



**Estrategias de RSC y marketing de las empresas de
fast-food frente al movimiento *healthy* en España**

TRABAJO FIN DE GRADO

Autor: Enric Julià Castelló
Tutor: Ana María Enrique Jiménez
Grado en: Publicidad y Relaciones Públicas
Universitat Abat Oliba CEU
Curso académico: 2020-2021

DECLARACIÓN

El que suscribe declara que el material de este documento, que ahora presento, es fruto de mi propio trabajo. Cualquier ayuda recibida de otros ha sido citada y reconocida dentro de este documento. Hago esta declaración en el conocimiento de que un incumplimiento de las normas relativas a la presentación de trabajos puede llevar a graves consecuencias. Soy consciente de que el documento no será aceptado a menos que esta declaración haya sido entregada junto al mismo.

Firma: Enric Julià Castelló

Resumen

La Responsabilidad Social Corporativa ha ido adquiriendo a lo largo de los años una mayor y notable importancia en el modelo de gestión de las empresas. Cada vez son más las empresas que se suman a contribuir y dar respuesta a ciertos problemas que afectan al conjunto de la sociedad y el medioambiente. En este trabajo se investiga cómo dos de las compañías más importantes del sector del *fast-food*, McDonald's y Burger King, integran en su modelo de gestión de negocio la sostenibilidad medioambiental y cómo se enfrentan al movimiento *healthy*, qué herramientas de comunicación emplean para dar a conocer su responsabilidad social y, consecuentemente, la percepción de los individuos acerca de las iniciativas que promueven cada una de ellas.

Resum

La Responsabilitat Social Corporativa ha anat adquirint al llarg dels anys una major i notable importància en el model de gestió de les empreses. Cada vegada són més les empreses que volen contribuir i donar resposta a certs problemes que afecten al conjunt de la societat i al medi ambient. En aquest treball s'investiga com dues de les companyies més importants del sector del fast-food, McDonald's i Burger King, integren en el seu model de gestió de negoci la sostenibilitat mediambiental i com s'enfronten al moviment healthy, quines eines de comunicació empren per a donar a conèixer la seva responsabilitat social i, consegüentment, la percepció dels individus sobre les iniciatives que promouen cadascuna d'elles.

Abstract

Over the years, Corporate Social Responsibility has acquired greater and notable importance in the management model of companies. An increasing number of companies are contributing to and responding to certain problems that affect society as a whole and the environment. This research investigates how two of the most important companies in the fast-food sector, McDonald's and Burger King, integrate environmental sustainability into their business management and how they have dealt with the healthy movement, what communication tools they use to promote their social responsibility and, consequently, how individuals perceive the initiatives promoted by each of them.

Palabras claves / Keywords

RSC – *fast-food* – *healthy* – sostenibilidad – salud – empresas – McDonald's – Burger King

Agradecimientos

Ante todo, agradezco a mi tutora del Trabajo Final de Grado, Ana María Enrique, por haberme acompañado durante todo el proceso de elaboración del trabajo y por ayudarme con todas aquellas cuestiones y dudas que me han ido surgiendo a medida que iba avanzando la investigación.

Quiero dar las gracias a los dos expertos en materia de RSC que han colaborado en la investigación del trabajo: Constanza Nieto, experta en Sostenibilidad y Comunicación de CANVAS Estrategias Sostenibles, y Marcos González, fundador y director de Corresponsables. Gracias por haber aportado vuestro punto de vista tan interesante sobre la RSC y su comunicación en la actualidad.

Para finalizar, también quiero agradecer a todos aquellos participantes que han querido colaborar voluntariamente en la investigación de los estudios de caso y por haber contribuido en el trabajo.

Sumario

1. Introducción	10
1.1 Objeto de estudio	10
1.2 Objetivos de investigación	10
2. Marco teórico.....	12
2.1. La Responsabilidad Social Corporativa	12
2.1.1 Definiciones de la RSC	12
2.1.2 Causas de la RSC.....	16
2.1.3 El director de la Responsabilidad Empresarial	18
2.1.4 Medición de la RSC	20
2.1.5 La teoría de los stakeholders	22
2.1.5.1 Tipificaciones de los de stakeholders	23
2.2 Marketing	25
2.2.1 Evolución del Marketing	25
2.2.1.1 Marketing 1.0	25
2.2.1.2 Marketing 2.0	25
2.2.1.3 Marketing 3.0	26
2.2.1.4 Marketing 4.0	27
2.2.2 Marketing social	28
2.3 Fast-food y nuevas tendencias de alimentación	29
2.3.1 Origen y causas del fast-food	29
2.3.2 Consecuencias del fast-food y cambio de paradigma	31
2.3.3 La alimentación saludable y tendencias de consumo en España.....	33
2.3.4 Tendencias de las nuevas generaciones	37
3. Metodologías.....	39
3.1 Preguntas de investigación	40
3.2 Técnicas y Procedimientos	41
3.3 Diseño de la investigación	43
3.4 Categorías de análisis.....	45
4. Estudios de caso	47
4.1 Contextualización	47
4.1.1 Burger King	47
4.1.1.1 Misión, visión y valores	47
4.1.1.2 Compromisos	48
4.1.1.3 Rebranding Burger King	50
4.1.1.4 Acciones healthy de Burger King	51
4.1.1.5 Sostenibilidad.....	51

4.1.2 McDonald's	53
4.1.2.1 Historia de McDonald's	53
4.1.2.2 Misión, Visión, Valores	54
4.1.2.3 Compromisos.....	55
4.1.2.4 Rebranding McDonald's	60
4.1.2.5 McDonald's y los niños	60
4.1.2.6 Acciones healthy de McDonald's.....	61
5. Focus group	64
5.1 Reputación de los fast-foods	64
5.2 Prácticas saludables y sostenibles de las compañías	66
5.3 Comunicación de McDonald's y Burger King.....	67
6. Entrevista en profundidad	69
6.1 Entrevista a Constanza Nieto	69
6.2 Entrevista a Marcos González	71
7. Encuestas	74
8. Análisis de los resultados: McDonald's y Burger King	83
8.1 Gestión de la RSC de las compañías	83
8.2 Prácticas y estrategias de RSC de las compañías	86
8.3 Imagen y reputación de las compañías	89
8.4 Comunicación de la RSC.....	92
9. Conclusiones	96
10. Bibliografía	103
11. Anexos	118
11.1 Guion del focus group.....	118
11.2 Transcripción de las respuestas del focus group.....	119
11.3 Preguntas del cuestionario	129
11.4 Guion de preguntas: entrevista a Constanza Nieto	131
11.5 Transcripción entrevista de Constanza Nieto	132
11.6 Guion de preguntas: entrevista a Marcos González.....	137
11.7 Transcripción entrevista de Marcos González.....	138

1. Introducción

1.1 Objeto de estudio

El objeto de estudio de este trabajo está relacionado con el concepto de la Responsabilidad Social Corporativa (RSC) de las empresas del sector de la comida rápida, más conocidas como *fast-foods*¹. La investigación se centrará en la casuística de dos de las cadenas de comida rápida más importante e influyentes a nivel mundial y que operan en nuestro país: McDonald's y Burger King.

La sociedad vive en constante cambio y evolución. A lo largo de los años aparecen nuevas tendencias, modas y gustos que pueden coincidir con algunas que ya existían anteriormente. Además de estos notables cambios hay que destacar otro aspecto muy relevante: el mayor y creciente poder de exigencia que poseen hoy día los consumidores sobre las empresas. Por esta razón, el nuevo reto de estas organizaciones es aportar un valor, más allá de verse materializado en productos o servicios, para que las personas se sientan satisfechas con su elección y, a la vez, convencidas de que esta decisión es la correcta. En este contexto es donde entran en juego los valores intangibles que, como nos señala Villagra (2015), la empresa ha de entender que "no solo es un centro de producción, sino un ciudadano corporativo que transforma la sociedad y que, por tanto, debe establecer una relación responsable y de diálogo con la sociedad"².

El objeto de estudio que será sometido al análisis e investigación en este Trabajo Final de Grado se fundamenta en conocer y detectar las estrategias en materia de RSC y de marketing que están utilizando las empresas de *fast-food* y cómo estas van asumiendo en su modelo de negocio y de gestión -ya sea tanto a nivel empresarial como corporativo- prácticas responsables para sus *stakeholders* a lo largo del tiempo.

1.2 Objetivos de investigación

El objetivo de este trabajo es analizar el impacto y la repercusión que ha supuesto para las cadenas de restauración *fast-food* la nueva tendencia del movimiento *healthy*³ en España. Este sector debe afrontar una serie de retos en los próximos años por lo que concierne al medioambiente y la sociedad.

¹ Tr. Comida rápida.

² Villagra, N (2015). La gestión de intagibles y la Dirección de Comunicación. En Enrique, AM. Y Morales, F. *Somos Estrategas* (p.61). Barcelona, España: Gedisa.

³ Tr. Saludable.

En un principio, puede parecer que los conceptos *fast-food* y *healthy* son incompatibles, pero a través de la investigación y análisis de las estrategias y gestión de RSC que han implementado cada una de las empresas elegidas para realizar los estudios de caso, se pretende determinar si estas han logrado que entre ambos haya cierta coherencia y puedan “coexistir” en el mercado. Así pues, se procurará detectar cómo gestionan y dan a conocer las prácticas en materia de RSC a través de su comunicación empresarial para mostrar que, en primer lugar, han tomado mayor consciencia sobre la importancia de mantener un estilo de vida saludable y, en segundo lugar, promueven la sostenibilidad para minimizar el impacto medioambiental derivado de sus actividades.

También es interesante determinar si dichas estrategias se alinean y cumplen con algunas de las metas establecidas en los Objetivos de Desarrollo Sostenible que se pretenden alcanzar antes del 2030, especialmente si están acordes a los objetivos de “Salud y Bienestar” (ODS 3) y a la “Acción por el Clima” (ODS 13).

Con este trabajo también se pretende investigar y determinar la percepción que tiene la sociedad española acerca de estas nuevas prácticas empresariales para precisar si dichas estrategias tienen una influencia positiva y óptima en la construcción de la imagen y reputación de McDonald’s y Burger King. En función de los resultados que se obtengan del análisis de la investigación se podrá determinar si, por una parte, el movimiento *healthy* ha supuesto una crisis u oportunidad para las cadenas de *fast-food* y, por otra parte, se podrá conocer si realmente la implantación de las políticas de RSC vienen motivadas por fines lucrativos o si la adjudicación de estas prácticas es verdaderamente una toma de conciencia por parte de las empresas.

2. Marco teórico

2.1. La Responsabilidad Social Corporativa

2.1.1 Definiciones de la RSC

La Responsabilidad Social Corporativa, más conocida como RSC no tiene una definición clara e inalterable. Varios autores, académicos y profesionales han definido a lo largo de los años la RSC de distintas formas.

En 1953 Howard Bowen definió por primera vez en su libro *Social Responsibilities of the Businessman* el concepto de RSC como “las obligaciones de los empresarios para aplicar políticas, tomar decisiones o seguir las líneas de acción que son deseables en términos de los objetivos y valores de la sociedad”⁴ (Bowen, 1953, pág. 6). Este autor también reconocía que las acciones empresariales tienen un impacto en la vida de las personas y, por este motivo, los empresarios deberían de identificar qué responsabilidades asumen para los ciudadanos.

En los años sesenta varios autores intentaron expandir y profundizar el concepto de RSC. Uno de ellos es Keith Davis, quien consideró que las decisiones que toman los empresarios “van más allá de los intereses económicos o técnicos de la empresa” (Davis, 1960, pág. 70)⁵. En la misma línea le siguen McGuire, que se postuló a favor de la necesidad de las empresas en asumir “obligaciones sociales más allá de las económicas o legales” (McGuire, 1963, pág. 144)⁶, o William Frederick, quien consideró que las empresas deben apostar por posturas de RSC de forma pública para satisfacer los intereses sociales (Frederick, 1960, pág. 60).

A pesar de que en estos años se empezaran a exponer los beneficios y la importancia de las empresas a la hora de implementar en sus modelos de gestión ciertas responsabilidades sociales, todas estas definiciones y teorías no se centraron en cómo realmente deberían acatarlas y ponerlas en práctica. En sus inicios, la RSC no fue tomada en serio por parte de algunos empresarios y fueron varios los que se opusieron a este nuevo concepto. En 1970 el economista Milton Friedman publicó un artículo, titulado con el nombre de *La responsabilidad social de las empresas es incrementar sus beneficios* en el diario *The New York Times Magazine*, en el que defendió la postura que las empresas no tienen responsabilidades propias. De hecho,

⁴ Anónimo. (2015). La reveladora historia de Howard Bowen, el Padre de la RSE. Recuperado 28 noviembre 2020, desde <https://www.comunicarseweb.com/biblioteca/la-reveladora-historia-de-howard-bowen-el-padre-de-la-rse>

⁵ Duque Orozco, Yenni V.; Cardona Acevedo, Marleny; Rendón Acevedo, Jaime A. (2015). Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones. Recuperado el día 4 noviembre de 2020, desde <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225029797009.pdf>

⁶ Barrio, E. (2019). *Responsabilidad Social Corporativa de la noción a la gestión*. Barcelona: UOC

según él, los problemas sociales deben ser abarcados únicamente por el Estado y la única preocupación de las empresas debe ser aumentar los beneficios satisfaciendo las necesidades de un único público objetivo (los accionistas). Además, argumentó que la RSC es una decisión personal de los directivos de la empresa y la consideró, por lo tanto, como un gasto innecesario e injusto:

¿Qué significa decir que las empresas tienen responsabilidades? Solo las personas pueden tener responsabilidades. Una corporación es una persona artificial y, por lo tanto, podrá tener responsabilidades artificiales, pero en general no se puede decir que las empresas tengan responsabilidades [...] (Friedman, 1970)⁷.

En los años setenta hubo un acercamiento entre las posturas que defendían que la única responsabilidad social de las empresas eran jurídicas y económicas y las que creían que su responsabilidad iba más allá de estas obligaciones abarcando otras disciplinas sociales. George Steiner (1971) defendió que la RSC era como una herramienta para “ayudar a la sociedad a alcanzar sus objetivos básicos y, por lo tanto, (una empresa) tiene responsabilidades sociales sin olvidar que, a la vez, esta es una entidad económica” (Steiner, 1971, pág. 164)⁸. Por otra parte, Keith Davis (1973) en el artículo que escribió titulado *The Case for and against Business Assumption of Social Responsibilities*, argumentó la necesidad y la importancia de evaluar las decisiones que toman las empresas respecto al ámbito social para lograr que estas cumplan con los propósitos planteados y, a la vez, consigan obtener un buen rendimiento económico (*ibíd.*).

En 1971 el Comité para el Desarrollo Económico (*Committee for Economic Development*, CED) formado por educadores y empresarios, publicó el libro *Social Responsibilities of Business Corporations* en el que se manifestó la necesidad de cooperación entre los órganos gubernamentales y las empresas para conseguir progresos sociales. También analizó el cambio de las relaciones entre las empresas y la sociedad:

Al ámbito empresarial se le está exigiendo, más que nunca, que asuma responsabilidades más amplias para la sociedad y que sirva a un espectro más amplio de valores [...] En la medida en que las empresas existen para servir a la sociedad, su futuro dependerá de la calidad de la respuesta que sus directivos den a las expectativas cambiantes del público (CED, 1971, pág. 16)⁹.

⁷ Hurtado Pozo, José. (s.f.). La responsabilidad social de la empresa es incrementar sus beneficios. Recuperado el 06 diciembre 2020, desde http://perso.unifr.ch/derechopenal/assets/files/articulos/a_20150908_04.pdf

⁸ Daniel, Oscar; Alvarado, José; Sansores, Alfonso; Navarrete, Edith. (s.f.). Responsabilidad Social Empresaria: Hacia la conformación de una tipología de definiciones. Recuperado 26 diciembre 2020 desde, <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058864016/html/index.html>

⁹Marín, S. (2018). La responsabilidad social en la cultura corporativa. Recuperado el 06 diciembre 2020, desde <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0480.pdf>

En este mismo año Carroll profundizó en el concepto de RSC y lo explicó como si fuera una pirámide formada por cuatro principios indispensables. En primer lugar se encuentran las responsabilidades económicas como base de la pirámide. Son las retribuciones económicas de la empresa que obtiene por la comercialización de la producción de los bienes o servicios que ofrece. En segundo lugar se encuentran las responsabilidades legales; el cumplimiento que cada una de ellas debe acatar según la ley. En tercera y penúltima posición, hay las responsabilidades éticas; entendidas como la forma justa y buena de actuar. Y, finalmente, se sitúa la responsabilidad filantrópica; la postura que acata una empresa para satisfacer a través de sus acciones las demandas que desea la sociedad (Botero, 2009, pág. 110).



Figura 1. Pirámide de la Responsabilidad Social Corporativa según Carroll (1979).

En los años ochenta empezaron a realizarse varios estudios e investigaciones que abarcaron temas de RSC. Se puso en práctica lo que hasta entonces eran definiciones teóricas de esta disciplina empresarial. En 1984, Peter Drucker, alejándose de las posturas de Friedman, consideró que todas aquellas acciones de responsabilidad social que llevaba a cabo deberían ser entendidas como una inversión y no como un gasto (Botero, 2009, pág. 109). Además, concibió la RSC como una oportunidad de las empresas para que a través de sus actividades integrasen y respondiesen las necesidades sociales:

Responsabilidad social en los negocios es domar el dragón, esto es convertir los problemas sociales en oportunidades de negocio, en capacidad productiva, en competencia humana, trabajos mejor remunerados y en riqueza (Drucker, 1984, pág. 62).

Donna Wood (1991) defendió la RSC como el cumplimiento, por parte de las compañías, de ciertas responsabilidades para satisfacer aquellas expectativas que

tiene la sociedad. De hecho, Wood fue una de las primeras personas quien remarcó la importancia que tiene el vínculo de una empresa u organización con el entorno medioambiental en el que actúa.

Durante la década de los 2000 el concepto de RSC fue cogiendo cada vez más relevancia en todo el mundo gracias al apoyo que tuvo por parte de ciertas asociaciones internacionales. El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible (1990), más conocido como *World Business Council for Sustainable Development* (WBSD), nació como resultado de la coalición de un conjunto de empresas internacionales para contribuir al desarrollo sostenible, social y económico adoptando un comportamiento ético (Europa Press, 2015).

En 1919 se fundó la Organizacional Internacional del Trabajo (OIT) para proteger y amparar la situación de los trabajadores a través de la formulación de varios convenios. La OIT considera la RSC como “una actitud y comportamiento social vinculado al desarrollo sostenible que asumen las empresas voluntariamente que va más allá de las imposiciones de la ley” (OIT, 2006, pág. 1). En 1999 también tuvo lugar el Pacto Mundial de las Naciones Unidas con el objetivo de hacer un llamamiento a todas aquellas empresas y organizaciones para que “alineen sus estrategias y operaciones con Diez Principios universales sobre derechos humanos, normas laborales, el medioambiente y la lucha contra la corrupción” (Pacto Mundial de las Naciones Unidas, s.f.). 15 años más tarde, las Naciones Unidas fijaría los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible (ODS).

En 2001 la Comisión Europea publicó el *Libro Verde* que refleja códigos y conductas en materia de RSC que han de adoptar los gobiernos a nivel nacional, europeo e internacional “para lograr un crecimiento económico sostenible con mayor cohesión social” (Comisión Europea, 2001, pág. 7). Además, el *Libro Verde* define este concepto como “la integración voluntaria, por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores” (*ibíd.*).

En 2004 Elisabet Garriga y Doménec Melé se ocuparon de realizar una detallada clasificación de todas las definiciones que varios autores establecieron a lo largo de los años sobre la RSC. Las cuatro categorías son: las *teorías instrumentales*, el objetivo de las empresas es lograr alcanzar sus resultados económicos a través de su implicación en causas sociales; *teorías políticas*, hace referencia al poder y la influencia de las compañías en la sociedad; *teorías integradoras*, son las actividades de RSC que incorpora cada empresa para responder a un deseo o necesidad de la

sociedad; y, finalmente, las *teorías éticas*, son las acciones éticas que llevan a cabo las empresas para la sociedad (Garriga, 2004, págs. 51-71).

Así pues, en los años noventa y a partir de la década de los 2000 hubo un cambio de mentalidad por parte de las corporaciones debido a que sus acciones ya no solo se centraban en satisfacer los intereses de los accionistas (considerados el principal grupo de interés) sino que ahora sus estrategias empresariales se centraron en satisfacer a los diferentes públicos que intervienen, en mayor o menor grado, en las actividades de las organizaciones. Tal y como defiende De la Cuesta “las empresas son un ente social donde los grupos de interés se convierten en el objetivo principal de la estrategia corporativa” (De la Cuesta, 2004, págs. 45-57) por lo que deben de “contribuir al desarrollo sostenible, la seguridad, la salud y el bienestar social [...] y mantener un comportamiento ético e integro, así como la transparencia en su gestión” (González & Corredera, 2011, pág. 498).

Una vez expuesto el recorrido histórico y las diferentes definiciones que se han atribuido a la RSC, concluiremos con una última definición de este concepto realizada por la Dra. Barrio en su obra *Responsabilidad Social Corporativa, de la noción a la gestión* que engloba diferentes puntos de vista que hemos ido recogiendo y expuesto anteriormente:

La RSC incluye todas aquellas actividades que realiza una organización, más allá de las requeridas legalmente, como consecuencia de un compromiso adoptado con sus *stakeholders* en materia económica, social y medioambiental, con el objetivo de responsabilizarse de las consecuencias e impactos que derivan de sus acciones y maximizar la creación de valor compartido para todo el conjunto de *stakeholders* (Barrio E. , 2019, pág. 45).

2.1.2 Causas de la RSC

Gracias al fenómeno de la globalización, las organizaciones han ido expandiendo y ampliado sus áreas de actuación en otros territorios del mundo y, por ende, han podido incrementar su poder e influencia económica. Sin embargo, este hecho no pasa desapercibido para la sociedad, ya que cuando estas gozan de mayor dominio los individuos les exigen mayor responsabilidad. Paralelamente, esto les ha implicado asumir ciertas responsabilidades con la ciudadanía y “rediseñar y definir internacionalmente unas nuevas reglas para que la sociedad del siglo XXI sea más sostenible” (Fundación Paz y Solidaridad de CCOO de Andalucía, 2019). Molina (1993) destaca que este fenómeno ha obligado a las empresas a:

Identificar y poner en marcha nuevas prácticas gerenciales, capaces de brindar beneficios a corto plazo, pero además y sobre todo, de mantenerlos, reafirmarlos y elevarlos en un largo horizonte en el tiempo¹⁰.

Por otra parte, la globalización ha fomentado el modelo de homogenización de los gustos y tendencias de los consumidores en diferentes territorios del mundo. Sin embargo, cuando las empresas han deslocalizado sus actividades en otros países se han visto obligadas a adaptarse a sus diferentes preferencias y necesidades de cada uno de ellos (Barrio E. , 2016).

La confianza es un valor intangible imprescindible para llegar a crear una conexión emocional en la relación cliente-empresa. A través de los tres elementos que conforman la estrategia de la organización (misión, visión y proyecto empresarial) la empresa deberá actuar coherentemente conforme a cómo ha definido lograr sus objetivos marcados. En el caso contrario, los ciudadanos percibirán este hecho incongruente y, consecuentemente, contribuirá a su desconfianza. Otros aspectos que han propiciado la aparición de este sentimiento de descontento hacia las empresas han sido la crisis financiera y escándalos empresariales (Estrella & AM, 2018, págs. 55-74). Según Miró (2020), los jóvenes de hoy en día desconfían de las instituciones y de los Gobiernos, por esta razón subraya que el reto de las empresas es apostar por trabajar en su propósito (a través del valor) y en su razón de ser (*ibíd.*).

Los ciudadanos, en especial las generaciones más jóvenes, tienen mayor conciencia de la importancia de la preservación del medio ambiente porque saben que el impacto negativo hacia su entorno condicionará su existencia en el futuro. Además, asocian los problemas generados en su entorno a la mala praxis de las empresas. Por esta razón, exigen que las empresas y organizaciones incorporen medidas sostenibles en sus actividades para evitar mayor daño o degradación medioambiental que ya se está haciendo notar en estos últimos años: cambio climático, desertificación, escasez de recursos naturales o fenómenos atmosféricos inusuales. Así pues, el factor medioambiental influirá en la decisión de compra de los consumidores porque prevalecerán aquellas opciones que sean respetuosas con el entorno donde habitan (Barrio E. , 2016).

Para las empresas, aplicar e incorporar medidas sostenibles medioambientales a través de un uso eficiente y responsable de sus recursos pueden dotarlas de mayor diferenciación y, además, aportarles un valor añadido (Estrella & AM, 2018, págs. 55-74). Sin embargo, Navarro expone que a pesar de que la ley vigente exija cumplir a

¹⁰ González, J; Videla, M. (s.f.). Responsabilidad Social Empresarial ¿un nuevo paradigma de racionalidad económica para las organizaciones ? Recuperado 01 enero 2021, desde <http://www.cyta.com.ar/ta1004/v10n4a1.htm>

las organizaciones con ciertas normativas medioambientales y la necesidad de integrarlas en sus decisiones, muchas de ellas optan por hacer un uso inadecuado ya sea por razones económicas, desventaja respecto a la competencia, desvinculación total de la empresa con la sociedad o falta de responsabilidad institucional por parte de la Administración Pública (Navarro, 2008, pág. 107).

El avance y transformación de los medios de comunicación y las TIC¹¹ han tenido un rol fundamental y clave para extender el concepto de RSC. Estamos viviendo en un mundo donde la digitalización está a la orden del día. Ahora más que nunca la ciudadanía posee mayor concienciación de lo que ocurre en todo el mundo gracias a que está más informada. Así pues, la nueva era de la digitalización puede presentarse como una oportunidad para las organizaciones porque estas pueden conocer mejor los intereses, preocupaciones y deseos de los *stakeholders*. También puede convertirse en una amenaza, ya que es posible que los usuarios utilicen estos mismos medios como herramienta para expresar su descontentamiento con alguna organización o marca. Según Barrio, las empresas han de utilizar la inteligencia artificial (AI), la robótica y la tecnología como medios imprescindibles para satisfacer las demandas y expectativas de la sociedad (Barrio E. , 2019, págs. 19-21).

Así pues, todas las empresas que adopten un modelo de gestión basado en el compromiso y responsabilidad social de forma transparente y coherente tendrán una repercusión positiva en los ciudadanos que se verá reflejada posteriormente en sus decisiones o elecciones de compra. Por esta razón, la RSC tiene una gran importancia respecto a la percepción de la imagen y reputación que tengan los consumidores hacia ellas y eso les permitirá gozar de mayor rentabilidad (siempre y cuando cumplan con las expectativas del consumidor). De este modo, su decisión de compra dependerá del nivel de implicación y compromiso que estas tengan en causas sociales (*ibíd.*).

2.1.3 El director de la Responsabilidad Empresarial

Ante todas las demandas sociales, expectativas y contexto social y empresarial de hoy en día, nace el perfil profesional del Dirse; más conocido como el director de Responsabilidad Empresarial. A diferencia del *dircom*¹², quien ya logrado conseguir un notable prestigio firme y sólido dentro de las empresas, la figura del Dirse está empezando a consolidarse en el modelo de gestión empresarial y cada vez va teniendo mayor reconocimiento.

¹¹ Abreviación de Tecnologías de la Información y Comunicación.

¹² Abreviación de director de Comunicación.

El estudio sobre la Función de Responsabilidad Social en la Empresa Española refleja que solo el 33% de los entrevistados desempeñan únicamente la función de Dirse. Sin embargo, el 67% restantes comparten esta tarea con otras áreas de trabajo de la organización como son Recursos Humanos (14%) y Comunicación (14%) (Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social, 2014, pág. 16). Además, las tres actividades que los Dirses entrevistados consideraron más importantes para desarrollar en la empresa son: el análisis de las actividades y rendimiento a nivel corporativo, la medición de los resultados (con relación al cumplimiento de los objetivos, propósitos, iniciativas, etc.) y la implementación de estrategias de RSE (*ibíd.* pág. 17).

En el estudio realizado por Llorente&Cuenca cuyo participaron más de 20 Dirses, estos destacaron que el perfil de este profesional tiene que ser, principalmente polivalente: “que sea capaz de mantenerse cercano a la dirección operativa de la empresa integrando su función en el modelo de negocio” (Llorente & Cenca; DIRSE, 2018, págs. 17-18). Además, el estudio recoge que, por una parte, la gran mayoría de los entrevistados afirmaron que la responsabilidad de este perfil profesional recae en conocer la empresa en su integridad y relacionarse con las distintas áreas de la empresa y, por otra parte, una de sus funciones más importantes es detectar las tendencias y necesidades actuales así como que sea capaz de detectar aquellas que podrán surgir en un futuro. Los entrevistados también coincidieron que las tareas del Dirse vienen definidas por “acciones sociales y las políticas medioambientales y de personas de la empresa” (*ibíd.* pág.39).

Algunos autores (Morales, 2006; Mut, 2013; Villagra, 2015; Costa 2018)¹³ consideran que la figura del *dircom* puede ejercer las funciones de RSC. Sin embargo, Pinillos (2020) argumenta la importancia de que dichas funciones sean gestionadas por un perfil único, ya que normalmente las suelen abordar otros ámbitos de trabajo de la empresa. El problema, según Pinillos, es que muchas veces la RSC es entendida solo como una estrategia de marketing o de comunicación sin profundizar con todo lo que este concepto implica. Es aquí donde nace la necesidad de que cada una estas tareas sean abordadas por diferentes perfiles profesionales que se engloben dentro del área de RSC. Así pues, esta debe de ejercer la misma influencia que tienen las otras áreas de trabajo con las que cuenta la empresa. Uno de los grandes retos del Dirse es reivindicar la importancia que tiene su rol en la organización y que, por lo tanto, pueda encontrar su propio espacio dentro de la empresa como “uno más” (Pinillos, 2020).

¹³ Barrio, E. (2019). Responsabilidad Social Corporativa de la noción a la gestión. Barcelona: UOC

2.1.4 Medición de la RSC

La medición de la gestión de la RSC se ha convertido en una tarea imprescindible para las empresas que deseen saber el grado de cumplimiento de sus objetivos establecidos y definidos. Por esta razón, antes de fijar los que quieren lograr deben asegurarse que los objetivos sean alcanzables y, consecuentemente, medibles. Así pues, se establecen un conjunto de indicadores que medirán ciertas variables específicas para corroborar si realmente se han cumplido con cada uno de ellos. Estos resultados les servirán a las empresas para tomar decisiones estratégicas y, a la vez, comunicarlos a sus *stakeholders* (Strandberg, 2010, pág. 10).

La medición de la RSC está íntimamente relacionado con el concepto de transparencia. Los ciudadanos exigen a las empresas que, de alguna manera, les informen acerca del cumplimiento de sus exigencias y necesidades. Además, estos quieren ser cómplices que, efectivamente, están cumpliendo con su deber. Para Navarro (2008, págs. 92-93) aquella información será transparente cuando sea “veraz y completa, comprensible e inteligible, pública y fácilmente accesible”. La transparencia suele generar confianza y por este motivo las organizaciones deben utilizar diferentes herramientas para gestionarla correctamente. Es aquí donde recae especial importancia los informes de RSC, códigos deontológicos o los comités de ética (*ibíd.*).

La *Triple Bottom Line* (TBL) o Triple Cuenta de Resultados es un sistema o herramienta acuñada en 1994 por John Elkington en su libro *Cannibals With Fork* para medir los resultados sostenibles de una empresa conforme a las 3 P's: *People, Planet, Proffit*. La TBL analiza: el rendimiento económico (*Proffit*) que ha obtenido la empresa en función de sus acciones sostenibles, el impacto medioambiental de estas (*Planet*) y, finalmente, el cumplimiento de las expectativas sociales y su contribución al bienestar social (*People*). Las conclusiones que se obtengan a partir de este análisis les permitirá identificar aquellas debilidades que poseen y mejorar los resultados.

A pesar de que no exista hoy en día una legislación vigente a nivel mundial que estipule las normas de comportamiento de las grandes organizaciones, sí que se han promovido a través de varias instituciones internacionales ciertas pautas de conducta para que abarquen cuestiones fundamentales que afecten a los derechos: sociales (Pacto Mundial, *Global Reporting Initiative*, etc.), socio-laborables (Convenios de Organización Mundial del Trabajo, *Social Accountability 8000* o la *Ethical Trading Initiative*) y, finalmente, medioambientales (*ibíd.* 2008, págs. 171-175). Algunas de las normativas y legislaciones relacionadas con este último derecho son:

- ISO 14000: son un conjunto de normas gestionadas por la *International Organization for Standardization* (ISO) cuyo objetivo es “prestar servicios que protejan al medio ambiente, aumentando la calidad del producto y, en consecuencia, la competitividad de la organización”. (UOC, 2015).
- La Etiqueta Ecológica Europea (*Ecolabel*), aplicable en todos los países de la Unión Europea, sirve para que el consumidor pueda identificar los productos (que no sean ni alimentos, ni bebidas, ni medicamentos) que hayan sido elaborados bajo pautas sostenibles (*ibíd.*).
- La FSC (*Forest Stewardship Certification*) o Certificación Forestal es un sistema de certificación que “garantiza que los productos tienen origen en bosques bien gestionados que proporcionan beneficios económicos, sociales y ambientales” (FSC España, s.f.).

