



ÁREA: 2
TIPO: Aplicación

La estrategia de estandarización de McDonald's. ¿es valorada del mismo modo en todos los países? El caso de los jóvenes en España, Turquía, Italia y Bulgaria¹

AUTORES

M^a Eugenia Rodríguez-López²

Universidad de Granada, España
eugeniarodriguez@ugr.es

Juan Miguel Alcántara-Pilar

Universidad de Granada, España
jmap@ugr.es

Asma Ahmed-Laroussi

Universidad de Granada, España
asmamed1995@gmail.com

2. Autora de contacto:
University of Granada;
Faculty of Education,
Economy and Technology
of Ceuta; C/ Cortadura
del Valle s/n; 51001 Ceuta
(Spain)

McDonald's standardization strategy. Is it valued in the same way in all countries? The case of young customers in Spain, Turkey, Italy and Bulgaria
A estratégia de padronização de McDonald's. É avaliada da mesma maneira em todos os países? O caso dos jovens em Espanha, Turquia, Itália e Bulgária

La cadena de restauración fast food McDonald's mantiene una línea de productos, un tipo de servicio dado y una estética en sus establecimientos que permanece invariable a nivel mundial. Sin embargo, resulta interesante conocer si el factor cultural de los clientes de McDonald's, afecta a la formación de su valor de la experiencia. Se ha distinguido entre cuatro nacionalidades diferentes: española, turca, búlgara e italiana. Los resultados arrojan luz al enfoque empresarial de McDonald's, en cuanto a asignación de recursos y estrategias que brindan mejor servicio a los clientes jóvenes de los diferentes países abordados en este estudio.

The fast food chain McDonald's maintains a product line, a given service and aesthetics in its establishments that remain unchanged worldwide. However, it is interesting to know if the cultural factor of McDonald's customers affects the formation of their value of experience. It has been distinguished between four different nationalities: Spanish, Turkish, Bulgarian and Italian. The results shed light on McDonald's business focus on resource allocation and strategies that provide better service to young customers in the different countries addressed in this study.

A cadeia de fast food McDonald's mantém uma linha de produtos, um determinado tipo de serviço e uma estética em seus estabelecimentos, que permanece inalterada em todo o mundo. No entanto, é interessante saber se o fator cultural dos clientes do McDonald's afeta a formação de seu valor de experiência. Distinguiu-se entre quatro nacionalidades diferentes: espanhol, turco, búlgaro e italiano. Os resultados lançam luz sobre a abordagem de negócios do McDonald's, em termos de alocação de recursos e estratégias que fornecem melhor serviço aos jovens clientes dos diferentes países abordados neste estudo.

DOI
10.3232/GCG.2018.V12.N3.02

RECIBIDO
13.04.2018

ACEPTADO
06.09.2018

1. Introducción

McDonald's es una de las principales cadenas de restaurantes de comida rápida atendiendo a 68 millones de clientes por día, y con más de 60.000 establecimientos en 119 países alrededor del mundo. Hoy en día esta cadena sigue operacionalizando funciones para mejorar su servicio a los consumidores en términos de órdenes servidas en mesa, comunicaciones por redes sociales y procesamientos novedosos en el pago (Badal, 2017), con el propósito de proporcionar productos de calidad y servicio a los clientes (Raju, Singh y Tariyal, 2015).

La literatura académica existente sobre fast food, referida a esta marca concreta, se ha centrado en asuntos como la salud en relación a este tipo de alimentación y aspectos nutricionales (Stender et al., 2007; Wootan et al., 2006), aspectos relacionados con el estatus social y económico (Macdonald et al., 2007), en medir la calidad del servicio (Raju et al., 2015) entre otros. Sin embargo, son pocos los estudios que abordan las perspectivas de percepción del cliente acerca de la calidad del producto o servicio (Goyal y Singh, 2007), en términos de experiencia global en la que afecte la cultura del individuo en cuestión.

El sector de los restaurantes trata continuamente con la diversidad cultural (Becker et al., 1999). Los establecimientos a nivel mundial de McDonald's ofrecen un menú estándar, si bien se desarrollan para cada cultura productos especiales que se ajustan al gusto de cada comunidad. Por ejemplo, en algunos restaurantes de Alemania se ofrece cerveza local, vino en los franceses, productos picantes en los mexicanos, etc.

Este trabajo pretende investigar, en primer lugar, si los elementos que forman el valor de la experiencia del consumidor son aplicables a diferentes culturas, lejos del análisis organizacional que viene estudiándose en el sector servicios (Hékis et al., 2013). En segundo lugar, se quiere analizar el factor moderador de la cultura del cliente en las variables que forman el valor de la experiencia cuando de un negocio presente a nivel mundial se trata.

PALABRAS CLAVE

Valor experiencial;
crosscultural;
***fast food*; calidad**
del servicio;
dimensiones
culturales.

KEY WORDS

Experiential value;
crosscultural; fast
food; service quality;
cultural dimensions.

PALAVRAS-CHAVE

valor experiencial;
crosscultural; *fast*
***food*; qualidade de**
serviço; dimensões
culturais.

2. Revisión de la literatura

En el ámbito de los restaurantes, la percepción de un cliente acerca del mismo se puede medir a través del valor de la experiencia (Wu y Liang, 2009; Chen y Peng, 2014), así como de otros elementos relacionados con el servicio (Baker et al., 2002), que a continuación se detallan.

2.1. Elementos del servicio al cliente y su valor de la experiencia.

Numerosas investigaciones han estudiado la influencia de los elementos del encuentro de servicio concluyendo que puede reducirse a tres componentes principales (Baker et al., 2002; Keng et al., 2007): el entorno, el trato de los empleados y los clientes.

CÓDIGOS JEL:

C83; F23; M14;
M31; Z13; Z33

El entorno es referido a las interacciones del consumidor con elementos tangibles e intangibles en el ambiente del encuentro de servicio (Baker et al., 2002), como el diseño (Bitner, 1992; Tuzunkan y Albayrak, 2016); el ambiente interno y externo (Kim y Moon, 2009; Tuzunkan y Albayrak, 2016). Además de algunos aspectos que se enmarcan en la atmósfera, que de acuerdo con Kotler (1973) conforman la experiencia del cliente a través de aspectos visuales como la iluminación o el color (Tantanatewin e Inkarojrit, 2018); auditivos como la música, y táctiles como las texturas (Tuzunkan y Albayrak, 2016).

El trato de los empleados del servicio (Andaleeb y Conway, 2006; Baker et al., 2002; Fernández-Subiote, Román y Martín-Castejón, 2013; Keng et al., 2007; Wu y Liang, 2009), es la calidad del trato personal incluyendo relaciones interpersonales de calidad superior (confianza, responsabilidad, empatía) (Hanks, Line y Kim, 2017). Dimensiones de calidad del servicio aplicadas en la evaluación de establecimientos *fast food* (Nguyen et al., 2018). En el caso concreto que nos ocupa, y como se indica en el trabajo de Hilly et al. (2015), los empleados de McDonald's se centran en la demanda del cliente y están constantemente hablando con los clientes para enaltecer la política comercial, reducir las quejas y aumentar la satisfacción. En 2015, Hilly et al., aconsejaban que los empleados de McDonald's debían ser más amigables con los clientes, y hacer más atractivos sus uniformes.

