en la manera de hacer negocios; pero esto también tiene consecuencias negativas, pues dificulta mucho la cooperación dentro de la propia empresa (*i.e.* la relación entre managers y trabajadores es más compleja), y con otras empresas (*i.e.* puede llegar a poner trabas a la relación entre la firma y sus proveedores), lo que conduce a un importante daño a las empresas estadounidenses, las cuales pueden ver sus costes de hacer negocio incrementados por esta falta de cooperación (Hill, 2011).

Prueba de que en EEUU son más innovadores es que tras la Segunda Guerra Mundial, fue el país con más gasto en I+D durante muchos años EEUU, donde la introducción de productos nuevos son constantes, lo que explica la aparición del *drive-thru*. Sin embargo, en los últimos veinte años las cosas han cambiado ligeramente, ganando protagonismo en este sentido los mercados asiáticos y europeos (Hill, 2011). No obstante ello, no queda constancia alguna de que España sea uno de los mercados líderes en este aspecto.

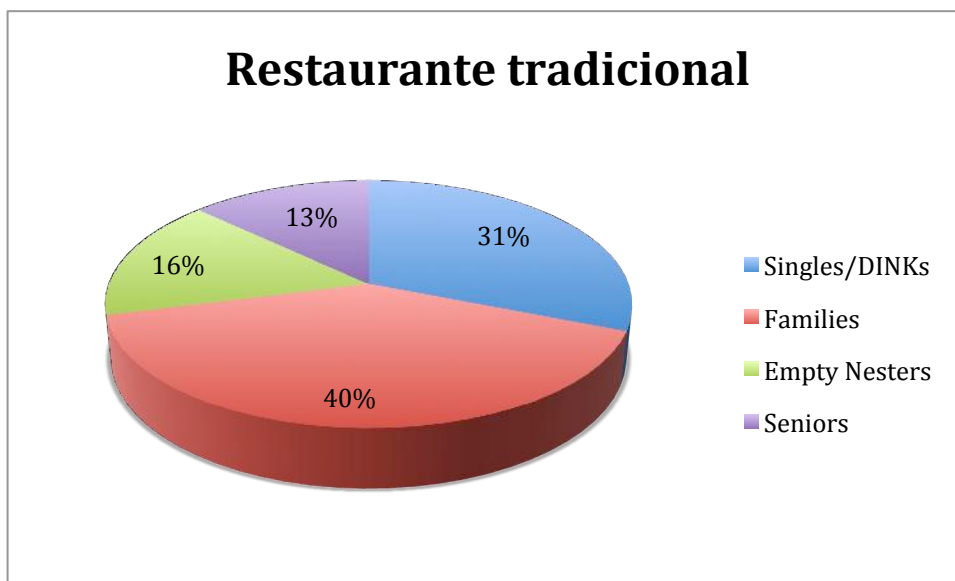
Atendiendo al mapa que aparece en el anexo # 1 creado por *The Freedom House*, podemos determinar que el grado de libertad económica y política con la que cuentan los americanos es mayor que aquella con la que cuentan los españoles desde el punto de vista de requisitos legales y demás regulaciones que tienen que cumplir a la hora de abrir un establecimiento. En este sentido, en torno al 70-79 por cien de la población es ampliamente libre en el territorio norteamericano, mientras la cifra paralela con la que cuentan los españoles es del 60-69 por cien, calificándoseles de moderadamente libres. Es cierto que no debemos dejarnos engañar por este mapa, pues la población de ambos países goza de una serie de libertades políticas y civiles bastante generosas.

Figura 12.1. Gráfica de población americana que prefieren acudir al *drive-thru* antes que al restaurante tradicional.



Fuente: Families prefer drive-thru to eating in restaurants. (2005) *Nation's Restaurant News*, 39,39, p 3.

Figura 12.2. Gráfica de población americana que prefieren acudir al *drive-thru* antes que al restaurante tradicional.



Fuente: Families prefer drive-thru to eating in restaurants. (2005) *Nation's Restaurant News*, 39,39, p 3.

Las gráficas 11.1 y 11.2 establecen una comparación entre grupos americanos de distintas edades en función de si prefieren comer en el restaurante en sí, o prefieren pasar por el *drive-thru*. El estudio se hizo por *The NPD Group* de julio de 2004 a julio de 2005. En el mismo segmenta a la población americana en cuatro grupos y de los mismos podemos deducir las siguientes conclusiones:

- *Dinks*³⁸ y Solteros: incluyen a solteros y parejas que tienen ingresos pero que no cuentan hijos. En este grupo, el comportamiento del consumidor es muy similar, pues un 31 por cien prefiere comer en el interior del restaurante, mientras que un 32 por cien prefiere el *drive-thru*.
- *Empty nesters*: engloba a padres cuyos hijos ya no viven en casa. En este caso, se muestra una ligera preferencia por comer sentados en el interior de establecimientos (16 por cien) que pedir algo rápido por las ventanillas diseñadas para ello (12 por cien).
- *Seniors*: hacen referencia a población más adulta, de mayor edad. Como es de esperar, este grupo prefiere comer en los restaurantes, pues mientras que el *drive-thru* sólo es preferido por el 5 por cien, el restaurante tradicional es la primera opción del 13 por cien. Las explicaciones a esto podemos encontrarlas en que esta parte de la población cada vez está más impedida física y mentalmente para conducir vehículos. Asimismo, cuando se jubilan tienen más tiempo libre, por lo que pueden sentar a comer tranquilamente en lugar de tener que pedir la comida rápidamente y comérsela en el coche o en cualquier otro lugar.
- Familias: este grupo engloba uno o dos padres que tienen al menos un hijo menor de 18 años. Es el único segmento de la población que prefiere acudir al *drive-thru* (51%) en lugar de acudir al establecimiento tradicional (40%). Desde nuestro punto de vista, consideramos que esto se debe a que los padres tienen una vida muy ajetreada, teniendo que ocuparse tanto de sus hijos que requieren una atención constante por su edad, como de las exigencias que le impongan en sus trabajos. Además, en muchas ocasiones, a los padres de familias no les gusta comer en restaurantes, sobretodo cuando tienen bebés o hijos traviesos, pues no

³⁸ *Double-income, no-kids households*

quieren molestar al resto de comensales. Todo ello hace del *drive-thru* una opción bastante atractiva para este grupo de la población.