En 1997 la Coalición de Economías Medioambientales Responsables (CERES) crearon la *Global Reporting Initiative* con el objetivo de establecer unas pautas globales para presentar memorias que certifiquen el compromiso de RSC de las empresas conforme a los tres indicadores de la *Triple Bottom Line*: economía (impactos económicos directos), medioambiente (agua, energía, materiales, biodiversidad, etc.) y, finalmente, la dimensión social (prácticas laborales y trabajo decente, derechos humanos, sociedad y responsabilidad por el producto) (Strandberg, 2010, pág. 15).

Más tarde, y como apuntábamos en el anterior punto, entre los años 1999 y 2000, tuvo lugar el Pacto Mundial promulgado por las Naciones Unidas para promover medidas de RSC vinculadas con aspectos sociales y ambientales que han sido aplicadas en diferentes organizaciones de los 130 países del mundo. Este pacto recoge en total diez principios de carácter universal que pertenecen a cuatro grandes áreas: derechos humanos, laborales, medioambientales y la anticorrupción (Pacto Mundial de las Naciones Unidas, s.f.).

En el año 2000, todos los Estados miembros de la ONU firmaron por primera vez los Objetivos de Desarrollo del Milenio (ODM) compuestos por ocho objetivos medibles con los que se comprometieron alcanzar antes del año 2015 con el fin de “luchar contra la pobreza, el hambre, el analfabetismo, las enfermedades, la degradación medioambiental y la discriminación hacia la mujer” (OMS, 2018).

Más adelante, en el año 2012, tuvo lugar en Río de Janeiro la Conferencia de las Naciones Unidas sobre el Desarrollo Sostenible en la que se definieron por primera vez los Objetivos para el Desarrollo Sostenible (ODS). Estos se aprobaron más tarde,

en 2015, por todos los Estados que forman parte de la ONU debido al vencimiento de la fecha límite de los ODM (Sustainable Development Goals Fund, s.f.).

A diferencia de los ODM, los ODS están formados por 17 Objetivos (Figura 2) que integran 169 metas que deberán abordarse antes del año 2030. Los ODS pretenden dar respuesta a ciertas problemáticas que se ciñen en los ámbitos que conforman la *Triple Bottom Line*: social, económico y medioambiental (ONU, 2015). Así pues, todos los países del mundo deben cumplir con las medidas recogidas en los ODS para ofrecer soluciones a los problemas universales y globales más allá de las fronteras de cada uno de los países. Por esta razón, el Secretario General de la ONU apeló que, para asegurar su cumplimiento, se deberían de fomentar propuestas en tres ámbitos de acción: a nivel mundial, local e individual por parte de los ciudadanos (ONU, s.f.).



Figura 2. Ilustración de los 17 Objetivos de Desarrollo Sostenible.

2.1.5 La teoría de los stakeholders

Aunque Freeman fuera el primero en apelar el término de *stakeholder* en su libro *Strategic Management: A stakeholder Approach*, este concepto se utilizó por primera vez en 1963 por la Universidad de Standford definido como “aquellos grupos sin cuyo apoyo la organización debería de dejar de existir” (Freeman, 1984, pág. 31-32)¹⁴.

El modelo de los *stakeholders* permite poner en práctica toda la teoría expuesta de la RSC a través de su gestión en las organizaciones independientemente de su tamaño.

¹⁴ Barrio, E; Enrique, AM. (2018). Responsabilidad Social Corporativa. Estudio sobre la identificación y clasificación de los stakeholders. Recuperado 11 diciembre 2020, desde https://adresearch.esic.edu/wpcontent/uploads/2018/01/aDR17_05_RSC_estud_id_clas_stakeholders.pdf

Así pues, el concepto de los *stakeholders* se ha utilizado para que estas puedan establecer estrategias de acción que aborden temas de RSC.

Para Navarro (2008, págs. 74-75), en función de las diferentes definiciones que se han adoptado a lo largo de los años acerca del término *stakeholders* distingue dos enfoques empresariales distintos que no deben confundirse. El término *stockholder* o *shareholders* hace referencia a los accionistas y socios de las empresas como principales grupos de interés imprescindibles para lograr la “maximización del beneficio económico o del valor de las acciones”. Por otro lado, Navarro aclara que el concepto de *stakeholder* agrupa a un conjunto de personas (clientes, trabajadores, proveedores, accionistas etc.) que por motivos morales o estratégicos, la empresa necesita colaborar para lograr unos objetivos específicos que se ha propuesto. Por lo tanto, la responsabilidad de la organización recae en cumplir con los deseos y demandas de estos principales grupos de interés.

2.1.5.1 Tipificaciones de los de stakeholders

Antes de llevar a cabo cualquier acción empresarial, las organizaciones han de tener claro quiénes son sus *stakeholders* preferentes y cómo se tipifican para que puedan establecer y orientar sus objetivos y dirigir sus estrategias de RSC en función de los intereses de cada uno de ellos. A lo largo de los años varios autores han definido diferentes tipologías de grupos de interés.

AECA (2004) estableció una diferencia entre los *stakeholders* internos y externos. Los primeros (directivos, accionistas y empleados) son aquellos que pertenecen a la plantilla organizativa empresarial, mientras que los externos son los que no forman parte de esta: clientes, proveedores, competidores, agentes sociales, administraciones públicas, comunidad local, sociedad y medio ambiente/generaciones futuras (AECA, 2016, pág. 23).

Navarro (2012) distingue dos grandes grupos de *stakeholders* en función de su vínculo o cercanía con las empresas u organizaciones: los internos cuyos tienen una relación directa con estas (por ejemplo: accionistas, trabajadores, directivos, sindicatos etc) y, por otro lado, los externos, aquellos que no tienen una vinculación tan directa (ONG, lobbies, consumidores, competidores, etc.) (Navarro, 2008, pág. 76).

Bajo (2015) clasifica en diferentes categorías a los *stakeholders* en relación a su grado de influencia respecto a las empresas. Los *stakeholders* primarios son aquellos grupos de interés imprescindibles para que una empresa pueda desarrollar sus operaciones (por ejemplo: clientes, inversores o empleados) y se diferencian de los secundarios

porque estos últimos poseen escasa influencia respecto a la empresa pero también pueden alterar parte de su actividad (como las Administraciones Públicas o medios de comunicación). Bajo también identifica a los *stakeholders* globales formados por todas aquellas organizaciones que comparten un mismo objetivo respecto a la actuación de empresas e instituciones (por ejemplo: *Save the Children* o *Greenpeace*) (Fernández & Bajo, 2012, págs. 138-139).

Para Barrio y Enrique (2018) existen dos tipos de *stakeholders*: los beneficiarios y los *partners*. Cuando una organización diseña e implementa una serie de acciones de RSC dirigidas para un grupo de interés en específico se conocen como beneficiarios. Los grupos que formarían parte son: consumidores, empleados, proveedores, comunidad local y toda la sociedad. Por otro lado, todos aquellos que ayudan a las empresas a implementar acciones de RSC y que, por lo tanto, dichas acciones no están focalizadas para ese grupo, se conocen como *partners*. Dentro de esta categoría se encuentran: la administración pública, medios de comunicación, organizaciones sin ánimos de lucro, empresas colaboradoras y distribuidores.

Finalmente, Navarro (2008, pág. 78-86) clasifica en tres los enfoques del uso de los *stakeholders*:

Uso analítico

Consiste en identificar y definir de manera precisa cuáles son los grupos de interés de las empresas y los canales que deben de usarse para que posteriormente puedan relacionarse con ellos.

En 1997, Ronald Mitchell, Brandley Agle y Donna Wood (Fernández & Bajo, 2012, pág. 140) clasificaron en su Modelo de Atributos y Prominencia (MAP) a los *stakeholders* en función de tres atributos:

- *Poder*. Hace referencia al grado de influencia que estos tienen sobre las empresas, pudiendo modificar así su toma de decisiones.
- *Urgencia*. Sería la necesidad que tienen los *stakeholders* para que las empresas resuelvan sus demandas e intereses de forma inmediata.
- *Legitimidad*. Los *stakeholders* tienen la capacidad de “exigir” a las empresas que modifiquen su comportamiento a favor de los intereses.

Uso estratégico-instrumental

Las empresas utilizan el enfoque de los *stakeholders* como un medio o una estrategia más para conseguir mejorar su rendimiento económico y no por razones éticas o morales. Además, solo se tienen en cuenta los intereses de un grupo de interés: los

accionistas o propietarios. Por esta razón, cuando una relación con un grupo de interés en específico se considere menos importante o no sea lo suficientemente beneficiosa, se detendrá inmediatamente (*ibíd.* pág. 83-85)

Uso normativo

En este último enfoque las empresas adquieren la responsabilidad de dar respuestas y reconocer los intereses de los *stakeholders* en su totalidad, así como incorporar políticas que permitan establecerlas en su forma de actuar.

2.2 Marketing

2.2.1 Evolución del Marketing

2.2.1.1 Marketing 1.0

El marketing empezó a tener mayor importancia cuando cada vez había más necesidades que cubrir en el mercado. Las empresas comenzaron a aumentar considerablemente la oferta de sus productos y servicios, por lo que vieron la necesidad de utilizar técnicas y estrategias de comunicación o marketing para venderlos a los consumidores. Con el marketing 1.0, los consumidores eran percibidos como un fin para que las empresas lograran mayores ventas y beneficios. Por esta razón, el tipo de comunicación que predominaba era muy unidireccional con mensajes muy racionales (Catalina, 2017).

El marketing 1.0 se caracteriza por orientar sus esfuerzos en dar a conocer únicamente los servicios o productos que ofrecen las compañías así como resaltar los atributos y sus funcionalidades más importantes de cada uno de ellos para que los consumidores lograsen diferenciarlos de la competencia. Además, las empresas ven en los medios de comunicación tradicionales (*Above The Line*) como grandes aliados para dar a conocer tres de los aspectos más importantes del producto o servicio: la calidad, las características y su diseño (*ibíd.*).

2.2.1.2 Marketing 2.0

Poco a poco las empresas se interesaron en conocer los gustos y necesidades de sus consumidores para satisfacerlas adecuadamente. Por esta razón, el factor clave en el marketing 2.0 es la fidelización. Este hecho explica el motivo por el que las organizaciones empezaron a centrar sus esfuerzos de comunicación en entablar relaciones directas con el consumidor prevaleciendo los mensajes emocionales y también los funcionales. Para conseguirlo fue muy importante el avance y la aparición

de nuevos medios tecnológicos, como es el caso de Internet. Esta herramienta permitió que, por una parte, las empresas pudiesen transmitir el mensaje acerca de aquel producto o servicio y, por otra parte, que el receptor interactuase con las organizaciones. Internet también facilitó detectar y descubrir nuevas necesidades y exigencias de los consumidores (Navarro, 2008, págs. 71-75).

En el marketing 2.0 se emplea una comunicación bidireccional en la que el consumidor tiene la capacidad de ofrecer sus valoraciones y opiniones acerca de la marca o empresa y sus respectivos productos o servicios. Así pues, su reto recae en satisfacer aquellas necesidades de los consumidores para ganarse su confianza y convertirlos en clientes fieles. No bastaba solo en posicionarse en el mercado, sino también en la mente y en el corazón del consumidor (*ibíd.*).

2.2.1.3 Marketing 3.0

Philip Kotler, considerado una de las personalidades más importantes del marketing, expuso que el reto de las empresas respecto al marketing 3.0 era dirigirse a los consumidores como seres humanos, entendidos como personas que poseen un “cuerpo físico, una mente, un corazón y un espíritu” (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2018, págs. 35-36).

Kotler considera que las organizaciones deben conocer su esencia o ADN íntegramente; quiénes son y qué hacen. Para ello tienen que identificar y definir tres de los elementos más importantes que caracterizan al marketing 3.0: su misión, visión y valores. Para Drucker, el éxito de una empresa empieza cuando una organización conoce cuál es su misión (*ibíd.*). Kotler, Kartajaya y Setiawan la definen como “el reflejo del propósito de una compañía para su existencia” (2018, págs. 41-42). Se diferencia de la visión porque esta última vendrían a ser todas aquellas aspiraciones y logros que las empresas pretenden conseguir en un futuro. Finalmente, los autores destacan que todos aquellos patrones de comportamiento son considerados como sus valores corporativos.

Para Kotler, el marketing 3.0 depende de los comportamientos, cambios y actitudes que atañen a los consumidores, ya que este “exige que el marketing sea más colaborativo, cultural y espiritual” (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2018, pág. 22). El consumidor empieza a plantearse ciertas preocupaciones (sociales, medioambientales y económicas) y quiere que las empresas entiendan el mundo en el que vive. Los consumidores aspiran a vivir en un mundo mejor; por ello les exigen que se involucren en la sociedad como “una más” y asuman ciertas responsabilidades acerca de sus acciones y actividades (*ibíd.*).

Otro de los aspectos importantes del marketing 3.0 es la cocreación. Para Kotler este término implica la importancia que tiene la colaboración y cooperación de las empresas junto con sus consumidores. Así pues, las organizaciones deben escuchar atentamente qué es lo que piden cada uno de ellos y resolver sus necesidades para que luego estos puedan crear valor (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017, págs. 23-24).

2.2.1.4 Marketing 4.0

En la nueva era del marketing 4.0 el consumidor ha cobrado más importancia que nunca. Tal y como identificó Kotler, vivimos en un contexto inclusivo (las redes sociales han eliminado las fronteras), horizontal (desaparecen las jerarquías) y social (los consumidores se basan en las valoraciones de los grupos sociales más afines a ellos). Las personas no tienen miedo a las empresas ni reparo en compartir sus experiencias positivas y negativas de los productos o servicios que venden.

La conectividad es la característica más importante del marketing 4.0, ya que se considera el motivo por el que el consumidor puede alterar y modificar su comportamiento. Para Kotler, el factor de las 4F's (*Fans, Families, Followers, Friends*) tienen una gran importancia e influencia en la toma de decisiones de los consumidores; incluso más que el marketing y la publicidad en sí mismas (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017, pág. 12). Además, las redes sociales se han convertido en herramientas que permiten a los usuarios compartir sus experiencias y gustos sobre un producto o servicio.

Los consumidores buscan marcas humanas y transparentes con propósitos sociales para que se sientan identificados con ellas. Sus decisiones de compra dependerán del grado de implicación que tengan las empresas en la sociedad. Por esta razón, la experiencia es un elemento clave y decisivo que determinará al consumidor decantarse por un determinado producto o servicio u otro. Además, las empresas han de brindarles una experiencia 360 grados basada en la omnicanalidad; en un mundo hiperconectado gracias a Internet, los consumidores se apoyan en informaciones que encuentran en los medios sociales. La estrategia de comunicación omnicanal permite crear al consumidor una experiencia a través de la combinación de varios canales *offline* y *online*. Para poder implementar esta estrategia de forma correcta, el deber de las empresas es identificar aquellos canales más relevantes para sus públicos (Kotler, Kartajaya, & Setiawan, 2017, págs. 13-14).

2.2.2 Marketing social

El marketing social es una vertiente del marketing que se diferencia de este último porque intenta satisfacer unas “necesidades de carácter social, humanitario o espiritual” (Navarro, 2008, pág. 205) que permitirán prolongar y reforzar la relación entre cliente-empresa. Así pues, se antepone las necesidades sociales de las personas antes que los fines comerciales de las propias empresas. Para Andreasen (1992) el marketing social implica la “aplicación de las tecnologías del marketing comercial para el análisis, planificación y ejecución para lograr mejorar el bienestar personal, así como el de la sociedad”¹⁵.

El marketing social entendido como tal fue promulgado por primera vez en el año 1971 por Kotler y Zaltman, quienes en el artículo *Social Marketing: An Approach to Planned Social Change* lo definieron como:

Un proceso de creación, implementación y control de programas implementados para influir en la aceptabilidad de las ideas sociales que encierra consideraciones relativas a la planificación del producto, costo, comunicación e investigación del marketing (Kotler y Zaltman, 1971)¹⁶.

Años más tarde, Kotler y Levi (1992) expusieron que el marketing social consiste en analizar tanto la sociedad como el contexto en el que viven las personas para identificar aquellas problemáticas existentes y buscar soluciones positivas con el fin de mejorar la vida de todos aquellos individuos que forman parte de esta. Así pues, el marketing social no solo “modifica opiniones, actitudes o comportamientos, sino que también consiste en adherir (a ciertos públicos) una idea” (Martín Armario, 1993)¹⁷.

La finalidad del marketing social es cambiar o mejorar ciertas actitudes o comportamientos de la sociedad. Esto explica por qué esta variante del marketing trata sobre temas negativos para concienciar a la población y fomenta la realización de prácticas que tengan un impacto positivo para la sociedad. Muchas veces el ámbito de actuación del marketing social va más allá de las empresas; también es utilizado por instituciones como el Estado de un país o por ONG's.

El marketing social tampoco debe confundirse con el marketing con causa; aunque sean aparentemente muy similares, ambos conceptos tienen ciertos matices. Adkins (1999) acuñó por primera vez el concepto de *Caused-Related Marketing*¹⁸ como una

¹⁵ Altagracia, L. (s.f.). Marketing Social. Recuperado desde, 24 diciembre 2020
<https://www.eoi.es/blogs/lorenaltagraciamarcos/2012/01/19/marketing-social/>

¹⁶ Giuliani, Monteiro, Zambon, Betanho, & Faria. (2012). *El marketing social, el marketing relacionado con causas sociales y la responsabilidad social empresarial*. Recuperado desde
<https://www.redalyc.org/pdf/877/87724146003.pdf>

¹⁷ (Navarro, 2008, pág. 205)

¹⁸ Trad; Marketing con causa

actividad de colaboración entre las empresas y organizaciones no lucrativas para “promocionar una imagen, un producto o un servicio”. Autores como Pringle y Thompson (1999) lo definieron como una “estrategia de marketing y posicionamiento que asocia una empresa o marca a una causa social importante, en beneficio mutuo”¹⁹. A diferencia del marketing social que pretende cambiar el comportamiento de la sociedad, el marketing con causa consiste en la participación puntual de las empresas en causas benéficas a través de la donación de fondos económicos que se destinarán gracias a la compra de los consumidores (Barrio E. , 2016).

Finalmente, también es importante diferenciar el marketing social de la RSC. La RSC es una postura que adoptan las empresas de forma voluntaria para promover actitudes éticas en sus actividades con el fin de satisfacer preocupaciones sociales, económicas o medioambientales de todos sus *stakeholders*. Por lo tanto, la RSC es la manera que las empresas incorporan en sus negocios valores responsables y los implementan en su día a día. Se diferencia del marketing social porque este último es solo una herramienta o estrategia comercial, mientras que la RSC va más allá, como comentábamos anteriormente, guarda relación con el cumplimiento ético de los compromisos adquiridos con sus *stakeholders* (*ibíd.*).

2.3 Fast-food y nuevas tendencias de alimentación

2.3.1 Origen y causas del fast-food

La comida preparada no es una nueva práctica que ha surgido recientemente, sino todo lo contrario, sus orígenes se remontan en la Antigua Roma. En esta época ya existían los *thermopolium*, establecimientos que preparaban comida y bebida lista para llevar o comer allí mismo (Castillo, 2016). En estos locales solían acudir las personas pertenecientes a clases sociales más bajas porque encontraban comida a un precio asequible que no podían preparar en sus casas porque no disponían de su propia cocina (National Geographic, 2020).

La comida preparada empezó a coger mayor importancia cuando Joseph Horn y Frank Hardart (1902) inauguraron en 818 Chestnut S.t en Filadelfia el primer *Automat*; una máquina expendedora que permitía a la gente encontrar una gran variedad de alimentos precocinados: sándwiches, pastas, cremas, bebidas, etc, incluso postres (Hoy Extremadura, 2016). La idea del negocio era brindar a las personas alimentos apetecibles a un precio asequible y de forma rápida; solo tenían que insertar la

¹⁹ Castejón, P.; Olmo, M. (2017). Diferencias entre Responsabilidad Social Corporativa y Marketing con causa. Recuperado desde https://www.um.es/documents/4156512/4343805/X+MarkNews+18_2017+Art+Mk+Causa+y+RSC.pdf/378041de-cb13-4212-9cd4-d64f849595e0

cantidad de dinero necesaria para obtener el producto y seleccionar su opción preferente. En el contexto social de crisis económica producida por la Gran Depresión que vivía entonces Estados Unidos, este servicio permitió a cualquier persona hacerse con alimentos sabrosos y a bajo precio sin la necesidad de acudir a un restaurante (Diario Gastronomía, 2013).

La industria *fast-food*, tal y como la conocemos hoy en día, se inicia en el año 1921 cuando Water Anderson y Billy Ingram abrieron la hamburguesería *White Castle* en Wichita (Kansas). En este restaurante los clientes podrían encontrar hamburguesas preparadas para llevar cuyo precio era de solo cinco centavos (America Comes Alive, s.f.). Además, estos fueron los primeros en implementar el sistema de producción en cadena que promulgó Henry Ford (Fordismo) en 1908. Este modelo de fabricación les permitió elaborar un mayor volumen de hamburguesas ahorrando tiempo, costes de fabricación y, consecuentemente, abaratar el precio del producto final.

Años más tarde, en 1948, los hermanos Richard y Maurice McDonald también se inspiraron en Ford para establecer en su restaurante McDonald's el *Speedee Service System*: un nuevo método de producción que permitió a cada uno de los trabajadores realizar una tarea específica para agilizar la elaboración de las hamburguesas y conseguir mayor eficacia en su proceso. El menú que se ofrecía en el restaurante de los hermanos McDonald era muy variado, aunque el producto “estrella” eran las hamburguesas (de tan solo 15 centavos) que el propio cliente podía “personalizar” para que se adaptase a sus gustos y preferencias (National Geographic, 2018).

En este mismo año, Harry y Esther Snyder inauguraron en California la hamburguesería *IN-N-OUT*. Esta incorporó el servicio *drive-thru*²⁰ que permitía a los clientes realizar su pedido y recibir la comida sin la necesidad de bajarse de sus automóviles. Así pues, este servicio facilitó brindar a los clientes comida de forma rápida y cómoda. El gran éxito de este servicio fue un precedente muy importante en el sector de la restauración, ya que más adelante otros establecimientos de comida *fast-food* del país lo integraron y lo mejoraron en sus servicios (Murias, 2020).

La expansión y el auge de la *fast-food* está vinculado a la cultura del automóvil que predominó y afloró durante los años cincuenta en Estados Unidos. Los automóviles tuvieron una gran repercusión e importancia en el día a día de las actividades de las personas. La clase social media estadounidense empezó a adquirir estos vehículos como alegoría de su poder adquisitivo. Este hecho explica el éxito del *drive-thru* y, consecuentemente, cómo muchas compañías automovilísticas empezaron a fabricar

²⁰ Trad. Auto-servicio

sus vehículos pensados para facilitar a las personas comer dentro de este transporte (Netflix, 2020).

Los negocios de *fast-food* empezaron a orientar sus esfuerzos en la publicidad y el marketing para lograr dar a conocer sus servicios y diferenciarse de la competencia que era cada vez más abundante. Utilizaron distintos canales de comunicación, aunque los más recurridos fueron las vallas publicitarias en carreteras debido al uso del automóvil y también la televisión (*ibíd.*). Además del factor precio para promocionar sus productos, los restaurantes de comida rápida centraron su comunicación en persuadir tanto a los adultos como a los niños. Los padres tienen una gran importancia en los hábitos de alimentación de sus hijos, por esta razón si a estos les gustaba consumir un determinado producto era más fácil que también lo hiciesen sus hijos (Burd, 2018).

Cada vez hubo más restaurantes que se sumaron a este nuevo servicio de comida preparada por lo que les obligó a diferenciarse de la competencia. Además, muchos de ellos como es el caso de Kentucky Fried Chicken (1952), Burger King (1957), Pizza Hut (1957), Taco Bell (1962) o Subway (1965) empezaron a optar por el modelo de franquicia que se intensificó durante la década de los años cincuenta y sesenta (Netflix, 2020).

A partir de los años noventa las cadenas de comida rápida norteamericanas más importantes empezaron a expandirse a nuevos territorios. Parte del gran éxito que tuvieron y siguen teniendo hoy en día ha sido gracias a la capacidad de ofrecer comidas y menús adaptándose a los gustos culturales de cada uno de los lugares donde se han establecido. Así pues, en la actualidad, las cinco compañías de comida rápida que cuentan con más restaurantes por todo el mundo son: Subway (42.000²¹), McDonald's (más de 39.000²²), Starbucks (alrededor de 31.000²³), KFC (24.000²⁴) y, finalmente, Burger King (cerca de los 19.000²⁵).

2.3.2 Consecuencias del fast-food y cambio de paradigma

Las consecuencias de la ingesta de comida rápida empezaron a ser notables a partir de los años noventa. Los alimentos que se venden en estos establecimientos se caracterizan por tener un valor nutricional bajo y por sus altos niveles de grasas, sal y azúcares. La cantidad de comida que ofrecían estos locales fue aumentando en

²¹ (Subway, 2019)

²² (Statista, 2019)

²³ (Statista, 2020)

²⁴ (KFC, 2020)

²⁵ (Statista, 2020)

porciones durante el transcurso de los años y, además, los establecimientos empezaron a ampliar su gama de productos con diferentes tipos de postres, menús y bebidas. Como consecuencia, las personas ingerían más calorías de las que deberían comer (Netflix, 2020).

The Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics realizó un estudio para determinar cómo la oferta de los menús de comida rápida había cambiado desde 1986 hasta el 2016 en diez de los restaurantes *fast-food* más importantes de norteamérica. La investigación determinó que tanto los entrantes, platos principales y postres que se servían aumentaron el tamaño de las porciones de los alimentos y niveles de sodio. Consecuentemente, el número de calorías de cada una de las raciones aumentó considerablemente; sobre todo en los postres (186 kcal más) y en los entrantes (42 kcal más) (Journal of the Academy of Nutrition and Dietetics, 2016).

Los alimentos *fast-food* tienen un alto porcentaje en calorías y grasas saturadas porque provienen de productos ultraprocesados y fritos. A la vez, poseen pocas propiedades nutritivas necesarias para las funciones del organismo como sí que aportan las vitaminas u otros micronutrientes. Aunque la cantidad de ingesta de calorías dependa de diferentes variables como el peso, la actividad física diaria o el género, un adulto debería de consumir entre 1900-2000 calorías en el caso de los hombres y 1500-1600 calorías las mujeres (Seguros Bilbao, 2020). Sin embargo, muchas veces, con solo una ingesta diaria de los alimentos que ofrecen las compañías de estas cadenas de alimentación ya se supera el número de calorías óptimas. Así pues, el principal y perjudicial efecto para salud de las personas debido a la ingesta excesiva de los productos que comercializan los *fast-food* es la obesidad (*ibíd.*).

Según la Organización Mundial de la Salud, en 2016, 1900 millones de adultos y 41 millones de niños menores de cinco años tenían sobrepeso. Además, este organismo considera que la obesidad es “un problema de salud pública mundial” y lo equipara como si fuera una “pandemia” mundial (OMS, 2017). En España los resultados no son buenos; el estudio ALADINO²⁶ realizado a niños y niñas de entre 6 y 9 años en 2019 refleja que del 40,6% de los que sufren exceso de peso, el 23,3% tiene sobrepeso y el 17,3% sufre obesidad (Ministerio de Consumo, 2020).

Para evitar esta enfermedad, en 2014 la Administración de Alimentos y Medicamentos de Estados Unidos (FDA) aprobó una ley que exigía la obligatoriedad de los establecimientos de comida al por menor informar acerca de la información nutricional necesaria “para que las personas puedan elegir opciones saludables a la hora de comer menús fuera de casa” (FDA, 2018). Todos estos establecimientos tuvieron,

²⁶ Abreviación de Estudio de Alimentación, Actividad física, Desarrollo Infantil y Obesidad en España.

hasta el año 2018 (cuando entró en vigor), que añadir información referente a: la cantidad de calorías, grasas saturadas, azúcares, proteínas, carbohidratos, entre otra información.

Una de las decisiones políticas más actuales en cuanto a la restricción de la comida *fast-food* ha sido la prohibición, por parte del Gobierno británico, de emitir publicidad relacionada con este tipo de comida antes de las nueve de la noche y la prohibición de las promociones “2x1” (El Confidencial, 2020). Esta medida se ha adoptado para frenar el número de casos de obesidad (2,9%) de la población del país y disminuir los riesgos para la salud de las personas.

Además de la obesidad, hay otras enfermedades que se han asociado a la ingesta habitual de este tipo de comida, como por ejemplo las cardiovasculares, hipertensión, diabetes tipo II o cánceres (MejorconSalud, 2020). Poco a poco, debido a los efectos nocivos de este tipo de alimentos a la salud de las personas, estas cadenas de restaurantes han empezado a tomar conciencia sobre los riesgos que conlleva consumirlos y cada vez optan por opciones más saludables. Por esta razón, la industria del *fast-food* ha tenido que adaptarse a las nuevas demandas y exigencias de la sociedad.

Otro de los problemas de la industria de la comida rápida es la consecuencia que tienen sus acciones en el medio ambiente. El estudio *The global Impact of food production* realizado por la Oxfam revela que el 25% de las emisiones Gases de Efecto Invernadero (GEI) proceden de la industria de la alimentación. Además, el 58% de estas emisiones tienen el origen en la producción cárnica de animales de los cuales el 50% pertenecen a la ternera y cordero (National Geographic, 2020). Además, tal y como informa la asociación de Greenpeace, una de las emisiones GEI más liberadas al medio ambiente es el CO₂ procedente de: el metano de los animales, la misma actividad de la propia industria y el transporte de los vehículos de mercancías. Por otra parte, la industria cárnica también favorece la pérdida de la biodiversidad y la deforestación debido al cultivo de piensos. También es relevante destacar que este sector de alimentación hace un uso excesivo del agua; según esta organización ecologista se necesitan 15.000 litros de este bien para solo un quilo de filete de ternera (Greenpeace, 2020).

2.3.3 La alimentación saludable y tendencias de consumo en España

El interés hacia la comida saludable ha ido en aumento durante estos últimos años. Los consumidores han modificado sus estilos de vida adoptando hábitos de consumo saludables que se pueden ver reflejados tanto en su alimentación como en la actividad

física diaria. Uno de los motivos de la preocupación por consumir productos saludables es porque ha habido un cambio de conciencia en la sociedad; hoy en día el valor de mantener una buena salud física y mental prevalece antes que lo “espiritual”. Además, las personas buscan en estos alimentos un “valor añadido” para su salud: la prevención de enfermedades (Vilà, 2018).

En el *Informe alimentación Saludable* (2018) se identifican cuatro segmentos de consumidores en función de las tendencias de alimentación saludable:

- *Consumidores eco-conscientes*. Pertenecen aquellos que son conscientes del valor de sus acciones y las consecuencias que estas acarrearán para fomentar un mundo mejor. Entre sus preferencias destacan alimentos con etiquetado ecológico o sostenible y envases que les permita identificar el origen y la composición de cada uno de ellos. Además, buscan empresas que realicen acciones sociales para ganarse su confianza.
- *Buscadores “buenos-para mí”*. Este tipo de consumidores son muy conscientes de la importancia de la alimentación para su salud y se preocupan por los alimentos que ingieren (opciones bajas en grasas). Su decisión de compra dependerá en gran parte de la información del etiquetado y las sugerencias de sus allegados y amigos. Las acciones de RSC serán positivamente valoradas por este segmento de personas.
- *Entusiastas del fitness*. Formarían parte todos aquellos que realizan ejercicio físico de forma habitual y a la vez mantienen hábitos de alimentación saludables. De este modo entre sus preferencias se encuentran los productos frescos y suplementos alimenticios. A diferencia de los otros grupos, a estas personas les gusta entablar relaciones con las marcas y no les importa prepararse ellos mismos la comida.
- *LOHAS (Lifestyle of Health and Sustainability)*. Son las personas que tienen mayor poder adquisitivo y están dispuestas a pagar por productos que sean saludables, éticos y responsables. Les interesa conocer acciones y actividades del día a día de las empresas u organizaciones para cumplir con sus exigencias y preferencias: respeto al medio ambiente, sostenibilidad, envasado y fabricación, etc. Les gusta contribuir en productos locales y por esto en sus preferencias se encuentran los “Kilómetro 0”.