El tercer componente corresponde a los factores de consumo influenciados por la apariencia, el comportamiento y actitud de los clientes mientras están en el restaurante (Baker et al., 2002). Las interacciones consumidor-consumidor influyen en la satisfacción del servicio (Brocato y Kleiser, 2005; Lin, 2018; Sommer y Sommer, 1989).

Por otra parte, el estudio abordado por los autores Wu y Liang (2009) determina que el valor de la experiencia se forma por los resultados obtenidos al evaluar la estética, el escapismo, la excelencia del servicio, el tiempo. El citado trabajo ha sido recientemente tenido en cuenta por Wu, Li y Li (2018) para el caso de los parques temáticos. En este sentido, la estética percibida es una reacción a la armonía de un objeto físicamente, y puede comprender el mobiliario, la decoración y la arquitectura (Gallarza et al., 2017). Respecto a la estética autores como Hilly et al. (2015) aconsejaron que McDonald's debía configurar físicamente cada restaurante con armonía estética y adaptarlo a necesidades de clientes de edades tempranas.

La variable escapismo hace referencia a ese momento confortable en el que el cliente desconecta y se relaja en un ambiente distendido (Wu y Liang, 2009), y ha sido tenida en cuenta por ejemplo en el caso de clientes de hotel (Gallarza et al., 2017), así como de los restaurantes (Kim y Stepchenkova, 2018). La excelencia del servicio supone la apreciación por parte del consumidor de un proveedor de servicio que da muestra de experiencia y confiabilidad (Wu y Liang, 2009), y ha sido tenida en consideración para analizar su efecto sobre la imagen gastronómica de una ciudad (Tsai y Wang, 2017), o la intención de revisita de festivales gastronómicos (Lee et al., 2017). Y la eficiencia temporal refleja la utilidad para el cliente (Wu y Liang, 2009).

En el presente estudio se adoptan tres de las cuatro dimensiones propuestas por Wu y Liang (2009) para comparar el valor de experiencia de los consumidores de McDonald's; eficiencia temporal (Wu y Liang, 2009), estética (Kleinová et al., 2015; Ryu y Jang, 2007; Tsay y Wang, 2017; Wu y Liang, 2009) y escapismo (Gallarza et al., 2017; Kim y Stepchenkova, 2018; Lee et al., 2017; Wu y Liang, 2009). Además de estas tres dimensiones del valor de experiencia del consumidor, se analizan otros tres elementos del servicio antes descritos: el entorno, el trato de los empleados y los clientes (Baker et al., 2002; Keng et al., 2007; Lin, 2018).

2.2. El factor cultural como moderador del valor de la experiencia del cliente.

2.2.1. La investigación intercultural en la gestión empresarial.

La investigación intercultural en la gestión empresarial ha experimentado un crecimiento significativo en los últimos años debido a la naturaleza cada vez más global de los mercados. Desde los años ochenta ha habido un debate en curso sobre qué enfoque es el más apropiado para estudiar y comparar culturas. De acuerdo con Engelen y Brettel (2011), el enfoque más favorecido por la literatura científica sobre la gestión y comercialización de empresas es el de Hofstede (2001), siendo reconocido como referencia clave en el estudio comparado de las culturas nacionales.

Hofstede utilizó datos de más de 116.000 empleados de IBM para derivar las dimensiones relevantes del valor cultural realizadas entre 1967 y 1973 en más de 60 países. El análisis de las respuestas reveló las cuatro primeras dimensiones: distancia de poder (PD); aversión al riesgo (UA); individualismo (IND); masculinidad (MAS). Usando sus respuestas, Hofstede fue capaz de calcular las puntuaciones promedio de cada cultura nacional involucrada en el estudio en relación con estas dimensiones. En estudios posteriores, Hofstede y Bond (1988) añadió una quinta dimensión, la orientación a largo plazo, también conocida como dinámica confuciana.

La principal crítica al trabajo de Hofstede proviene de su desarrollo de índices culturales en un nivel ecológico en oposición al individual (Davies y Fitchett, 2004; Sun et al., 2014). Otros autores, como McCoy et al. (2005), consideran que el enfoque de Hofstede (2001) está limitado por varias razones: porque el trabajo tiene ahora varias décadas de antigüedad y es poco realista creer que los valores culturales no han sido testigo de cambios a lo largo de los años. Y porque el supuesto implícito en el uso de las "puntuaciones de los países" es que las puntuaciones de cada país reflejan la cultura colectiva de todos los individuos de esa nación.

A pesar de la crítica, muchos autores apoyan la propuesta de Hofstede (2001) (ver [Tabla 1](#)). Su investigación es indiscutiblemente uno de los trabajos académicos más influyentes sobre el tema de la cultura nacional (Gong, 2009; Kirkman, Lowe y Gibson, 2006).

Tabla 1. Revisión sobre estudios crosculturales en el ámbito de la gestión y el marketing

Autor	Periodo de estudio	Muestra	Conclusiones
Zhang et al. (2008)	1997-2005	32 artículos de revistas de marketing.	Afirmaron que las dimensiones culturales identificadas por Hofstede (2001) seguían siendo útiles y confiables.
Kirkman et al. (2006)	1980-2002	180 estudios publicados en revistas de economía y psicología.	Recomienda el uso del modelo de Hofstede (2001) y ofrece recomendaciones.
Engelen and Brettel (2011)	1990-2008	99 artículos de las 14 revistas de marketing y gestión comercial con mayor impacto.	En el marco temporal del estudio, el modelo más ampliamente utilizado y aceptado fue el de Hofstede (2001).
Taras et al. (2011)	1980-2010	451 obras de 5 continentes escritas en 8 idiomas.	El modelo desarrollado por Hofstede (2001) siguió siendo útil 30 años después de su creación.

Stahl y Tung (2015)	1989-2012	1141 artículos publicados en <i>Journal of International Business Studies</i> .	Ofrecen un marco integrador para el entendimiento de los efectos positivos y negativos de las diferencias culturales en la gestión internacional de negocios.
Saleem y Larimo (2017)	1992-2012	57 estudios publicados que incluyen dos o más dimensiones culturales de Hofstede y examinen la relación entre cultura y publicidad.	La investigación publicitaria basada en Hofstede no había tenido en cuenta aspectos metodológicos, recomendando la utilización correcta del marco de Hofstede en este ámbito.
Minkov (2018)	1995-2017	Compara los resultados de la <i>World Values Survey</i> para cada variable, con una encuesta puntual a 53.000 personas de 56 naciones.	El autor sugiere que el modelo de Hofstede presenta deficiencias, y que algunas dimensiones son mejoradas con el modelo moderno propuesto por el autor, y otras carecen de fiabilidad.