La población española también se puede dividir en los mismos grupos. No obstante, no queda constancia de ningún estudio realizado a los mismos en relación a la preferencia de los españoles en cuanto a comer en un restaurante normal o pasar por el *drive-thru*, pues en España todavía los *drive-thru* no son muy conocidos, salvo en el caso de *McDonald's*, que abrió su primer *McAuto* en Alcobendas en 1986.³⁹

5.2. Diferencias geográficas de las ciudades

El lugar elegido por aquellos que deciden abrir un establecimiento nuevo, y la forma de hacerlo, es un problema estratégico cuanto menos complejo. Así, los hospitales suelen estar cerca de núcleos muy poblados y los aeropuertos relativamente cerca de los centros de las ciudades (Navarro, 2009).

Las cadenas de comida rápida, como *McDonald's* no solo cambian los componentes de su menú cuando operan en distintos países, sino que también deben cambiar su estrategia de distribución. Así las cosas, los factores que afectan en mayor medida a la localización de sus establecimientos en países como Canadá y EEUU es la accesibilidad que tenga el establecimiento en coche, mientras que en otras zonas donde existe más densidad en la población y los ciudadanos son menos dependientes a sus coches particulares, como puede ser Reino Unido o España, las decisiones de localización quedan guiadas por la facilidad de acceso al restaurante por parte de los peatones (Hill, 2011).

En opinión de un alto Directivo del Ministerio de Transporte americano, David Goldberg, el desarrollo de las ciudades americanas desde la IIGM se ha centrado en el uso del coche, y eso necesariamente debe cambiar. En EEUU, el uso del coche en ciudades de mucho tráfico es responsable de hasta el 50 por cien de los gases de efecto invernadero (Rosenthal, 2009). Rybczynski (2009)⁴⁰, profesor de urbanismo de la

³⁹ Historia de McDonald's. Recuperado el 25 de marzo de 2014 desde: <https://www.mcdonalds.es/empresa/historia>

⁴⁰ Rybczynski, W. (2009, 12 de mayo de 2009), Car-Free in America? *NYtimes*. Extraído el 13 de marzo de 2014 desde: <http://roomfordebate.blogs.nytimes.com/2009/05/12/carless-in-america/?action=click&module=Search®ion=searchResults%231&version=&url=http%3A%2F%2Fq>

Universidad de Pensilvania, considera que sólo existen cinco centros urbanos en todos EEUU en los que se puede transitar sin la necesidad de emplear coche, entre ellos Nueva York, Chicago, Filadelfia, Boston y San Francisco.

Aunque durante las dos últimas décadas los americanos han hecho numerosos esfuerzos por adaptar sus ciudades con el fin de permitir que la población no tenga que ir en coche a todos lados, sino que pueda ir andando o en sistemas de transporte alternativos, los resultados no han sido del todo favorables. La Agencia de protección medioambiental está tratando de promover las comunidades con menor número de coches. Para ello, está intentando reproducir en su país planes paralelos a los de la ciudad de Vauban, de la que se hablará a continuación, en California, en una zona llamada *Quarry Village*. Se quiere impedir que se tenga más de un coche por familia, aunque parece que el proyecto no se está pudiendo llevar a cabo, no solo por la negativa de los ciudadanos, sino porque existen muchas leyes de ordenación territorial americanas que obligan a tener dos plazas de parking por residencia. (Rosenthal, 2009)

En 2009, los coches europeos emitían el 12 por cien de los gases del efecto invernadero, pero parece ser que las ciudades europeas están más dispuestas a frenar este uso excesivo del coche. La ciudad alemana de Vauban que mencionamos *supra*, ha decidido abandonar los coches. En ella, aparcar en la calle, en las entradas de las casas o en los garajes queda completamente prohibido por el experimento que se está realizando en este distrito. Se admite que sus habitantes tengan coches, pero solo se pueden aparcar en dos zonas especialmente designadas para ello. Esto ha conseguido que un 70 por cien de la población no sea propietaria de coches, y que un 57 por cien hayan vendido su coche antes de mudarse, pero para ello, el diseño de la ciudad en sí ha sido óptimo. (Rosenthal, 2009)⁴¹

Teniendo en cuenta que, como se ha explicado, en la mayoría de las ciudades americanas no se puede pasear y resulta necesario el coche hasta para ir a comprar el pan, ¿acaso no es el *drive-thru* una apuesta segura? Consideramos que es la mejor opción, puesto que elimina todos los problemas que existen a la hora de aparcar y

<http://www.nytimes.com/search?site=search%2F%23%2Fcar%2Bdependent%2Bsociety%2Fsince1851%2Fallresults%2F%2F>

⁴¹ Rosenthal, E. (2009, 11 de mayo) In German Suburb, Life Goes On Without Cars. *NYTimes*. Extraído el 27 de febrero de 2014 desde <http://www.nytimes.com/2009/05/12/science/earth/12suburb.html>

contribuyen a que sus ciudadanos no pierdan tanto el tiempo a la hora de querer adquirir cualquier producto o servicio.