En España el movimiento *healthy* empezó a cobrar importancia gracias a Carlos Ríos, un nutricionista y dietista español que impulsó el movimiento *realfooding* fundamentada en la comida “real”. Para Ríos nuestra sociedad está viviendo en un

“entorno perfectamente diseñado para que estos (los humanos) sigan consumiendo ultraprocesados sin que puedan oponer resistencia” (Ríos, 2017).

El legado de este joven cogió fuerza con la creación de la aplicación para dispositivos móviles *My Real Food*. En una entrevista que hizo para el diario ABC explicó que esta idea surgió como respuesta a la problemática que no acaban de resolver las etiquetas de los productos alimentarios. Así pues, decidió crear una App móvil con la que gracias a un lector de códigos de barras, las personas pudiesen identificar los alimentos en tres grupos: los reales, los buenos procesados y, los más perjudiciales para la salud de las personas, los ultraprocesados. Cada producto identificado va acompañado de la información nutricional y los ingredientes, aditivos y conservantes que se han utilizado para su elaboración (Alcaraz, 2019). Otro de los servicios que ofrece es la capacidad de recomendar otras alternativas saludables para sustituir aquellos productos que la App ha indicado como nocivos. Además de este servicio, *My Real Food* permite a los usuarios formar parte de la comunidad *realfooder*; donde todos ellos pueden compartir recetas elaboradas a partir de comida “real” y a la vez promover hábitos de alimentación saludables. Los *realfooders* cada vez han ido cogiendo mayor importancia y relevancia porque se sienten más respaldados y comprendidos.

El II Barómetro de Tendencias en Restauración realizado por *Unilever Food Solutions*, *Facyre* y *Hostelería de España* recopila algunas de las tendencias y hábitos de consumo de los españoles. Aunque el servicio *delivery*²⁷ ya era frecuente antes del COVID-19, con la llegada de la pandemia este aún se ha acentuado más; el 23% de los encuestados afirma que han incrementado este modelo de consumo durante el confinamiento. La investigación también determinó que el 48% de los españoles escogen opciones más saludables cuando van a comer fuera del hogar o piden comida a través de los servicios *delivery* y *take away*²⁸. Además, en cinco años ha aumentado en un 64% el consumo de comida vegana y vegetariana. Otro aspecto relevante de la investigación en cuanto a la elección de un determinado restaurante, es que las dos variables preferentes que tienen en cuenta los españoles son la comida saludable y las recomendaciones de sus amigos o allegados (Unilever Food Estudios, 2020).

El estudio *Gastrómtero 2020* de *JustEat* también recopila información referente a los hábitos de consumo y las tendencias de los españoles que hacen uso del servicio a domicilio. La investigación identificó que a diferencia del año pasado, en el que la comida vegetariana, vegana y autóctona tuvieron mayor relevancia, este año las

²⁷ Trad: A domicilio

²⁸ Trad: Comida para llevar

preferencias de los usuarios han sido por comidas coreanas, hawaianas, africanas, ecuatorianas, árabes y venezolanas. Sin embargo, las comidas que aún siguen siendo predominantes en el país son la italiana (la más demandada), la americana y la oriental (Just Eat, 2020).

La investigación de *Just Eat* finaliza con una encuesta a los restaurantes que forman parte de sus servicios para conocer de qué manera tienen pensado aplicar el concepto de sostenibilidad en sus negocios. Esta revela que el 80% de los restaurantes apuestan por reducir el uso de plástico de sus envases; más del 71% prevalecen el uso de transporte respetuoso con el medio ambiente para repartir sus pedidos y, finalmente, más del 83% tienen como objetivo evitar y reducir el malgasto de alimentos. Estos datos muestran el auge de las preocupaciones que tienen los restaurantes por ofrecer alternativas más sostenibles y la necesidad de incorporarlas en sus negocios. Además, para fomentar este tipo de prácticas, *Just Eat* inauguró, en los premios que otorga cada año como reconocimiento del trabajo de los restaurantes, una nueva categoría para reconocer el local más sostenible (*ibid.*).

El Balance de la Distribución y el Gran Consumo 2019 de Kantar refleja que los españoles han empezado a optar por la incorporación en sus hábitos de alimentación productos orgánicos y sostenibles con etiquetas “ECO” o “BIO”; un 15% más respecto al año anterior (Anged, 2019). Siguiendo en esta misma línea, el estudio realizado por Oney, el 85% de los españoles estarían dispuestos a pagar por productos sostenibles y más de la mitad han establecido hábitos de consumo sostenibles. Sin embargo, es importante destacar que el 62% de las personas encuestadas no acaba de creerse todas las promesas relacionadas con la sostenibilidad de las compañías. Por este motivo, más del 90% de ellos consideran que las organizaciones deberían fomentar prácticas de consumo responsables en su actividad y, a la vez, transmitir el conocimiento de estas acciones a los ciudadanos (Oney, 2020, pág. 2). El estudio de Oney determina que el precio (77%) y la salud (57%) son los factores que más tienen en cuenta los españoles cuando tienen que escoger un producto sostenible. Sin embargo, otras dos variables que influyen notablemente en las decisiones de compra de los entrevistados son el impacto o beneficios que supone la adquisición de aquel determinado producto y la reputación de la marca (con el 53% y el 42%, respectivamente) (*ibid.*).

A pesar de las preferencias de consumo de los españoles, según el Informe Anual de Mercasa, en los últimos años el sector de comida *fast-food* se ha consolidado en el mercado español. De hecho, este sector ha logrado alcanzar los 4.035 millones de euros (un 4% más respecto al año 2019) y ocupa más de la mitad de la participación de los servicios de restauración (54,7%). Las cadenas de hamburgueserías son las

que mayor cuota del mercado obtienen (2.215 millones de euros) seguidas de las pizzerías (735 millones de euros) (Mercasa, 2020).

Según las fuentes de *Ranking Global BrandZ* y *WPP*, por primera vez desde el año 2010, el valor de las marcas de comidas rápidas más importantes del momento a nivel mundial decreció a causa del COVID-19. A pesar de ello, McDonald's sigue siendo el líder del sector con un valor de 129.321 millones de dólares (1% menos respecto al año anterior). Además, el valor de McDonald's es superior a la suma de los nueve restantes. En las siguientes posiciones se encuentran las siguientes marcas: Starbucks (+4%), KFC (-4%), Subway (-20%) y Domino's Pizza (+12%). La competencia directa de McDonald's, Burger King, se encuentra en la octava posición con un descenso del 10% y un valor de 7.063 millones de euros (Kantar, 2020).

2.3.4 Tendencias de las nuevas generaciones

Las tendencias de las generaciones más jóvenes han sido el principal motivo por el que las empresas relacionadas con el sector de la alimentación se han visto obligadas a integrar sus nuevas preferencias y gustos.

Una de las características más destacables de las generaciones más jóvenes es la tendencia por comer porciones más pequeñas de alimentos para que puedan ser ingeridas rápidamente y, de esta forma, se adapten a su ritmo de vida. Este hecho explica el auge de los *snacks* o tentempiés que aparecieron como un nuevo hábito de alimentación y que cada vez es más extendido entre los jóvenes.

El estudio *Healthy & Sustainable Living* refleja que las nuevas generaciones, en especial la generación Z y la *millennial*, muestran mayor interés a la hora de hacer cambios más saludables y sostenibles por el medio ambiente. Sin embargo, a pesar de haber un mayor deseo por implementar estos cambios en su día a día, el estudio indica que estas acciones no llegan a tomarse. Además, las generaciones más jóvenes se muestran más conscientes de la repercusión que tienen sus acciones en un futuro y no muestran ningún reparo en admitir que están siguiendo un estilo de vida más saludable y sostenible gracias a su círculo más cercano (amigos o familia) o celebridades o *influencers* (GlobeScan, 2020).

Según la revista *Quality Assurance & Food Safety* la nueva tendencia de alimentación *healthy* ha sido promovida por las generaciones más jóvenes, especialmente la llamada generación Z o *centenials* (considerados los grupos de individuos nacidos después del año 1995). Sin embargo, sus inicios se atribuyen a los *millenials* (del 1985 al 1994), quienes empezaron a optar por una dieta saludable basada en la simplicidad

y rapidez y productos frescos, auténticos y menos procesados o adulterados (Ainia, 2019).

La compañía Findasense realizó un estudio llamado *Las cosas sobre la mesa* para analizar y detectar cuáles eran las macro tendencias de consumo que más predominaban entre los *millennials* y *centenials* en España. El estudio determinó que los factores como el sabor o la apetecibilidad que anteriormente se tenían en cuenta para adquirir un determinado alimento ya no son el principal motivo de compra para las generaciones más jóvenes. Así pues, estas dos generaciones apuestan por el consumo consciente que implique el menor impacto posible al medioambiente y que, por lo tanto, sea sostenible. De hecho el 73% de los españoles encuestados afirmaron que tienen en cuenta los aspectos éticos y ecológicos a la hora de escoger un determinado alimento (Reason Why, 2019).

Respecto a los métodos de compra, ambas generaciones prevalecen aquellos canales que les suponga ahorrar tiempo y dinero y, a la vez, valoran muy positivamente que se les presente información del origen y la composición de los productos (DA Retail, 2019). La investigación de Findasense detectó que el aspecto y la imagen de lo que beben y comen los jóvenes se han convertido en un factor clave que determinará la decisión final de su compra (Findasense, 2019). La explicación de este fenómeno recae en las redes sociales; les gusta compartir y mostrar lo que comen con sus contactos o seguidores (Díaz, 2019). Así pues, el factor social también es importante porque les gusta sentirse socialmente conectados con los demás a través de alimentos que consumen. También hay que tener en cuenta que los jóvenes buscan productos personalizados pensados para ellos y no se muestran reacios a probar nuevos alimentos y sabores (Anónimo, 2016).

Para la generación Z la comida es una forma más de expresar cómo son. Buscan alimentos que aporten un valor y calidad a su vida. Además, los *centenials* (más que los *millennials*) se caracterizan porque cuidan y se preocupan de su "marca personal". Se conocen muy bien a ellos mismos y tienen claro cuáles son los valores que definen su forma y estilo de vida para después comunicarlos y transmitirlos a los demás. Por este motivo las generaciones más jóvenes necesitan encontrar productos, en este caso alimentos y bebidas, que refuercen sus creencias, ideales y sus convicciones. Además, buscan que las comidas no solo sean un manjar que satisfagan únicamente su apetito; quieren vivir experiencias ligadas al consumo de la comida (*ibid.*).

3. Metodologías

Según la *American Marketing Association* (AMA) la investigación de mercados proporciona información que logra vincular al vendedor con el consumidor, cliente y público con el objetivo de identificar y definir problemas y oportunidades de marketing, así como generar, redefinir, evaluar, y controlar la ejecución de estas acciones²⁹. La obtención de dicha información proviene de fuentes primarias o secundarias y se puede extraer a partir de dos diferentes corrientes filosóficas de investigación: las cualitativas y las cuantitativas, tal y como señaló Coller (2005)³⁰.

La investigación cualitativa permite conocer, a través del análisis y estudio, los procesos de una determinada acción por parte de un grupo de personas, quienes serán el objeto de estudio, para identificar sus comportamientos y actitudes en unas situaciones singulares. Con los resultados conseguidos se podrá obtener unas conclusiones específicas que estarán sometidas bajo la interpretación subjetiva por parte del responsable que ejecute el estudio, el investigador. Algunas de las técnicas cualitativas son: entrevistas, *focus group*, entrevistas de profundidad, técnicas proyectivas, trackings, técnicas creativas, observación y pseudocompra o *Mystery Shopper*.

Por otra parte, la investigación cuantitativa permite recopilar información a través de variables medibles y cuantificables para obtener resultados generales y extrapolables respecto al comportamiento de los sujetos de estudios en distintas situaciones. Las técnicas cuantitativas más utilizadas son: encuestas (personales, telefónicas, postales y *on-line*), ómnibus, *tracking* y paneles (de consumidores, de detallistas y de audímetros) (Sanz, 2015, págs. 71-97).

Por lo que concierne a la naturaleza de las investigaciones que se pueden llevar a cabo, se pueden clasificar en cuatro tipos: exploratorias, descriptivas, correlacionales y explicativas. Sin embargo, el trabajo de campo que vamos a articular aúna la investigación exploratoria y la explicativa.

En primer lugar, la investigación exploratoria analiza y estudia un fenómeno desconocido que hasta entonces se había explorado muy poco o nunca. Para Arias (2006) los resultados obtenidos en este tipo de investigación “constituyen una visión

²⁹ Merino, M. (2015). Qué es la investigación de mercados. En *Introducción a la investigación de mercados* (pág. 13-34) (2ª edición). Madrid: ESIC EDITORIAL

³⁰ Enrique, AM; Barrio, E. (2018). *Guía para implementar estudio de caso en proyectos de investigación*. Recuperado desde

https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2018/196118/proinvare_a2018p159.pdf

aproximada de dicho objeto, es decir, un nivel superficial de los conocimientos³¹. Así pues, este tipo de investigación se caracteriza por ser muy variable y flexible y permite familiarizarse con un tema novedoso. A pesar de ello, las conclusiones que se consigan son aproximadas, por lo que, consecuentemente, no son determinantes ni permiten realizar generalizaciones.

En segundo lugar, las investigaciones explicativas intentan exponer los motivos de las causas de un fenómeno y la razón por la que dos o más variables están vinculadas. Este tipo de investigación proporciona suficiente información para entender y explicar la naturaleza del objeto o fenómeno de estudio (Díaz-Narváez, Víctor Patricio, & Calzadilla Núñez, Aracelis, 2016, pág.120).

3.1 Preguntas de investigación

Una vez elaborado el marco teórico que contiene y recopila toda aquella información necesaria e imprescindible sobre la temática del objeto de estudio, se prosigue con la determinación de las preguntas de investigación de los aspectos que serán sometidos a los estudios de caso.

Gracias a la confección del mapa conceptual realizado en este Trabajo Final de Grado, las cuestiones formuladas para responder e indagar en aquellos aspectos acerca de las dos empresas de *fast-food* seleccionadas para abordar la investigación son las siguientes:

- **Pregunta 1:** ¿Cómo se introducen las políticas de RSC, concretamente las de sostenibilidad y en materia de salud, en el modelo de gestión de McDonald's y Burger King y cómo las aplican en sus estrategias de marca?
- **Pregunta 2:** ¿Cómo responden estas prácticas a un cambio de condición de su negocio?
- **Pregunta 3:** ¿Cómo comunican ambas compañías a sus *stakeholders* la gestión de la RSC?
- **Pregunta 4:** ¿La implantación de las políticas de RSC son solamente unas prácticas o estrategias de marca para sumarse al movimiento *healthy* o

³¹ Anónimo. (s.f.). Investigación exploratoria. Recuperado 21 enero de 2021, desde [http://gerenciafinancieragrupo5.blogspot.com/p/contenido.html#:~:text=Seg%C3%BAn%20Arias%20\(2006\)%2C%20la.un%20nivel%20superficial%20de%20conocimientos.](http://gerenciafinancieragrupo5.blogspot.com/p/contenido.html#:~:text=Seg%C3%BAn%20Arias%20(2006)%2C%20la.un%20nivel%20superficial%20de%20conocimientos.)

realmente son una toma de conciencia por parte de las empresas para salvaguardar la salud de las personas?

- **Pregunta 5:** ¿Cómo perciben las personas las prácticas sostenibles y saludables que llevan a cabo McDonald's y Burger y qué piensan de estas?

3.2 Técnicas y Procedimientos

Antes de empezar con los estudios de caso se tendrá que determinar las técnicas más adecuadas para recopilar toda aquella información imprescindible para abordar el tema en cuestión y responder a las cuestiones planteadas en la investigación. Las herramientas que se van a utilizar para desarrollar los estudios de caso serán las técnicas cualitativas del *focus group* o dinámicas de grupo y las entrevistas enfocadas. Por otra parte, también se realizará una encuesta a varios participantes que combinará diferentes estilos de preguntas con el fin de conseguir resultados cualitativos y cuantitativos. La información obtenida a partir de estas herramientas serán válidas para conseguir una mayor aproximación al tema de estudio.

Las encuestas son una técnica mayoritariamente cuantitativa de investigación en la que mediante un cuestionario, herramienta imprescindible para la recogida de información, el encuestador contacta con el encuestado con el propósito de poder abordar el estudio. Estas encuestas pueden ser orales (vía telefónicas y personales) o escritas (encuesta *online* o por correo) (Sanz, 2015).

La técnica cualitativa del *focus group* o dinámicas de grupo permite analizar información valiosa de cada uno de los individuos acerca de sus “conocimientos, actitudes, sentimientos, creencias y experiencias” (Aigner, 2020)³². Además, permite detectar cómo sus comportamientos se modifican en función de la interacción con los otros miembros del grupo. Así pues, para Duggleby (2005), los datos que se obtienen en la investigación pueden ser de tres tipos: datos individuales, datos grupales y/o datos de la discusión entre el grupo. Aunque no haya un consenso único entre los investigadores para determinar cuál de los tres datos es el mejor,

³² Tomat, Cabiria (2012). *El "focus group": nuevo potencial de aplicación en el estudio de la acústica urbana*. Athenea Digital. Revista de Pensamiento e Investigación Social, 12(2), 129-152. [23 de Enero de 2021]. ISSN: 1578-8946. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=537/53723279006>

normalmente se suelen utilizar los del grupo como “unidad de análisis” (Morgan, 1997)³³.

El investigador, quien toma el rol de moderador, se encarga de plantear las preguntas y definir los objetivos de la investigación al grupo. Además, ha de ser siempre neutral y debe animar a todos los miembros del grupo a que participen en la discusión (Tomat, 2012, págs. 2-4). El *focus group* puede proponerse desde dos perspectivas diferentes en función del grado de participación que ejerza el entrevistador. Mientras que en las reuniones directivas el entrevistador toma el control de la dialéctica del grupo, en las reuniones no directivas el entrevistador deja que los propios individuos que participan en la reunión lideren la dinámica del grupo con la intención de que demuestren sus actitudes y pensamientos libremente (Sanz, 2015, págs. 45-48).

Para finalizar, hay que tener en cuenta que las sesiones de *focus group* suelen tener una duración de una a tres horas y participan un grupo de cinco a doce individuos. El motivo por el que el número de individuos no tiene que excederse de este límite se debe a que cuando hay más integrantes en un grupo, algunos de ellos pueden mostrar cierto reparo en expresar sus conductas u opiniones.

Las entrevistas cualitativas son una de las herramientas de investigación más recurridas en los estudios de caso. Su metodología consiste en la recopilación de información a través de una conversación entre el investigador y el sujeto entrevistado para entender con mayor profundidad aquellos aspectos relativos al objeto de estudio. Para Galindo (1998, pág. 299) existen dos tipologías de entrevistas cualitativas distintas: las entrevistas enfocadas y las entrevistas en profundidad. En esta investigación se empleará el tipo de entrevista enfocada; dirigida a un individuo en específico que se ha seleccionado de antemano, al igual que el tema de estudio. Una vez definido el tema y seleccionado el sujeto que será sometido a la entrevista, se podrá proceder al diseño de la investigación (*ibíd.*).

Otra de las técnicas que se utilizará para la recopilación de información es la revisión de documentación. Para Coller (2005) este método consiste en la revisión de documentos elaborados por otras fuentes, como por ejemplo informes, artículos de prensa o académicos u otros escritos³⁴. Además, supone un elemento imprescindible para dar soporte “a la estrategia de triangulación y proporcionar coherencia, fiabilidad y solidez a los datos” (Enrique, AM; Barrio, E, 2018, pág. 7).

³³ Onwuegbuzie, A; Dickinson, W; Leech, N, Zoran, A. Un marco cualitativo para la recolección y análisis de datos en la investigación basada en grupos focales. *Paradigmas*, Vol. 3, págs. 127-152.

³⁴ Enrique, AM; Barrio E. (2018) *Guía para implementar estudio de caso en proyectos de investigación*. Recuperado desde https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2018/196118/proinvare_a2018p159.pdf

Una vez recopilada la información se deberá de hacer un minucioso y detallado análisis de los datos y resultados provenientes de las fuentes primarias y secundarias utilizadas para elaborar las conclusiones finales de la investigación de los estudios de caso.

3.3 Diseño de la investigación

Después de precisar las preguntas y las técnicas de investigación, el siguiente paso es definir el diseño de la metodología de esta misma como fundamento para elaborar los estudios de caso. Tal y como se ha expuesto anteriormente, las dos organizaciones que serán objeto de investigación son McDonald's y Burger King debido a su gran popularidad e importancia dentro del sector de los restaurantes de comida rápida.

Con la investigación que se llevará a cabo en este trabajo se pretende realizar generalizaciones analíticas pero no estadísticas. Para alcanzarlo se deberá de cumplir con el principio de triangulación. Yin (1989) considera dos requisitos imprescindibles para cumplir con este principio. Por una parte, hay que tener en cuenta la utilización de varias fuentes de información, ya sean primarias como secundarias, y, por otra parte, es imprescindible hacer un exhaustivo análisis para verificar el grado de relación entre los múltiples datos obtenidos gracias a diferentes herramientas de recopilación (Enrique, AM; Barrio, E, 2018, pág. 6).

Para poder proceder con los estudios de caso, la investigación se llevará a cabo a partir de dos fases distintas.

En primer lugar se recopilará información extraída a través de fuentes como: webs corporativas, el Código de Conducta de Burger King, la Memoria de Responsabilidad Social Corporativa de McDonald's, campañas de publicidad de estas dos empresas y artículos de prensa de acciones de RSC de ambas compañías para conocer cuáles son las estrategias de marketing y comunicación que emplean para dar a conocer y mostrar sus acciones de RSC. Una vez recopilada toda la información, esta se analizará minuciosamente para establecer una comparación entre las dos corporaciones y también para precisar cuál de ellas ha integrado más políticas de responsabilidad social en sus modelos de negocios y qué enfoque han tomado para abordarlas.

Después de haber recopilado toda la información procedente de diferentes y múltiples fuentes secundarias, se procederá a la segunda parte del trabajo. En este apartado se continuará con la investigación de los estudios de caso, pero a diferencia de la

primera parte, tendrá un enfoque más práctico; se llevará a cabo tomando en consideración la recopilación y análisis de datos primarios a partir de encuestas *online* realizadas a 51 participantes (muestreo por conveniencia), una sesión de *focus group*, y, finalmente, una entrevista enfocada a Constanza Nieto, experta en Sostenibilidad y Comunicación de CANVAS Estrategias Sostenibles y, finalmente, al Fundador y Presidente de Corresponsables, Marcos González. El objetivo que se pretende alcanzar en esta segunda fase es conseguir una aproximación al tema central que se aborda en este Trabajo Final de Grado; ya sea a través de los resultados que se obtengan a partir de los individuos que participen en la investigación como los profesionales o expertos en materia de RSC, marketing o comunicación.

La primera entrevista enfocada se realizará a Constanza Nieto, experta en Sostenibilidad y Comunicación de CANVAS Estrategias Sostenibles. CANVAS es una firma de consultoría que fue creada en el año 2014 por Isabel López Triana y Claudina Caramuti con el propósito de apoyar proyectos liderados por personas u organizaciones fomentando su compromiso con la sostenibilidad a través de iniciativas innovadoras. Esta consultoría cuenta con el certificado B Corp que acredita su cumplimiento con los “más altos estándares de desempeño de impacto social y medioambiental” (CANVAS Estrategias Sostenibles, s.f.). La consultoría CANVAS se ocupa de la gestión de proyectos sostenibles que promueven la creación de empresas más éticas y conscientes impulsando el liderazgo social y su compromiso con toda la comunidad (*ibid.*).

También se entrevistará a Marcos González, Fundador y Presidente de Corresponsables. Corresponsables es una empresa de comunicación iberoamericana de la Responsabilidad Social que empezó su actividad en España en el año 2005 y se fue expandiendo hacia otros países hispanoamericanos como México (en 2012) y Argentina, Colombia, Chile, Perú y Ecuador (en 2014). Bajo el lema “Quien no comunica, no existe” la misión de Corresponsables es “ser el aliado de referencia en comunicación de todas aquellas empresas y personas” para dar a conocer de forma “rigurosa y creíble” todas aquellas prácticas de responsabilidad social que ejecutan cada una de ellas con el fin de “construir una sociedad mejor” (Corresponsables, s.f.).

Como se ha comentado, en este trabajo también se realizarán encuestas que combinan preguntas cuantitativas como cualitativas. Esta herramienta de recopilación de información se efectuará vía *online* y se llevará a cabo a partir de un muestreo por conveniencia sin aplicar ningún método de selección específico. Este tipo de técnica no probabilística permitirá al investigador obtener información de un considerable tamaño de la muestra sin que esta sea representativa de toda la población.

Finalmente, se ha optado por organizar un *focus group* por videoconferencia formado por cinco integrantes para obtener información más detallada sobre aquellas cuestiones y temas relativos a la investigación. Así pues, con cada una de las preguntas planteadas se pretende realizar un pequeño debate entre los miembros que participen en la reunión y conocer profundamente sus pensamientos u opiniones acerca del tema en cuestión. La finalidad con la que se llevará a cabo el *focus group* es obtener una perspectiva más amplia y precisa sobre aquellos aspectos que se han establecido como fundamentales para plantear los objetivos planteados en la investigación.

Los grupos de individuos escogidos como muestra de población para la investigación son los que forman parte de la generación Y o *millenials* (nacidos entre el 1985 y 1994) y los de la generación Z (nacidos después del 1995). Se ha seleccionado a estos dos grupos de población con el fin de determinar cuál es la percepción y qué opinión tienen los individuos que pertenecen a generaciones más jóvenes acerca de la gestión de las prácticas de RSC que están implementando las empresas del sector *fast-food* en la actualidad. Como se ha comentado anteriormente, los resultados obtenidos no serán representativos a nivel estadístico pero sí a nivel analítico, por lo que consecuentemente “no se pueden extrapolar a un universo, sino a un conjunto de teorías” (Coller, 2005, pág.68)³⁵.

3.4 Categorías de análisis

La investigación empieza una vez se han definido los objetivos y las técnicas y procedimientos de investigación. Con este planteamiento el investigador podrá seleccionar aquellas cuestiones que considere más relevantes para someterlas al estudio y análisis. Sierra (2001, pág. 291) denomina a estas cuestiones como “categorías de análisis” y las define como “cada uno de los elementos singulares que vamos a buscar en la investigación”³⁶. Las categorías de análisis de este trabajo se basan en los estudios de caso de las dos empresas de *fast-food*: McDonald’s y Burger King.

Las categorías y subcategorías de análisis que se han definido para poder llevar a cabo la investigación y análisis de los resultados son las siguientes:

³⁵ Enrique, AM; Barrio E. (2018) *Guía para implementar estudio de caso en proyectos de investigación*. Recuperado desde https://ddd.uab.cat/pub/caplli/2018/196118/proinvare_a2018p159.pdf

³⁶ *Ibíd.* pág.7.

- Gestión de la RSC de las compañías
 - Compromiso con la salud
 - Compromiso con la sostenibilidad
- Prácticas y estrategias de RSC de las compañías
 - Acciones saludables
 - Acciones sostenibles
- Imagen y reputación de las compañías
 - Aspectos positivos
 - Aspectos negativos
- Comunicación de la RSC

Las categorías de análisis permitirán al investigador extraer toda aquella información relevante de cada una de las diferentes fuentes (encuestas, entrevistas, *focus group* y recopilación de documentación) con el fin de dar respuesta a las preguntas y a los objetivos que se han establecido anteriormente para llevar a cabo la investigación.

4.Estudios de caso

4.1 Contextualización

4.1.1 Burger King

4.1.1.1 Historia de Burger King

Keith J.Kramer y Mattehew Burns abrieron por primera vez en 1953 la hamburguesería *Insta-Burger King* en Florida. El nombre de la cadena guarda relación con el *Insta-Broiler*, la máquina que se empleó en todos sus restaurantes para cocinar el producto principal: las hamburguesas. Un año más tarde, debido a problemas financieros los propietarios decidieron vender los derechos de la cadena a James McLamore y David Edgerton, quienes compraron la franquicia y la renombraron como *Burger King Corporation* (Balza, 2016).

En 1955 los nuevos propietarios decidieron rediseñar el logotipo de la cadena de *fast-food*. En el emblema aparecía un rey sentado en una hamburguesa sujetando un gran refresco (García, 2019). Dos años más tarde, la compañía lanzó el que se convertiría como el producto estrella e icono de la hamburguesería: el *Whopper*. Esta hamburguesa tuvo mucho éxito por su gran tamaño y la variedad de ingredientes que contenía: lechuga, tomate, pepinillos, salsa y queso.

Cuatro años más tarde los nuevos propietarios empezaron a ceder los derechos de la marca a franquicias. Esto permitió a la cadena expandirse hacia nuevos territorios nacionales e incluso internacionales. Sin embargo, en 1967 McLamore y Edgerton decidieron vender la empresa a la compañía de productos de repostería Pillsbury. Actualmente la cadena de hamburguesería forma parte de la firma 3G Capital que compró los derechos de Burger King en 2010 (CincoDías, 2010).

En 1974 Burger King se estableció en el continente europeo con su primer establecimiento en Reino Unido. Un año más tarde se inauguró el primer restaurante de esta cadena en España, convirtiéndose en la primera empresa de *fast-food* que se instaló en el país.

4.1.1.2 Misión, visión y valores

En el Código de Conducta y de Ética Empresarial publicado en el año 2016 por Burger King España, la compañía expone cuál es la visión, valores y la cultura que sustentan su filosofía empresarial:

- Visión: “Ser la compañía de comida rápida más grande y rentable del sur de Europa con las mejores personas, ofreciendo una experiencia especial al cliente” (Burger King España, 2012, pág. 6).
- Valores. Burger King se basa en los siguientes valores (*ibíd.*):
 - Superación: “Siempre queremos mejorar pero con humildad y sin olvidar nuestros orígenes”.
 - Ética: “No existen atajos, trabajamos duro y siempre de forma ética”.
 - Sentido de Propiedad. “Nos sentimos dueños de nuestro trabajo. Tomamos decisiones como si el negocio fuera nuestro”.
 - Dinamismo: “Reaccionamos rápido a la adversidad y nos adelantamos al cambio”
 - Meritocracia: “Recompensamos los buenos resultados de nuestro equipo”.
- Cultura. Los principios que forman parte de la cultura organizacional de Burger King son: la ambición, la creencia en sus valores corporativos, la humildad y la etnicidad de sus acciones y su sentido de propiedad.

4.1.1.3 Compromisos

En la sección de la página web *BK Corporate Responsibility* la compañía de *fast-food* señala que sus compromisos giran en torno a cuatro grandes áreas:

- Compromiso con la alimentación. Burger King destaca que brinda comida de calidad, sabor y asequible que se adapta a los gustos y estilos de vida de los clientes. Además, la cadena señala que proporciona información nutricional de todos sus productos para que las personas puedan elegir la opción que más le apetezca en función de sus criterios y preferencias nutricionales (Burger King USA, s.f.).
- Compromiso con las personas. Burger King señala su compromiso con todos los *stakeholders* con los que trabaja la compañía: empleados, franquiciados, proveedores y clientes (*ibíd.*). En el Código de Conducta y Ética Empresarial se detallan minuciosamente los compromisos de la compañía con cada uno de sus grupos de interés preferentes.
- Compromiso con el medio ambiente. La compañía asume la sostenibilidad como un gran desafío y reto que tienen que abordar todas las empresas en la

actualidad. Por esta razón expone que revisa “las políticas sobre el bienestar animal, abastecimiento e impacto medioambiental para garantizar que seguimos siendo buenos ciudadanos en las comunidades a las que servimos” (*ibíd.*)

- Compromiso con el gobierno corporativo. Burger King cuenta con un programa de códigos, leyes y políticas que dan respuesta a sus principios éticos que deben cumplir todas las personas que trabajan en la empresa (*ibíd.*).