Fuente: elaboración a partir de Alcántara-Pilar y Del Barrio-García (2015).

Con respecto a su vigencia actual, Taras, Steel y Kirkman (2012), llevaron a cabo un metanálisis con datos recogidos de 451 trabajos con más de 2.000 muestras. Este proyecto, compuesto por más de medio millón de personas de 49 países y regiones diferentes, concluye que el Modelo de Dimensiones Culturales de Hofstede sigue siendo relevante después de más de 30 años.

La presente investigación también adopta el enfoque de Hofstede (2001), que mide las diferencias culturales entre países.

2.2.2. *El factor cultural como moderador del valor de la experiencia del cliente en el restaurante.*

A lo largo de la literatura el valor experiencial se perfila a través de la cultura, el formato de tienda, o la distribución entre otros (Varshneya, Das y Khare, 2017). En el sector de la restauración diversos estudios han tenido en cuenta la cultura a la hora de comparar percepciones del cliente en el ámbito de los restaurantes (Becker et al., 1999; Bryant y Dunde, 2008; Winsted, 1999). Bryant y Dunde (2008) compararon estudiantes de España y de Estados Unidos en torno a las percepciones sobre comida rápida, abordando cuestiones como el valor percibido, el sabor o el valor nutricional. Baek et al. (2006) exploraron también las diferencias entre criterios de selección de restaurantes de comida rápida, en función a los atributos que individuos Coreanos y Filipinos consideran importantes.

Una investigación cros cultural ejemplar que investigó la evaluación de los servicios de restauración a partir de dimensiones culturales, fue el de Winsted (1999). Este autor concluyó que la personalización es mucho más importante para consumidores de culturas individualistas como EEUU que para culturas colectivistas como Japón, siendo la formalidad sin embargo, mucho más importante para los japoneses debido a su valor superior en la dimensión cultural distancia de poder (Hofstede et al., 2010).

En el caso concreto de McDonald's, sólo se ha mencionado el aspecto multicultural desde el punto de vida de la publicidad, donde la campaña publicitaria general se adapta a diferentes versiones para público de color, hispanos o asiáticos (Helm, 2010). McDonald's también se ha adaptado a los diferentes públicos según su cultura, a partir del producto, por ejemplo en la combinación de frutas de los *smoothies*, de acuerdo a los gustos de determinadas minorías (Helm, 2010). El trabajo de Brentari, Dancelli y Manisera (2016) estudia las preferencias de los clientes italianos de McDonald's como acotamiento geográfico pero no cultural, es decir la cultura no se mide, ni tampoco se compara. Comparaciones cross-culturales

en lo que a McDonald's se refiere, han sido abordadas por Jeong et al. (2016) teniendo en cuenta las nacionalidades China e India, para analizar el valor que otorgan al igualitarismo y democratización ligados al sistema de McDonald's. Y la medición de la cultura propiamente, ha sido llevada a cabo por Chang (2017) desde el punto de vista de las interacciones con la página Facebook de McDonald's en Taiwan y EEUU. Pero no existe ningún trabajo que tenga en cuenta la cultura del cliente para analizar las diferencias en su percepción sobre determinados atributos de su experiencia en el establecimiento, objetivo de esta investigación por tanto.

La presente investigación adopta el enfoque de Hofstede (2001), que mide las diferencias culturales entre países. Siguiendo la línea de otros autores (Reisinger y Mavondo, 2007; Sabiote-Ortiz, Frías-Jamilena y Castañeda-García, 2012), este estudio sólo toma en cuenta las dimensiones culturales que la literatura académica considera como posibles moderadores de las relaciones establecidas (Hofstede et al., 2010). En este caso, se conservan tres de las seis dimensiones culturales de Hofstede: distancia de poder (PD), individualismo (IND) y orientación a largo plazo (LTO).

De este modo, se procede a analizar el efecto moderador de la cultura, tomando como base las dimensiones propuestas, sobre los elementos anteriormente analizados: (1) entorno, (2) interacción con los empleados, (3) interacción con los clientes, (4) estética, (5) eficiencia temporal y (6) escapismo. El entorno así como la interacción con los empleados están directamente relacionados con la distancia de poder, ya que los clientes de países con índices elevados en distancia de poder buscan una diferenciación con respecto a los individuos de otra clase social (Hofstede et al., 2010). En el McDonald's, no existe diferencia por clientes ni en el entorno ni en la interacción con los empleados. Por ello, proponemos las siguientes hipótesis:

H1: El entorno percibido en el McDonald's está inversamente relacionado con la distancia de poder de los clientes, siendo más valorado por aquellos pertenecientes a países con bajo índice en esta dimensión y viceversa.

H2: La interacción con los empleados en el McDonald's está inversamente relacionada con la distancia de poder de los clientes, siendo más valorada por clientes pertenecientes a países con bajo índice en esta dimensión y viceversa.

H3: La interacción con los clientes en el McDonald's está inversamente relacionada con el individualismo, siendo más valorado por clientes pertenecientes a países con bajo índice en esta dimensión y viceversa.

H4: La estética en el McDonald's está inversamente relacionada con la distancia de poder, siendo más valorada por clientes pertenecientes a países con bajos índices en esa dimensión y viceversa.

H5: La eficiencia temporal en el McDonald's está inversamente relacionada con la orientación en el tiempo, siendo más valorada por clientes pertenecientes a países con bajos índices en esa dimensión y viceversa.

H6: El escapismo en el McDonald's está inversamente relacionado con el individualismo y la distancia de poder, siendo más valorado para clientes pertenecientes a países con bajo índice en ambas dimensiones y viceversa.

.....

3. Metodología

3.1. Selección de la muestra

Este estudio se ha realizado considerando como población objetivo a clientes de McDonald's en España, Bulgaria, Turquía e Italia. La muestra final tiene un tamaño de 228 individuos, distribuidos en 50 españoles, 83 búlgaros, 50 turcos y 45 italianos. La muestra está casi homogéneamente repartida entre ambos sexos (87 hombres y 141 mujeres). La edad destaca por concentrar la mayor parte de los individuos entre los intervalos más jóvenes, habiendo 138 individuos de entre 20 y 24 años, y el resto mayormente concentrado en el intervalo que comprende los 15 y 19 años, y 25 y 29 años (véase [tabla 2](#)). El método de recogida de información ha sido la encuesta vía on-line. En función a los resultados sociodemográficos, y de frecuencia de visita a establecimientos McDonald's, podría concluirse a nivel general para la muestra obtenida, que se trata de una muestra joven y por tanto estudiantes, mayormente concentrada entre los 15 y 24 años, y que acuden a McDonald's con una frecuencia media de 2 veces al mes o menos.