En España, ateniendo al estudio realizado por el FEMP⁴², existe también un predominio en el uso del automóvil, como en el resto de países de la UE (media de más del 50 por cien). No obstante, nuestras ciudades cuentan con un transporte público mucho mejor que el estadounidense, lo que no nos hace ser tan dependientes al coche. En este sentido, se están adoptando medidas por las que se reduzca el espacio destinado al uso del automóvil y se amplíen las vías destinadas a otros sistemas de transporte público, *i.e.* podemos observar como en las ciudades españolas está proliferando la instalación del “carril bici”. Esto contribuye a mejorar la imagen de las ciudades, pues las autoridades europeas se muestran muy preocupadas por la calidad de aire y el consumo de energía y suelo, dado que un coche emite 14,1 kg de CO₂ por pasajero, únicamente superado por el pasajero de un avión que emite tres kg más.⁴³

Figura 13. Tabla sobre el uso de transporte público urbano colectivo anual en España

Viajeros en metro y autobús			
(millones de personas)			
	Metro	Autobús	Total
1999	817,6	1.722,0	2.539,6
2000	871,2	1.738,0	2.609,2
2001	904,9	1.732,0	2.636,9
2002	932,0	1.686,0	2.618,0
2003	1.005,8	1.697,0	2.702,8
2004	1.089,0	1.718,0	2.807,0
2005	1.131,2	1.825,0	2.956,2
2006	1.157,6	1.852,0	3.009,6
2007	1.210,4	1.856,0	3.066,4

Fuente: FEMP, (2009, 13 de octubre) “Factores determinantes del transporte público urbano colectivo en España. Recuperado el 17 de marzo de 2014.

<http://www.femp.es/files/566-637-archivo/Informe%20Transporte%20publico%20%20FINAL.pdf>

⁴² FEMP, (2009, 13 de octubre) “Factores determinantes del transporte público urbano colectivo en España. Recuperado el 17 de marzo de 2014 desde <http://www.femp.es/files/566-637-archivo/Informe%20Transporte%20publico%20%20FINAL.pdf>

⁴³ COMISIÓN EUROPEA, *Libro de bolsillo de estadísticas de la Unión Europea*, Frankfurt, 2003.

En esta tabla podemos observar un estudio acerca del uso de transporte público urbano colectivo anual en España. Del mismo podemos obtener las cifras de personas que usan el metro y el autobús desde el año 1999 hasta el 2007. Se infiere que el número de pasajeros de estos dos medios de transporte ha mejorado considerablemente (el uso del metro ha incrementado en un 48% y el del autobús en un 7,8%) lo que muestra cierta predisposición de los españoles a apostar por alternativas más respetuosas con el medio ambiente.

A estas diferencias en el empleo del transporte público entre ambos grupos poblacionales (España y EEUU) debemos de sumarle las diferencias en el precio del petróleo. En el año 2012, el precio de la gasolina americana alcanzó una cifra muy alta, generando el descontento generalizado de la población, al situarse en más de cuatro dólares por galón (3,8 litros) de gasolina, lo que equivaldría a 70 céntimos de euro por litro. En ese momento, la gasolina en España estaba a más del doble. A finales del año 2013, la gasolina volvió a bajar en EEUU (\$3,18/galón), mientras que en España continuó subiendo. Esta diferencia en precios se debe a que los estadounidenses están más acostumbrados a adquirir gasolina a precios muy bajos, sobretodo si se tiene en cuenta el año glorioso de 2010, donde en algunas zonas de EEUU el galón estaba por debajo de los 3 dólares. El Estado Federal americano subvenciona a las petroleras, otorgándolas desgravaciones fiscales importantes por valor de cifras incalculables de dólares. Una de las razones de estas bajadas de precios es que las refinerías producen más petróleo del demandado, pero tratan de incentivarlas para que sigan produciendo.⁴⁴ *A sensu contrario*, en las gasolineras de España contamos con precios que oscilan entre 1,2€/litro y 1,6€/litro, dependiendo de la empresa y la localización, que se encuentran muy por encima de los registrados en la historia estadounidense.⁴⁵

5.3. Diferencias en los hábitos de consumo

Tal y como podemos apreciar en numerosos artículos, la población americana es una guiada por hábitos de consumo que no resultan del todo sanos. Son personas a la

⁴⁴ Saavedra, M.(2013, 10 de diciembre) El precio de la gasonina en Estados Unidos se modera y los consumidores lo celebran. *Dirigentes Digital*. Extraído el 17 de marzo de 2014 desde <http://www.dirigentesdigital.com/mercados/sub-mercados/eeuu/32-eeuu/214441-el-precio-de-la-gasolina-en-estados-unidos-se-modera-y-los-consumidores-lo-celebran>

⁴⁵ Gasolineras, *El país*. Recuperado el 17 de marzo de 2014 <http://servicios.elpais.com/gasolineras/>.

que no le gusta sentarse a comer en un restaurante durante una gran cantidad de tiempo, sino que prefieren comer algo rápido y sencillo. Prueba de ello es el estudio realizado por Odesser-Torpey, M. (2013), en la que afirman que el número de consumidores que acuden a los supermercados a por sándwiches listos para llevar esta creciendo considerablemente. Dicho incremento se debe tanto a la comodidad del consumidor como a la rapidez y la facilidad de “transportar” este tipo de comida, que como podemos observar, son factores clave que también se dan en el caso de los *drive-thru*. Además, se concluyó en el estudio que los que con más frecuencia adquieren este tipo de producto son los jóvenes de entre 18 y 34 años.

El *New York Times* realizó un estudio sobre los hábitos de alimentación de EEUU en el 2011⁴⁶, en el que se analizaba, sobre todo, la tendencia por la comida rápida. Se trata de una población en la que alrededor de un 34% es obesa, de los cuales la mayoría tienen ingresos muy bajos. Recabaron datos que confirmaban que los americanos consideran que comer comida rápida fuera de casa es más barato que comer de manera sana en casa.