Algunos de los compromisos que no aparecen reflejados en la página web de Burger King pero sí en su Código de Conducta y Ética Empresarial de 2016 son los siguientes:

- Compromiso con los empleados. Los empleados son un agente importante para conseguir los objetivos que se propone Burger King. Por esta razón la organización se compromete a su formación, a la creación de un buen entorno de trabajo donde la inclusión, la diversidad y el respeto sean los pilares fundamentales de este y a la prevención de riesgos laborales (Código de Conducta y Ética Empresarial, Burger King, 2016, págs. 10-12).
- Compromiso con los clientes. La transparencia, calidad del servicio de sus empleados y la seguridad alimentaria de la compañía son tres de los valores más importantes que se compromete la empresa con sus clientes. Aseguran que todos sus productos “cumplen con las normas de protección a los consumidores, la salud y la seguridad alimentaria” y evitan prácticas engañosas en su publicidad como, por ejemplo, mostrar “características inciertas o inexistentes” del producto o “argumentos que disten de la realidad” (*ibíd.*).
- Compromiso con los proveedores. Burger King expone que uno de los requisitos más importantes en cuanto a la selección de sus proveedores es que no sean partícipes de “conductas o comportamientos poco éticos o íntegros” (*ibíd.*). Además, argumentan que estos deben centrarse en prácticas que protejan y respeten al medio ambiente (Código de Conducta y Ética Empresarial, Burger King, 2016, pág. 13).
- Compromisos con los accionistas. Los accionistas son uno de los *stakeholders* más importantes de la compañía. De ese modo Burger King se compromete a compartir con ellos “información relevante” para que cumplan con las normas de Gobierno Corporativo (*ibíd.*).
- Compromiso con la sociedad. En este apartado, Burger King expone su preocupación por “el futuro de nuestro planeta y la necesidad de proteger y

preservar nuestros recursos”. Para abordar el tema de la sostenibilidad Burger King asume los siguientes principios: reutilización y reducción de residuos, gestión eficiente de recursos naturales, formación de empleados por el respeto medioambiental, fomento de prácticas respetuosas con el medioambiente por parte de los proveedores y, finalmente, la reducción del impacto medioambiental fruto de la actividad de sus restaurantes (Código de Conducta y Ética Empresarial, Burger King, 2016, pág. 20).

- Compromiso por la marca. Tal y como se explica en el Código de Conducta, la marca es uno de los activos más importantes tanto para diferenciar a la compañía de la competencia como para construir la reputación de Burger King a partir de los servicios que brindan. Por esta razón, admite que los empleados y los directivos ejercen un rol importante en su preservación.
- Compromiso con los franquiciados. Tanto los franquiciados como la propia compañía comparten una misma visión que debe de verse reflejada en las prácticas del negocio. Burger King admite que la relación con estos se fundamenta en “el respeto de los principios ético y morales establecidos en el Código de Conducta” (Código de Conducta y Ética Empresarial, Burger King, 2016, pág. 21).
- Compromiso con el mercado. La cadena de *fast-food* se compromete a llevar a cabo prácticas respetuosas en el mercado que no sean “poco éticas, ilícitas o contrarias a las leyes de defensa de la competencia” (*ibíd.*)

4.1.1.4 Rebranding Burger King

A principios de 2021, Burger King anunció su nuevo cambio de identidad corporativa después de 20 años. Con su transformación, la compañía señala que pretende elevar la calidad y el sabor de los productos “con la eliminación de los conservantes, colorantes y aromas artificiales” y, por otra parte, se compromete a apostar por la sostenibilidad ambiental. Con este cambio corporativo la compañía aspira a reforzar la comunicación de los valores identificativos de la marca (Linkedin Burger King, 2021).

Respecto a los elementos visuales, la multinacional ha apostado por un formato capaz de adaptarse a los diferentes canales digitales. Además, han sustituido el logotipo anterior por el que usaron en 1999 y han modificado el *packaging*, la decoración de los restaurantes, uniformes y otros elementos visuales apostando por un estilo

contemporáneo, minimalista, colores “llamativos y frescos” e ilustraciones de alimentos (Reason Why, 2021).

Más adelante, en el mes de mayo de este mismo año, Burger King ha lanzado una nueva campaña bajo el lema “Belleza real, sabor real” con el objetivo de comunicar que sus productos son libres de aditivos como conservantes, colorantes y aromas artificiales. Por esta razón, la compañía reivindica la imperfección de sus productos (arrugas, colores o curvas) y que, a pesar de ello, siguen manteniendo el mismo sabor de siempre. Así pues, con esta decisión Burger King da respuesta a las nuevas tendencias de consumo de la sociedad apostando por productos auténticos y de calidad (Marketing Directo, 2021).

4.1.1.5 Acciones healthy de Burger King

Burger King anunció en 2019 el lanzamiento de la *Impossible Whopper*; su primera hamburguesa elaborada a partir de diferentes productos vegetales que sigue manteniendo el gusto de la carne a la parrilla. Esta hamburguesa fue diseñada por la empresa *The Vegetarian Butcher*, especializada en la elaboración de productos vegetales. Su estreno tuvo lugar en Estados Unidos y aterrizó en Europa unos meses después con el nombre de *Rebel Whopper*. (ABC, 2019).

Un año más tarde, la compañía anunció el lanzamiento de *nuggets* 100% vegetales como alternativa a los de pollo. Para dar a conocer esta nueva línea de productos, la compañía Burger King España decidió regalar a todos los interesados cinco unidades gratuitas de *nuggets* vegetales en un envase con forma de maceta. La iniciativa, bajo el lema *#PlántateUnosNuggets*, tuvo lugar en todos los restaurantes del país y estuvo disponible durante un día entero (Gauna, 2020).

Además de la oferta de estos dos productos vegetarianos, Burger King cuenta con cuatro tipos de ensaladas que el mismo cliente puede personalizar según sus gustos.

4.1.1.6 Sostenibilidad

Burger King cuenta con un Plan de Sostenibilidad propio para reducir el impacto del consumo del plástico. Por esta razón apuesta por materiales reciclables y reutilizables, como el papel y madera, para la fabricación de sus envases, cubiertos, pajitas y bolsas (Burger King España, 2021). Además, entre sus objetivos está aumentar la cantidad de plástico producido por la compañía en 500 toneladas por año.

A finales del 2020 Burger King y la empresa Loop se asociaron para realizar este año una prueba piloto con el objetivo de reutilizar los envases de la compañía. Con esta iniciativa Burger King prevé reducir el uso de envases de un solo uso y promover otros más sostenibles y reutilizables. Aunque aún no haya una fecha específica, el lanzamiento de este *packaging* sostenible tendrá lugar en 2021 en algunas ciudades como Nueva York, Portland y Tokio. Para su reutilización, cada establecimiento contará con un sistema de reciclaje especial y Loop se encargará del limpiado y mantenimiento de los envases para que los clientes puedan utilizarlos otra vez con total seguridad (Lastra, 2020).

En 2019 la cadena Burger King de España inauguró en la localidad de Brunete (Madrid) el primer establecimiento *eco-friendly* apostando por el rediseño sostenible. Cargadores para vehículos eléctricos, iluminación LED, sistemas de climatización por aerotermia o vidrios con filtro solar, son algunas de las apuestas con las que cuenta el restaurante para reducir su impacto hacia el medioambiente (Marketing Directo, 2019). Además, este año la compañía se ha aliado con la empresa EDP Energía para instalar en 300 restaurantes un total de 12.000 placas fotovoltaicas de autoconsumo con el fin de producir energía eléctrica que superará los 5MW permitiendo cocinar hasta el 40% de la producción de hamburguesas (El Economista, 2021).

Otra de las iniciativas que ha emprendido la compañía de *fast-food* para comprometerse con el medio ambiente ha sido el cambio de dieta de su ganado con el objetivo reducir el número de gases de metano producidos por las vacas. Burger King ha trabajado junto con investigadores y científicos de la Universidad Autónoma del Estado de México y la Universidad de California para determinar la dieta ideal de los animales y disminuir los índices de metano (Morán, 2020).

La compañía norteamericana de Burger King cuenta con una fundación solidaria sin ánimo de lucro llamada *McLamore* cuya misión es “tener un impacto positivo en nuestras comunidades construyendo futuros brillantes a través de la educación”. Para conseguirlo, la compañía de *fast-food* cuenta con tres iniciativas distintas que consisten en: la concesión de becas a estudiantes norteamericanos de secundaria, la alfabetización de niños en países sudafricanos a través de distintos programas solidarios y el fomento de habilidades a estudiantes y, por último, la alfabetización de niños con la ayuda de los centros de aprendizaje comunitarios en zonas de Latinoamérica y el Caribe (McLamore Foundation, s.f.).

4.1.2 McDonald's

4.1.2.1 Historia de McDonald's

Debido a la crisis financiera de la Gran Depresión que vivió el país norteamericano durante la década de los años 30, los hermanos Richard y Maurice, más conocidos como Dick y Mac McDonald, decidieron instalarse en California. Tras el intento fallido de tener éxito con la compra del cine en la ciudad de Glendale, en 1937 los hermanos optaron por abrir en San Bernardino su primer restaurante de autoservicio: *McDonald Brothers Burger Bar Drive-In*.

En 1948 los hermanos McDonald decidieron reestructurar el modelo de producción y comercialización de los productos. Su decisión consistió en implementar el sistema *Speedee Service System* y reducir el número de plantilla de camareras y cocineros especializados empleando nuevos métodos culinarios. Con estos cambios pretendieron optimizar sus recursos con el fin de producir más hamburguesas en menor tiempo y a un coste mucho más reducido (Schlosser, 2002). Gracias a la implementación del "sistema de servicio rápido", influido por el modelo de Ford, los hermanos McDonald empezaron a obtener grandes beneficios y el establecimiento tuvo un gran éxito.

Fue en el año 1954 cuando Richard y Maurice conocieron al vendedor de batidoras Ray Kroc, quien vio en el restaurante una gran oportunidad para expandir el negocio hacia nuevos territorios del país implementando el modelo de franquicia. Kroc y los hermanos McDonald se asociaron y en 1955 este abrió *McDonald's System, Inc*. La filosofía de Kroc se fundamentaba en crear un sistema de restaurantes basados en el "banco de las 3 patas" formados por: las franquicias de McDonald's, los proveedores y los clientes (McDonald's España, 2021).

En 1961 los hermanos vendieron los derechos exclusivos de McDonald's a Kroc. Su visión empresarial y su gran ambición permitieron expandir el restaurante por todo el país. Seis años más tarde se abrieron los primeros restaurantes McDonald's en Canadá y en Puerto Rico, fuera de las fronteras de Estados Unidos (Conti, 2014). La compañía de comida rápida se instaló en Europa por primera vez en 1971, concretamente en la ciudad de Zaandam (Países Bajos).

En 1981 se inauguró en España el primer restaurante situado en la calle Gran vía de Madrid (Marian, 2018). En la actualidad la cadena de *fast-food* cuenta con 483 restaurantes por todo el país generando más 23.000 empleos directos (McDonald's España, 2021).

4.1.2.2 Misión, Visión, Valores

La visión de McDonald's es "ser el lugar y la forma de comer preferidos de sus clientes". Aunque no haga una mención explícita respecto cuál es su misión, la compañía expone que en sus objetivos primordiales se encuentra "alcanzar el cien por cien de satisfacción de los consumidores en cada una de sus visitas a los restaurantes" (McDonald's España, 2021).

La filosofía empresarial de esta cadena de *fast-food* está formada por cuatro principios o pilares fundamentales (*ibíd.*):

- Calidad y seguridad de los productos durante todas sus etapas: selección, producción y preparación.
- Servicio. Se refiere a la capacidad de ofrecer la mejor experiencia posible al cliente a través de "la rapidez en el servicio, el trato amable y personal y la constante adaptación a los gustos del cliente" (McDonald's España, 2021).
- Limpieza de sus instalaciones.
- Valor en cuanto a la calidad-precio.

Los valores corporativos que definen McDonald's son la base de las acciones de RSC con las que trabaja la compañía para satisfacer a sus *stakeholders*: proveedores, empleados y la comunidad donde actúa (*ibíd.*). La cadena de *fast-food* los define de la siguiente manera:

- "La experiencia de nuestros clientes". Ofrecer a través de los cuatro principios comentados anteriormente la mejor experiencia a los clientes, quienes se convierten en el eje central de todas sus acciones.
- "Nuestro compromiso con las personas". El valor del compromiso por el que apuesta McDonald's hace referencia a la capacidad de ofrecer oportunidades, fomentar el talento, desarrollar líderes y recompensar el logro de los objetivos de la compañía.
- "Creemos en el sistema McDonald's". El "banco de las 3 patas" son considerados como los tres grupos imprescindibles que la compañía deberá velar por sus intereses de forma equitativa.
- "Gestionamos nuestro negocio de forma ética". Para llevarlo a cabo la compañía pone en práctica los principios de la imparcialidad, honestidad e integridad.

- “Devolvemos a la comunidad lo que nos ha dado”. McDonald’s es consciente de su liderazgo, por esta razón admite aprovecharlo implicándose en acciones sociales.
- “Trabajamos por la rentabilidad de nuestro negocio”. La compañía señala que quiere contentar a sus accionistas en Bolsa creciendo constantemente. Para conseguirlo, pone énfasis en la necesidad de escuchar permanente a sus clientes.
- “Nos esforzamos en mejorar de forma continua” a partir de la evolución e innovación permanente.

A pesar de los tres principales grupos de interés comentados anteriormente con los que actúa la compañía, otros de estos mencionados en su Memoria de RSC son: los franquiciados, las autoridades, organizaciones empresariales y medioambientales y medios de comunicación.

4.1.2.3 Compromisos

McDonald’s expone que sus cuatro grandes compromisos son: la calidad, la sostenibilidad, las familias y el empleo. Para analizar cada uno de los anteriores elementos se ha tomado como referencia información publicada en su página web oficial y otra proveniente de la Memoria de Responsabilidad Social Corporativa de 2012.

- **Compromiso de calidad**

McDonald’s define que uno de sus compromiso es “ofrecer comida de calidad y de gran sabor” mediante su amplia variedad de menús adaptándose a los gustos y necesidades de sus clientes (McDonald's España, 2021). Para acatar este compromiso, la compañía de *fast-food* cuenta con un Departamento de Calidad propio que se encarga de realizar un minucioso seguimiento tanto de la calidad de los productos e ingredientes como de la implementación de buenas prácticas de sus proveedores. También dispone de tres laboratorios a nivel internacional para comprobar si los productos de sus intermediarios cumplen con los estándares de calidad exigida (Memoria de Responsabilidad Social Corporativa, McDonald's España, 2012, págs. 15-16).

Para corroborar la calidad y la seguridad alimentaria, los proveedores que se encargan de proporcionarles alimentos (excepto los proveedores de carne) deben cumplir con el estándar SQMS (*Supplier Quality Management System*). De hecho, las

hamburguesas, elaboradas de vacuno 100% del país, cuentan con el sello AENOR³⁷, el café dispone del certificado *Rainforest Alliance*³⁸ y las hamburguesas de pescado cumplen con los estándares MSC³⁹ (McDonald's España, 2021). Además, tal y como se expone en su Memoria de RSC, McDonald's España cuenta con el certificado Q de Calidad (concedida por el Instituto para la Calidad Turística Española) que acredita la buena conservación de los establecimientos así como el cumplimiento de los exhaustivos controles de calidad y seguridad alimentaria.

Además del exhaustivo control durante el proceso de elección y suministro de los productos, McDonald's sigue el estándar DQMP (*Distributor Quality Management Process*) y aplica el APPCC (Análisis de Peligros y Puntos de Control Crítico) para asegurar que los alimentos siguen manteniendo su calidad y seguridad a lo largo de su transporte y almacenamiento. Así mismo, el uso del APPCC y la realización de auditorías anuales servirán para comprobar que estos dos aspectos se cumplen en su totalidad en los restaurantes donde se comercializarán los productos con el cliente final (Memoria de Responsabilidad Social Corporativa, McDonald's España, 2012, págs. 24-25).

- **Compromiso de sostenibilidad**

McDonald's también ha optado por abordar el tema de la sostenibilidad medioambiental con el cumplimiento de las siguientes propuestas: fomentar el uso de energías renovables, eliminar las pajitas de plásticos, modificar los envases de varios de sus productos y garantizar el reciclado de algunos de ellos (McDonald's España, 2020). En la Memoria de RSC, la cadena de comida de *fast-food* expone que la sostenibilidad de sus acciones se fundamentan en los siguientes tres principios: éticos, medioambientales y económicos.

McDonald's cuenta con un propio programa, el MAAP (*McDonald's Agricultural Assurance Program*), que marca los estándares cuyos deben cumplir los suministradores pertenecientes al sector primario en cuanto a la calidad, seguridad alimentaria y sostenibilidad de sus productos. Además, la compañía de *fast-food* y la FAI (*Food Animal Initiative*) desarrollaron la iniciativa "Granja Insignias" orientada a estos proveedores para fomentar las prácticas agrícolas y ganaderas de desarrollo sostenible animándolos a que sean líderes en al menos uno de los tres principios comentados anteriormente. Además, McDonald's también se compromete con la

³⁷ AENOR (Asociación Española de Normalización y Certificación) es una identidad cuyo objetivo es verificar y certificar mediante un sello las buenas prácticas que llevan a cabo las empresas.

³⁸ El sello *Rainforest Alliance* certifica que el producto o ingrediente ha sido elaborado utilizando métodos que apoyan tres pilares de la sostenibilidad: social, económico y ambiental.

³⁹ El estándar MSC (*Marine Stewardship Council*) se utiliza para destacar si una pesquería es sostenible y está siendo bien gestionada.

sostenibilidad de la distribución logística optimizando las rutas de transporte de sus proveedores y reduciendo el consumo de energía eléctrica y combustibles, tanto en centros de distribución como en sus propios restaurantes (Memoria de Responsabilidad Social Corporativa, McDonald's España, 2012, págs. 49-51).

McDonald's apuesta por hacer un uso eficiente de los recursos naturales reduciendo el consumo del agua y el uso de energía eléctrica utilizando otras alternativas más sostenibles en sus instalaciones, equipos y maquinarias. Además, la compañía cuenta con un Manual de Buenas Prácticas de Gestión Energética para que los empleados hagan una buena gestión del consumo energético de los restaurantes (*ibíd.* pág.77-79).

El *Green Team* es un equipo formado en el año 2000 cuya función consiste en estudiar cómo implementar propuestas sostenibles y medioambientales en sus restaurantes, ya sea en el ámbito de consumo energético como en la gestión de residuos (Memoria de Responsabilidad Social Corporativa, McDonald's España, 2012, pág. 75). Además, la compañía también apuesta por la reutilización de algunos de sus envases y la fabricación de nuevos haciendo uso de materiales provenientes de fuentes renovables. De hecho, McDonald's participa en la iniciativa de reciclado "punto verde" impulsada por Ecoembes (ComunicarSe, 2012).

En enero de 2020 la compañía de *fast-food* presentó el movimiento *Happy Change* como nueva estrategia de sostenibilidad con la finalidad de reducir el impacto del cambio climático basándose en algunos de los compromisos que marcan los ODS: reciclado, uso de envases sostenibles y reutilizables y, finalmente, el apoyo a las de energías renovables y la movilidad eléctrica. Aunque la empresa ya apostó desde 2019 por reemplazar los envases de algunos de sus productos, como los *McFlurry* y los *Sundae*, una de las primeras iniciativas que ha llevado a cabo McDonald's para abordarlas fue su compromiso en sustituir las pajitas de plástico por otras de papel reutilizables. Para demostrar su responsabilidad, la compañía decidió subastar su última pajita de plástico y el dinero recaudado fue destinado a la Fundación Infantil Ronald McDonald.

En la presentación de la campaña *Happy Change* se hizo hincapié en la necesidad de dejar de utilizar envases de plástico de un solo uso en *smoothies*, *frappés* y los vasos de cerveza. Además, la compañía también se comprometió en aumentar el número de puntos de recarga de vehículos eléctricos en sus aparecimientos. De hecho, los directivos de McDonald's aseguraron que están sumando esfuerzos con empresas como Factor Energía, Endesa o Iberdrola para apostar por este tipo de energía renovable (McDonald's, 2020).

El movimiento *Happy Change* fue presentado en un restaurante pop-up forrado de cartón reciclado durante un tiempo limitado y asistieron el exdirector General de McDonald's España, John Alves, y la Directora de Compras, Calidad y Sostenibilidad de esta misma, Natalia Mota. Los usuarios que asistieron al local pudieron conocer todos los retos sostenibles logrados por la compañía hasta entonces así como concienciarse de la importancia que tiene la sostenibilidad para preservar el medioambiente (*ibíd.*).

- **Compromiso familias y comunidad**

La compañía de *fast-food* pone especial énfasis en el compromiso con las familias, especialmente en los niños y niñas, tratando de dar respuesta a los siguientes ámbitos: nutrición, educación y salud.

Respecto a la educación, en el año 2019 la compañía incorporó el programa *Happy Readers* “para estimular en los más pequeños la pasión por la lectura” (McDonald's España, 2021). De ahí que la empresa decidiera ofrecer en sus menús infantiles la posibilidad de que los niños pudiesen escoger un libro o un juguete como regalo.

Por lo que concierne a la nutrición, McDonald's se ha marcado cinco grandes compromisos para ofrecer, en su menú infantil *Happy Meal*, la mejor calidad y seguridad alimentaria de cada uno de sus productos y promocionar un estilo de vida saludable. En el apartado *Compromiso con la Nutrición* se definen de la siguiente manera:

- Ofrecer un menú infantil equilibrado que no supere las 600 calorías.
- Disminuir todo tipos de conservantes y aditivos alimenticios, ya sean aromas o colorantes.
- La información que la compañía da a conocer a través de los diferentes medios de comunicación debe coincidir con los valores alimentarios reales del menú infantil.
- La comunicación y promoción de los productos dirigidos a los niños y niñas debe efectuarse de forma responsable.
- Promover el consumo de alimentos saludables en su menú infantil con la incorporación de alimentos como frutas y verduras, entre otros.

Finalmente, por en relación a la salud, McDonald's creó en el año 1997 la Fundación Infantil Ronald McDonald. La compañía ha desarrollado diferentes programas solidarios con el objetivo de mejorar la salud y bienestar de los niños y niñas hospitalizados y, al mismo tiempo, la de sus familias. Entre sus servicios se

encuentran: las Casas Ronald McDonald, centros de hospedaje para aquellas familias cuyos hijos necesiten asistir a hospitales para tratar sus enfermedades; los *Family Room*, espacios situados en los hospitales pensados para que los padres de los niños y niñas puedan “desconectar” momentáneamente del entorno tan estresante que conlleva estar tanto tiempo en un hospital; y, finalmente, los *MilkTruck*, un servicio de recogida de leche materna a domicilio. En esta iniciativa solidaria la Fundación, que cuenta con la colaboración del Hospital Universitario 12 de Octubre, se hace cargo de los costes económicos y logísticos que supone la recogida de la leche, así como ayudas a las madres donantes respecto al proceso de recolección durante la lactancia (Fundación Infantil Ronald McDonald, 2020).

Todos los establecimientos de McDonald's España cuentan con unas urnas para que los clientes puedan aportar de forma voluntaria una donación económica que será destinada a la Fundación. También ofrecen la posibilidad de que cualquier persona interesada pueda colaborar en la iniciativa solidaria haciéndose voluntaria en las Casas o Salas Familiares Ronald McDonald o realizando una determinada aportación económica, ya sea vía SMS, siendo socio de la Fundación o a través de un Testamento solidario (*ibíd.*).

Con todas estas iniciativas solidarias la Fundación infantil pretende dar respuesta al Objetivo 3 de Salud y Bienestar que forman parte de los Objetivos de Desarrollo Sostenible para “promover, a través de nuestros programas Ronald McDonald, a los niños y niñas enfermos el acceso a la sanidad que necesitan” (*ibíd.*).

- **Compromiso con el empleo**

McDonald's considera a sus empleados como un activo imprescindible para transmitir a los clientes los valores con los que trabaja la compañía. Con el fin de comprometerse con todos ellos la compañía ofrece ofertas laborales a tiempo parcial, contratos estables indefinidos, planes de formación y desarrollo profesional. Además, en 2011 la empresa obtuvo el certificado EFR (Empresa Familiarmente Responsable) por desarrollar e implementar iniciativas que permitían la conciliación de la vida profesional y personal de trabajadores (Memoria de Responsabilidad Social Corporativa, McDonald's España, 2012, págs. 52-55).

La compañía de *fast-food* también se ocupa de gestionar y potenciar el talento de sus empleados. Por esta razón, ha desarrollado varios programas para evaluar su talento a través de varios programas, como el *Performance Development System* (Sistema de Evaluación del Desempeño) o el *Development Center* (Evaluación de Potencial). También cuenta con un programa formativo propio a nivel internacional que se adapta a cada una de las necesidades específicas de los países. El objetivo de esta iniciativa

es proporcionar al personal un conjunto de conocimientos y destrezas, en diferentes ámbitos, para que puedan desempeñar correctamente su trabajo (*ibíd.*).

Bajo el lema “McDonald’s va contigo” la cadena de comida rápida manifiesta que prioriza la satisfacción de sus empleados ofreciendo trabajos flexibles que se adapten a las necesidades de cada persona y apuestan por la diversidad, inclusión y autenticidad. Entre sus compromisos también está reducir la tasa de desempleo juvenil a través del programa *Youth Opportunity* para que se adentren al mundo laboral y puedan adquirir nuevas experiencias a nivel profesional y personal (McDonald’s España, 2021).

4.1.2.4 Rebranding McDonald’s

A partir de los años 2000 McDonald’s tuvo que enfrentarse a una grave crisis de reputación e imagen corporativa por la mala calidad asociada a sus productos y los efectos nocivos de su consumo, especialmente la obesidad infantil. De hecho, las personas empezaron a utilizar el término peyorativo “comida basura” para referirse a los productos que vendían en sus restaurantes.

En 2004 esta situación se agravó aún más cuando el cineasta Morgan Spurlock denunció en el documental *Super Size Me* los peligros de la comida *fast-food* sobre la salud de las personas. Para demostrarlo estuvo un mes entero comiendo productos de McDonald’s. Aun y así, fue en el año 1993 cuando el autor George Ritzer criticó duramente a esta organización en su obra *La McDonalización de la sociedad*, culpabilizándola de su influencia en diferentes ámbitos de la sociedad y en la propia vida de las personas (López, s.f.).

Tras todos estos problemas y críticas, McDonald’s apostó por rediseñar su identidad corporativa para reforzar los cuatro pilares que configuran sus valores empresariales: calidad, servicio, limpieza y valor. Así pues, decidió por integrar en su menú opciones más saludables con frutas y verduras y modificó su logotipo cambiando el fondo de color rojo al color verde para aparentar ser más ecológico, fresco y saludable (IntegraGo, 2019). Además, aquí en España, la compañía empezó a fichar a *chefs* culinarios reconocidos y con alguna estrella *Michelin* para lanzar nuevos productos elaborados por ellos mismos.

4.1.2.5 McDonald’s y los niños

En los años 80 muchas empresas vieron la oportunidad de centrar sus esfuerzos de comunicación y marketing en los niños como su principal público objetivo. Compañías

como McDonald's entendieron la importancia de construir la lealtad de marca en edades bien tempranas para crear un vínculo, a largo plazo, desde niños hasta adultos. Para el sociólogo Vance Parckard el público infantil tiene la capacidad de influir, convencer y modificar la conducta de otras personas, especialmente la de sus padres, para que acaben comprando lo que ellos quieren (Schlosser, 2002, págs. 70-75). Además, tal y como señala Schlosser, los padres empezaron gastar más dinero en sus hijos debido al sentimiento de culpabilidad que mostraban por dedicarles poco tiempo a causa de sus largas jornadas laborales.

Durante los años 90 los índices de obesidad infantil aumentaron exponencialmente en muchos países del mundo. Por esta razón, McDonald's centró sus esfuerzos en modificar el menú, especialmente el de los niños, y ofrecer opciones más saludables y nutritivas con menos calorías, sales y azúcares. Para lograrlo se comprometió que los menús infantiles no superasen las 600 calorías y decidió eliminar los batidos de chocolate y las hamburguesas con queso de su carta. (El Independiente, 2018). Paulatinamente, esta marca fue introduciendo opciones más saludables para los más pequeños; redujo la cantidad de patatas fritas, introdujo porciones de manzanas, piña, palitos de zanahoria y *cherrys* como posibles opciones de postres y bebidas menos azucaradas como batidos de frutas (MarketingDirecto, 2018). Además, otra de las grandes novedades fue la oferta de distintas ensaladas en sus menús, tanto para adultos como para el público infantil.

McDonald's también añadió nuevas opciones vegetarianas o veganas en los menús infantiles de algunos países. En enero del año 2019, la compañía de McDonald's en el Reino Unido introdujo en su línea de productos el primer *Happy Meal* vegano certificado por *Vegetarian Society* (La Vanguardia, 2019). En Suecia, la compañía también lanzó en su menú infantil el *McFalafel*, unas croquetas de garbanzos típicas de la gastronomía árabe (Rodríguez, 2019).

4.1.2.6 Acciones healthy de McDonald's

En la Memoria de Responsabilidad Social Corporativa de 2012, McDonald's expone que se apoya en tres aspectos fundamentales a la hora de implementar prácticas saludables. La primera de ellas consiste en ofrecer un menú variado con diferentes alimentos. Para ello, la cadena de *fast-food* ha ido introduciendo en su línea de productos nuevos alimentos más saludables: ensaladas, frutas y verduras. Además, McDonald's señala que orienta sus acciones de marketing y comunicación en fomentar el consumo de frutas y verduras entre los niños (Memoria de Responsabilidad Social Corporativa, McDonald's España, 2012, págs. 32-36).

En segundo lugar, la compañía expone que actúa con total transparencia facilitando al consumidor información nutricional de sus productos. En los envases de sus productos ofrecen información sobre el porcentaje de grasas, hidratos de carbono, calorías, proteínas y sal según los estándares óptimos de nutrientes necesarios para la ingesta humana. Además, en su página web ponen a disposición una calculadora nutricional para que las personas puedan consultar los valores nutricionales que aporta cada producto. En este lugar también se puede encontrar información relativa a los alérgenos de los productos que venden (*ibíd.* pág.38).

La tercera y última iniciativa con la que McDonald's promueve el estilo de vida saludable es a través de la realización de ejercicio físico. En su Memoria de RSC, McDonald's destaca que ha respaldado varios acontecimientos deportivos. De hecho, se convirtió en el Patrocinador Oficial de los Juegos Olímpicos aunque en 2017 dejó de serlo, de la Eurocopa y de la Copa Mundial de la FIFA y también patrocinó la Copa Mundial de Sudáfrica. Para los más pequeños, la compañía de *fast-food* ha adaptado sus restaurantes con zonas de juego y ejercicio para los más pequeños como *Ronald Gym Club* y *Gym & Fun* (*ibíd.* pág. 37-39). Además de todas estas iniciativas comentadas, McDonald's participa en diferentes foros, congresos o jornadas sobre nutrición y dialoga con expertos y nutricionistas (ComunicarSe, 2012).

McDonald's continúa apostando por el deporte. En el mes octubre del año pasado, la compañía y el club de eSports Moviestar Riders han firmado un acuerdo durante tres años en el que la cadena de *fast-food* "se convierte en principal patrocinador de uno de los equipos de FIFA con mayor reconocimiento en el sector de los eSports" (McDonald's, 2020). De hecho, la organización contará con su propio equipo, *McDonald's Riders*, integrado por jugadores profesionales como Andoni y Zidante y el *youtuber* Toniemcee. Natalia Echeverria, *Chief Marketing & Digital Officer* de McDonald's España, señaló en el comunicado emitido por la propia compañía, que esta acción está orientada especialmente a los más jóvenes y que "responde a las necesidades de los consumidores [...] ofreciendo contenidos adaptados a sus intereses que les aporten entretenimiento y diversión" (McDonald's, 2020).

McDonald's ha lanzado en varios países del mundo productos veganos y vegetarianos como resultado de la nueva tendencia de consumo de los individuos hacia este tipo de productos. En el año 2017, la compañía de *fast-food* finlandesa y sueca comercializó la que convertiría en la primera hamburguesa vegana de McDonald's que prescindía de alimentos de origen animal, la *McVegan*. Esta nueva apuesta, que lanzó la compañía como prueba, tuvo tanto éxito entre el público que se acabó incorporando en el menú de la compañía.

Tras el éxito de la hamburguesa vegana *PLT* (*Plants, Lettuce y Tomatto*) que McDonald's lanzó en 2019 en 28 restaurantes de Ontario (Canadá), el año pasado la compañía dio a conocer que está trabajando junto con la empresa *Beyond Meat* para ofrecer próximamente una nueva hamburguesa elaborada a partir de productos vegetales: la *McPlant* (La Vanguardia, 2020). Aunque aún no haya una fecha clara del lanzamiento de la hamburguesa vegetal, el CEO de la compañía Chris Kempczinski admitió en una entrevista que concedió al *Financial Times* que se comercializará "cuando los clientes estén listos"; es decir, en función de la demanda de los mercados de cada país (Edgecliffe-Johnson, 2020).

Otras de las opciones veganas que ha ido incorporando McDonald's en diferentes países son: el *Spicy Veggie Wrap* (Inglaterra), un burrito vegetal muy completo y con sabor picante; los *McNuggets* vegetales sin pollo (Noruega); la *Veggie Clubhouse* (Alemania), una hamburguesa de *quinua* acompañada con otros ingredientes vegetales; o la hamburguesa *McAloo Tikki* (India) a base de garbanzos y patatas. Como se puede apreciar, la cadena de *fast-food* en cada país ha optado por lanzar diferentes productos adecuándose a la cultura, gustos y necesidades del público del territorio.