Tabla 2. Descripción de la muestra

Género	n		
Hombre	87		
Mujer	141		
228			
Frecuencia de visita			
Edad	n	≤2/mes	2-3/mes
15-19	39	31	6
20-24	138	114	20
25-29	23	16	5
30-34	10	7	3
35-39	6	5	1
40-44	2	1	1
+45	10	9	0
228		183	36
Situación laboral	n	≤2/mes	2-3/mes
Estudiante	168	132	29
Activo	43	36	7
Pensionista	2	2	0
Desempleado	7	6	0
Otros	8	7	0
228		183	36

3.2. Variable independiente: cultura nacional

De acuerdo con las dimensiones culturales consideradas en este estudio, se han seleccionado los países analizados: España, Bulgaria, Turquía e Italia, y las puntuaciones de las dimensiones culturales para cada una de las culturas de estudio, aparecen en la **Tabla 3**.

Tabla 3. Resultado y comparación de las puntuaciones culturales obtenidas

<i>Dimensión cultural</i>	<i>España</i>	<i>Bulgaria</i>	<i>Italia</i>	<i>Turquía</i>
<i>Distancia de poder</i>	57	70	50	66
<i>Individualismo</i>	51	30	76	37
<i>Masculinidad</i>	42	40	70	45
<i>Aversión al riesgo</i>	86	85	75	85
<i>Orientación en el tiempo</i>	48	69	61	46
<i>Indulgencia</i>	44	16	30	49

Fuente: Hofstede et al. (2010)

3.3. Explicación del cuestionario y escalas utilizadas

El cuestionario se ha basado en una escala *Likert* de 7 puntos (véase **Tabla 4**) y está compuesto por: una primera parte relativa a los datos sociodemográficos (género, edad, situación laboral) y también aspectos relacionados con la compañía que suele acudir al restaurante y la frecuencia. La segunda parte hace referencia a la medición de los siguientes conceptos: (1) entorno, (2) empleados, (3) clientes, (4) estética, (5) eficiencia temporal, (6) escapismo.

Tabla 4. Presentación de los diferentes ítems

<i>Constructo</i>	<i>Ítems</i>
<i>Entorno</i>	EN1: La iluminación es apropiada.
	EN2: La temperatura en el restaurante es apropiada.
	EN3: Las mesas, suelo y demás partes del restaurante están limpios.
	EN4: El diseño del punto de venta me llama positivamente la atención.
	EN5: Los colores de las paredes, las mesas y la decoración me parecen adecuados con la imagen de Mc Donald.
<i>Empleados</i>	EMPL1: Los empleados ofrecen un servicio satisfactorio.
	EMPL2: Los empleados son profesionales.
	EMPL3: Los empleados son de confianza.
<i>Clientes</i>	CLIE1: Los clientes suelen ser muy ruidosos.
	CLIE2: Los clientes tienen un comportamiento muy grosero.
	CLIE3: Los clientes suelen ser poco respetuosos con el resto de los clientes.

<i>Estética</i>	EST1: La comida está bien presentada.
	EST2: El mobiliario es estéticamente atractivo
	EST3: La atmósfera del restaurante es encantadora.
<i>Tiempo</i>	TP01: No creo que sea una pérdida de tiempo.
	TP02: Creo que mejora mi calidad de vida.
	TP03: Creo que es eficiente en el tiempo que hay entre el pedido y la entrega.
<i>Escapismo</i>	ESC1: Es tan agradable que me hace sentir cómodo.
	ESC2: Me hace desconectar del día a día.
	ESC3: Me sirve para disfrutar.

Fuente: Wu y Liang (2009)

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

Los datos resultantes del AFC para realizar la comprobación de la validez y consistencia interna de las escalas empleadas en los cuestionarios, muestran en primer lugar la fiabilidad individual (R^2) de cada uno de los ítems, con el objetivo de eliminar aquellos que presenten un valor inferior a 0,50. En la **Tabla 5** se presentan los ítems que superaron el criterio de la fiabilidad individual. La Fiabilidad Compuesta y la Varianza Extraída presentan valores por encima de lo recomendado (Fornell y Larcker, 1981).

Respecto a la Validez Discriminante, la **tabla 6** muestra que las correlaciones entre los constructos, siendo inferiores a los valores de la diagonal que representan la raíz cuadrada de las varianzas extraídas de cada una de ellas (VE), cumpliéndose así el criterio de Fornell y Larcker (1981) y comprobando que los constructos se están midiendo correctamente.

Tabla 5. Propiedades psicométricas de las escalas

Constructo	Ítems	Cargas estandarizadas (valor t)	R^2	FC	VE
<i>Entorno</i>	EN1	0,72 (*)	0,52	0,78	0,55
	EN4	0,78 (10,34)	0,61		
	EN5	0,71 (10,41)	0,51		
<i>Empleados</i>	EMPL1	0,78 (*)	0,61	0,87	0,69
	EMPL2	0,89 (12,87)	0,79		
	EMPL3	0,82 (11,15)	0,66		
<i>Clientes</i>	CLIE2	0,84 (*)	0,71	0,87	0,78
	CLIE3	0,92 (15,53)	0,84		
<i>Tiempo</i>	TP01	0,87 (*)	0,76	0,76	0,76

Estética	EST1	0,81 (*)	0,66	0,89	0,74
	EST2	0,89 (18,76)	0,79		
	EST3	0,87 (17,86)	0,76		
Escapismo	ESC1	0,76 (*)	0,59	0,83	0,63
	ESC2	0,77 (11,52)	0,59		
	ESC3	0,84 (13,48)	0,71		
Chi-cuadrado SB (g.l.): 186,36 (101); RMSEA: 0,054; NFI: 0.97; NNFI: 0.98; CFI: 0.99; IFI: 0.99; SRMR=0,04					

Fuente: Elaboración propia

Tabla 6. Matriz Validez Discriminante

	<i>Entorno</i>	<i>Empleados</i>	<i>Clientes</i>	<i>Tiempo</i>	<i>Estética</i>	<i>Escapismo</i>
<i>Entorno</i>	0,74					
<i>Empleados</i>	0,64	0,83				
<i>Clientes</i>	-0,24	-0,07	0,88			
<i>Tiempo</i>	0,52	0,50	0,06	0,87		
<i>Estética</i>	0,72	0,55	0,01	0,69	0,86	
<i>Escapismo</i>	0,70	0,57	-0,11	0,54	0,69	0,79

Nota: *Raíz cuadrada de la varianza extraída en la diagonal principal, en negrita. Correlaciones entre factores por debajo de la diagonal.

4. Resultados

Se ha aplicado el Análisis de Varianza (ANOVA) con la finalidad de poder llevar a cabo un estudio descriptivo tomando como factor explicativo la cultura nacional, examinando por tanto la influencia de la cultura sobre las variables medidas.