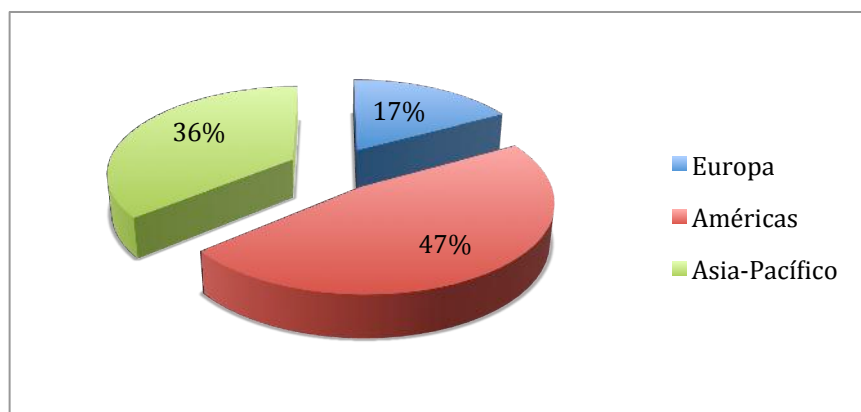
Aunque la comida rápida tiene un origen militar, como comida adaptada a las necesidades del ejército (ración con abundantes proteínas que permitan la ingesta de comida rápida en medio de la batalla) , hoy en día es una fórmula comercial que encuentra su origen en EEUU (Martínez Suárez, Miñana & Dalmau Serra, 2012)⁴⁷. La historia moderna de la comida rápida comenzó en los años 50 en el sur de California, época en la que aparecieron las primeras autopistas en EEUU. Esto hizo que los *diners* y los *stands* de perritos calientes buscaran maneras de atraer a la clientela a través del empleo de carteles luminosos. La frustración de los dueños de estos *diners* comenzó por los robos continuos que sufrían en sus restaurantes de vajilla y cubertería, e hizo que los hermanos Richard and Mac McDonald encontraran una forma de simplificar el proceso de servir comida a sus clientes, ofreciendo hamburguesas a un precio muy bajo y maximizando sus beneficios. A partir de este momento, empezaron a surgir numerosas

⁴⁶ ICEX (2011, 29 de septiembre), El 'New York Times' analiza los hábitos de alimentación en Estados Unidos. Recuperado el 20 de Marzo de 2014 desde http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394_5519005_6366453_4526793_1,00.html

⁴⁷ Martínez Suárez, V. V., Miñana, I., y Dalmau Serra, J. J. (2012) «Fast food» frente a dieta mediterránea en *Acta Pediátrica Española*, 70,11, 2012, pp. 410-412.

cadenas de comida rápida por todo EEUU, que más tarde se extenderían al resto del mundo (Flannagan, 2002).

Figura 14.1 Gráfica de distribución de comida rápida en el mundo en el año 2010



Fuente: Lago Moneo, J. A. (2011) El Consumo de comida rápida. *EAE Business School*. Recuperado el 25 de marzo de 2014 desde <http://www.abc.es/gestordocumental/uploads/Sociedad/comida-rapida.pdf>

Tal y como se extrae de la gráfica de la figura 13.1 América es el continente que, con diferencia, más gasta en comida rápida, al contar con el 47 por cien del consumo global, muy por encima de Europa.

Figura 14.2. Gasto internacional en comida rápida en millones de euros

	2006	2007	2008	2009	2010	% sobre el total	% PIB	Variación 09-10
Alemania	3.854	4.019	4.159	4.302	4.452	3,08%	0,18%	3,49%
Australia	1.580	1.650	1.718	1.788	1.857	1,28%	4,09%	3,83%
China	13.056	14.773	16.521	18.017	19.657	13,59%	0,45%	9,10%
EEUU	46.500	49.300	51.300	51.400	51.800	35,82%	0,35%	0,78%
España	810	856	807	956	1.004	0,69%	0,10%	5,03%
Francia	3.998	4.235	4.424	4.618	4.813	3,22%	0,24%	4,22%
UK	4.933	5.174	5.384	5.615	5.851	4,05%	0,34%	4,19%
Total mundo	126.100	133.700	140.200	144.600	149.300	NA	NA	3,25%

Fuente: Lago Moneo, J. A. (2011) El Consumo de comida rápida. *EAE Business School*. Recuperado el 25 de marzo de 2014 desde <http://www.abc.es/gestordocumental/uploads/Sociedad/comida-rapida.pdf>

En el año 2010, el gasto total de EEUU en este sector era de 51.800 millones de euros, colocándose como el país que más gasta del mundo, seguido por Japón, donde se registró un total de 21.529 millones de euros ese mismo año. Asimismo, EEUU consume más del 35% del consumo mundial de comida rápida, que muestra claramente los pésimos hábitos alimenticios de los americanos, que de media al año, gastan por habitante 166,94 euros en estos menús.

A sensu contrario, en España contamos con la dieta mediterránea, la cual tampoco puede considerarse como perfecta, pero sí que se puede afirmar que previene muchos tipos de enfermedades. Cuenta con una buena base nutricional, variada, y equilibrada (Martínez Suárez, Miñana & Dalmau Serra, 2012). No obstante, los hábitos de consumo españoles están lejos de parecerse a los americanos. Del estudio de EAE *Business School* (Lago Moneo, J. A., 2011) mencionado supra, se deduce que España es el país que menos invierte en comida rápida, representando un 0,69 por cien (1.004 millones de euros en el año 2010) del gasto mundial en este sector e identificándose con el país industrializado con menor gasto por persona en comida rápida. Se calcula que los españoles consumen de media tres menús de comida rápida al año, con un coste total de 21,81 euros, aunque se prevé un aumento en estos hábitos que ya se hace notar en el 2014 en este sector. Dentro del territorio español, las Comunidades Autónomas que más gastan son Cataluña, Andalucía y Madrid.

Aunque los españoles continuemos inmersos en la crisis y estemos controlando más que nunca nuestros gastos, la salud continúa siendo una de las preocupaciones principales y los españoles buscamos cuidarla a través de la alimentación, tal y como se desprende de un estudio realizado por Kantar Worldpanel⁴⁸. A mayor abundamiento, en el mismo se indica que en el año 2012, sólo un 26 por cien de las amas de casa hicieron dieta para reducir su peso, mientras que el 79 por cien lo hace sólo para estar más saludable. Lejos de la comida rápida llena de aditivos y conservantes, ha aumentado el número de españoles que prefieren pagar más dinero por productos que carezcan de estas sustancias.

⁴⁸Linares, E. (2012, 30 de octubre). La alimentación saludable no tiene precio para el consumidor. *Kantar World Panel*. Recuperado el 25 de marzo de 2014 desde <http://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/La-alimentacion-saludable-no-tiene-precio-para-el-consumidor>

Siguiendo lo expuesto por el estudio, las familias que más preocupación por la salud tienen consumen un mayor número de productos frescos, gastándose de media 200 euros más al año, alcanzando un total de 2.120 euros, frente a los 1.902 euros que gastan de media aquellos que se muestran más despreocupados. En esta línea, alrededor del 86 por cien de las amas de casa trata de preparar comidas equilibradas.