El año pasado McDonald's España lanzó la *Big Good*, una nueva hamburguesa que estuvo disponible hasta finales del mes de diciembre elaborada a partir de productos primarios nacionales. La finalidad de su invención fue doble: por una parte, el compromiso que asumió la compañía por ayudar a los productores locales que pertenecen al sector agrario, ganadero y empresarial que se ha visto tan afectado a raíz del COVID-19 y, por otra parte, que los consumidores se sientan identificados con los productores que hay detrás de cada uno de los ingredientes que se han utilizado en la elaboración de la hamburguesa (McDonald's España, 2021). Para dar visibilidad a esta iniciativa solidaria y su contribución con el sector primario español, la compañía lanzó el documental *Orígenes* en el que se explica la procedencia de cada uno de los ingredientes que fueron utilizados para su elaboración. La producción audiovisual relata la historia y el testimonio de algunos de los proveedores de la compañía cuyos McDonald's ha querido que formasen parte de este proyecto (elEconomista.es, 2020).

5. Focus group

El *focus group* se ha realizado a cinco individuos de la generación Z vía *online* el día siete de marzo a las 12:00 horas del mediodía. Antes de empezar con las preguntas de investigación, el moderador ha presentado a todos los integrantes de la reunión los objetivos que se pretenden alcanzar y los motivos por la que esta misma se lleva a cabo. También se les ha pedido previamente su consentimiento para que la reunión pueda ser grabada íntegramente con el fin de que el investigador pueda transcribir textualmente todas las aportaciones que han hecho cada uno de los participantes.

Los miembros del grupo pudieron exponer libremente su opinión, una vez el moderador planteó cada cuestión, siguiendo siempre el orden del turno de palabra que se había adjudicado a cada miembro aleatoriamente antes de iniciar la reunión. Una vez finalizado el turno de todos los participantes, los individuos pudieron debatir y realizar una aportación adicional que considerasen relevante a las opiniones de sus compañeros.

5.1 Reputación de los fast-foods

- **Aspectos positivos**

La gran mayoría de los miembros del *focus group* opinan favorablemente que existan establecimientos *fast-foods* que ofrezcan productos cocinados de antemano. Entienden que su servicio satisface a una necesidad real y existente por parte de la sociedad. Además, valoran positivamente que estas ofrezcan una amplia variedad de productos que se adecúen a los gustos y preferencias de su público. Algunos de ellos también han destacado que la comida que ofrecen suele ser muy apetecible y de gran sabor.

Otras aportaciones positivas que han expuesto dos de los integrantes respecto a los *fast-foods* han sido; en primer lugar, las buenas estrategias y tácticas de comunicación que utilizan este tipo de cadenas de restaurantes para dar a conocer sus líneas productos y, en segundo lugar, el momento o situación que experimenta aquella misma persona cuando come en un *fast-food*: “Le doy mayor importancia al contexto en el que consumo los productos de estas cadenas que la propia comida en sí”, explica una de ellas.

- **Aspectos negativos**

Respecto a los aspectos negativos de las cadenas de comida rápida, todos los miembros que participaron en la reunión coincidieron en la mala calidad de la mayoría

de los productos que ofrecen. Además, muchos de ellos las asocian al término “comida basura”. Los que expusieron como positivo que los productos eran buenos por su sabor, seguidamente justificaron que esto era así debido al tipo de ingredientes que emplean (ultraprocesados) y al uso de aditivos, colorantes y conservantes para potenciar a este mismo. De hecho, uno de ellos argumentó que esta acción es una “solución fácil y barata” que utilizan los *fast-foods* para hacer que sus productos sean más apetecibles.

Una de las razones por las que algunos de ellos atribuyen la mala calidad de los productos que ofrecen estos restaurantes es porque su propósito como empresas no es velar por la salud de las personas, sino por incrementar sus beneficios económicos. Además, varios de ellos han relacionado que la mala calidad de estos viene condicionada por el factor precio: “En estos lugares se paga poco a cambio de obtener comida de mala calidad”, explica uno.

Siguiendo con los aspectos negativos de los *fast-food*, uno de los miembros explicó que el hecho de comer productos que ofrecen estas cadenas se ha convertido en una rutina para muchas personas y que la mayoría de la gente tiende a asociarlo como si fuera algo positivo, sin tener en cuenta las consecuencias que tiene para su salud a largo plazo. Además, otra de las participantes explicó que la mala calidad de los productos tiene una repercusión negativa en su estado de ánimo, ya que cuando come en este tipo de establecimientos se siente culpable porque sabe que su acción, aunque haya sido elegida libremente y siendo consciente de esta misma, tiene una consecuencia negativa para su salud: “Soy consciente de que la comida que estoy comiendo no es buena para mi salud pero en aquel momento me apetece y lo hago”, argumentó.

A pesar de todos los aspectos negativos comentados acerca de los *fast-foods*, hay algunos individuos que opinan que estas continuarán existiendo y otros creen que su negocio es impredecible en el futuro. Una de las integrantes destacó que la “existencia” de los *fast-food* depende mucho de la educación, ya que esta puede suponer una herramienta para “discernir lo que es bueno de lo que no” e incluso remarca que puede suponer un “peligro”. Además, otro participante expuso que cada vez habrá menos gente que acuda a estos restaurantes debido a la mayor concienciación de la sociedad de la importancia que tiene seguir una buena alimentación en su día a día y la práctica de deporte.

5.2 Prácticas saludables y sostenibles de las compañías

• Productos y estilos de vida saludables

Algunos de los participantes creen positivamente que McDonald's y Burger King apuesten por ofrecer productos veganos y vegetarianos, ya sea para que las personas que siguen este tipo de alimentación encuentren productos que se adapten a sus gustos y necesidades, como para aquellos que, a pesar de que no lo sean, puedan también probarlos. Sin embargo, varios de los miembros destacaron que a pesar de ser productos veganos o vegetarianos esto no justifica que fuesen más saludables en comparación con otros productos que no cumplen con estas características.

Las razones que exponen los participantes para justificar que estas cadenas *fast-food* ofrecen una nueva línea de productos veganos y vegetarianos son tres: porque quieren sumarse a esta nueva moda y tendencia, para competir con la competencia y, por último, para obtener mayores beneficios económicos con las ventas de estos productos. De hecho, una de las participantes argumentó lo siguiente: "Creo que optar por este tipo de productos es una opción correcta siempre y cuando tenga coherencia con su cultura organizacional y con la misma marca". Por esta misma razón, algunos consideran que estas apuestas son insuficientes e, incluso, uno de ellos aportó que "Deberían dejar de elaborar estos productos".

Una de las participantes aclara que, en su opinión, no tiene sentido que tanto McDonald's como Burger King apuesten por productos vegetarianos y veganos, ya que el perfil de público que consume estos productos no suele acudir a comer en sus establecimientos. Por ello, añadió que sumarse a la moda *healthy* es "poco rentable" y "no tiene sentido". Además, varios de los miembros coincidieron que en vez de cambiar toda la gama de productos para demostrar su preocupación por la salud de las personas, podrían implementar algunos cambios como apostar por productos e ingredientes de calidad. Sin embargo, una de las participantes también remarcó que esta práctica encarecería el precio final de los productos y, consecuentemente, repercutiría a su público objetivo: "Por muy sano que sean los productos, si son caros su *target* dejará de ir".

• Acciones sostenibles

La gran mayoría de los participantes consideran que los ejemplos expuestos por parte del moderador de algunas de las acciones que han llevado a cabo desde Burger King y McDonald's para tratar el tema de la sostenibilidad son positivas e importantes. Sin embargo, aún y así, creen que son insuficientes. Es más, la gran mayoría coinciden que estas iniciativas se deberían haber implementado desde sus inicios porque ahora ya es demasiado tarde.

Cuando el moderador expuso dos ejemplos de acciones sostenibles que está llevando a cabo Burger King, la gran mayoría de los integrantes las desconocían. De hecho, una participante expuso que todas estas prácticas deben ser comunicadas de forma correcta para que la sociedad conozca su grado de implicación en la ciudadanía. Sin embargo, cuando se les preguntó por la opinión de la nueva iniciativa de McDonald's por retirar del mercado las pajitas de plástico y otros envases de este material, ninguno de los miembros mostró signos de desconocimiento hacia esta propuesta. No obstante, algunos de los integrantes argumentaron que esta práctica no es una apuesta voluntaria promovida por parte de McDonald's, sino que responde a una nueva ley impuesta por la Unión Europea que prohíbe vender y comercializar productos de plástico de un solo uso como es el caso de este objeto. Uno de los integrantes mostró su opinión negativa hacia esta práctica añadiendo que: "Se han aprovechado de esta ley para darla a conocer como si fuera una iniciativa propia".

Cuando el moderador les formuló la última pregunta de la reunión respecto si la imagen o percepción que tenían acerca de McDonald's y Burger King había cambiado después de haber compartido su opinión con todos sus compañeros y conocer algunas de las prácticas que realizan ambas compañías para comprometerse con la sostenibilidad y salud de las personas, la gran mayoría opinaron que su percepción hacia estas seguía siendo la misma. Es más, uno de ellos expuso que: "Si no hacen un *rebranding* o un cambio radical muy importante, nunca cambiará mi percepción que tengo hacia estas marcas". Otro integrante finalizó la reunión añadiendo que se sintió defraudada con estas mismas: "Creo que intentan mostrar algo que no son", añadió.

5.3 Comunicación de McDonald's y Burger King

Gracias a la herramienta de investigación del *focus group* se ha podido determinar que la mayoría de los miembros no son conocedores de algunos de los ejemplos de prácticas de RSC que están llevando a cabo McDonald's y Burger King. Por esta razón, todos coincidieron que deberían mejorar su comunicación para que la gente conociese mejor su implicación y las iniciativas que están realizando para comprometerse tanto en la sostenibilidad medioambiental como en la salud de las personas. Una de las integrantes sugirió que una buena práctica de comunicación sería "Reconocer cómo están trabajando actualmente para mejorar en aquello que se han equivocado en el pasado".

Algunos de los integrantes valoran positivamente y consideran importante comunicar estas propuestas o iniciativas sociales a la ciudadanía. Dos de ellos remarcaron la necesidad y la importancia de comunicar sus responsabilidades sociales tanto a nivel

externo como interno de la empresa; de hecho, una de ellas expuso que: “Muchas veces intentan transmitir valores que a nivel interno no se reflejan, y esto es contraproducente.” A pesar de estas opiniones más favorables, hubo miembros que mostraron una opinión más crítica y contraria a la de los demás; uno de ellos expuso que es “Una pérdida de tiempo y dinero comunicar algo que realmente no son” y otro argumentó que estas acciones son solo para “ocultar sus malas prácticas”.

Varios de los participantes han propuesto algunas prácticas comunicativas que estas dos empresas podrían implementar para dar a conocer sus iniciativas en RSC, como por ejemplo, realizar actividades en los propios establecimientos de estas cadenas para que haya mayor grado de implicación por parte de los consumidores, y también dar a conocer sus iniciativas sociales en plataformas como Netflix o HBO debido al gran consumo que hacen las generaciones más jóvenes de estas plataformas digitales.

6. Entrevista en profundidad

En este apartado del trabajo de investigación se analizarán las entrevistas realizadas a los dos expertos bajo las categorías de análisis establecidas.

6.1 Entrevista a Constanza Nieto

Constanza Nieto, experta en Sostenibilidad y Comunicación, es la encargada de liderar, coordinar y desarrollar proyectos de consultoría en sostenibilidad para diversas compañías y es la responsable de la comunicación de CANVAS Estrategias Sostenibles. En 2017 se licenció en Periodismo en la Universidad Complutense de Madrid y realizó, en esta misma universidad, el Máster en Comunicación de las Organizaciones. Antes de formar parte del equipo de la consultoría CANVAS, trabajó como redactora en diarios digitales como *Expansión* o *elEconomista*. En el año 2018 se incorporó por primera vez en CANVAS como consultora de sostenibilidad. Su labor era gestionar proyectos para ayudar a implementar y comunicar la sostenibilidad de las empresas y organizaciones realizando informes o planes de sostenibilidad, estrategias de comunicación, estudios de materialidad, etc. La entrevista a Constanza tuvo lugar el 23 de marzo vía *online* a las 15:00 horas de la tarde.

A continuación, se analizará detalladamente la información obtenida de la entrevista respondiendo a tres de las cuatro categorías establecidas en la investigación de los estudios de caso.

- **Gestión de la RSC**

Para Constanza Nieto, a pesar de que existan empresas que apuesten por la gestión de la RSC como estrategia de marketing o publicidad, a las compañías les beneficia favorablemente integrar este tipo de prácticas en el propósito de su negocio. Por esta razón, Nieto explica que muchas de las que al principio apostaban por la sostenibilidad como estrategia de comunicación han acabado “incorporándola como una práctica habitual en su modelo de negocio”. Sin embargo, la experta en Comunicación y Sostenibilidad de CANVAS apunta que para conseguir dichos beneficios las compañías han de “creer firmemente en lo que hacen” y, además, deben tener un “impacto coherente y sostenible en el tiempo”.

Según Nieto, todas las empresas tienen que implementar tres valores indispensables para poder gestionar correctamente la RSC en su negocio. En primer lugar, todas ellas han de tener una convicción firme de la sostenibilidad. Además, esta debe plasmarse en las prácticas e iniciativas que implementan en su día a día y también en su propósito. Para Nieto, el propósito es otro de los valores importantes que deben tener

en cuenta las empresas para gestionar la RSC. De hecho, considera que el propósito tiene que ir más allá de los beneficios económicos que pueden conseguir como fruto de su actividad y lo define como: “El compromiso real de las empresas para que su actividad tenga un impacto que sea verdaderamente positivo”.

Para la entrevistada, el último valor imprescindible que toda empresa tiene que integrar es trasladar la RSC a todos los grupos de interés para que “puedan entender y compartir el propósito de la empresa”. Para realizarlo, Nieto señala la importancia de la existencia de un liderazgo que “encarne estos valores” y los pueda transmitir a todos los *stakeholders*.

- **Prácticas y estrategias de RSC**

Según Constanza, tanto McDonald’s como Burger King deben ser más responsables en cuanto a la promoción de estilos de vida saludables y ser “más conscientes de su impacto sobre la salud de los niños y jóvenes”. De hecho, señala que una de sus metas más importantes es educar a las personas a comer saludablemente y “cumplir con las metas de los ODS 3”. También opina que la apuesta por la sostenibilidad por parte de estas dos compañías ha de ser inmediata.

Pese haber incorporado nuevos productos más saludables o reducir la cantidad de comida servida en los menús, Nieto considera que estos cambios son insuficientes y pueden suponerles cierto riesgo. Señala que los consumidores les podrían retirar su “legitimidad” e incluso destaca que podrían desaparecer en el futuro por no adaptarse a las exigencias de la sociedad y no resolver los problemas que generaran tanto a la salud de las personas, como por ejemplo la obesidad infantil, y la sostenibilidad, como la huella de carbono.

En cuanto a las prácticas de RSC por parte de las compañías, Nieto indica que “No se puede esperar que por ellas mismas empiezan a implementar estas acciones” y argumenta que esta misma acabará siendo aplicada simplemente por la existencia de regulaciones impuestas por agentes externos que les obligarán a cumplir y velar por la RSC. Constanza aprecia que este aspecto es, por una parte, positivo porque su compromiso social será mucho mayor y, por otra parte, negativo porque realmente su apuesta voluntaria por resolver una necesidad social no estará integrada en su propósito. Además, argumenta que pese a que Europa y España están llevando a cabo iniciativas para cumplir con los ODS de la Agenda 2030, todos los países del mundo deben mostrar su compromiso por llevar a cabo prácticas socialmente responsables y tomar decisiones “contundentes e inmediatas”.

- **Comunicación de la RSC**

Nieto opina que la comunicación que hacen las empresas, en general, respecto a la RSC es insuficiente y, por este motivo, deben comunicar “qué hacen por y para sus grupos de interés y la sociedad en general”. También considera que la comunicación debe trascender a todos y cada uno de grupos de interés que forman parte del negocio de las compañías con el objetivo de crear vínculos de confianza y relaciones a largo plazo.

Nieto destaca que desde CANVAS han detectado que durante la pandemia las empresas han apostado por comunicar su implicación con la sociedad, como es el caso de la sostenibilidad, para mostrar “Cómo cuidan a sus grupos de interés y a la sociedad en un momento en el que todos nos hemos visto muy vulnerables y hemos buscado alguien que nos proteja”, señala.

Un ejemplo de práctica comunicativa que, según Constanza Nieto, podrían implementar las empresas es la organización de “encuentros sostenibles”, talleres o actividades prácticas para involucrar a todos sus grupos de interés en las acciones de la compañía. Con la ejecución de estas iniciativas, la entrevistada cree que lograrían ciertos beneficios como convertir a los empleados en “embajadores de marca” y crear “relaciones directas” con sus clientes o consumidores.

6.2 Entrevista a Marcos González

Marcos González es el Fundador y el Presidente de la empresa de comunicación iberoamericana Corresponsables. Licenciado en la Universidad de Barcelona en el grado de Ciencias de la Comunicación, Marcos cuenta con una amplia experiencia en el sector de la responsabilidad social y la comunicación corporativa; ha participado en varias jornadas, foros y encuentros organizados, es autor de varios libros y es profesor en diferentes centros de enseñanza como la escuela ESIC y la Universidad de Alcalá de Henares y la Universidad Autónoma de Guerrero (México). Además, ha sido galardonado en varias ocasiones por su labor y tareas con varios premios: Premio Economía Solidaria, II Premio del Centro de Estudios Financieros y el Premio de Alares (Asociación de Directivos de Comunicación, 2021). La entrevista a Marcos González tuvo lugar el 20 de Abril vía *online* a las 16:00 horas de la tarde.

En este caso, también se realizará el análisis de la entrevista al experto respondiendo a tres de las cuatro categorías establecidas para proceder con la investigación de los estudios de caso.

- **Gestión de la RSC**

Marcos González señala que cada vez son más las empresas que integran en su modelo de gestión de negocio las políticas de RSC. Para llevarlas a cabo, el entrevistado añade que los cuatro valores más importantes que deberían tener en cuenta son: la transparencia, la sinceridad, la coherencia (que las iniciativas de RSC que promueve la compañía guarden relación con las prácticas que esta misma realiza) y la integridad. Para González, todos estos valores han de ser transversales y reflejarse en la integridad de la organización.

Marcos señala que para ejercer un buen control de la RSC es imprescindible que las compañías cuenten en su negocio con el perfil profesional del Dirse, quien es el encargado de “gestionar la reputación e imagen de esta misma así como potenciar el diálogo con sus grupos de interés”. Pese a admitir que este profesional se encuentra con ciertas limitaciones, González argumenta que con la pandemia muchas empresas han reconsiderado la importancia de este perfil profesional en cuanto a la gestión de la comunicación empresarial de la RSC.

- **Prácticas y estrategias de RSC**

González argumenta que las cadenas de *fast-food* McDonald’s y Burger King no valoran los beneficios que pueden conseguir ya sea implicándose en acciones de RSC o integrando estas políticas en el conjunto de su negocio. Es más, el entrevistado admitió que desde Corresponsables han intentado colaborar con ambas empresas, pero asegura que “son muy opacas y les cuesta mucho trabajar en esta línea”.

Pese a ello, González justifica que la imagen y reputación de las empresas depende bastante de la cultura de cada país. Según él, en España las empresas son consideradas como las “causantes de graves problemas sociales” y esto afecta negativamente a su imagen y reputación. Por esta razón, Marcos opina que ciertas empresas, como es el caso de las *fast-food*, tienen más difícil lidiar con la RSC.

El Director de Corresponsables cree que las empresas de *fast-food* sometidas a los estudios de caso han sabido enfrentarse al movimiento *healthy* como una oportunidad, ya que cree que cada vez apuestan más por ofrecer productos “más saludables, sostenibles y éticos posibles”. Pese a ello, considera que debido a la falta de comunicación de estas compañías con sus *stakeholders*, la gran mayoría de estos desconocen cómo están trabajando por ser más sostenibles y se implican con el movimiento *healthy*.

- **Comunicación de la RSC**

Para Marcos, McDonald's y Burger King hacen una mala gestión de la comunicación acerca de sus acciones y políticas de RSC debido, probablemente, a la falta de recursos que destinan para "fomentar un diálogo constructivo y sano con sus grupos de interés". Por esta razón, Marcos señala que el reto de ambas empresas es doble; en primer lugar, saber priorizar qué herramientas de comunicación utilizar y, en segundo lugar, hacer una gestión eficiente de estas mismas. González considera que los informes de sostenibilidad son el mejor medio de comunicación para integrar y plasmar todas las áreas de actuación de los negocios de ambas compañías y comunicar e informar sobre sus prácticas socialmente responsables.

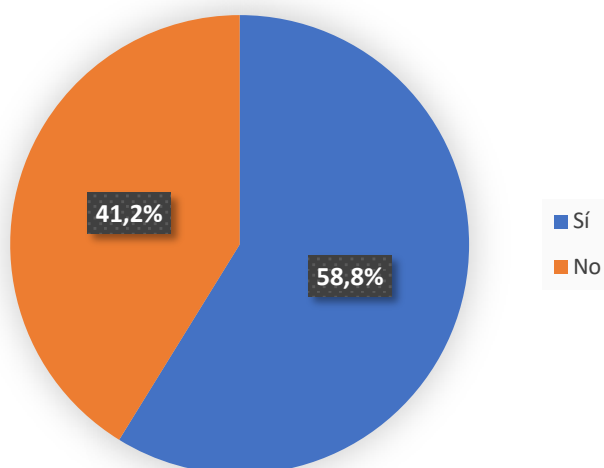
El director de Corresponsables considera que McDonald's y Burger King tienen un problema de imagen y reputación debido a los productos con los que comercializan y por el impacto medioambiental fruto de su negocio. Además, señala que llevan acarreado con este problema desde hace años, por lo que deberían empezar a demostrar cómo trabajan para que no sean consideradas como tal. Sin embargo, Marcos cree que "No han considerado conveniente o no han sabido o querido dar suficiente importancia a la comunicación para aprovecharla y utilizarla como una oportunidad". Así pues, González considera que la publicidad sería un buen medio para transmitir sus iniciativas socialmente responsables y demostrar a la sociedad cómo se enfrentan al movimiento *healthy* y promueven la sostenibilidad en sus negocios.

7. Encuestas

Para complementar la investigación realizada se ha diseñado una misma encuesta vía *online* con un total de 19 preguntas en la que han participado 51 individuos. La encuesta se lanzó el 14 de marzo y estuvo activa durante una semana. Las preguntas formuladas tratan aspectos relacionados con el sector del *fast-food*, así como otras cuestiones vinculadas a las dos compañías que han sido sometidas a los estudios de caso.

La primera cuestión de la encuesta plantea si los individuos conocen o no qué es la Responsabilidad Social Corporativa. Con el 58,8%, más de la mitad de las personas encuestadas conocen en qué consiste la RSC frente al 41,2% que no (Gráfica 1).

Gráfica 1. ¿Conoces en qué consiste la Responsabilidad Social Corporativa?

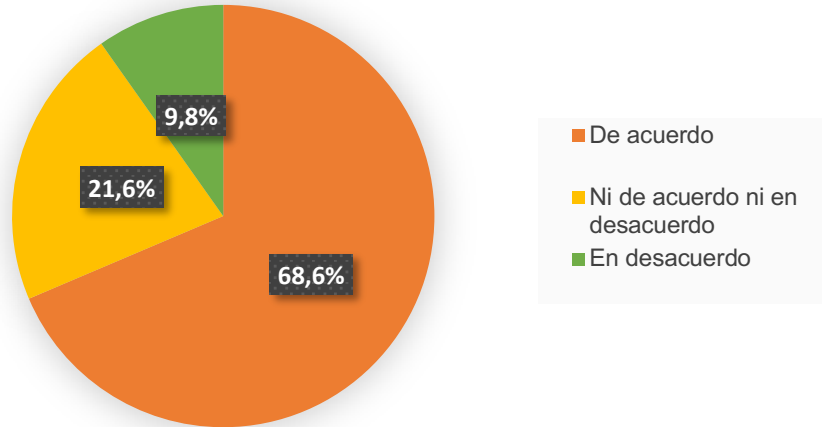


Fuente: Elaboración propia.

De todo el conjunto de la muestra, el 49% de los individuos admitieron que no conocían ninguna marca de *fast-food* que ofrezca productos *healthies*. Sin embargo, el 33% de ellos concibieron a McDonald's como la principal marca de *fast-food* que comercializa este tipo de productos saludables. Muy lejos de este dato, con el 18% se encuentran otras marcas menos mencionadas como Viena, Burger King (solo tres personas la citaron) Subway y Pans and Company.

El 68,6% de los participantes se mostraron de acuerdo con asociar los *fast-foods* a la expresión "comida basura". Además, solo un 9,8% respondieron su total desacuerdo a la vinculación de las cadenas de comida rápida a este término peyorativo. El 21,6% restante opinaron que no están ni de acuerdo ni en desacuerdo (Gráfica 2).

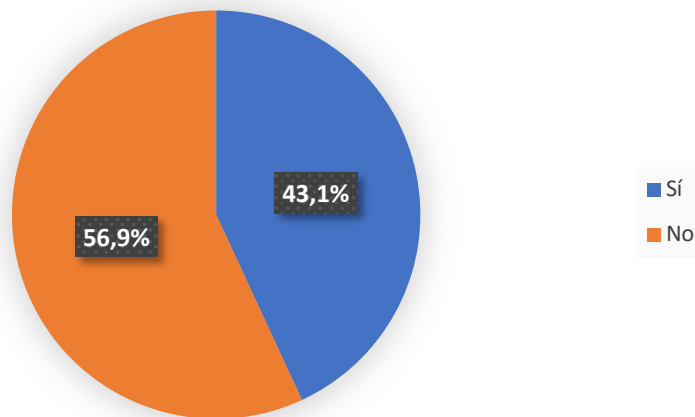
Gráfica 2. ¿Estás de acuerdo que se asocie a las cadenas de "fast-food" con el término "comida basura"?



Fuente: Elaboración propia.

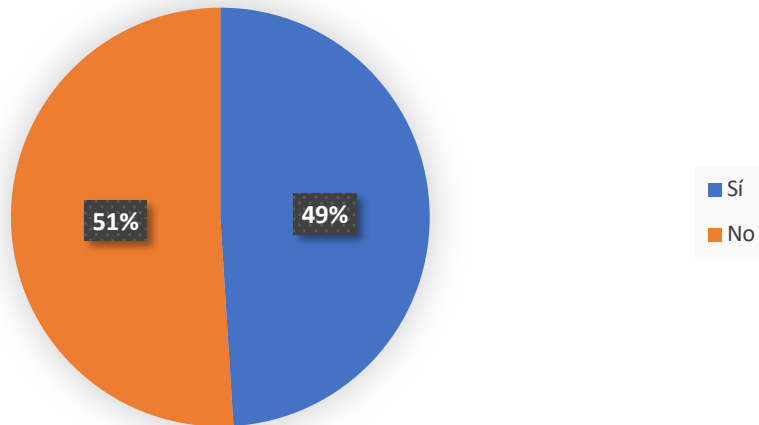
Por lo que concierne a la calidad de los productos que ofrecen las dos compañías de *fast-food* elegidas para realizar los estudios de caso, más de la mitad de los encuestados mostraron una opinión desfavorable tanto en la calidad de los productos como en la sostenibilidad medioambiental. Respecto a la calidad de los productos, Burger King obtuvo un porcentaje mayor de personas que opinaron a favor de su apuesta por ofrecer productos de calidad (con el 49%), mientras que el porcentaje de individuos respecto a la misma cuestión por parte de McDonald's es menor (con el 43,1%) (Gráficas 3 y 4). Aún y así, es importante resaltar que la diferencia entre una y otra es mínima.

Gráfica 3. ¿Consideras que McDonald's se preocupa por la calidad de sus productos?



Fuente: Elaboración propia.

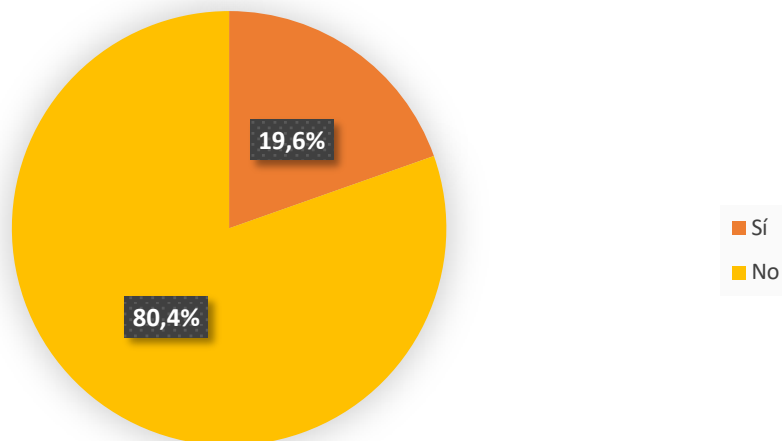
Gráfica 4. ¿Consideras que Burger King se preocupa por la calidad de sus productos?



Fuente: Elaboración propia.

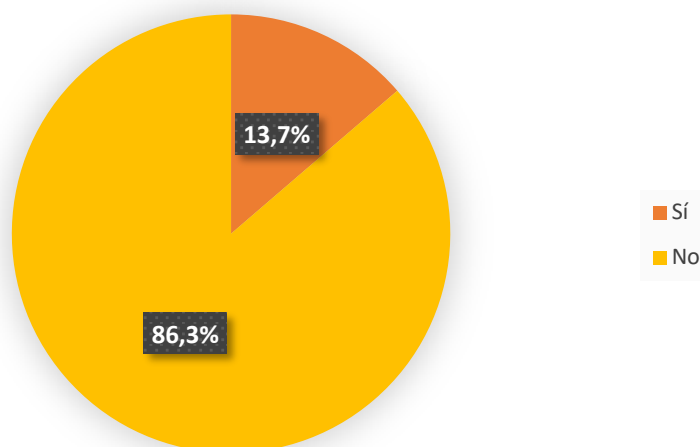
En cuanto a la sostenibilidad medioambiental, el porcentaje de individuos que opinan que ambas compañías no se preocupan por la sostenibilidad medioambiental es mucho más elevado; con un 80,4% por parte de McDonald's y un 86,3% en el caso de Burger King (Gráficas 5 y 6).

Gráfica 5. ¿Crees que McDonald's se preocupa por la sostenibilidad medioambiental?



Fuente: Elaboración propia.

Gráfica 6. ¿Crees que Burger King se preocupa por la sostenibilidad medioambiental?



Fuente: Elaboración propia.

La iniciativa sostenible que ha llevado a cabo McDonald's más comentada por los encuestados ha sido la eliminación de las pajitas de plástico. Otros han aportado distintas iniciativas, como por ejemplo, la oferta de diferentes tipos de ensaladas en sus menús, la incorporación de frutas como postres o el cambio de algunos de sus envases de plástico por otros de cartón. Aun y así, hay algunos pocos que desconocen alguna iniciativa sostenible de McDonald's.

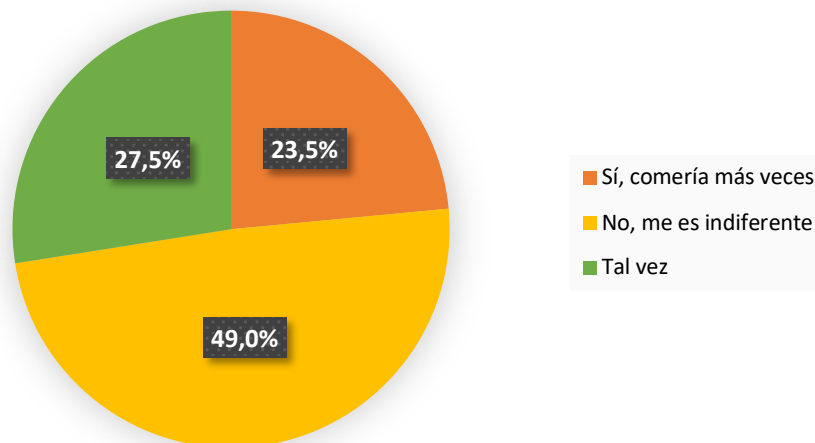
A diferencia de McDonald's, la gran mayoría de los individuos encuestados no conocen alguna acción sostenible de Burger King. De las pocas respuestas obtenidas, la gran mayoría coinciden con las de McDonald's, como por ejemplo, la eliminación de envases de plástico y las pajitas. Una aportación distinta que no se había contemplado hasta entonces ha sido la de un encuestado que cree que la incorporación de la hamburguesa vegetariana de Burger King supone un menor impacto al medio ambiente por no utilizar carne como ingrediente del producto.