Contrastándose los efectos de la cultura nacional sobre el entorno, se puede concluir que existen diferencias significativas por cultura ($p < 0,01$) (véase [Tabla 7](#)), y tomando como referencia Hofstede et al. (2010), sería la dimensión cultural distancia de poder la que explicaría esta diferencias.

El test de Bonferroni corrobora dichas diferencias en esta categoría. Italia no se diferencia significativamente de ninguno con respecto a la percepción del entorno. En cambio, España se diferencia significativamente de Bulgaria y Turquía ($p < 0,05$). En McDonald's, el diseño hace que todos los presentes tengan la misma posición jerárquica. Esto lo valoran más España e Italia, que presentan un valor inferior en esa dimensión (menos distancia) que Turquía o Bulgaria.

Tabla 7. Efecto de la cultura nacional sobre la variable entorno

País	Media	Error Estandarizado	F-Valor	p-valor	Test de Bonferroni			
					(1)	(2)	(3)	(4)
(1) España	21,02	0,53	5,76	0,00		0,03	0,00	0,63
(2) Bulgaria	18,66	0,57			0,03		0,58	1,00
(3) Turquía	17,28	0,64			0,00	0,58		0,14
(4) Italia	19,46	0,65			0,63	1,00	0,14	

También existen diferencias debido a la cultura para la variable interacción con los empleados (véase [Tabla 8](#)). La dimensión distancia de poder nos dice que aquellos países que valoran mucho esa diferencia (Turquía y Bulgaria), no están de acuerdo con el trato recibido por los empleados del McDonald's, ya que no hay una diferenciación del trato por escala social. Mientras tanto, los clientes de los países con valores en distancia de poder inferiores, si ven con mayor agrado el trato no diferenciado en McDonald's.

Tabla 8. Efecto de la cultura nacional sobre los empleados

País	Media	Error Estandarizado	F-Valor	p-valor	Test de Bonferroni			
					(1)	(2)	(3)	(4)
(1) España	14,28	0,59	5,2	0,00		0,02	0,02	1,00
(2) Bulgaria	12,16	0,47			0,02		1,00	0,05
(3) Turquía	11,94	0,53			0,02	1,00		0,05
(4) Italia	14,18	0,58			1,00	0,05	0,05	

La estética genera diferencias en la cultura nacional que se puede observar en la [Tabla 8](#). La dimensión cultural con que se relaciona es la distancia de poder, ya que los clientes de países como España o Italia, con índices bajos en esta dimensión, valoran en mayor medida la estética, y en cualquier lugar y contexto lo valorarán en forma favorable. Para hacer constancia de las diferencias en la interacción de los factores, se realiza el test de Bonferroni, que comprueba que estas diferencias existen en esta variable (véase [Tabla 9](#)). España percibe la estética de forma más positiva que el resto de países, evaluándola éstos de forma negativa.

Tabla 9. Efecto de la cultura nacional sobre la estética

País	Media	Error Estandarizado	F-Valor	p-valor	Test de Bonferroni			
					(1)	(2)	(3)	(4)
(1) España	14.24	0,52	13,50	0,00		0,00	0,00	0.73
(2) Bulgaria	9.69	0,52			0.00		0.21	0.00
(3) Turquía	11.30	0,55			0.00	0.21		0.42
(4) Italia	12.89	0,64			0.73	0.00	0.42	

Respecto a la variable interacción con los clientes los resultados indican que sobre los mismos existen diferencias significativas por cultura ($p < 0.01$) (véase **Tabla 10**). Para contrastar esto se realiza el test de Bonferroni. En este caso Bulgaria se diferencia con respecto al resto siendo el país más colectivista de los cuatro analizados. Al medir clientes, medimos si son muy ruidosos y vemos que para el resto de los países (España, Turquía e Italia), son más ruidosos que para Bulgaria. Por lo tanto, podría decirse que la dimensión que moderaría esta diferencia sería el individualismo-colectivismo.

Tabla 10. Efecto de la cultura nacional sobre la interacción con los clientes

País	Media	Error Estandarizado	F-Valor	p-valor	Test de Bonferroni			
					(1)	(2)	(3)	(4)
(1) España	11,64	0,57	7,9	0,00		0,02	1,00	0,63
(2) Bulgaria	9,30	0,55			0,02		0,08	0,00
(3) Turquía	11,28	0,52			1,00	0,08		0,30
(4) Italia	13,11	0,64			0,63	0,00	0,30	

Para la variable tiempo también existen diferencias significativas por cultura ($p < 0.01$) (véase **Tabla 11**). El test de Bonferroni, lo corrobora. En este caso, la dimensión de orientación a largo plazo, explica el comportamiento de tres de los cuatro países; España, Bulgaria y Turquía, aunque no se cumple para Italia que teniendo una orientación en el tiempo similar a España (Hofstede et al., 2010), es la que ve el tiempo más a corto plazo de los 4 países. La explicación de la poca valoración de Bulgaria se debe a que es el país que más a largo plazo se orienta, por lo que no entiende en gran parte la comida *fast food*.

Tabla 11. Efecto de la cultura nacional sobre la variable tiempo

País	Media	Error Estandarizado	F-Valor	p-valor	Test de Bonferroni			
					(1)	(2)	(3)	(4)
(1) España	11,44	0,54	12,84	0,00		0,00	1,00	1,00
(2) Bulgaria	8,21	0,42			0,00		0,00	0,00
(3) Turquía	10,84	0,49			1,00	0,00		1,00
(4) Italia	11,88	0,61			1,00	0,00	1,00	

La variable escapismo también presenta diferencias significativas por cultura ($p < 0.01$) (véase **Tabla 12**). Esta variable se percibe mejor por los españoles y los italianos, siendo inferior en el caso de los búlgaros y los turcos. La explicación se encuentra en las dimensiones distancia de poder complementada con individualismo. El *fast food* es un tipo de restaurante donde puedes ir sólo a comer, sin necesidad de compañía alguna, ya que los menús son individuales e iguales para cualquier cliente, ya que te sirven lo mismo independientemente de la edad, posición social o género.

Tabla 12. Efecto de la cultura nacional sobre la variable escapismo

País	Media	Error Estandarizado	F-Valor	p-valor	Test de Bonferroni			
					(1)	(2)	(3)	(4)
(1) España	12,60	0,63	9,4	0,00		0,00	0,00	1,00
(2) Bulgaria	9,80	0,47			0,00		1,00	0,00
(3) Turquía	9,30	0,58			0,00	1,00		0,00
(4) Italia	12,80	0,70			1,00	0,00	0,00	

5. Conclusiones

Mc Donald se mantiene constante en todos sus niveles, y en todos sus establecimientos, sin embargo la percepción de los clientes de cada país es diferente. La conclusión principal es la afirmación de que todas las variables son afectadas en mayor o menor grado por la cultura nacional.