A pesar de esto, tal y como se extrae de un artículo del ABC⁴⁹, se está produciendo un cambio en los hábitos alimentarios de la población, que está conduciendo a un incremento en la población con obesidad. Dicha enfermedad es mayor en varones e incrementa a medida que aumenta la edad, por lo que resulta necesario volver a los hábitos de consumo más tradicionales y tratar de cuidar nuestra dieta.

⁴⁹Casi la mitad de los españoles no hace jamás ejercicio físico. *ABC* Recuperado el 17 de marzo de 2014 desde <http://www.abc.es/salud/noticias/20140317/abci-actividad-fisica-espanioles-estudio-201403161952.html>

6. CONCLUSIONES

Del minucioso estudio realizado a lo largo de esta investigación se pueden extraer las siguientes conclusiones:

(i) En primer lugar, podemos afirmar sin miedo que el marketing está claramente sufriendo una progresiva despersonalización, pues son cada vez más frecuentes las campañas de marketing adoptadas por las empresas basadas en las emociones y en la creación de experiencias positivas y duraderas en los consumidores. Estamos en una etapa que algunos definen como Marketing 3.0, aunque bien es cierto que no todas las empresas se han atrevido con él. Claramente, los pioneros en esta tendencia son los americanos, pues como se ha demostrado, son los que más tienden a gastar en innovación, aunque otros mercados, como el asiático y el europeo se están adaptando poco a poco a este fenómeno.

(ii) En segundo lugar, se establece que la principal preocupación que acontece en nuestros mercados es la pérdida de confianza que han experimentado los consumidores. Han pasado de confiar en las empresas y en las opiniones de expertos, a confiar en las opiniones de gente más parecida a ellos, pues éstas opiniones dejan de lado las continuas exageraciones que hacen las empresas a la hora de promocionar sus productos. En los tiempos que corren, y con las tecnologías disponibles, cualquier comentario, tanto positivo como negativo, acerca de la satisfacción de un cliente con un producto o con un servicio puede recorrer el mundo en cuestión de segundos, y tener un efecto muy significativo sobre el comportamiento de otros consumidores. Por ello, las empresas deben centrar sus esfuerzos en ofrecer experiencias positivas a sus clientes que generen en ellos algún tipo de satisfacción y que respeten sus valores.

(iii) A través del *drive-thru* las empresas pueden crear estas experiencias positivas en los consumidores. Las razones que subyacen dicha afirmación es que con el empleo de este tipo de instalaciones en sus negocios, pueden contribuir a mejorar la calidad de vida de la población, pues el cliente no pierde tanto tiempo en comer o adquirir cualquier tipo de bien y servicio ofrecido por una empresa. Puede acceder al mismo desde su vehículo en cuestión de minutos. Ante todo, el consumidor gana tiempo, seguridad y comodidad. Asimismo, tenemos que tener en cuenta que la elección

de los canales por parte de los consumidores se presenta como un proceso evolutivo, en el que el comportamiento del consumidor queda condicionado por un proceso de aprendizaje subyacente, que a su vez queda determinado por sus motivaciones, por su grado de familiarización con los distintos canales y por las experiencias sufridas.

(iv) Pero no vale con cualquier *drive-thru*. El diseño del mismo debe estar optimizado de manera que cuente con las zonas idóneas para una mejor prestación del servicio, en la que la rapidez y el acierto en el procesamiento de pedidos se presentan como factores claves. Para ser exitosos es necesario que la empresa mida el tiempo medio empleado en cada zona, las necesidades, expectativas, actitudes y comportamientos de los consumidores en cada una de ellas, así como los problemas que puedan surgir. También sería interesante que la empresa en cuestión grabara en video a sus clientes durante su paso por el *drive-thru* y pasase cuestionarios tanto a sus clientes, como a sus no clientes. Así, la dirección de la empresa podría acabar fijando objetivos específicos para cada una de estas zonas y buscar soluciones e innovaciones. La fijación de objetivos numéricos sería cuanto menos útil para poder determinar con mayor facilidad si se han cumplido o no.

(v) Respecto a la hipótesis inicialmente planteada, podemos proceder a corroborarla. La viabilidad del *drive-thru* en el futuro en el terreno español no está tan clara, al menos en todos los sectores, y esto se puede sostener en base de los siguientes argumentos:

- Los americanos son mas propicios a innovar en sus mercados, pues su gasto en I+D es mayor que el de los españoles, y ello explica que en los años treinta decidieran sacar al mercado un tipo de servicio que contribuía a facilitar la vida de la sociedad americana. Resulta razonable creer que los americanos estarán continuamente buscando e implementando innovaciones en sus *drive-thru*, a fin de adecuarlos más a la sociedad americana. *A sensu contrario*, no parece que podamos afirmar lo mismo acerca de las empresas españolas que decidan instalar un *drive-thru* en sus negocios, lo que a largo plazo puede conducir a una pérdida de beneficios.

- Los empresarios estadounidenses tendrán mayores facilidades para poder constituir en sus negocios un *drive-thru*, mientras que los españoles, tal y como se deduce de los estudios incluidos en la presente investigación, tendrán que

cumplir con un mayor número de requisitos legales a la hora de construirlos. La excesiva burocracia a la que tienen que hacer frente los españoles acabará desincentivando enormemente la decisión de abrir un *drive-thru*.

- Las diferencias geográficas de las ciudades también juegan un papel fundamental a la hora de determinar la viabilidad del *drive-thru* en España. La forma en la que están construidas las ciudades americanas favorece la creación de una sociedad que se presenta como dependiente al coche, por lo que si tienen que conducir a todas partes, es más sensato que le den un mayor uso al *drive-thru* que los españoles. A eso debe sumarse el hecho de que en España el transporte público funciona mejor y que la gasolina es considerablemente más cara que la estadounidense.