La gran mayoría de los individuos opinan positivamente que McDonald's y Burger King apuesten por opciones veganas o vegetarianas. La principal razón que han coincidido varios de los individuos para justificar esta respuesta ha sido que la oferta de estos productos ha sido una forma de adaptarse a los gustos de un perfil de consumidor (cada vez más frecuente) que sigue esta nueva tendencia de alimentación. Además, uno de los encuestados argumenta que la comercialización de productos de estas características tiene un efecto y repercusión positiva al medio ambiente porque de esta forma se reduce el consumo de carne. Otros, pese a considerarlo como un hecho positivo, lo perciben como una estrategia de marketing para sumarse a esta nueva

moda solo para poder ampliar su público y, consecuentemente, generar mayores ingresos económicos.

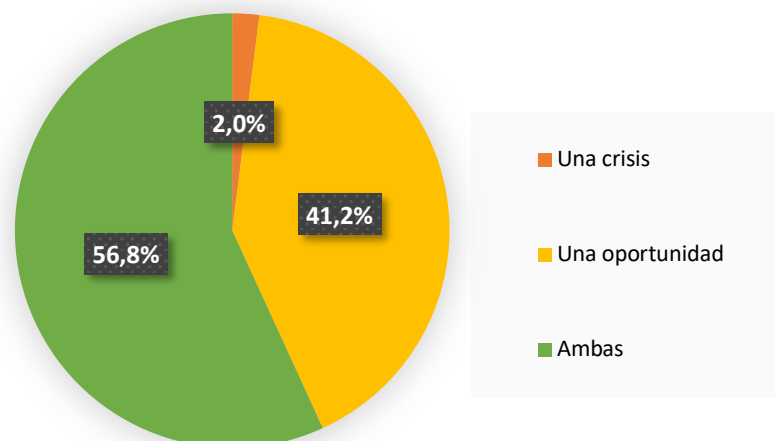
Casi la mitad de los encuestados (el 49%) no asistiría con mayor frecuencia a un McDonald's o Burger King si estos ofreciesen productos más saludables. Sin embargo, el 27,5% de ellos tal vez comería con mayor frecuencia en estos restaurantes mientras que el 23,5% de ellos cree que sí lo haría. Además, el 56,9% opinan que el movimiento *healthy* les ha supuesto tanto una crisis como una oportunidad y el 41,2% únicamente una oportunidad. Solo ha habido un individuo del total de la muestra que cree que a estas empresas les haya supuesto una crisis (Gráficas 7 y 8).

Gráfica 7. ¿Si estas dos empresas "fast-food" ofreciera productos más saludables, ¿asistirías con mayor frecuencia?



Fuente: Elaboración propia.

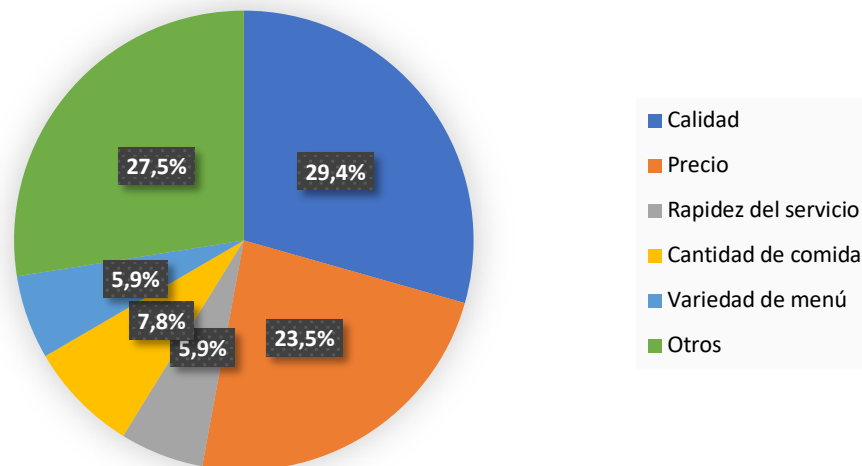
Gráfica 8. ¿Cuál de las siguientes tres opciones crees que el movimiento "healthy" les ha supuesto a estas dos compañías?



Fuente: Elaboración propia

Los dos aspectos que los encuestados tienen más en cuenta en la elección del menú que quieren comer en un restaurante McDonald's o Burger King son la calidad, con 29,4%, y el precio, con el 23,5%. Muy lejos de estos porcentajes se encuentran otros atributos como la cantidad de comida (7,8%), la rapidez del servicio y la variedad del menú (5,9%, respectivamente). Otras opciones distintas que añadieron los encuestados respecto a las propuestas formuladas en la encuesta son: los productos, el sabor y las opciones veganas o vegetarianas. Además, otros detallaron que su elección depende de lo que le apetezca comer en aquel instante (Gráfica 9).

Gráfica 9. ¿Cuál de los siguientes aspectos tienes más en cuenta cuando eliges el menú que quieres comer en un restaurante McDonald's o Burger King?



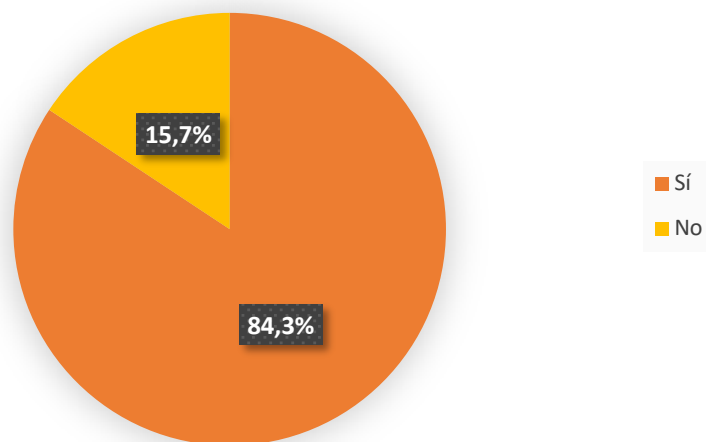
Fuente: Elaboración propia.

En cuanto a la compatibilidad de los términos *fast-food* y *healthy*, hay encuestados que opinan que estos dos conceptos son compatibles mientras que hay otros que no. La principal razón por la que los individuos creen que son compatibles es que un *fast-food* puede ofrecer comida saludable a pesar de la rápida elaboración de los productos. Es por esto que hay algunos que se justifican explicando que el término *fast-food* se utiliza de forma errónea para asociarlo muchas veces a comida poco sana; según ellos la comida *fast-food* no implica que no sea *healthy*. Por otra parte, la gran mayoría de los encuestados creen que son términos incompatibles porque los productos que se venden en estos *fast-foods* son de mala calidad debido a los ingredientes que utilizan en su elaboración (“ultraprocesados”, “fritos” o “calóricos”). Además, varios de los participantes aportan que los restaurantes de comida rápida

podrían ser más *healthies* apostando por productos saludables, de proximidad, sostenibles y de calidad.

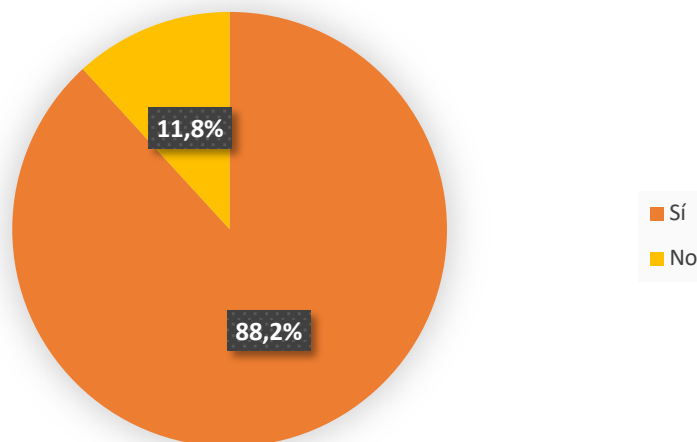
Respecto a la capacidad de adaptación por parte de ambas compañías a las nuevas necesidades, gustos y tendencias de la sociedad, los resultados muestran que gran parte de los individuos creen que sí que lo hacen. Con una diferencia de dos individuos, Burger King obtiene mayor porcentaje a favor respecto a su adaptación, con el 88,2%, frente a McDonald's con el 84,3% (Gráficas 10 y 11).

Gráfica 10. ¿Te parece que McDonald's se adapta a las necesidades, gustos y tendencias de la sociedad?



Fuente: Elaboración propia.

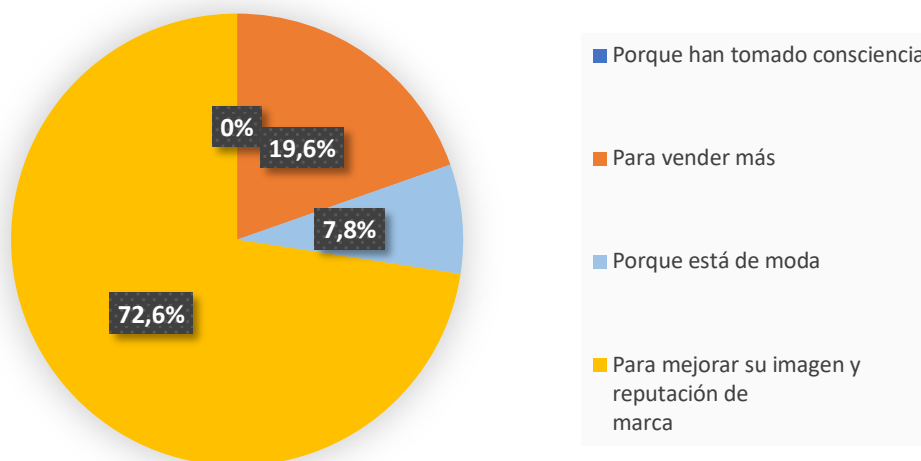
Gráfica 11. En el caso de Burger King, ¿piensas lo mismo?



Fuente: Elaboración propia.

De todos los participantes de la encuesta, no hay ningún individuo que crea que las compañías McDonald's y Burger King apuesten por ofrecer productos más saludables y sean más respetuosas con el medio ambiente porque sean conscientes de ello. Es más, la gran mayoría de estos, con un 72,6%, creen que ambas compañías de *fast-food* han llevado a cabo estas iniciativas para mejorar su imagen y reputación de marca. Con porcentajes bastante más bajos, el 19,6% opinan que lo hacen para vender más y solo el 7,8% creen que lo hacen porque está de moda (Gráfica 12).

Gráfica 12. ¿Por qué razón primordial crees que las empresas McDonald's y Burger King han apostado por ofrecer productos más saludables y ser más respetuosas con el medioambiente?

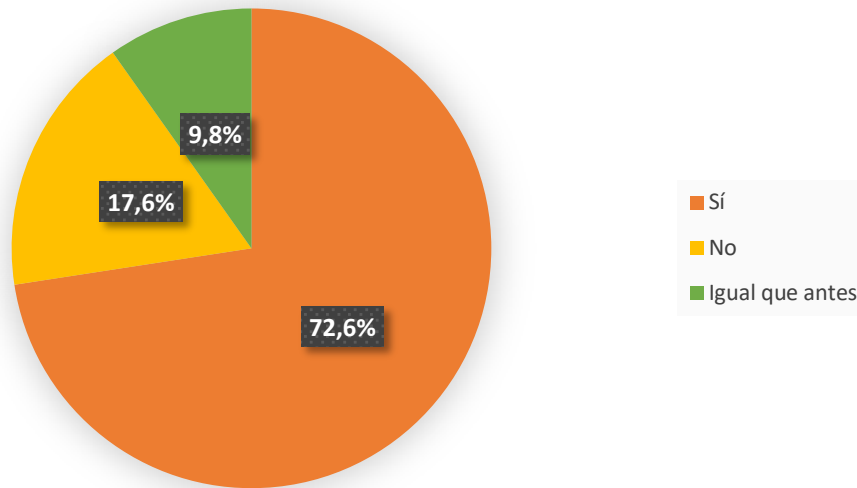


Fuente: Elaboración propia.

Algunas de las propuestas más repetidas en cuanto a las prácticas que deberían de llevar a cabo ambas compañías para comprometerse con la sociedad han sido su mayor implicación por reducir su impacto en el medio ambiente y ofrecer productos de calidad (para ello, algunos de los ejemplos que han expuesto han sido que sean productos de proximidad y locales). Además, otros han considerado importante que ofrezcan productos más variados que se adapten a las necesidades del público (veganos, vegetarianos, celíacos, etc.), la importancia de realizar acciones solidarias y también alguno de ellos ha destacado que deberían promover el consumo de comida saludable en la sociedad.

Para finalizar, con un 72,5%, la gran mayoría de los individuos creen que en la actualidad la mayoría de las empresas (en general) se preocupan más por cuestiones sociales y medioambientales. Solo un 17,6% cree que no y el 9,8% restante opina que lo hacen igual que antes (Gráfica 13).

Gráfica 13. ¿Crees que ahora las empresas (en general) se preocupan más por cuestiones y problemáticas sociales y medioambientales?



Fuente: Elaboración propia.

8. Análisis de los resultados: McDonald's y Burger King

8.1 Gestión de la RSC de las compañías

La gestión de la Responsabilidad Social Corporativa de McDonald's se centra especialmente en tres de sus *stakeholders* más importantes: consumidores (en los que se encuentran niños y familias), proveedores y empleados. Las prácticas sostenibles y los aspectos relativos a la calidad de los productos giran en torno a los proveedores y los empleados, como principales grupos de interés. Por lo que concierne a la promoción de estilos de vida saludables, las prácticas de McDonald's se centran en los consumidores. Todas estas iniciativas se plasman en la Memoria de Responsabilidad Social Corporativa de McDonald's de 2012 y en los compromisos expuestos en su web corporativa.

Por otra parte, la gestión de las prácticas de RSC que lleva a cabo Burger King se ven reflejadas en su web corporativa y en sus compromisos expuestos en el Código de Conducta y Ética empresarial de 2016. La promoción de estilos de vida saludables de Burger King se exponen en su compromiso con uno de sus *stakeholders* más importantes, los clientes, y su apuesta por la sostenibilidad se materializa en los compromisos de otros dos de ellos: los proveedores y la sociedad.

Los dos expertos entrevistados, Constanza Nieto y Marcos González, coinciden que para hacer una buena gestión de la RSC esta debe integrarse en el propósito o el modelo de negocio de todas las compañías y, además, debe ser transversal; es decir, que involucre a todos los grupos de interés. González va más allá y destaca la importancia que adquiere el perfil profesional del Director respecto a la gestión de las políticas de RSC y la comunicación de las acciones socialmente responsables de todas las empresas u organizaciones.

- **Compromiso con la salud**

Tanto en su visión, misión y en la definición de los valores corporativos, McDonald's expone que gran parte de sus acciones se centran en complacer las necesidades de sus consumidores. Además, la experiencia y el compromiso serían dos de los valores más destacables con los que trabaja esta compañía para así cumplir y lograr su misión: "alcanzar al cien por cien su satisfacción" (McDonald's España, 2021).

Los ámbitos en los que actúa McDonald's para comprometerse con los consumidores guardan relación con promover estilos de vida equilibrados y saludables; poniendo especial foco en la importancia de mantener una alimentación variada y en la realización de ejercicio físico. Por esta razón, McDonald's expone que uno de sus principales propósitos es ofrecer diferentes productos que se adapten a los gustos y

estilos de vida de estos mismos (McDonald's España, 2021). Además, la compañía también remarca la importancia de la accesibilidad de los consumidores a la información nutricional de las comidas que ofrecen. Esta información la pueden consultar tanto en los envases de los productos como en su página web.

McDonald's establece exhaustivos estándares para asegurar la buena calidad y la seguridad de los alimentos en su proceso de elección y suministro y durante el transporte y almacenamiento de estos mismos. Dos ejemplos de ello son: el *Distributor Quality Management Process* y el APPCC, ambos comentados anteriormente. Además, los productos como la carne de vacuno, el café y el pescado cuentan con sus respectivos certificados. Esta compañía también se compromete a fomentar prácticas saludables participando en congresos y jornadas sobre nutrición y dialoga con expertos y nutricionistas (Memoria de Responsabilidad Social Corporativa, McDonald's España, 2012).

Uno de los compromisos más importantes que hace hincapié McDonald's es la promoción de estilos de vida saludables de su público infantil, ya sea con la oferta de diferentes opciones de fruta y verdura, limitando el aporte calórico del menú para estos a 600 calorías o a través de la comunicación comercial y acciones de marketing para fomentar buenos hábitos. También se comprometen a promover la lectura de los niños con la iniciativa *Happy Readers* y llevan a cabo programas solidarios como: la Fundación Ronald McDonald's, los *Fammily Room* y los *Milk Truck*.

En cuanto a la promoción de estilos de vida equilibrados, Burger King no cuenta, a diferencia de McDonald's, con una hoja de ruta que refleje de forma explícita cómo trabaja para fomentar prácticas saludables entre sus consumidores. Hay una pequeña apreciación relativa a esta cuestión en la sección de su compromiso con sus clientes que aparece explicada en el Código de Ética. En este apartado, Burger King argumenta que la compañía cumple con los estándares de calidad y seguridad alimentaria.

- **Compromiso con la sostenibilidad**

El compromiso con la sostenibilidad se plasma a través de las prácticas que realiza McDonald's España, como por ejemplo: la compra y suministro sostenible en el sector primario, el uso eficiente de los recursos naturales del agua y la energía eléctrica, la reutilización y reciclado de envases y la reducción del uso del plástico. Además de todas estas iniciativas, sus establecimientos están dotados de maquinaria y equipos que hacen una gestión más eficiente del consumo de los recursos naturales y disponen del certificado Q de calidad.

Los proveedores y los empleados son, además de la propia compañía, otros de los agentes clave para que McDonald's cumpla con su compromiso respecto a la sostenibilidad medioambiental y a la calidad de los productos. Aunque esta compañía cuente con proveedores a nivel internacional, McDonald's se compromete con los proveedores locales de cada uno de los países donde trabaja. En España, según la Memoria de RSC de 2012, la compañía expuso que el 75% de las materias primas provenían de suministradores españoles de las diferentes Comunidades Autónomas, mientras que el 25% restantes procedían de la Unión Europea (Memoria de Responsabilidad Social Corporativa, McDonald's España, 2012, págs. 16-17).

El compromiso con la sostenibilidad y la seguridad alimentaria por parte de los proveedores se aplica a través de las acciones que lleva a cabo McDonald's para fomentar prácticas vinculadas, en primer lugar, al suministro de primeras materias del sector primario, como por ejemplo el *McDonald's Agricultural Assurance Program* o la iniciativa de "Granjas insignia", y, en segundo lugar, en la cadena de distribución logística (transporte y almacenamiento). Además, desde el Departamento de Calidad, McDonald's controla las buenas prácticas de sus proveedores y también cuenta con un estándar que dicta todos los requisitos que los suministradores de materias primas han de cumplir y velar durante su proceso de producción. Este estándar se conoce como *Supplier Quality Management System* (Memoria de Responsabilidad Social Corporativa, McDonald's España, 2012).

Así pues, los proveedores ejercen una función muy importante en el modelo de negocio de la compañía, porque junto con McDonald's, trabajan para "ofrecer calidad y mejora continua, con el objetivo de diseñar y mantener una cadena de suministro estable y sostenible" (Memoria de Responsabilidad Social Corporativa, McDonald's España, 2012, pág. 40).

Los empleados también encarnan un rol importante en el negocio, ya sea para transmitir los valores corporativos de McDonald's (Calidad, Seguridad, Servicio, Limpieza y Valor) como para promover la sostenibilidad en sus prácticas laborales. En 2012 la compañía de *fast-food* elaboró un Manual de Buenas Prácticas para que estos gestionasen correctamente la energía de sus establecimientos con el fin de reducir el gasto eléctrico y, a la vez, hiciesen un uso más eficiente del agua (*ibíd.* pág. 76). Además, otros de sus compromisos con este grupo de interés son potenciar su talento a través de distintos programas de formación y combatir la precariedad laboral de los jóvenes ofreciendo trabajos flexibles.

Por otro lado, pese a no tener una Memoria de RSC, Burger King explica en su web corporativa que cuenta con un plan de sostenibilidad cuyo principal objetivo es la

reducción del uso del plástico de algunos de sus envases. En el Código de Conducta y Ética empresarial también se hace referencia al tema de la sostenibilidad en el apartado de compromisos con sus proveedores y la sociedad. Respecto al primer compromiso, Burger King expone, en este mismo documento, que las prácticas de sus proveedores deben estar focalizadas a la sostenibilidad y al respeto y protección del medio ambiente. En su segundo compromiso con la sociedad, la compañía muestra especial preocupación por el planeta, sus recursos y se compromete por el respeto al medioambiente a través de: la formación de sus empleados, la reutilización y reducción de residuos, una gestión más eficiente de los recursos naturales y equipando a los propios restaurantes con sistemas que generen menor impacto medioambiental (Código de Conducta y Ética Empresarial, Burger King, 2016, pág. 20).

8.2 Prácticas y estrategias de RSC de las compañías

La mayoría de las prácticas que llevan a cabo tanto McDonald's como Burger King en cuanto a la sostenibilidad y la promoción de estilos de vida saludables coinciden con las preocupaciones reales que mostraron los individuos encuestados y los participantes del *focus group*. Las dos más importantes son: la calidad de los productos que ofrecen y el impacto medioambiental fruto de sus actividades. Aún y así, la realización de estas iniciativas es percibida, por parte de los sujetos que participaron en la investigación, como insuficiente y con ciertos matices negativos y desfavorables. Este último apunte se analizará con mayor detalle en las siguientes categorías establecidas.

• Acciones saludables

El compromiso de McDonald's y Burger King con la promoción de estilos de vida saludables se materializan tanto en acciones deportivas (la mayoría patrocinios) como en los productos que ofrecen en sus establecimientos.

En su Memoria de RSC, McDonald's expone que ha patrocinado varios eventos relacionados en el mundo del deporte. Son un ejemplo: los Juegos Olímpicos, la Eurocopa, la Copa Mundial de la FIFA y la Copa Mundial de Sudáfrica. Una de las acciones que ha realizado recientemente McDonald's ha sido su participación en los juegos eSports con su propio equipo, *McDonald's Riders*. Además, tal y como se muestra en este mismo informe, McDonald's ha adaptado sus restaurantes con zonas de juego y ejercicio para los niños.

En el caso de Burger King, su apuesta por el deporte ha sido menos significativa. El año pasado Burger King España volvió a ser el patrocinador oficial del club x6tence

de los juegos electrónicos de los eSports. Además, en 2010 la compañía se convirtió en el patrocinador oficial de la Liga de Fútbol Profesional (LFP) y organizó el concurso *King Celebration 2010*. Con este certamen, el público pudo votar la celebración del gol más original de la Liga 2010. El jugador que obtuvo más votos recibió un premio económico que fue destinado a una organización benéfica que este mismo eligiese. El Director General de la LFP, Francisco Roca, expuso que uno de los objetivos más importantes que se quiso conseguir con este acuerdo de patrocinio fue “promover los valores del deporte” (Cinco Días, 2010).

Por lo que concierne a la línea de productos que ofrecen McDonald's y Burger King, cabe destacar que estas dos han lanzado varios productos veganos y vegetarianos por todo el mundo. Sin embargo, la cadena de restaurante de McDonald's España aún no ofrece ningún producto de estas características mientras que Burger King sí; la hamburguesa *Whopper* vegetal y sus *nuggets* elaborados a base de plantas.

Es importante señalar que las hamburguesas de McDonald's se cocinan con carne 100% de vacuno español y cuentan con el certificado AENOR. Así mismo, esta compañía ofrece tres tipos de ensaladas: ensalada César con pollo crujiente, ensalada de huerta y ensalada de queso de cabra. Por su parte, Burger King cuenta también con cuatro tipos de ensaladas en sus menús.

Este año, la iniciativa más importante que ha llevado a cabo McDonald's España ha sido el lanzamiento de la *Big Good*; una hamburguesa elaborada a base de productos nacionales para así cumplir con el compromiso con sus proveedores apostando por productos locales y de calidad y, a la vez, apoyar y dar visibilidad a este sector tan afectado por la pandemia. También es importante destacar que McDonald's ha recurrido muchas veces a prestigiosos cocineros del país para colaborar conjuntamente y lanzar nuevos modelos de hamburguesas más *gourmet*.

Respecto a los productos que ofrecen al público infantil, es significativo remarcar que ambas compañías muestran en sus compromisos la necesidad de ofrecerles un menú equilibrado y saludable. Para llevarlo a cabo, McDonald's expone que se compromete a promover estilos de vida saludables a través de su comunicación, ofreciendo productos que no tengan ingredientes nocivos para su salud (colorantes u otros aditivos) y que su aporte calórico sea inferior a las 600 calorías. Por esta razón, McDonald's ha ampliado su línea de productos ofreciendo opciones saludables tanto en sus entrantes como postres: ensaladas, *cherrys*, manzanas y brochetas de fruta. Por otro lado, Burger King ofrece *nuggets* vegetales en su menú infantil y ninguna otra alternativa saludable como fruta en los postres o ensaladas para las comidas.

- **Acciones sostenibles**

Los dos compromisos sostenibles más destacables que están llevando a cabo ambas compañías son: la reducción del uso del plástico y el uso de envases reciclables y reutilizables.

Burger King está eliminando el plástico de los envases de algunos de sus productos y bebidas sustituyéndolo por el papel, en el caso de las bolsas y pajitas, y madera, en sus cubiertos. Además, su objetivo fijado para este año es conseguir reducir 500 toneladas de plástico (Burger King España, 2021).

Otra de las prácticas sostenibles que ha realizado Burger King en España ha sido la remodelación de sus establecimientos para dotarlos de maquinaria y equipos que utilicen energía renovable de forma más eficiente. Dos ejemplos de estas prácticas son la inauguración de su primer establecimiento *eco-friendly* en Brunete y la colaboración de esta compañía con la empresa española EPD Energía para instalar 300 placas fotovoltaicas en sus restaurantes.

A nivel internacional, Burger King ha realizado (en varios países) una prueba piloto junto con la empresa Loop para sustituir sus envases por otros de reutilizables. Paralelamente, también está llevando a cabo investigaciones con dos universidades (una de Estados Unidos y la otra de México) con el fin de modificar la dieta de su ganado y reducir la emisión de metano.

McDonald's asume su responsabilidad de reducir el uso del plástico reemplazándolo por otros materiales reciclables. Además, entre sus otros compromisos con la sostenibilidad medioambiental se encuentran la instalación, para este 2021, de 150 cargadores eléctricos en sus establecimientos y el reciclaje del aceite cocinado para la producción de Biodiesel (McDonald's España, 2021). También es interesante destacar que una de las estrategias que ha llevado a cabo McDonald's es crear el "movimiento colaborativo" *Happy Change* cuyo objetivo es mejorar sus prácticas sostenibles tomando mayor conciencia de su impacto con el medio ambiente (*ibíd.*).

A modo de conclusión, Constanza Nieto señala que todas estas prácticas y estrategias que promueven ambas compañías son insuficientes y que por lo tanto, considera que deben responsabilizarse aún más con estas dos cuestiones. Por otra parte, González argumenta que tanto McDonald's y Burger King están trabajando por ser más sostenibles pero todavía considera que tienen que mejorar y potenciar la comunicación de todas estas iniciativas. De hecho, considera que el reto de las dos compañías es hacer una buena y eficiente gestión de su comunicación empleando las herramientas o medios adecuados.

8.3 Imagen y reputación de las compañías

En esta categoría se tienen en cuenta las opiniones y valoraciones positivas y negativas que han expuesto los individuos encuestados, los participantes del *focus group* y los expertos entrevistados a partir de las tres técnicas de investigación establecidas para proceder con los estudios de caso.

- **Aspectos positivos**

La gran mayoría de los individuos considera correcto que existan establecimientos *fast-food* que ofrezcan productos cocinados con antelación. Entienden que el servicio que brindan satisface a una necesidad existente por parte de la sociedad y creen que, en el caso de McDonald's y Burger King, han sabido adaptarse a las necesidades, gustos y preferencias de las personas. Un ejemplo de ello es el lanzamiento de la nueva línea de productos veganos o vegetarianos, tanto para los individuos que siguen este modelo de alimentación como también para aquellos que no necesariamente cumplan con el perfil de este consumidor. También es importante destacar que otros dos atributos favorables más comentados hacia estas cadenas de *fast-food* son el sabor y la gran variedad de los productos que ofrecen en sus establecimientos.

En términos generales, hay muy pocos aspectos positivos a destacar respecto a la imagen y reputación que tienen las personas hacia las cadenas de *fast-food*, y especialmente, sobre Burger King y McDonald's. Sin embargo, hay gente que opina que el movimiento *healthy* les ha supuesto una oportunidad y, por lo tanto, podrían empezar a trabajar más en este aspecto para cambiar y mejorar su percepción de marca.

Antes de finalizar con este apartado es importante destacar que según el estudio *Healthy & Sustainable Living*, las empresas pueden promover y animar a los consumidores a cambiar sus dietas para que se alejen del consumo de carne a través productos que sean asequibles, accesibles y apetecibles. De hecho, cuatro de cada diez consumidores que comen carne habitualmente admiten que cambiarían por otros productos elaborados a base de plantas si el precio y el sabor fuesen el mismo (GlobeScan, 2020). Por lo tanto, como bien explica el Director de Análisis e Información del Consumidor de *Impossible Foods*, Joe Lam, "El gusto es muy importante; pero si está intentando que la población mundial cambie, el precio lo es todo" (Sustainable Brands, 2020). Este aspecto puede suponer una oportunidad tanto para McDonald's como Burger King.

- **Aspectos negativos**

Una vez realizada la investigación, se puede determinar que los individuos creen que las prácticas y estrategias que llevan a cabo las dos empresas de *fast-food* para promover estilos de vida saludables y la sostenibilidad medioambiental son insuficientes.

La calidad es uno de los atributos más comentados a lo largo de la investigación como principal componente negativo. Paralelamente, este elemento deviene uno de los compromisos más importantes en el que tanto McDonald's como Burger King centran sus esfuerzos para satisfacer los gustos y necesidades de sus consumidores. A pesar de ello, la percepción que tienen las personas respecto a la calidad de los productos que brindan ambas cadenas de *fast-food* es negativa, insuficiente e incluso varios llegan a pensar que comercializan con productos que pueden perjudicar gravemente su salud. Este aspecto no puede pasar desapercibido, ya que la calidad de sus productos es el atributo que más tienen en cuenta las personas en la elección de un menú en sus restaurantes.

A pesar de que hay individuos que entiendan que el término *fast-food* es compatible con el movimiento *healthy*, la gran mayoría de ellos lo atribuyen a la expresión peyorativa de "comida basura". De hecho, hay quien considera que utilizan productos "ultraprocesados" y de baja calidad para agilizar el proceso de elaboración y cocinado de estos mismos. Por este motivo, muchos señalan que podrían involucrarse con el movimiento *healthy* ofreciendo productos sostenibles, locales y con menos aditivos alimentarios.

Para algunos de los sujetos que han participado en la investigación, la estrategia de ambas compañías de vender productos veganos y vegetarianos no implica que estos mismos sean más saludables y de mayor calidad. También es importante recalcar que varios de ellos explican que los productos vegetarianos y veganos que ofrecen estas dos cadenas *fast-food* no es una estrategia coherente porque consideran que el perfil de consumidor que sigue este modelo de alimentación prevalece por otras alternativas alimentarias que se adecuan mucho más a sus gustos y estilos de vida.

En el apartado anterior se ha expuesto como argumento favorable la capacidad de adaptación de las dos cadenas de *fast-food* en cuanto a los nuevos gustos y tendencias de la sociedad a través de prácticas como el lanzamiento de productos veganos o vegetarianos. Sin embargo, es importante matizar que la gran mayoría de ellos opinan que estas modificaciones implementadas en sus modelos de negocio se alejan de su propósito de marca, porque estas prácticas no están motivadas por causas que implican un cambio de concienciación como es la promoción de hábitos

saludables. De hecho, varias de las razones por las que las personas creen que estas compañías ofrecen productos más saludables y se preocupan por la sostenibilidad medioambiental son para: sumarse a una nueva moda y tendencia de alimentación, competir con la competencia, mejorar su imagen y reputación y obtener mayores beneficios económicos.

El factor precio ha sido otro de los atributos más comentados. Algunos individuos establecen que hay una relación directa entre el factor precio para determinar la calidad de los productos. Hay quien considera que si ambas empresas apuestan por ofrecer productos de calidad, como por ejemplo el uso de ingredientes de proximidad o sostenibles, esta práctica encarecería el precio del producto final. Consecuentemente, este hecho podría repercutir en su negocio, ya que Burger King y McDonald's se caracterizan por ofrecer productos de bajo coste y su público no estaría dispuesto a pagar más cantidad de dinero por comerlos. No hay que olvidar que, tal y como se ha podido corroborar en la investigación, el precio es el segundo de los atributos que tienen más en cuenta las personas cuando han de elegir un determinado menú en sus restaurantes.