Por ejemplo, gracias a datos recopilados del Índice de Satisfacción (ACSI) del consumidor estadounidense, se revela que McDonald's desde 2012 y hasta 2018 (año en que se publica el último informe disponible) es la compañía de comida rápida de más baja puntuación en satisfacción del cliente, de entre 18 restaurantes de servicios limitados que componen el listado. Este dato permite pensar en los motivos que lleva a la baja satisfacción del cliente, si como sugiere se indica en el trabajo de Hilly et al. (2015), McDonald's tiene en cuenta los gustos de los clientes, valores, estilos de vida y lenguaje para mejorar la satisfacción del cliente.

Para responder a esta cuestión, se argumentan en el presente trabajo, la detección de diferencias existentes entre la percepción de españoles, búlgaros, turcos e italianos en relación al entorno, a los empleados que prestan el servicio, la interacción con los clientes, la estética, el tiempo y el escapismo. Lo cual puede extrapolarse a todas las culturas existentes, y países en los que McDonald's está presente.

Los clientes con alta distancia de poder o jerárquica (como Turquía y Bulgaria según Hofstede et al., 2010) no valoran en sobremanera aspectos como la iluminación, la limpieza, los colores y la decoración de McDonald's. Del mismo modo, presentan una baja valoración hacia aspectos como el servicio ofrecido por los empleados, la profesionalidad y la confianza que transmiten, y tampoco tienen gran inclinación por la presentación de la comida ni el mobiliario. Por ello clientes de países como Bulgaria, que consideran el sistema jerárquico y de poder en todos los ámbitos, no consideran con gran valoración aspectos del servicio ni del producto, provenientes de un sistema estandarizado como el de McDonald's. Los clientes de estos países con una cultura caracterizada por el sentimiento jerárquico, valoran de igual forma el sentimiento de desconexión y agradabilidad que proporciona McDonald's. Seguramente para este tipo de clientes, un restaurante donde se sientan únicos y diferentes, y donde se otorgue un servicio personal al cliente, les haría valorar más el escapismo.

Sin embargo los clientes que no se caracterizan por poseer distancia de poder o lo que se conoce como distancia jerárquica, consideran estos atributos de forma más favorable. Este tipo de clientes están conformes con los elementos del entorno, puesto que no consideran los “lujos” propios de una actitud jerárquica, como el distanciamiento entre las mesas, o la decoración más sutil, personalizada y exclusiva.

Los clientes colectivistas (Hofstede et al., 2010), consideran en forma favorable la interacción con los clientes, es decir no les parecen ruidosos ni de comportamiento inadecuado. Sin embargo los clientes italianos, de carácter individualistas presentan disconformidad con estos aspectos. Resulta curioso cómo los italianos son favorables hacia los aspectos de producto y servicio de McDonald's, no siendo así para aspectos relacionados con el comportamiento del cliente que allí puede tener lugar. Y cómo los búlgaros, que suponemos con más expectativas de servicio y producto por su alto índice jerárquico, sin embargo, apoyan el aspecto social dentro de McDonald's.

La utilidad de tiempo de McDonald's, como característica propia de un *fast food* en la sociedad de hoy, es un aspecto poco valorado por clientes con una orientación en el largo plazo como los búlgaros. Mientras que los clientes españoles valoran este aspecto en gran medida, seguramente debido al estilo de vida estresado en la gran ciudad.

Se puede concluir que los clientes españoles de McDonald's valoran lo todo lo concerniente al valor de la experiencia que proporciona, excepto la interacción con los clientes. Los italianos valoran mucho los diferentes aspectos de su experiencia, incluida la utilidad de tiempo. El escapismo es más valorado por ellos que por el resto, y sin embargo respecto a su percepción de los clientes son los que más afectados se ven por el ruido y comportamientos frente al resto. Los turcos valoran poco el entorno, estética y tiempo, siendo los que menos valoran a los empleados y el escapismo, debido a que son altamente jerárquicos. Sólo valoran favorablemente el tiempo, puesto que son clientes orientados al corto plazo. Los clientes búlgaros presentan las menores de las valoraciones para la estética y para el tiempo.

A nivel más empresarial y económico que científico, sería interesante conocer la cantidad de establecimientos McDonald's con los que cuenta cada uno de los países de estudio, y cómo varía la facturación anual entre países. De este modo se comprobaría si tales diferencias entre culturas, se refleja efectivamente en la demanda de los clientes hacia McDonald's. De modo que, las contribuciones prácticas de este trabajo, se traducirían en la adaptación del servicio a los requerimientos del tipo de cliente, así como determinados cambios en la decoración, y en definitiva la adaptación en la medida de lo posible a las diferentes culturas y sus características que lo alejan de las percepciones favorables hacia McDonald's. Lo cual se torna complicado debido a la estandarización máxima a la que responde.

Derivado de todo ello, se presuponen la influencia de otras variables y sus relaciones con dimensiones culturales no tenidas en cuenta en este trabajo, que pudieran estudiarse en futuras investigaciones. Por ejemplo la actitud hedónica y utilitaria de los diferentes clientes nacionales (Voss et al., 2003), también tenidas en cuenta en forma de motivaciones por otros autores (Alfonso-Esteban, Delgado-Ballester y Peláez-Muñoz, 2014), donde todo apuntaría a que aquellos con alta distancia de poder y bajo nivel de indulgencia, deberían presentar actitud hedónica y por tanto se explicaría que búlgaros y turcos no apoyen la estética y el entorno estandarizado de McDonald's. Y por otro lado, que clientes con orientación en el corto plazo y baja aversión al riesgo, como los italianos, deberían presentar actitudes utilitarias, que favorecerían la utilidad de tiempo, considerando el beneficio práctico y funcional del *fast food*.

Por otro lado, dentro del valor de la experiencia de cada tipo de cliente, se confirma la existencia de diferencias en la evaluación de cada uno de los aspectos que lo componen. El resultado refleja que estas diferencias vienen determinadas por la cultura. De este modo, podría plantearse una futura investigación que buscase comprobar si la cultura es también un factor moderador de la relación entre el valor de la experiencia del cliente y su satisfacción.

Las limitaciones más notables son las siguientes: (1) el tamaño reducido de la muestra, (2) el método online de administración de cuestionarios, que a pesar de ser más sencillo y accesible, procura menos fiabilidad por probabilidad de respuestas erróneas o dudas relacionadas con el planteamiento de los ítems, y (3) las limitaciones propias del muestreo por conveniencia como la falta de imparcialidad a la hora de seleccionar los individuos. El sesgo muestral puede llevar a un sesgo sistemático, es decir, a que existan diferencias en los resultados de la muestra y los resultados de toda la población. Por lo tanto, no se podría extrapolar los resultados de la muestra al universo poblacional.