- Los hábitos de consumo en ambas poblaciones también son muy dispares, como ha quedado demostrado. El hecho de que EEUU sea el país del mundo que más comida rápida consume y España el que menos, hace que la opción del *drive-thru* en el mercado norteamericano para el sector de la comida rápida sea una apuesta segura, pues no deja de ser un canal de distribución que se ajusta a las necesidades y hábitos de consumo de su población, de personas que no quieren perder tiempo en cocinar porque consideran que se trata de un trabajo extra y prefieren pasar por un *drive thru* al volver a casa después del trabajo. Por contrario, los españoles prefieren dedicar más tiempo a cocinar una comida equilibrada y sana, aunque en los últimos años los hábitos de consumo están cambiando ligeramente, mostrando una mayor predisposición a consumir comida rápida, por lo que no se presenta como una mala idea la instalación de un *drive-thru* de comida rápida en España.

- Se confía que los sectores del *drive-thru* a los que mejor se adaptarían los españoles, aparte del de la comida rápida, serían el bancario y el del supermercado y farmacias, puesto que se presentan como alternativas a la venta convencional que facilitan enormemente la vida de los consumidores. Con respecto al éxito de los *drive-thru* en el resto de sectores, se puede afirmar que no es del todo prometedor, pues la sociedad española es mucho más tradicional y está más anclada en sus costumbres que la americana, por lo que no se podría

imaginar a un español acudiendo a una funeraria *drive-thru* o a una feria de empleo.

(vi) En consecuencia cabe sostener que el fenómeno del *drive-thru* en el mercado español no sería tan exitoso como en el americano, aunque sí que sería conveniente su apertura en determinados sectores. Sin embargo, su localización idónea no sería en los centros urbanos de las principales ciudades de la geografía, sino en zonas dónde el transporte público no funciona peor y donde la dependencia del coche en el día día es mayor. Aunque debido a la actual crisis económica que afecta a España, la población esté buscando alternativas más baratas para desplazarse, podemos afirmar que el *drive-thru* se presenta como una posible alternativa para las empresas, siempre y cuando se implanten tras la realización de una minuciosa investigación de mercados en el que el servicio se adapte lo máximo posible al consumidor, que es en última instancia el que toma la decisión de adquirir un determinado bien o servicio.

En relación a las limitaciones existentes a lo largo de esta investigación, cabe señalar que el trabajo podría haber tenido mejor resultado en el caso de que existieran más libros y revistas científica que hablen sobre el tema de este trabajo. Asimismo, haber realizado encuestas y entrevistas tanto a trabajadores de estos establecimientos, como a consumidores de ambos mercados habría contribuido notablemente a lograr un mejor trabajo de investigación.

Por último, se propone como futura investigación la relacionada con las máquinas expendedoras, pues se puede observar que, a medida que pasa el tiempo, son más los productos que se ofrecen a los clientes a través de ellas, entre las que encontramos pizzas y *cupcakes*. Se trata de otro tipo de marketing experiencial, cuyo objetivo es ofrecer bienes y servicios a sus clientes de manera rápida y cómoda, manteniendo muchos de los factores claves del servicio del *drive-thru*.

7. BIBLOGRAFÍA

- Aaker, D. & Day, G. (1989) Investigación de mercados. Mc Graw Hill. México.
- Adkins, H. M. (1992). Drive-thru recycling. *Environment*, 34,4, 1992, p. 24
- Andreson, P. (2006) Fast(Er) Food To Go. *Communications of the ACM*, 49,4, p.10-12
- Antonides, G. y Van Raaij, W.F. (1998). *Consumer Behaviour, A European Perspective*. Wiley, Chichester.
- Bailey, J. Profile on Theodore Levitt: the father of modern marketing en *Engineering Management*, 16,5, 2006, pp. 48-49.
- Berg, J. (2005) Fast-Food Formula Inspires Integrity's Drive-Thru Design en *American Banker*, 170,219, 2005, pp. 6-7.
- Blackwell, R. D., Miniard, P. W, y Engel J. F. (2002) *Comportamiento del consumidor*. 9ª edición, Thomson Learning, México.
- Bunder, W. (2010, 27 de agosto)Tesco trials its first UK 'drive-thru' supermarket en *Forecourt Trader*, 2010, p.4.
- Comisión Europea, *Libro de bolsillo de estadísticas de la Unión Europea*, Frankfurt, 2003.

Drickhamer, D., Fine Tuning The Fast Food Lane en *Industry Week/IW*, 253,6, 2004, p 92.

Earhart, A., July 24 day national drive thru. *Yahoo*, recuperado el 12 de marzo de 2014 desde <http://news.yahoo.com/july-24-amelia-earhart-day-national-drive-thru-172000331.html>

Families prefer drive-thru to eating in restaurants (2005). *Nation's Restaurant News*, 39,39, p3

FEMP, (2009, 13 de octubre) “Factores determinantes del transporte público urbano colectivo en España. Recuperado el 17 de marzo de 2014. <http://www.femp.es/files/566-637-archivo/Informe%20Transporte%20publico%20%20FINAL.pdf>

Flannagan, R. C. (2002) Fast Food Nation en *Magill'S Literary Annual 2002*, pp.1-3.

Freeland, W. E. (1940) Scientific management in marketing. *Journal Of Marketing*, 4, 4, pp. 31-38.

Gasolineras, *El país*. Recuperado el 17 de marzo de 2014 <http://servicios.elpais.com/gasolineras/>.

Godin, S. (2008) *Tribes: We need you to lead us*, Portfolio, Nueva York, 2008.

Grant, C. (1999) Theodore Levitt's Marketing Myopia. *Journal Of Business Ethics*, 18,4, pp. 397-402.

Greenfeld, K. (2011), 'Fast and Furious', *Bloomberg Businessweek*, 4228, pp. 64-69,

Hill, C.W.L. (2011) *Global Business Today*, séptima edición, McGraw-Hill/Irwin, Nueva York.

Hoyer, W. D. y MacInnis, D. J. (2004) *Consumer Behavior*. 3ª edición, Houghton Mifflin Company, Nueva York.