Así pues, a pesar de que McDonald's sea la empresa de *fast-food* percibida como la que ofrece más productos *healthy*, muchas de las opiniones y comentarios de las personas avalan que ambas compañías tienen graves problemas de imagen y reputación respecto a la calidad de los productos que ofrecen.

Por lo que concierne a la sostenibilidad medioambiental, hay que destacar que la imagen y reputación de las personas hacia este aspecto es también desfavorable, porque creen que su apuesta es insuficiente, tardía y que su actividad repercute negativamente al medio ambiente. Sin embargo, este hecho contrasta con varias de las iniciativas, estrategias y prácticas que están realizando ambas compañías en la actualidad para implicarse con la sostenibilidad y reducir su impacto medioambiental.

Así pues, a pesar de que su implicación por abordar la sostenibilidad exista y se materialice en varias prácticas y estrategias expuestas en las categorías anteriores, hay que señalar que la gran mayoría coinciden que el cambio de los envases de plástico por otros materiales reciclables es la iniciativa más comentada en cuanto al conocimiento de las actividades sostenibles que están llevando a cabo. Es posible que muchos de ellos consideren que su apuesta por la sostenibilidad sea insuficiente porque realmente desconocen gran parte de las prácticas sostenibles que sí que se reflejan en la Memoria de RSC, en el caso de McDonald's, y en el Código de Conducta, respecto a Burger King.

Tal y como destaca la experta en Sostenibilidad y Comunicación de CANVAS, Constanza Nieto, el reto que tienen ambas compañías es ser más conscientes de su influencia que tienen en la sociedad; ya sea en cuanto a la salud de las personas como su impacto medioambiental. En caso contrario, corren el riesgo de desaparecer. Además, según ella, ambas compañías disponen de “las personas y recursos económicos necesarios” que son imprescindibles para llevar a cabo prácticas de RSC que respondan a estos dos ámbitos. Por otra parte, el director y fundador de Corresponsables atribuye la mala imagen y reputación de las dos compañías por no saber hacer una buena gestión de su comunicación.

8.4 Comunicación de la RSC

McDonald's explica de forma muy precisa y definida cómo está promoviendo hábitos saludables entre los consumidores y su apuesta por la sostenibilidad en la Memoria de RSC del año 2012. En la web corporativa de la compañía aparecen expuestos los cuatro grandes compromisos con los que trabaja: la calidad y la seguridad alimentaria de sus productos; las prácticas sostenibles que están realizando como el reciclado, sustitución y eliminación del plástico y el uso eficiente de la energía eléctrica; la promoción de la educación y hábitos saludables en las familias y, finalmente, la generación de empleo entre el público más joven.

En el caso de Burger King, aunque en la web corporativa española aparezca explicada el plan de sostenibilidad, es en su Código de Conducta y Ética Empresarial de 2016 y en la página web de Estados Unidos donde se indican algunas de las prácticas de la compañía en cuanto a la sostenibilidad y a la promoción de estilos de vida saludables. A pesar de que en estas dos últimas fuentes de información los compromisos aparezcan clasificados de distinta manera, las cuatro grandes áreas con las que se responsabiliza esta compañía son: la alimentación, las personas (empleados, clientes, accionistas, franquiciados, proveedores y sociedad), el medio ambiente, la marca, el mercado y, finalmente, el gobierno corporativo. A diferencia de McDonald's, Burger King hace una mención más extensa de sus compromisos, pero aún y así, sus prácticas sostenibles y saludables no se explican de forma tan completa y detallada como lo hace su competencia.

Como se ha comentado en otras de las categorías anteriores, la gran mayoría de las personas desconoce las iniciativas sostenibles y saludables por parte de las dos compañías sometidas a los estudios de caso. Gracias a la investigación realizada se ha determinado que la comunicación de todas y cada una de las acciones llevadas a cabo por parte de estas dos cadenas de *fast-food* es deficiente, a pesar de que sus

compromisos hacia la preocupación medioambiental y la salud de las personas aparezcan plasmados en los dos informes analizados, las webs corporativas y, además, se materialicen en prácticas que empezaron a implementar desde hace años y continúan trabajando en la actualidad.

En cuanto al conocimiento de las personas de las iniciativas medioambientales sostenibles que están implementando estas dos cadenas de *fast-food* en su modelo de negocio, el cambio de los envases por materiales reutilizables y la reducción del uso de plástico son solamente las dos prácticas más comentadas. Sin embargo, es importante señalar que son más los individuos que han mostrado mayor grado de conocimiento hacia la apuesta por la sostenibilidad medioambiental por parte de McDonald's que por Burger King. Además, esta también fue la primera más mencionada cuando se les pidió a los encuestados que compartieran su opinión acerca de qué cadena de *fast-food* consideraban que ofrece productos *healthies*.

Por otra parte, respecto a la calidad de los productos y la promoción de hábitos saludables, la aportación más comentada por los individuos ha sido la venta de productos saludables como frutas, verduras y los menús vegetarianos o veganos. Así pues, estos datos reflejan que el grado de conocimiento hacia las prácticas de RSC que llevan a cabo McDonald's y Burger King es muy escaso en comparación con las actividades que están realizando en la actualidad.

Algunos de los sujetos que participaron en la investigación y los expertos entrevistados valoran positivamente y consideran importante la necesidad de comunicar y compartir las prácticas de RSC por parte de estas dos compañías. Sin embargo, tal y como se ha podido identificar gracias a los resultados obtenidos a partir de las encuestas y con las aportaciones comentadas por algunos de los participantes del *focus group*, hay personas que tienen una percepción negativa en cuanto a la comunicación de estas prácticas, ya sean sostenibles o saludables, porque consideran que se aprovechan de esta para ocultar su mala gestión de negocio y para mejorar su imagen y reputación de marca. De hecho, a pesar de que en los informes analizados y las acciones que están realizando reflejen lo contrario, no hay ningún individuo que crea que las compañías McDonald's y Burger King ofrezcan productos más saludables y sean más respetuosas con el medio ambiente porque hayan tomado conciencia de su importancia.

Así pues, ambas empresas tienen un doble problema que deberían solventar lo antes posible. En primer lugar, las personas desconocen gran parte de las actividades responsables que llevan a cabo para involucrarse en la sostenibilidad medioambiental y la oferta de productos saludables que, en el caso de McDonald's siguen un

exhaustivo control durante la selección, elaboración, transporte y almacenamiento de estos mismos. En segundo lugar, la percepción de la comunicación que ejercen estas dos compañías cuando informan sus prácticas es concebida como un acto de disimulación u ocultación, sin que realmente estas iniciativas estén integradas en su propósito de marca. Sin embargo, a pesar de la opinión negativa de la gran mayoría de los individuos acerca de la comunicación de la RSC, la experta en Comunicación y Sostenibilidad de CANVAS argumenta que bajo su punto de vista es positivo que estas empresas comuniquen cómo solventan y resuelven problemáticas que afectan al conjunto de la humanidad. El director de Corresponsables, Marcos González comparte la misma visión: “Es lícito que las personas, o en este caso las empresas, intenten dar la mejor imagen de sí mismas y esto no debería criticarse”, señala.

Cuando se les planteó a los participantes del *focus group* que aportasen algunas prácticas comunicativas que podrían llevar a cabo ambas empresas para comunicar la gestión de RSC, algunas propuestas interesantes que expusieron fueron realizar actividades en los propios establecimientos de estas cadenas y utilizar plataformas de gran audiencia como Netflix o HBO como herramienta principal de comunicación. Para Constanza, la organización de talleres o actividades prácticas es una buena herramienta de comunicación para transmitir a todos los *stakeholders* el conocimiento de sus gestiones socialmente responsables. Por otro lado, Marcos González argumenta que McDonald's y Burger King podrían utilizar la publicidad como medio de comunicación para transmitir al conjunto de la sociedad sus acciones socialmente responsables y, a la vez, mejorar el problema de imagen y reputación como resultado de los productos con los que comercializan y por el impacto medioambiental fruto de su negocio.

Un aspecto que no puede pasar por alto y que debe analizarse detalladamente es la responsabilidad que los interrogados han atribuido a las empresas de *fast-food* en la promoción del consumo de alimentos saludables en la sociedad. Para Constanza Nieto, la educación es la herramienta de comunicación más adecuada para “combatir con la mala alimentación” y fomentar hábitos saludables. Sin embargo, como bien destacan algunos de ellos, la educación también puede convertirse en un problema para ambas compañías porque permitiría a los consumidores estar más concienciados e informados sobre los problemas de la ingesta de ciertos alimentos y, consecuentemente, descartarían ciertos productos a favor de otros que son más saludables y sostenibles.

Uno de los grandes problemas en cuanto a la reputación e imagen que tienen las personas hacia McDonald's y Burger King es que están muy condicionadas por las malas prácticas que llevaron a cabo en su pasado. Estas empresas tienen adjudicadas

“etiquetas” negativas que deben cambiar a base de grandes esfuerzos de comunicación porque están muy arraigadas en la mentalidad de las personas. Como bien observa una integrante del *focus group*, las empresas son como las personas y por lo tanto “tienen derecho a equivocarse y rectificar”. Así pues, el reto de ambas empresas está en cambiar las percepciones y opiniones negativas que las personas tienen adjudicadas desde hace años.

Para finalizar, es importante apuntar que, como bien determina el estudio de GlobeScan, cada vez son más las personas que recompensan a las empresas más responsables que asumen resolver problemas sociales. Tal y como señala Constanza, si McDonald’s y Burger King no son percibidas como tal, ya sea porque sus prácticas de RSC son insuficientes o porque estas no se llegan a conocer, corren el riesgo de desaparecer y quedarse obsoletas. Por esta razón, Marcos González remarca la importancia que tiene el informe de sostenibilidad como principal medio de comunicación que debería integrar y reunir todas y cada una de las iniciativas responsables que llevan a cabo ambas empresas con el objetivo de darlas a conocer al conjunto de la ciudadanía.

9. Conclusiones

En este Trabajo Final de Grado se ha analizado la gestión de las empresas de *fast-food* McDonald's y Burger King respecto a la sostenibilidad medioambiental y al movimiento *healthy* en nuestro país, cómo han introducido estas prácticas en sus modelos de negocio y cómo las han implementado en sus acciones, de qué manera las han comunicado a la sociedad y, finalmente, cómo todas estas son percibidas por los ciudadanos.

El estudio finaliza respondiendo a las cinco preguntas planteadas antes de proceder con la investigación:

- **Pregunta 1:** ¿Cómo se introducen las políticas de RSC, concretamente las de sostenibilidad y en materia de salud, en el modelo de gestión de McDonald's y Burger King y cómo las aplican en sus estrategias de marca?

Las políticas de RSC en materia de salud y sostenibilidad se introducen en el modelo de negocio de McDonald's y Burger King en dos vertientes: una teórica y otra práctica.

En primer lugar, la apuesta por la sostenibilidad medioambiental y la preocupación por la salud de las personas se ve reflejada en los compromisos y objetivos de ambas compañías de *fast-food*. Así pues, se puede concluir que McDonald's y Burger King sí que tienen integrado en su modelo de negocio la importancia de estos dos aspectos que, consecuentemente, se ven materializados en las prácticas y acciones que llevan a cabo.

Tanto en la Memoria de Responsabilidad Social del año 2012 de McDonald's y el Código de Conducta y Ética Empresarial de Burger King, como en las webs corporativas de cada una de las dos empresas sometidas a los estudios de caso, se mencionan explícitamente sus compromisos por promover la sostenibilidad en su modelo de negocio. En el caso de McDonald's, en ambas fuentes de información se mencionan de forma más profunda y detallada cómo trabaja la compañía para comprometerse con esta cuestión. De hecho, en su propia página web hay una sección específica donde aparece recopilada información acerca de cómo McDonald's gestiona la sostenibilidad medioambiental y la aplica en su negocio. Aunque la única Memoria de Responsabilidad Social Corporativa publicada y expuesta al público sea la del año 2012, este documento ha sido muy importante y de gran interés para complementar la información y corroborar que los compromisos de McDonald's expuestos en su web corporativa están realmente integrados en la gestión de su negocio. Además, también ha permitido al investigador conocer de forma más profunda y detallada la responsabilidad de esta empresa por la sostenibilidad.

En el caso de Burger King, su preocupación por el medioambiente también se expone en sus compromisos y objetivos explicados tanto en su web corporativa como en el Código de Conducta del año 2016. Por otro lado, en la investigación no se ha podido profundizar cómo Burger King promueve hábitos saludables hacia sus consumidores ya que este aspecto no se precisa con mayor profundidad y detalle en ninguna de las dos fuentes de información analizadas. Así pues, McDonald's hace una explicación más específica y completa sobre cómo está trabajando en esta cuestión en comparación con Burger King .

En segundo lugar, respecto al enfoque práctico que han tomado ambas empresas para ser más sostenibles ha sido doble: por una parte, las mismas corporaciones han implementado cambios en su modelo de negocio para trabajar con este aspecto y, por otra parte, también ponen énfasis en las prácticas sostenibles que llevan a cabo sus proveedores de primeras materias. Ambas argumentan que estos *stakeholders* devienen uno de los grupos de interés más importantes para promover la sostenibilidad en sus modelos de negocios. Como se comentará más adelante, estas acciones demuestran que tanto McDonald's como Burger King cumplen con el ODS 13 "Acción por el Clima".

Por lo que concierne a la salud, a nivel práctico es importante destacar que ambas compañías cumplen con el Objetivo 3 de Salud de los ODS. En el caso de McDonald's, esta cadena de *fast-food* trabaja desde hace años con la iniciativa solidaria de la Fundación Ronald McDonald con el fin de facilitar el acceso de los niños pequeños a la sanidad. Con esta fundación, McDonald's brinda diferentes programas solidarios explicados en el apartado de estudios de caso de la compañía. Burger King también cuenta con su propia fundación sin ánimo de lucro, McLamore, cuyo objetivo es facilitar la escolarización de niños en Estados Unidos, Canadá y Puerto Rico.

- **Pregunta 2:** ¿Cómo responden estas prácticas a un cambio de condición de su negocio?

Los Objetivos de Desarrollo Sostenibles han acentuado la importancia y la necesidad de las empresas, órganos o instituciones gubernamentales por responsabilizarse e implicarse con ciertos problemas y cuestiones sociales que no pueden pasar por desapercibidos.

Con la investigación llevada a cabo se ha podido determinar que ambas compañías de *fast-food* han tenido que modificar ciertos aspectos de su negocio para acatar con los compromisos con los que se responsabilizan. En cuanto a la sostenibilidad, las dos han apostado por reacondicionar sus restaurantes equipándolos de maquinarias

que hacen un uso más eficiente de la energía eléctrica y también han empezado a utilizar energía renovable en sus establecimientos para reducir el impacto medioambiental de sus acciones. Además, han modificado parte de los envases de sus productos por otros de reutilizables y reciclables con el fin alcanzar uno de sus compromisos más importantes: la reducción y la eliminación del plástico. Todos estos cambios se ajustan a las exigencias y requisitos recopilados en el ODS 13 en relación a la capacidad de adaptación e innovación para mejorar la eficiencia energética y reducir la huella de carbono y otras emisiones contaminantes (ONU, s.f).

Por lo que concierne a la promoción de hábitos saludables, ambas cadenas de *fast-food* ofrecen ensaladas en sus menús, pero solo McDonald's cuenta con opciones saludables como frutas en sus postres y ensaladas en el menú infantil. Además, otro de los cambios que realizaron ambas compañías desde hace años fue la reducción de los tamaños de sus menús, especialmente los de los niños, y también la identificación de la información nutricional de los productos en sus envases.

A diferencia de otros McDonald's a nivel mundial, esta compañía en España no comercializa con productos veganos o vegetarianos como sí que hace Burger King con los *Whopper* y *nuggets* vegetales. En general, la apuesta por vender productos veganos o vegetarianos es todavía escasa por parte de ambas compañías. Sin embargo, también es importante destacar que su oferta es más o menos amplia según el país.

- **Pregunta 3:** ¿Cómo comunican ambas compañías a sus *stakeholders* la gestión de la RSC?

Ambas compañías de *fast-food* disponen de dos informes distintos cuyos datos han sido analizados y utilizados para poder realizar los estudios de caso del Trabajo Final de Grado. En el caso de McDonald's, la compañía cuenta con una Memoria de Responsabilidad Social del año 2012 y Burger King dispone de su Código de Conducta y Ética Empresarial del año 2016. A pesar de tener estos respectivos documentos, McDonald's y Burger King son empresas que deben trabajar más en su comunicación para que todas estas prácticas y acciones que realizan sean conocidas. Así pues, con la investigación llevada a cabo en este trabajo se ha podido determinar que ambas empresas tienen un grave problema reputacional y de imagen que les perjudica gravemente. Por esta razón, ambas deberían utilizar las herramientas de comunicación adecuadas para transmitir a todos sus *stakeholders* cada uno de sus compromisos con los que se responsabilizan.

Durante el proceso de investigación de los estudios de caso se ha detectado que en la web corporativa de Burger King España no aparecen definidos cuál es la misión, misión, compromisos ni tan solo los valores de dicha compañía. Esto es un grave error, ya que deberían utilizar esta fuente de información como el eje central de toda su comunicación e integrar en esta todas sus acciones socialmente responsables. En el caso de McDonald's, por ejemplo, aunque con la investigación se ha corroborado que los individuos desconocen gran parte de las iniciativas sociales con las que trabaja en su día a día, todas estas acciones aparecen explicadas con gran detalle en cada uno de sus compromisos expuestos en su sitio web. Sin embargo, también es verdad que podrían completar esta información con otros datos interesantes explicados en su Memoria de RSC del año 2012.

Como se ha comentado anteriormente, la apuesta de ambas empresas por ofrecer productos de calidad y por la sostenibilidad son percibidas como insuficientes y este es el aspecto en el que deben empezar a potenciar y centrar sus esfuerzos de comunicación. Esto conlleva que las dos muestren su implicación diaria en cuestiones que afectan a todos los ciudadanos y que, gracias a ello, resuelven alguna de las preocupaciones o problemas que afectan a la sociedad en general. No hay que olvidar que cada vez los consumidores están más informados y son más exigentes con las marcas. Como ya se ha explicado en el apartado de tendencias de consumo, las generaciones más jóvenes premian a las empresas socialmente responsables con la adquisición de sus productos o servicios. Sin embargo, este incentivo nunca podrá materializarse si no es conocido y atribuido a cada una de las compañías.

Como bien han señalado Constanza Nieto y Marcos González, ambas empresas deberían de facilitar y brindar toda esta información a través de informes de sostenibilidad como principal herramienta de comunicación. A pesar de las acciones socialmente responsables que llevan a cabo, con la investigación se ha podido determinar que todas estas no son conocidas por los ciudadanos. La gran mayoría tienen una noción muy vaga y superficial de lo que hacen ambas empresas para involucrarse en la sociedad en materia de sostenibilidad y salud. Así pues, deberían de empezar comunicar e informar todas estas acciones que llevan a cabo para que puedan ser conocidas por el conjunto de la sociedad.

- **Pregunta 4:** ¿La implantación de las políticas de RSC son solamente unas prácticas o estrategias de marca para sumarse al movimiento *healthy* o realmente es una toma de conciencia por parte de las empresas para salvaguardar la salud de las personas?

Los altos ejecutivos y directivos de ambas compañías saben y conocen si realmente la integración de estas políticas de RSC son aplicadas como estrategia de marketing o comunicación o porque están alineadas con su propósito de negocio. Tanto la responsable de Comunicación y Sostenibilidad de CANVAS, Constanza Nieto, como el director de Corresponsables, Marcos González, coinciden que lo importante es que estas dos empresas, como cualquier otra, se involucren en la sociedad promoviendo prácticas socialmente responsables más allá de si estas acciones han sido motivadas porque han tomado conciencia de su importancia y están integradas en su propósito o por si lo hacen como estrategia de marketing. Sin embargo, ambos expertos han señalado que lo ideal sería que todas estas iniciativas se realicen por la propia convicción de las empresas y no porque han sido obligadas a cambiar sus modelos de negocios por terceros.

Por otra parte, también es interesante analizar cómo todas estas prácticas son percibidas por los ciudadanos y clientes, quienes al fin y al cabo, son el grupo de interés más importante en el que se centran gran parte de las acciones de estas dos compañías. Como se ha podido corroborar gracias a las diferentes técnicas utilizadas para llevar a cabo la investigación, los individuos creen que su apuesta por el movimiento *healthy* como las prácticas sostenibles no están realmente integradas en su propósito de negocio. Además, es interesante destacar que la gran mayoría de personas han mostrado una opinión bastante crítica y firme en cuanto a su compromiso con la sostenibilidad medioambiental y con el movimiento *healthy*.

- **Pregunta 5:** ¿Cómo perciben las personas las prácticas sostenibles y saludables que llevan a cabo McDonald's y Burger y qué piensan de estas?

Como bien se ha explicado en la categoría de imagen y reputación del trabajo de investigación, ambas compañías tienen un grave problema de imagen y reputación de marca. La gran mayoría de las opiniones negativas y desfavorables están muy condicionadas por acciones que ambas compañías llevan adjudicadas desde hace años. Por esta razón, cada una de ellas deberían empezar a cambiar estas opiniones negativas antes de que sea demasiado tarde.

La principal preocupación que han mostrado la gran mayoría de los participantes en la investigación ha sido la mala calidad de los productos que ofrecen ambas compañías y su impacto sobre la salud de las personas. Además, también han señalado la carencia de responsabilidad de estas dos para contribuir a reducir el impacto medioambiental derivado de sus acciones. Por esta razón, McDonald's y Burger King deberían empezar a comunicar cómo se implican y se comprometen con

la sostenibilidad y mostrar que sus productos siguen unos rigurosos estándares de seguridad alimentarios durante su elaboración para que las personas dejen de asociar a ambas compañías como cadenas de “comida basura”. El desconocimiento de todas estas acciones sostenibles y saludables que llevan a cabo ambas empresas también repercute negativamente a su imagen y reputación.

No se puede esperar que las personas cambien la opinión que tienen en cuanto a la implicación de las cadenas de McDonald's y Burger King respecto al movimiento *healthy* solamente añadiendo productos veganos o vegetarianos y algunas opciones de ensaladas en su línea de productos. La estrategia de adoptar productos veganos y vegetarianos es percibida positivamente por los individuos porque consideran y creen que dan respuesta a una nueva tendencia de alimentación. Sin embargo, a la vez, estos no creen que lo hagan por promover y fomentar este tipo de alimentación ni tampoco porque les preocupa cuidar la salud de las personas. Así pues, como bien destacan alguno de ellos, a pesar de que sea importante que ofrezcan productos que se ajusten al estilo de alimentación de este perfil de consumidores, estos no acudirían a un restaurante como McDonald's o Burger King; ya no solo por la poca variedad de menú que ofrecen, sino también porque la filosofía de ambas compañías es incompatible con todo lo que implica el movimiento vegano y vegetariano.

Con la técnica del *focus group* llevada a cabo en la investigación se ha podido determinar que los integrantes muestran cierto carácter de desagrado, enfado y disgusto cuando se hace referencia a ciertas cuestiones relacionadas con sus prácticas sostenibles o la promoción de hábitos saludables. Este detalle no debe pasar por desapercibido. A pesar de que ambas empresas gocen de gran popularidad y cuenten con un público bien consolidado, hay que señalar que los individuos, en general, manifiestan un gran descontento hacia estas marcas independientemente de sus acciones responsables que realizan en su día a día. A esto se le debe sumar otras cuestiones fundamentales que determinan diferentes estudios acerca de la evolución de tendencias y los comportamientos de los consumidores. Un ejemplo de ello sería que cada vez son más las personas que prefieren “premiar” a empresas que sean responsables con la adquisición de sus productos o servicios.

Este trabajo de investigación nos ha permitido constatar cómo la gestión de la Responsabilidad Social Corporativa se está convirtiendo en un imperativo para el modelo de negocio de las empresas. A lo largo de los años, la RSC ha ido consolidándose hasta convertirse en una práctica fundamental e imprescindible para garantizar la buena gestión de una empresa y su existencia. Además, esta conlleva una gran cantidad de ventajas y beneficios para el conjunto de la sociedad y la humanidad, como los que se están logrando gracias al cumplimiento de los Objetivos

de Desarrollo Sostenible de 2030. Sin embargo, también es importante saber comunicar cómo las empresas están involucrándose para dar respuesta a ciertas problemáticas sociales.

La comunicación es imprescindible para transmitir e informar a la población cómo las empresas, en este caso McDonald's y Burger King, están integrando en su negocio todas estas acciones responsables. Así pues, ambas tendrían que empezar a publicar cada año un informe de responsabilidad social que integre todas y cada una de las áreas en las que actúa. Posteriormente, para dar a conocer a la sociedad las prácticas de RSC, podrían implementar diferentes estrategias de comunicación y utilizar a la publicidad como gran aliada.

La investigación realizada deja la vía abierta para futuros trabajos sobre el objeto de estudio que amplíen un número de casos para tener una mayor representatividad de marcas del sector del *fast-food* en España. Además, las futuras investigaciones podrían introducir a otros agentes informantes claves en la gestión de la RSC para conocer sus puntos de vista en relación a la gestión y la comunicación de las empresas de este sector. Por otra parte, también sería interesante ampliar la muestra cuantitativa sobre la percepción de los clientes o consumidores de este tipo de restaurantes para determinar si las estrategias de comunicación y de negocio que implementan son efectivas.

FIN

10. Bibliografía

AECA. (2016). Responsabilidad Social Corporativa interna. *Delimitación conceptual e información*. Recuperado desde <https://aeca.es/old/tienda/rs10.pdf>

Ainia. (2019). *Alimentación saludable, la gran tendencia de consumo actual. 7 claves orientativas*. Recuperado 23 diciembre 2020, desde <https://www.ainia.es/tecnoalimentalia/consumidor/alimentacion-saludable-la-gran-tendencia-de-consumo-actual-7-claves-orientativas/>

Alimentación en España 2020. (N.23). (2020). MIC. Recuperado desde https://www.mercasa.es/media/publicaciones/281/AEE_2020_web

Altagracia, L. (s.f.). *Marketing Social*. Recuperado 24 diciembre 2020, <https://www.eoi.es/blogs/lorenaltagraciamarcos/2012/01/19/marketing-social/>

America Comes Alives. (s.f.). *White Castle Hamburgers: The Story*. Recuperado 07 enero 2021, desde <https://americacomesalive.com/white-castle-hamburgers-the-story/>

ANGED. (2019). *Las tendencias que están transformando los hábitos de compra en el gran consumo*. Recuperado 20 diciembre 2020, desde <https://www.anged.es/2020/02/las-tendencias-que-estan-transformando-los-habitos-de-compra-en-el-gran-consumo/>

Anónimo (2010, 2 septiembre). *3G Capital compra Burger King por 4.000 millones de dólares*. Cinco Días. https://cincodias.elpais.com/cincodias/2010/09/02/empresas/1283594350_850215.html#:~:text=Burger%20King%2C%20la%20segunda%20mayor,de%20d%C3%B3lares%20incluida%20la%20deuda.&text=La%20operaci%C3%B3n%20valora%20a%20la,que%20se%20a%C3%B1ade%20la%20deuda.

Anónimo (2019, 11 abril). *Burger King inaugura en España su restaurante más sostenible*. Marketing Directo. Recuperado 08 febrero 2021, desde <https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/burger-king-inaugura-en-espana-su-restaurante-mas-sostenible>

Anónimo (2019, enero 7). *McDonalds' lanza un 'happy meal' vegetariano (y polémico) en Reino Unido*. La Vanguardia. Recuperado 05 febrero 2021, desde <https://www.lavanguardia.com/comer/al-dia/20190104/453926856560/happy-meal-mcdonalds-vegetariano.html>

Anónimo (2020, 30 enero). *McDonald's y su última pajita de plástico con Happy Change*. Neo2 Magazine. Recuperado 15 febrero 2021, desde <https://www.neo2.com/mcdonald-ultima-happy-change/>

Anónimo (2020, marzo 10). *¿Por qué McDonalds está cambiando sus colores de toda la vida?*. IntegraGO Trade Marketing. Recuperado 06 febrero 2021, desde <http://www.integrago.com/blog/por-que-mcdonalds-esta-cambiando-sus-colores-de-toda-la-vida/>

Anónimo. (10 noviembre 2020). *McDonald's lanzará en 2021 'McPlant', su primera hamburguesa vegana*. La Vanguardia. Recuperado desde <https://www.lavanguardia.com/cribeo/estilo-de-vida/20201110/49387675614/mcdonalds-lanzara-2021-mcplant-primera-hamburguesa-vegana.html>

Anónimo. (13 noviembre 2019). *Burger King lanza su primera hamburguesa vegetariana ¿De qué está hecha su «carne»?* ABC. Recuperado desde https://sevilla.abc.es/sevilla/sevi-esta-sevilla-nueva-hamburguesa-vegetariana-burger-king-201911131047_noticia.html

Anónimo. (2012). *McDonald's España publicó su primer Reporte RSE con lineamientos GRI*. Recuperado 04 de febrero 2021, desde <https://www.comunicarseweb.com/biblioteca/mcdonalds-espana-publico-su-primer-reporte-rse-con-lineamientos-gri>

Anónimo. (2013). *Metodología de la información*. Recuperado 23 enero 2021, desde <https://bianneygiraldo77.wordpress.com/category/capitulo-iii/>

Anónimo. (2015). *La reveladora historia de Howard Bowen, el Padre de la RSE*. Recuperado 28 noviembre 2020, desde <https://www.comunicarseweb.com/biblioteca/la-reveladora-historia-de-howard-bowen-el-padre-de-la-rse>

Anónimo. (2016). *Tendencias de alimentación en los jóvenes*. Recuperado 09 diciembre 2020, desde <https://blogs.funiber.org/salud-y-nutricion/2016/09/14/funiber-tendencias-alimentacion-jovenes>

Anónimo. (2019). *Consumo consciente. La nota característica de millenials y centennials*. Recuperado el 08 diciembre 2020, desde <https://www.distribucionactualidad.com/consumo-consciente-millenials-centennials/#:~:text=La%20nota%20caracter%3%ADstica%20de%20millenials%20y%20centennials&text=un%20consumo%20consciente-.Un%20consumo%20consciente%20es%20el%20que%20realizan%20los%20nuevos%20consumidores.art%3%ADculos%20seguros%2C%20C%3%A9ticos%20y%20sostenibles>.

Anónimo. (2020). *Burger King: su historia. Parte I*. Recuperado 02 febrero 2021, desde <https://enriqueortegaburgos.com/burger-king-su-historia-parte-i/>

Antena 3 Noticias (2020). *Big Good: así es la nueva hamburguesa de McDonald's pensada para ayudar al sector primario español frente a la crisis del coronavirus*. Recuperado 21 noviembre 2020, desde https://www.antena3.com/noticias/economia/big-good-asi-nueva-hamburguesa-mcdonalds-pensada-ayudar-sector-primario-espanol-frente-tesis-coronavirus_202011115fb2ab1525ac4200014b335d.html

Archive B. Carroll. (1991). *The Pyramid of Corporate Social Responsibility: Toward the Moral Management of Organizational Stakeholders*. Recuperado 29 noviembre 2020, desde https://www.researchgate.net/publication/4883660_The_Pyramid_of_Corporate_Social_Responsibility_Toward_the_Moral_Management_of_Organizational_Stakeholders

ASISA. (2017). *¿Qué peligros tiene para nuestra salud la comida basura?*. Recuperado 19 de diciembre 2020, desde <http://www.blogdeasisa.es/bienestar/alimentacion/peligros-nuestra-salud-la-comida-basura/>

Asociación de Directivos de Comunicación. (s.f.). *Marcos González Morales*. Recuperado 5 abril 2021, desde <http://www.dircom.org/sobre-dircom/quien-es-quien/userprofile/6961>

Asociación Española de Directivos de Responsabilidad Social. (2014). *Función de Responsabilidad Social en la Empresa Española*. Recuperado desde http://www.dirse.es/sites/default/files/estudio_dirse.pdf

Asociación Española Directivos de Responsabilidad Social. (2019). *II Estudio de la función de Responsabilidad Social en la empresa española*. Recuperado desde http://www.dirse.es/wp-content/uploads/2019/05/190509-DIRSE_Estado-de-la-profesion-2019_LARGO_V3.pdf

Aviva Geva. (2008). *Three Models of Corporate Social Responsibility: Interrelationships between Theory, Research, and Practice*. Recuperado 29 noviembre 2020, desde <https://onlinelibrary.wiley.com/doi/full/10.1111/j.1467-8594.2008.00311.x>

Ayuso, M. (2015, 14 mayo). Los trucos que usan las cadenas de comida rápida para que pidas más de la cuenta. *El Confidencial*. https://www.elconfidencial.com/alma-corazon-vida/2014-01-20/los-trucos-que-usan-las-cadenas-de-comida-rapida-para-que-pidas-mas-de-la-cuenta_76088/

Baro, Marcelo (2011). *Jerarquización de stakeholders para la construcción del capital social de las organizaciones*. Recuperado 11 de diciembre 2020, desde https://www.researchgate.net/publication/315069996_Jerarquizacion_de_stakeholders_para_la_construccion_del_capital_social_de_las_organizaciones

Barrio Fraile, E. (2016). *La gestión de la Responsabilidad Social Corporativa. El caso Unilever España*. (Tesis doctoral, Universitat Autònoma de Barcelona, 2016).