Referencias

- ACSI LLC. (2017), "ACSI Restaurant Report 2017", *American Customer Satisfaction Index*. Disponible en <https://www.theacsi.org/>
- ACSI LLC. (2018), "ACSI Restaurant Report 2018", *American Customer Satisfaction Index*. Disponible en <https://www.theacsi.org/>
- Alcántara-Pilar, J.M.; Del Barrio-García, S. (2015), "Antecedents of attitudes toward the website: The moderating role of long-term orientation and individualism", *Cross Cultural Management*, Vol. 22, Vol.3, pp.379-404.
- Alfonso-Esteban, A.; Delgado-Ballester, M.E.; Peláez-Muñoz, J. (2014), "¿Quién ama a las marcas? Determinantes personales y de consumo", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol. 18, Num. 1, pp. 2-16.
- Andaleeb, S.S.; Conway, C. (2006), "Customer satisfaction in the restaurant industry: an examination of the transaction-specific model", *Journal of services marketing*, Vol. 20, Num. 1, pp. 3-11.
- Badal, A. (2017), "McDonald's Corporation – 2015 (MCD)", *Academic Journal of Business. Administration, Law & Social Sciences*, Vol. 3, Num. 2, pp. 27-40.
- Back, S. H.; Ham, S.; Yang, I. S. (2006). "A cross-cultural comparison of fast food restaurant selection criteria between Korean and Filipino college students", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 25, Num. 4, pp. 683-698.
- Baker, J.; Parasuraman, A.; Grewal, D.; Voss, G. B. (2002), "The influence of multiple store environment cues on perceived merchandise value and patronage intentions", *Journal of marketing*, Vol. 66, Num. 2, pp. 120-141.
- Becker, C.; Murrmann, S. K.; Murrmann, K. F.; Cheung, G. W. (1999), "A pancultural study of restaurant service expectations in the United States and Hong Kong", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 23, Num. 3, pp. 235-255.
- Bitner, M.J. (1992), "Servicescapes: the impact of physical surroundings on customers and employees", *Journal of Marketing*, 56, 57-71.
- Brentari, E.; Dancelli, L.; Manisera, M. (2016), "Clustering ranking data in market segmentation: a case study on the Italian McDonald's customers' preferences", *Journal of Applied Statistics*, Vol. 43, Num. 11, pp. 1959-1976.

- Brocato, E.D.; Kleiser, S.B. (2005), "Influence of other customers: a scale development", *American Marketing Association, Conference Proceedings*, Vol. 16, p. 128.
- Bryant, R.; Dunde, L. (2008), "Fast food perceptions: A pilot study of college students in Spain and the United States", *Appetite*, Vol. 51, Num. 2, pp. 327-330.
- Chang, H.J. (2017), "Online Social Network Interactions: A Cross-cultural Comparison of Network Structure on McDonald's Facebook Sites between Taiwan and USA", *International Journal of Knowledge Content Development & Technology*, Vol. 7, Num. 4, pp. 5-26. 22p.
- Chen, A.; Peng, N. (2014), "Examining chinese consumers' luxury hotel staying behavior", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 39, pp. 53-56.
- Davies, A.; Fitchett, J.A. (2006), "Crossing culture: a multi-method enquiry into consumer behaviour and the experience of cultural transition", *Journal of Consumer Behavior*, Vol. 3, Num. 4, pp. 315-330.
- Engelen, A.; Brettel, M. (2011), "Assessing cross-cultural marketing theory and research", *Journal of Business Research*, Vol. 64, Num. 5, pp. 516-523.
- Fernández-Subiote, E.; Román, E.; Martín-Castejón, P.J. (2013), "La influencia de la consideración social en la relación cliente-proveedor de servicios y el papel moderador del tipo de servicio", *Revista Española de Investigación de Marketing ESIC*, Vol. 17, Num. 1, pp. 39-59.
- Fornell, C.; Larcker, D. F. (1981), "Evaluating structural equation models with unobservable variables and measurement error", *Journal of marketing research*, Vol. 18, Num. 1, pp. 39-50.
- Gallarza, M.G.; Arteaga, F.; Del Chiappa, G.; Gil-Saura, I.; Holbrook, M.B. (2017), "A multidimensional service-value scale based on Holbrook's typology of customer value: Bridging the gap between the concept and its measurement", *Journal of Service Management*, Vol. 28 Issue: 4, pp. 724-762.
- Gong, W. (2009), "National culture and global diffusion of business-to-consumer e-commerce", *Cross Cultural Management: An International Journal*, Vol. 16, Num. 1, pp. 83-101.
- Goyal, A.; Singh, N. P. (2007). *Consumer perception about fast food in India: an exploratory study*. *British Food Journal*, 109(2), 182-195.
- Hanks, L.; Line, N.; Kim, W. (2017), "The impact of the social servicescape, density, and restaurant type on perceptions of interpersonal service quality", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 61, pp. 35-44.
- Héris, H.R.; Soares, M.L.; de Medeiros, V.;Alexsandro, R.; de Paula Teixeira,O.R.; Neis, D.F. (2013), "Evaluation of Organizational Behavior – An application of the Typology of Miles and Snow in the Hotel sector Florianópolis- Santa Catarina – Brazil", *Journal of Globalization, Competitiveness & Governability*, Vol. 7, Num. 2, pp. 26-43.
- Helm, B. (2010), "Ethnic Marketing: McDonald's Is Lovin' It". *Bloomberg Businessweek*. Disponible en: <https://www.bloomberg.com/news/articles/2010-07-08/ethnic-marketing-mcdonalds-is-lovin-it>
- Hilly; Raju, N.; Singh, S.; Tariyal, M. (2015), "Service quality of McDonald's", *Global Journal of Enterprise Information System*, Vol. 7, Num. 3, pp. 71-77.
- Hofstede, G. (2001), "Culture's consequences. Comparing values, behaviors, institutions and organizations across nations", 2nd ed. Sage Publications. California.
- Hofstede, G.; Bond, M.H. (1988), "The Confucius connection: from cultural roots to economic growth", *Organizational Dynamics*, Vol. 16, Num. 4, pp. 5-21.
- Hofstede, G.; Hofstede, G.J.; Minkov, M. (2010), "Cultures and organizations: Software of the mind. Revised and expanded", New York: McGraw-Hill.