ICEX (2011, 29 de septiembre), El 'New York Times' analiza los hábitos de alimentación en Estados Unidos. Recuperado el 20 de Marzo de 2014 desde http://www.icex.es/icex/cda/controller/pageICEX/0,6558,5518394_5519005_6366453_4526793_1,00.html

Jakle, J. A., & Keith A. S. (2002) , *Fast food: Roadside restaurants in the automobile age*. JHU Press, Marylan.

Karen J. S. (1996, 20 de octubre). Entrepreneurs go Postal in Drive-Thru. *Austin Business Journal*,. Recuperado el 24 de febrero de 2014 desde <http://www.bizjournals.com/austin/stories/1996/10/21/smallb1.html?page=all>

Keybank starts 24-hour drive-in banking. (1996) en *Hudson Valley Business Journal*, 7,10, p. 14.

Kotler, P., Kartajaya, H y Setiawan, I. (2013). *Marketing 3.0*. 3ª edición, LID editorial, Madrid.

Lago Moneo, J. A. (2011) El Consumo de comida rápida. *EAE Business School*. Recuperado el 25 de marzo de 2014 desde <http://www.abc.es/gestordocumental/uploads/Sociedad/comida-rapida.pdf>

Lang, J. M. (2013) Fast-casual drive-thru en *Restaurant Business*, 112,1, pp.14-16.

Lenderman, M. y Sánchez R. (2008) *Marketing experiencial, la revolución de las marcas*, ESIC EDITORIAL, Madrid.

Levitt, T. Marketing myopia. *Harvard business review*, 38,4, 1960, pp. 24-47.

Liddle, A. J. (2010) Life in the faster lane. *Nation's Restaurant News*, 44, 1, 2010, p 22-26

Linares, E. (2012, 30 de octubre). La alimentación saludable no tiene precio para el consumidor. *Kantar World Panel*. Recuperado el 25 de marzo de 2014 desde <http://www.kantarworldpanel.com/es/Noticias/La-alimentacion-saludable-no-tiene-precio-para-el-consumidor>

Martínez Suárez, V. V., Miñana, I., y Dalmau Serra, J. J. (2012) «Fast food» frente a dieta mediterránea en *Acta Pediátrica Española*, 70, 11, 2012, pp. 410-412.

Merino Sanz, M.J. (2010). *Introducción a la investigación de mercados*, Esic Editorial, Madrid.

Mullins, J. W. y Walker O. C. (2013). *Marketing Management*, 8ª edición, McGraw-Hill, Nueva York.

Navarro, P. (2009). *Lo que saben los mejores MBA*, Profit editorial, Barcelona.

Oches, S. (2013). The Drive Through Performance Study. *QSR Magazine*.

Odesser-Torpey, M. (2013), 'Grab-And-go continues to grow', *Convenience Store Decisions*, 24, 4, pp. 38-41

Patton, L. (2013, 15 de noviembre) “Third window a charm as McDonald’s combats twitter Grief.”. *Bloomberg*. Recuperado el 15 de febrero de 2013 desde <http://www.bloomberg.com/news/2013-11-14/third-window-a-charm-as-mcdonald-s-patrons-twitter-grief.html>

Pulido San Román, A. (1974). *Evolución y revolución del marketing*, APD, Madrid.

Reid, T. (2011, August 25). Cruising for careers: Drive-Thru Jobs Fair makes recruiting easier, quicker for employers, job seekers. *Herald & Review (Decatur, IL)*. Recuperado el 25 de febrero de 2014 desde http://herald-review.com/news/local/cruising-for-careers-drive-thru-jobs-fair-makes-recruiting-easier/article_cccd3d98-0470-5552-a1da-8203b77bb3cf.html

Reporter, D. M. (2012, 10 de febrero). Drive-through funeral parlour... for mourners who don't feel like coming to a dead stop. *Daily Mail*, recuperado el 12 de marzo de 2014 desde <http://www.dailymail.co.uk/news/article-2098849/Drive-funeral-parlour--mourners-want-come-dead-stop.html>

Rosenthal, E. (2009, 11 de mayo) In German Suburb, Life Goes On Without Cars. *NYTimes*.
Extraído el 27 de febrero de 2014 desde <http://www.nytimes.com/2009/05/12/science/earth/12suburb.html>

Rybczynsk, W. (2009, 12 de mayo de 2009), Car-Free in America? *NYtimes*. Extraído el 13 de marzo de 2014 desde: <http://roomfordebate.blogs.nytimes.com/2009/05/12/carless-in-america/?action=click&module=Search®ion=searchResults%231&version=&url=http%3A%2F%2Fquery.nytimes.com%2Fsearch%2Fsitesearch%2F%23%2Fcar%2Bdepedent%2Bsociety%2Fsince1851%2Fallresults%2F2%2Fç>

Rytel, T., Emotional marketing concept: the new marketing shift in the postmodern era en *Business: Theory & Practice*, 11,1, 2010, pp. 30-38.

Saavedra, M. (2013, 10 de diciembre) El precio de la gasonina en Estados Unidos se modera y los consumidores lo celebran. *Dirigentes Digital*. Extraído el 17 de marzo de 2014 desde <http://www.dirigentesdigital.com/mercados/sub-mercados/eeuu/32-eeuu/214441-el-precio-de-la-gasolina-en-estados-unidos-se-modera-y-los-consumidores-lo-celebran>

Schiffman L. G. y Kanuk, L. L. (2005). *Comportamiento del Consumidor*, Octava Edición, Pearson Educación, Madrid.

Smilansky, S. (2009) *Experiential marketing : a practical guide to interactive brand experiences*. Kogan Page, Londres, pp. 1-12

Solomon, M. R. (2004) *Consumer Behavior, buying, having and being*. 6ª edición, Pearson Education, Nueva Jersey.

Tozer, J. (2008, 21 de agosto). Boots opens Britain's first drive-through chemist... in an old McDonlad's. *Daily Mail* Recuperado el 12 de marzo de 2014 desde: <http://www.dailymail.co.uk/health/article-1047196/Boots-opens-Britains-drive-chemist-old-McDonalds.html>

Tuttle, B. (2013, 8 de octubre) The grocery store may be on its death be. *TIME*,. Recuperado el 12 de marzo de 2014 desde <http://business.time.com/2013/10/08/the-grocery-store-may-be-on-its-death-bed/>

Valentini, S., Montaguti, E., & Neslin, S., Decision Process Evolution in Customer Channel Choice. *Journal Of Marketing*, 75,6, 2011, pp. 72-85.

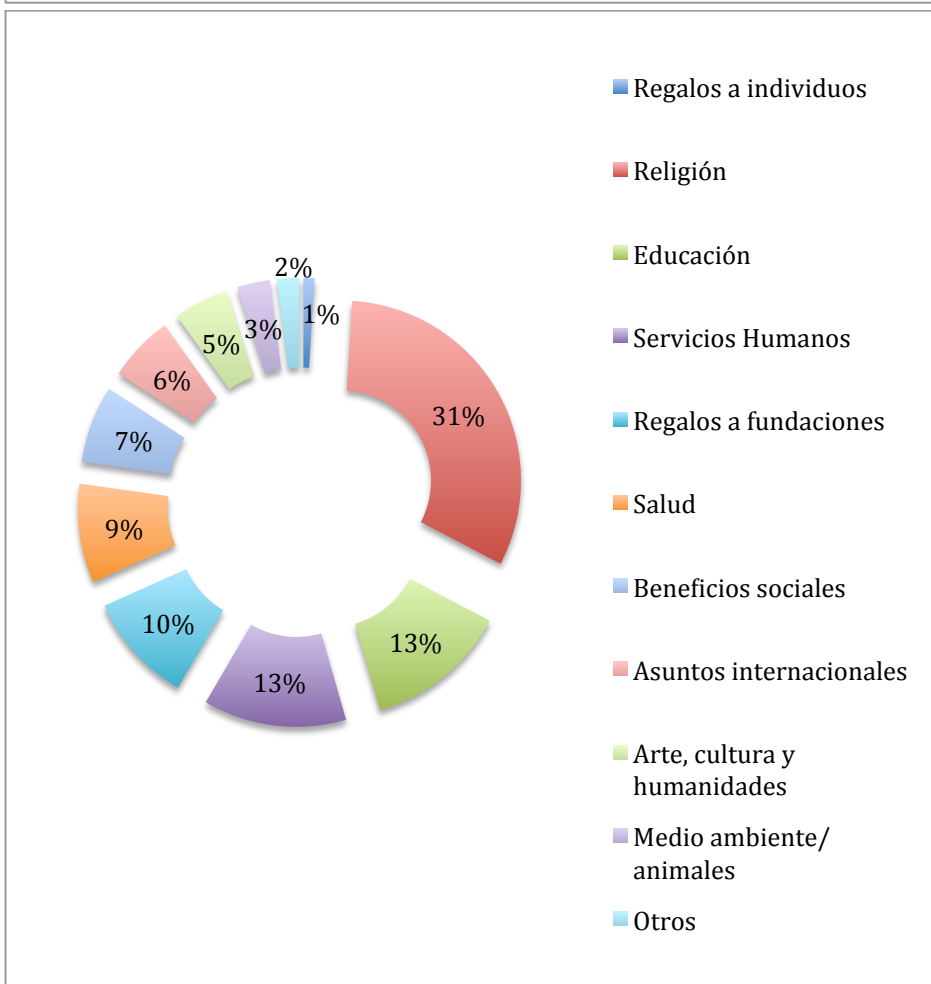
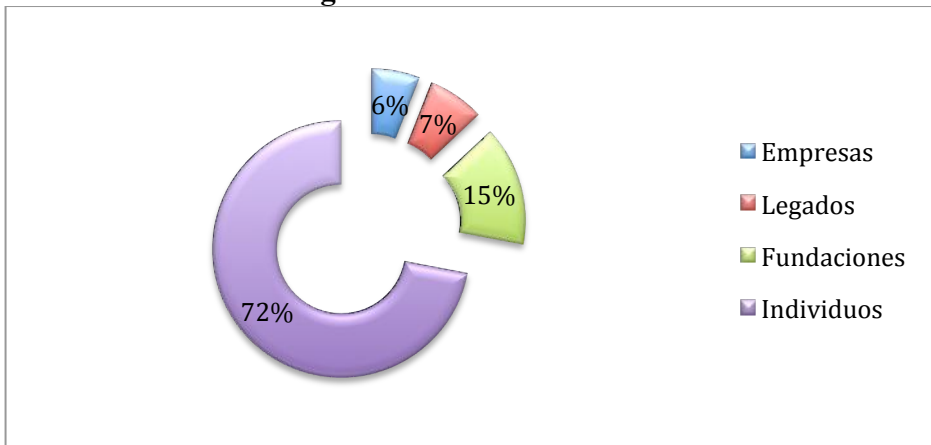
Wilso, T. V. (2006, 28 de agosto), How Fast Food Works. *Science*. Recuperado el 10 de marzo de 2014 desde <http://science.howstuffworks.com/innovation/edible-innovations/fast-food.htm>.

Witzel, M.K. (2002). *The American Drive-In Restaurant*, Motorbooks Intl, St.Paul, MN.

Wooldridge, E. (2012, 25 de agosto) Fast food is changing, faster than you can go through the drive-thru en *Wenatchee World (WA)*

7. ANEXOS

7.1. ANEXO # 1: Giving USA 2013- Donaciones en EEUU 2012



Fuente: MIT (2013) "Giving USA 2013 Report Highlights". Recuperado el 24 de marzo de 2014 desde <http://foundations.mit.edu/giving-usa-2013-report-highlights/#sthash.978uD1hC.dpbs>

7.2. ANEXO #2: libertades económicas y políticas del mundo



Fuente: Freedom House. Freedom in the World, 2010: The Annual Survey of Political Rights and Civil Liberties. Recuperado el 25 de febrero de 2014 desde www.freedomhouse.org.