- Jeong, H.J.; Meiseberg, B.; Dant, R.P.; Grünhagen, M. (2016), "Cultural convergence in emerging markets: the case of McDonald's in China and India", *Journal of Small Business Management*, Vol. 54, Num. 2, pp. 732-749.
- Keng, C.J.; Huang, T.L.; Zheng, L.J. (2007), "Modeling service encounters and customer experiential value in retailing", *International Journal of Service Industry Management*, Vol. 18, Num. 4, pp. 349-367.
- Kim, W. G.; Moon, Y. J. (2009), "Customers' cognitive, emotional, and actionable response to the servicescape: A test of the moderating effect of the restaurant type", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28, Num. 1, pp.144-156.
- Kim, M-S.; Stepchenkova, S. (2018), "Examining the impact of experiential value on emotions, self-connective attachment, and brand loyalty in Korean family restaurants", pp. 298-321.
- Kirkman, B.; Lowe, K.B.; Gibson, C.B. (2006), "A quarter century of Culture's Consequences: a review of empirical research incorporating Hofstede's cultural values framework", *Journal of International Business Studies*, Vol. 37, Num. 3, pp. 285-320.
- Kleinová, K.; Paluchová, J.; Berčík, J.; Horská, E. (2015), "Visual Merchandising and its Marketing Components in the Chosen Restaurants in Slovakia", *Procedia Economics and Finance*, Vol. 34, pp. 3-10.
- Kotler, P (1973), "Atmospherics as a marketing tool", *Journal of Retailing*, Vol. 49, Num. 4, p. 48-64.
- Lee, W.; Sung, H.; Suh, E.; Zhao, J. (2017), "The effects of festival attendees' experiential values and satisfaction on re-visit intention to the destination: The case of a food and wine festival", *International Journal of Contemporary Hospitality Management*, Vol. 29, Num. 3, pp.1005-1027.
- Lin, J.S-S. (2018), "The Moderating Role of Intercultural Service Encounters in the Relationship among Tourist's Destination Image, Perceived Value and Environmentally Responsible Behaviors", *American Journal of Tourism Management*, Vol. 7, Num. 1, pp. 1-9.
- Macdonald, L.; Cummins, S.; Macintyre, S. (2007), "Neighbourhood fast food environment and area deprivation—substitution or concentration?", *Appetite*, Vol. 49, Num. 1, pp. 251-254.
- McCoy, S.; Galletta, D.; King, W. (2005), "Integrating national culture into IS research: The need for current individual level measures", *Communications of the Association for Information Systems*, Vol. 15, 211-224.
- Minkov, M. (2018), "A revision of Hofstede's model of national culture: old evidence and new data from 56 countries", *Cross Cultural & Strategic Management*, Vol. 25, Num. 2, pp.231-256.
- Nguyen, Q.; Nisar, T.; Knox, D.; Prabhakar, G. P. (2018), "Understanding customer satisfaction in the UK quick service restaurant industry: The influence of the tangible attributes of perceived service quality", *British Food Journal*, Vol.120, Num. 6, pp. 1207-1222.
- Raju, N.; Singh, S.; Tariyal, M. (2015), "Service Quality of McDonald's", *Global Journal of Enterprise Information System*, Vol. 7, Num. 3, pp. 71-79.
- Reisinger, Y.; F. Mavondo. (2005). "Travel anxiety and intention to travel internationally: implication of travel risk perception", *Journal of Travel Research*, Vol. 43, Num. 3, pp. 212-245.
- Ryu, K.; Jang, S. (2007), "The effect of environmental perceptions on behavioral intentions through emotions: The case of upscale restaurants", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol. 31, Num. 1, pp. 56-72.
- Sabiote-Ortiz, C.M.; Frías-Jamilena, D.M.; Castañeda-García, J.A. (2012), "E-service quality as antecedent to e-satisfaction: The moderating effect of culture", *Online Information Review*, Vol. 36 Issue: 2, pp.157-174.
- Saleem, S.; Larimo, J. (2017), "Hofstede cultural framework and advertising research: an assessment of the literature", G. Christodoulides et al. (Hrsg.), *Advances in Advertising Research* (Vol. VII), *European Advertising Academy*, Springer Fachmedien Wiesbaden, DOI 10.1007/978-3-658-15220-8_18
- Sommer, R.; Sommer, B. A. (1989), "Social facilitation in coffeehouses", *Environment and Behavior*, 21, 651-666.

- Stabl, G.K.; Tung, R.L. (2015), "Towards a more balanced treatment of culture in international business studies: the need for positive cross-cultural scholarship", *Journal of International Business Studies*, Vol. 46, Num.4, pp. 391-414.
- Stender, S.; Dyerberg, J.; Astrup, A. (2007), "Fast food: unfriendly and unhealthy", *International journal of obesity*, Vol. 3, Num. 6, pp. 887-890.
- Sun, G.; D'Alessandro, S.; Johnson, L.W.; Winzar, H. (2014), "Do we measure what we expect to measure? Some issues in the measurement of culture in consumer research", *International Marketing Review*, Vol. 31, Num. 4, pp.338-362.
- Tantanatwin, W.; Inkarojrit, V. (2018), "The influence of emotional response to interior color on restaurant entry decision", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 69, pp. 124-131.
- Taras, V., Steel, P.; Kirkman, B.L. (2011), "Improving national cultural indices using a longitudinal meta-analysis of hofstede's dimensions", *Journal of World Business*, Vol. 47, Num. 3, pp. 329-341.
- Tsai, C-T.; Wang, Y-C. (2017), "Experiential value in branding food tourism", *Journal of Destination Marketing & Management*, Vol. 6, Num. 1, pp. 56-65.
- Tuzunkan D.; Albayrak, A. (2016), "The importance of restaurant physical environment for Turkish customers", *Journal of Tourism Research Hospitality*, Vol. 5, Num. 1
- Varshneya, G.; Das, G.; Khare, A. (2017) "Experiential value: a review and future research directions", *Marketing Intelligence & Planning*, Vol. 35, Num. 3, pp.339-357.
- Voss, K. E.; Spangenberg, E.R.; Grohmann, B. (2003), "Measuring the Hedonic and Utilitarian Dimensions of Consumer Attitude", *Journal of Marketing Research*, Vol. 40, Num. 3, pp- 310-320.
- Winsted, K. F. (1999), "Evaluating service encounters: A cross-cultural and cross-industry exploration", *Journal of Marketing Theory and Practice*, Vol. 7, Num. 2, pp. 106-123.
- Wootan, M. G.; Osborn, M.; Malloy, C. J. (2006), "Availability of point-of-purchase nutrition information at a fast-food restaurant", *Preventive Medicine*, Vol. 43, Num. 6, pp. 458-459.
- Wu, C.H.J.; Liang, R.D. (2009), "Effect of experiential value on customer satisfaction with service encounters in luxury-hotel restaurants", *International Journal of Hospitality Management*, Vol. 28, Num. 4, 586-593.
- Wu, H.C.; Li, M-Y.; Li, T. (2018), "A Study of Experiential Quality, Experiential Value, Experiential Satisfaction, Theme Park Image, and Revisit Intention", *Journal of Hospitality & Tourism Research*, Vol.42, Num. 1, 26-73.
- Zhang, J., Beatty, S.E.; Walsh, G. (2008), "Review and future directions of cross-cultural consumer services research", *Journal of Business Research*, Vol. 61 No. 3, pp. 211-224.

Notas

1. Agradecimientos: Los autores agradecen la ayuda financiera proporcionada por el grupo de investigación ADEMAR (Universidad de Granada) a través del Proyecto de Investigación de Excelencia de la Junta de Andalucía P12-SEJ-2592 y del Programa de Investigación de la Facultad de Educación, Economía y Tecnología de Ceuta.