Barrio Fraile, Estrella (2016). *La gestión de la Responsabilidad Social Corporativa. Caso El caso Unilever España* (Tesis doctoral). Universitat Autònoma de Barcelona, Cataluña, España.

Barrio, E; Enrique, AM. (2018). *Responsabilidad Social Corporativa. Estudio sobre la identificación y clasificación de los stakeholders*. Recuperado 11 diciembre 2020, desde https://adresearch.esic.edu/wpcontent/uploads/2018/01/aDR17_05_RSC_estud_id_clas_stakeholders.pdf

- Barrio, E. (2019). *Responsabilidad Social Corporativa de la noción a la gestión*. Barcelona: UOC.
- BK McLamore Foundation. (s. f.). *About Foundation*. Recuperado 08 febrero 2021, desde <https://bkclamorefoundation.org/>
- Botero, L. (2009). *Responsabilidad social empresarial en el sector de la construcción*. Recuperado 05 diciembre 2020, desde <https://publicaciones.eafit.edu.co/index.php/administer/article/download/264/265/>
- Burd, G. (2018). *Fast Food, Families and Advertising as a Cultural Site*. Recuperado desde <https://www.hilarispublisher.com/open-access/fast-food-families-and-advertising-as-a-cultural-site-2165-7912-1000362.pdf>
- Burd, G. (2018). *Fast Food, Families and Advertising as a Cultural Site*. Recuperado desde <https://www.hilarispublisher.com/open-access/fast-food-families-and-advertising-as-a-cultural-site-2165-7912-1000362.pdf>
- Burger King España. (2021). *Plan de sostenibilidad*. Recuperado 06 febrero 2021, desde <https://www.burgerking.es/sustainability-plan>
- Burger King. (2016). *Código de conducta y ética empresarial*. Recuperado 10 febrero 2021, desde <https://burgerking.canaldenuncias.com/adjuntos/2/download#:~:text=BK%20Spain%20asume%20a%20obliqaci%C3%B3n,estar%20presidida%20siempre%20por%20los>
- Burger King. (2021, 9 enero). *¡Presentamos nuestra nueva identidad visual! Es el primer cambio integral de la marca a nivel mundial tras más de 20* [Publicación de LinkedIn]. LinkedIn. <https://www.linkedin.com/company/burgerkingespana/videos/>
- Burger King. (s.f.). *BK Corporate Responsibility*. Recuperado 08 febrero 2021, desde <https://www.bk.com/corp-respon>
- CANVAS ESTRATEGIAS SOSTENIBLES, S.L. (s.f.). *Quiénes somos. Canvas Estrategias Sostenibles*. Recuperado 23 febrero 2021, desde <https://www.canvasconsultores.com/quienes-somos/>
- Carlos Ríos. (2017). *¿Qué es la comida real?*. Recuperado 23 noviembre 2020, desde <https://realfooding.com/articulo/que-es-comida-real/>
- Carlos Ríos. (2017). *El engaño de la moderación*. Recuperado 23 noviembre 2020, desde <https://realfooding.com/articulo/engano-la-moderacion/>
- Castejón, P.; Olmo, M. (2017). *Diferencias entre Responsabilidad Social Corporativa y Marketing con causa*. Recuperado desde <https://www.um.es/documents/4156512/4343805/X+MarkNews+18+2017+Art+Mk+Causa+y+RSC.pdf/378041de-cb13-4212-9cd4-d64f849595e0>

Castillo, T. (2016). *Termopolios: los antepasados de los restaurantes de la comida rápida*. Recuperado 18 diciembre 2020, desde <https://www.bonviveur.es/the-food-street-journal/termopolios-los-antepasados-de-los-restaurantes-de-comida-rapida>

Catalina, F. G. (2017). *¿Qué es marketing 1.0, marketing 2.0, marketing 3.0, ...?*. Recuperado 22 diciembre 2020, desde <http://lascuatropes.com/2014/12/07/diferencia-que-es-marketing-1-0-2-0-3-0/>

Cazau, P. (2006, marzo). *Introducción a la investigación de ciencias sociales*. Recuperado 23 enero 2021, desde <http://alcazaba.unex.es/asg/400758/MATERIALES/INTRODUCCI%C3%93N%20A%20LA%20INVESTIGACI%C3%93N%20EN%20CC.SS..pdf>

Cinco Días. (2010). *La Liga de Fútbol Profesional y Burger King firman un acuerdo de patrocinio*. Recuperado 5 abril 2021, desde https://cincodias.elpais.com/cincodias/2010/09/06/empresas/1283939944_850215.html

Clark, H. (2020). *Why Burger King really got rid of its veggie burger*. Recuperado 20 diciembre 2020, desde <https://www.mashed.com/227978/why-burger-king-really-got-rid-of-its-veggie-burger/>

Comisión Europea. (2001). *Libro Verde: Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Recuperado el día 04 noviembre de 2020, desde <https://observatoriosc.org/libro-verde-fomentar-un-marco-europeo-para-la-responsabilidad-social-de-las-empresas/>

Content, R. R. (2017). *Marketing 2.0: conoce sobre qué trata el concepto*. Recuperado 22 diciembre 2020, desde <https://rockcontent.com/es/blog/marketing-2-0/>

Conti, B. (2014). *La historia de McDonald's y cómo pasó de "restaurante de barrio" a líder mundial*. Recuperado 03 febrero 2021, desde <https://www.iprofesional.com/management/155549-mcdonald%27s-comida-r%C3%A1pida-historia-La-historia-de-McDonalds-y-como-paso-de-restaurante-de-barrio-a-lider-mundial>

Corresponsables.com España. (s.f.). *Quiénes somos*. Recuperado 5 abril 2021, desde <https://www.corresponsables.com/quienes-somos>

DA Retail. (2019). *Consumo consciente, característica de millenials y centennials*. Recuperado 23 diciembre 2020, desde <https://www.distribucionactualidad.com/consumo-consciente-millenials-centennials/>

Daniel, Oscar; Alvarado, José; Sansores, Alfonso; Navarrete, Edith. (s.f.). *Responsabilidad Social Empresaria: Hacia la conformación de una tipología de definiciones*. Recuperado 26 diciembre 2020 desde, <https://www.redalyc.org/jatsRepo/290/29058864016/html/index.html>

Deloitte. (2019). *Deloitte revela siete tendencias claves de mercadeo para líderes empresariales*. Recuperado 22 diciembre 2020, desde <https://www2.deloitte.com/do/es/pages/about-deloitte/articles/2020-global-marketing-trends.html>

Deloitte. (2019). *Siete tendencias claves para liderar con un enfoque centrado en las personas*. Recuperado 22 diciembre 2020, desde <https://www2.deloitte.com/ni/es/pages/about-deloitte/press-releases/global-marketing-trends-2021.html>

Diana Oliver. (2019). *Carlos Ríos*. Recuperado 23 noviembre 2020, desde <https://www.webconsultas.com/entrevistas/dieta-y-nutricion/carlos-rios-dietista-nutricionista-autor-de-come-comida-real>

Díaz-Narváez, Víctor Patricio, & Calzadilla Núñez, Aracelis (2016). Artículos científicos, tipos de investigación y productividad científica en las Ciencias de la Salud. *Revista Ciencias de la Salud*, 14(1),115-121.[fecha de Consulta 24 de Enero de 2021]. ISSN: 1692-7273. Disponible en: <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=562/56243931011>

Díaz, T. (2021, 15 febrero). *Burger King pondrá 300 autoconsumos solares con EDP en sus restaurantes*. *elEconomista.es*. Recuperado 05 marzo 2021, desde <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/11050366/02/21/Burquer-King-pondra-300-autoconsumos-solares-con-EDP-en-sus-restaurantes.html>

Duque Orozco, Yenni V.; Cardona Acevedo, Marleny; Rendón Acevedo, Jaime A. (2015). *Responsabilidad Social Empresarial: Teorías, índices, estándares y certificaciones*. Recuperado el día 4 noviembre de 2020, desde <https://www.redalyc.org/pdf/2250/225029797009.pdf>

Echazú, E. (2020). *La construcción simbólica del rostro humano de las corporaciones: Los 16 ethos discursivos que interactúan en los informes de RSC y su relación con el Pacto Global de Naciones Unidas*. (Tesis doctoral, Universidad Nacional de La Plata, 2020).

Edgecliffe-Johnson, A. (2020). *McDonald's CEO Chris Kempczinski: 'I eat (McDonald's) every day'*. Recuperado 31 enero 2021, desde <https://cnaluxury.channelnewsasia.com/people/mcdonald-s-ceo-chris-kempczinski-13829104>

Enrique, AM; Barrio, E. (2018). *Organización, política y comunicación: Propuestas de investigación y reflexiones para el debate* (pp. 55-74). España: Fragua.

Espínola, M. G. (2019). *#LogoDelDía: Burger King, Un sol, un rey y una hamburguesa*. Paredro. Recuperado 02 febrero 2021, desde <https://www.paredro.com/evolucion-logo-de-burger-king-sol-rey/>

Europa Press. (2015.) *RSC.-El Consejo Empresarial Mundial para el Desarrollo Sostenible elige a Forética como su único representante en España*. Recuperado 02 de diciembre de 2020, desde

<https://www.europapress.es/epsocial/rsc/noticia-rsc-consejo-empresarial-mundial-desarrollo-sostenible-elige-foretica-unico-representante-espana-20140902181059.html>

Fava, P. (2019, 7 marzo). *La gran mentira de la comida rápida: no se está volviendo más sana, sino peor*. El Español. https://www.elespanol.com/ciencia/nutricion/20190307/mentira-comida-rapida-no-volviendo-sana-peor/380712426_0.html

Fernández Fernández, J. L., & Bajo Sanjuán, A. (2012). *La Teoría del Stakeholder o de los Grupos de Interés, pieza clave de la RSE, del éxito empresarial y de la sostenibilidad*. aDResearch ESIC International Journal of Communication Research, 06(06), 130-143. <https://doi.org/10.7263/adresic-006-02>

Findasense. (2019). *Las nuevas generaciones se interesan por productos de alimentación y bebidas saludables, éticos, sostenibles y también*. Recuperado 23 diciembre 2020, desde <http://es.press.findasense.com/180539-las-nuevas-generaciones-se-interesan-por-productos-de-alimentacion-y-bebidas-saludables-eticos-sostenibles-y-tambien>

Flores, J. (2020). *La enorme huella ecológica del consumo de carne*. Recuperado 21 diciembre 2020, desde https://www.nationalgeographic.com.es/ciencia/consumo-de-carne-y-huella-ecologica_8975
Fruit Today. (2019). "Se necesita un marketing más agresivo en frutas y verduras". Recuperado 23 noviembre 2020, desde <https://fruittoday.com/articulos/se-necesita-un-marketing-mas-agresivo-en-frutas-y-verduras/>

FSC España. (s.f.). *Asegurando los beneficios medioambientales, sociales y económicos*. Recuperado 12 diciembre 2020, desde <https://es.fsc.org/es-es/certificacin>

Fundación Infantil Ronald McDonald. (2020). *MilkTruck, fundación sobre ruedas*. Recuperado 30 enero 2021, desde <https://fundacionronald.org/que-hacemos/servicio-de-recogida-a-domicilio-de-leche-materna/>

Fundación Infantil Ronald McDonald. (2020). *Nuestro compromiso con los Objetivos de Desarrollo Sostenible*. Recuperado 31 enero 2021, desde <https://fundacionronald.org/nuestro-compromiso-con-los-objetivos-de-desarrollo-sostenible/>

Fundación Paz y Solidaridad de CCOO de Andalucía. (2009). *La Responsabilidad Social de las Empresas y la Globalización de Derechos*. Recuperado dese <http://istas.net/descargas/Guia%20RSC%20Paz%20y%20Solidaridad%202009.pdf>

Galindo, L. (1998). *La entrevista cualitativas*. En *Técnicas de investigación en sociedad, cultura y comunicación* (pág. 297-311) (1ª edición). México: PEARSON

García, J. (2020). *McDonald's anuncia la McPlant, su «hamburguesa hecha a base de plantas» diseñada junto a Beyond Meat*. Recuperado 20 noviembre 2020, desde

<https://www.xataka.com/otros/mcdonalds-anuncia-mcplant-su-hamburguesa-hecha-a-base-plantas-disenada-a-beyond-meat>

Gastronomía & Cía. (2018). *McDonald's se compromete a ofrecer menús infantiles más equilibrados*. Recuperado 20 diciembre 2020, desde <https://gastronomiaycia.republica.com/2018/02/15/mcdonalds-se-compromete-a-ofrecer-men-us-infantiles-mas-equilibrados/>

Gauna, P. R. (2020, 23 septiembre). *#PlántateUnosNuggets, la iniciativa con la que Burger King regala macetas llenas de «Nuggets Vegetales»*. Marketing Directo. Recuperado 08 febrero 2021, desde <https://www.marketingdirecto.com/marketing-general/publicidad/plantateunosnuggets-la-iniciativa-con-la-que-burger-king-regala-macetas-llenas-de-nuggets-vegetales>

Giuliani, Monteiro, Zambon, Betanho, & Faria. (2012). *El marketing social, el marketing relacionado con causas sociales y la responsabilidad social empresarial*. Recuperado desde <https://www.redalyc.org/pdf/877/87724146003.pdf>

GlobeScan. (2020). *Healthy & Sustainable Living: A Global Consumer Insights*. Recuperado el 31 de marzo 2021, desde <https://globescan.com/wp-content/uploads/2020/10/GlobeScan-Healthy-and-Sustainable-Living-Highlights-Report-2020.pdf>

Gómez, B; Martínez, R. (2015). *Responsabilidad social corporativa: de concepto abstracto a elemento clave en la estrategia empresarial*. Recuperado el día 04 noviembre de 2020, desde <https://dialnet.unirioja.es/descarga/articulo/6160667.pdf>

González, J; Videla, M. (s.f.). *Responsabilidad Social Empresarial ¿un nuevo paradigma de racionalidad económica para las organizaciones ?* Recuperado 01 enero 2020, desde <http://www.cyta.com.ar/ta1004/v10n4a1.htm>

Greenpeace España. (s.f.). *Consumo de carne*. Recuperado 21 diciembre 2020, desde <https://es.greenpeace.org/es/trabajamos-en/consumismo/carne/>

Greenpeace. (s.f.). *¿Cómo afecta el consumo de carne al cambio climático? Greenpeace España*. Recuperado 21 diciembre 2020, desde <https://es.greenpeace.org/es/noticias/como-afecta-el-consumo-de-carne-al-cambio-climatico/#:%7E:text=La%20carne%20industrial%20tiene%20un,graves%20efectos%20en%20nuestra%20salud>

Grier, S; Mensinger, J; Huang, S; Kumanyika, S; Stettler, S. (2007). *Fast-Food Marketing and Children's Fast-Food Consumption: Exploring Parents' Influences in an Ethnically Diverse Sample*. Recuperado desde <https://core.ac.uk/download/pdf/22872596.pdf>

Gulateca, L. A (2019, 21 marzo). *Los populares 'McNuggets' de pollo se apuntan al veganismo*. www.20minutos.es - Últimas Noticias. Recuperado 05 febrero 2021, desde <https://www.20minutos.es/noticia/3592204/0/mcnuggets-pollo-veganismo/>

HOY Extremadura. (2016). *Horn & Hardart, el primer restaurante autómeta*. Recuperado 07 enero 2021, desde <http://blogs.hoy.es/lacucharadesanandres/2016/01/05/horn-hardart-el-primer-restaurante-automata/?ref=https:%2F%2Fwww.google.com%2Fhttps://www.who.int/features/factfiles/obesity/es/>
<https://www2.deloitte.com/do/es/pages/about-deloitte/articles/2020-global-marketing-trends.html>

Hurtado Pozo, José. (s.f.). *La responsabilidad social de la empresa es incrementar sus beneficios*. Recuperado desde http://perso.unifr.ch/derechopenal/assets/files/articulos/a_20150908_04.pdf

Idle, T. (2021). *Giving Up Meat = Healthy Living = Healthy Planet. Are We at a Dietary Inflection Point?* Sustainable Brands. Recuperado 31 de marzo 2021, desde <https://sustainablebrands.com/read/behavior-change/giving-up-meat-healthy-living-healthy-planet-are-we-at-a-dietary-inflection-point>

IESE Business School. (2010). *La medición y la comunicación de la rse: indicadores y normas*. Recuperado 13 diciembre 2020, desde <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0322.pdf>

Jakub Marian (2018, 19 agosto). *¿En qué año abrió McDonald's su primer restaurante en cada país europeo?* Recuperado 03 febrero 2021, desde <https://www.20minutos.es/noticia/3420064/0/ano-abrio-mcdonalds-primer-restaurante-cada-pais-europeo/#:~:text=El%20primer%20McDonald's%20de%20Europa,primer%20local%20en%20Cr%C3%A9teil%2C%20Francia.>

Jiménez, Belkys; Machado, Franklin; Riera, Paulina; Chacón, Tomiris; Tortolero, Evelyn Martínez de; Díaz, Esmeya; Villalba, Leonardo; Correa, Dalia. (2006). *Responsabilidad Social; su inherencia en las MacroPyMEs, el Turismo y las Escuelas Universitarias de Gerencia* (2006). Venezuela.

Just Eat. (2020). *Gastrómetro 2020*. Recuperado 10 de diciembre 2020, desde https://www.just-eat.co.uk/CmsAssets/media/files/Common/files/explore/gastrometro2020/images/Gastrometro_2020_update.pdf

Kantar. (2020). *El valor de las marcas de Fast Food decrece por primera vez en 10 años*. Recuperado 20 diciembre 2020, desde <https://www.kantar.com/es/inspiracion/marcas/el-valor-de-las-marcas-de-fast-food-mas-valiosas-del-mundo-decrece-por-primera-vez-en-10-anos>

KFC. (2020). *Locations*. Recuperado 18 diciembre 2020, desde <https://global.kfc.com/our-locations/>

Kotler, Philip; Kartajaya, Hermawan; Setiawan, Iwan. (). *Marketing 3.0. From Products to Customers to the Human Spirit*. Recuperado desde <http://eprints.stiperdharmawacana.ac.id/148/1/2010%20-%20%28EBOOK%29%20Marketing%2030-Hermawan%20KertajayaPhilip%20Kotler%20Hermawan%20Kartaj.pdf>

Kotler, Philip; Kartajaya, Hermawan; Setiawan, Iwan. (2017). *Marketing 4.0. Moving from Traditional to Digital*. New Jersey: Welsey.

Lastra, E. (2020, 26 octubre). *Burger King envasa su succulento Whopper en un nuevo packaging reutilizable*. Marketing Directo. Recuperado 08 febrero 2021, desde <https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/burger-king-envasa-whopper-nuevo-packaging-reutilizable>

Linares, I. (2018 junio 24). *¿Cómo era la comida rápida antes de que se inventasen las hamburgueserías?* El Español. https://www.elespanol.com/social/20180624/comida-rapida-inventasen-hamburgueserias/317468508_0.html

Llorente&Cuenca. (2018). *El papel del dirse en la nueva empresa*. Recuperado desde https://www.compromisorse.com/upload/estudios/000/250/180119_ESTUDIO_DIRSE_online_baja-2.pdf

López, G. (s.f). *La McDonalización de la sociedad*. Recuperado 06 febrero 2021, desde <http://www.lapaginadefinitiva.com/2006/08/30/la-mcdonalizacion-de-la-sociedad-george-ritzer/>

María Alcazar. (2019). "Carlos Ríos: «Solo el 10% de lo que comemos pueden ser ultraprocesados»". Recuperado 23 noviembre 2020, desde https://www.abc.es/bienestar/alimentacion/abci-carlos-rios-solo-10-por-ciento-comemos-pueden-ultraprocesados-201910080150_noticia.html

María Díaz. (2015). *Así comen y beben los "millenials" y "centenials"*. Recuperado 07 diciembre 2020, desde https://cronicaglobal.elespanol.com/business/alimentacion-bebida-jovenes_261465_102.html

Marín, S. (2018). *La responsabilidad social en la cultura corporativa*. Recuperado el 06 diciembre 2020, desde <https://media.iese.edu/research/pdfs/ST-0480.pdf>

Marketing Directo. (2018). *McDonald's actualiza su Happy Meal para impulsar los hábitos saludables*. Recuperado 20 diciembre 2020, desde <https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/mcdonalds-actualiza-happy-meal-impulsar-los-habitos-saludables>

Marketing Directo. (2020). *La evolución del Marketing hacia un mundo de experiencias*. Recuperado 22 diciembre 2020, desde <https://www.marketingdirecto.com/punto-de-vista/la-columna/la-evolucion-del-marketing-hacia-un-mundo-de-experiencias-1>

Matei, A. (18 noviembre 2020). *Laugh if you want, but the «McPlant» burger is a step to a greener world*. The Guardian. <https://www.theguardian.com/commentisfree/2020/nov/18/laugh-if-you-want-but-the-mcplant-burger-is-a-step-to-a-greener-world>

McCarthy, N. (2019, marzo 5). *Fast Food Was Healthier In The 1980s*. Statista Infographics. <https://www.statista.com/chart/17234/calorie-count-and-size-of-portions-at-fast-food-chains/>

McDonald's (2020, 28 enero). *McDonald's retira las pajitas de plástico de todos sus restaurantes de España* [Comunicado de prensa]. Recuperado 15 febrero, desde <https://mcdonalds.es/empresa/sala-de-prensa/pajitas-de-plastico>

McDonald's. (2019). *McDonald's Tests New Plant-Based Burger in Southwestern Ontario*. Recuperado 21 noviembre 2020, desde <https://news.mcdonalds.ca/press-releases/mcdonalds-tests-new-plant-based-burger-southwestern-ontario>

McDonald's. (2020). *Big Good*. Recuperado 21 noviembre 2020, desde <https://www.biggood.es/>

McDonald's. (2020). *McDonald's. Con las familias*. Recuperado 30 enero 2021, desde <https://mcdonalds.es/compromisos/compromiso-familia>

McDonald's. (2020). *McDonald's® entra en los eSports por la puerta grande: nace McDonald's® Riders*. Recuperado 30 enero 2021, desde <https://mcdonalds.es/empresa/sala-de-prensa/mcdonalds-esports>

McDonald's. (2020). *Nuestra historia*. Recuperado 03 febrero 2021, desde <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-company/who-we-are/our-history.html>

McDonald's. (2020). *Nuestros compromisos con la calidad*. Recuperado 08 noviembre 2020, desde <https://mcdonalds.es/compromisos/compromiso-calidad>

McDonald's. (2020). *Orígenes*. [Formato audiovisual]. España.

McDonald's. (2020). *Our History*. Recuperado 03 febrero 2021, desde <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/our-company/who-we-are/our-history.html>

McDonald's. (2020). *Principios y valores*. Recuperado 31 enero 2021, desde https://mcdonalds.es/empresa/csp_nuestra-historia

McDonald's. (2020). *We are learing into the menu's classics that McDonald's Costumers crave most*. Recuperado 20 noviembre 2020, desde <https://corporate.mcdonalds.com/corpmcd/en-us/our-stories/article/ourstories.menu-items.html#>

Mercado libre. (2019). *Los jóvenes exigen productos de alimentación saludables, éticos, sostenibles y también 'instagrameables'*. Recuperado 07 diciembre 2020, desde <https://www.libremercado.com/2019-07-10/jovenes-millennials-centennials-estudio-consumo-alimentacion-valores-1276641759/>

Merino, M. (2015). *Qué es la investigación de mercados*. En *Introducción a la investigación de mercados* (pág. 13-34) (2ª edición). Madrid: ESIC EDITORIAL.

Meyer, Z. U. T. (15 febrero 2018). *McDonald's cheeseburgers in Happy Meals: Now by request only*. USA TODAY. Recuperado desde <https://eu.usatoday.com/story/money/2018/02/15/mcdonalds-plans-make-happy-meals-healthier-worldwide-2022/338263002/>

Miguel Cao Sánchez (2020, 10 noviembre). *McDonald's lanza Big Good, una hamburguesa que ayudará a los productores españoles ante el coronavirus*. *elEconomista.es*. <https://www.eleconomista.es/empresas-finanzas/noticias/10878967/11/20/McDonalds-lanza-Big-Good-una-hamburguesa-que-ayudara-a-los-productores-espanoles-ante-el-coronavirus.html>

Ministerio de Consumo. (2020). *La obesidad afecta al 23,2% de los niños y niñas con rentas bajas*. Recuperado 19 de diciembre 2020, desde <https://www.lamoncloa.gob.es/serviciosdeprensa/notasprensa/consumo/Paginas/2020/300920-obesidad-infantil.aspx>

Ministerio Transición Ecológica y el Reto Demográfico. (s.f.). *¿Qué es la Etiqueta Ecológica Europea?* Recuperado 12 diciembre 2020, desde https://www.miteco.gob.es/es/calidad-y-evaluacion-ambiental/temas/etiqueta-ecologica-de-la-union-europea/etiqueta-ecologica-europea/que_es.aspx

Miró, C. (24 febrero 2020). *¿Por qué el propósito de marca está de moda?*. *Expansión*.

Moran, I. (2020, 21 julio). *Las vacas de Burger King ahora se tiran menos pedos: llega el 'Whopper' con bajas emisiones de metano*. 20Minutos. Recuperado desde <https://blogs.20minutos.es/lagulateca/2020/07/21/burger-king-lanza-un-whopper-con-menos-emisiones-de-metano-y-no-es-broma/>

Mora, A. (2021, 19 mayo). *Burger King promueve la «belleza real» de los alimentos sin artificios*. Marketing Directo. <https://www.marketingdirecto.com/anunciantes-general/anunciantes/burger-king-promueve-belleza-real-alimentos-artificios>

Murias, D. (2020). *Drive thru o comprar sin bajar del coche. Del banco que permitía hacer ingresos sobre ruedas al triunfo del McAuto y compañía*. Recuperado 18 diciembre 2020, desde <https://www.motorpasion.com/clasicos/comprar-bajar-coche-banco-ingresos-farmacia-mcauto-historia-drive-thru-ri>

National Geographic. (2009). *Los orígenes del fast food*. Recuperado 18 diciembre 2020, desde https://www.nationalgeographic.com.es/fotografia/flashback/origenes-del-fast-food_390

National Geographic. (2013). *Los restaurantes y cavernas en la Antigua Roma*. Recuperado 07 enero 2021, desde https://historia.nationalgeographic.com.es/a/restaurantes-y-tabernas-antigua-roma_15393

National Geographic. (2018). *Así se inició la comida rápida*. Recuperado 07 enero 2021, desde <https://www.ngenespanol.com/el-mundo/asi-inicio-la-comidarapida/>

Navarro, F. (2008). *Responsabilidad Social Corporativa: Teoría y Práctica* (v.) Madrid: ESIC EDITORIAL.

OMS. (2017). *10 datos sobre la obesidad*. Recuperado 19 de diciembre 2020, desde <https://www.who.int/features/factfiles/obesity/es/>

Oney. (2020). *Estudio "Consumo sostenible"*. Recuperado desde https://blog.oney.es/wp-content/uploads/2020/03/Estudio_Consumo_Sostenible_Oney.pdf

ONU. (2015). *La Asamblea General adopta la Agenda 2030 para el Desarrollo Sostenible*. Recuperado 07 de enero 2021, desde <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/2015/09/la-asamblea-general-adopta-la-agenda-2030-para-el-desarrollo-sostenible/>

ONU. (s.f.). *La Agenda de Desarrollo sostenible*. Recuperado 07 de enero 2021, desde <https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/development-agenda/>

ONU. (s.f.). *ODS 13: Acción por el Clima*. Recopilado 3 de abril, desde https://www.un.org/sustainabledevelopment/es/wp-content/uploads/sites/3/2016/10/13-Spanish_Why-it-Matters.pdf

Onwuegbuzie, A; Dickinson, W; Leech, N, Zoran, A. *Un marco cualitativo para la recolección y análisis de datos en la investigación basada en grupos focales*. *Paradigmas*, Vol. 3, págs. 127-152.

Organización Internacional del Trabajo. (2010). *La OIT y la responsabilidad social de la empresa (RSE)*. Recuperado el día 02 noviembre de 2020, desde https://www.ilo.org/wcmsp5/groups/public/-/ed_emp/--emp_ent/--multi/documents/publication/wcms_142694.pdf

Pacto Mundial de las Naciones Unidas. (s.f.). *Pacto Mundial de las Naciones Unidas*. Recuperado 29 noviembre 2020, desde <https://www.pactomundial.org/pacto-mundial-de-las-naciones-unidas/>

Pérez Ortega, G; Tangarife Martínez, P. (2013, febrero). *Los activos intangibles y el capital intelectual*. Recuperado desde <https://revistas.unilibre.edu.co/index.php/saber/article/view/1891/1415>

Pinillos, A. A. (29 enero 2020). El reto de los DIRSE: de vivir como salmones, a nadar a favor de corriente. *Diario Responsable*. Recuperado desde <https://diarioresponsable.com/opinion/28732-el-reto-de-los-dirse-de-vivir-como-salmones-a-nadar-a-favor-de-corriente>

QuestionPro, C. (2019). *¿Cuál ha sido la evolución del marketing?* Recuperado 22 diciembre 2020, desde <https://www.questionpro.com/blog/es/evolucion-del-marketing/>

Raquel Puentes. (s.f.). *La responsabilidad social corporativa y su paralelismo con las sociedades cooperativas*. Recuperado 29 noviembre 2020, desde

<http://webs.ucm.es/info/revesco/txt/REVESCO%20N%20103.4%20Adoracion%20MOZAS%20y%20Raquel%20PUENTES.htm>

Reason Why. (2021). *Así es la nueva identidad corporativa de Burger King*. Recuperado 07 febrero 2021, desde <https://www.reasonwhy.es/actualidad/nuevo-logotipo-identidad-corporativa-burger-king-2021>

Redacción Men's Health. (2019). *¿Un hamburguesa «healthy» sin carne en McDonald's?*. Recuperado 20 noviembre 2020, desde <https://www.menshealth.com/es/nutricion-dietetica/a29260515/mcdonalds-hamburguesa-sin-carne-vegana-plt-menos-calorias/>

Región de Murcia. (s.f.). *¿Qué es la Responsabilidad Social Corporativa?*. Recuperado 29 noviembre 2020, desde [https://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=24376&IDTIPO=11&RASTRO=c2126\\$m34201](https://www.carm.es/web/pagina?IDCONTENIDO=24376&IDTIPO=11&RASTRO=c2126$m34201)

Rodríguez, J. M 2019, 29 enero). *McDonalds crea el McFalafel, la opción vegana dentro de su menú Happy Meal*. ELLE. Recuperado 05 febrero 2021, desde <https://www.elle.com/es/living/elle-gourmet/a26074840/mcfalafel-hamburguesa-vegana-de-mcdonalds/>

Rodríguez, Ó. (2020, 27 julio). Reino Unido prohibirá las promociones 2 x 1 y la publicidad en la comida basura. El Confidencial. https://www.elconfidencial.com/mundo/europa/2020-07-27/prohiben-promociones-comida-basura-reino-unido_2696963/

SCHLOSSER,E. *Fast Food. El lado oscuro de la comida rápida*. España: Grijalbo, 2002. ISBN 10: 84-253-3649-X.

Statista. (2019). *Evolución anual del número total de restaurantes McDonald's en todo el mundo de 2006 a 2019*. Recuperado 18 diciembre 2020, desde <https://es.statista.com/estadisticas/634563/numero-de-restaurantes-mcdonald-s-en-todo-el-mundo/>

Statista. (2019). *Evolución anual del número total de restaurantes Burger King en el mundo entre 2009 y 2019*. Recuperado 18 diciembre 2020, desde <https://es.statista.com/estadisticas/576651/establecimientos-de-burger-king-en-el-mundo/>

Statista. (2019). *Number of Starbucks stores worldwide from 2005 to 2019*. Recuperado 18 diciembre 2020, desde <https://www.statista.com/statistics/218366/number-of-international-and-us-starbucks-stores/#:~:text=How%20many%20Starbucks%20stores%20are,doubled%20in%20the%20last%20decade>

Subway. (2020). *Explore Our World*. Recuperado 18 diciembre 2020, desde <https://www.subway.com/en-us/exploreourworld>

Sustainable Development Goals Fund. (s.f.). *De los ODM a los ODS*. Recuperado 07 de enero 2021, desde <https://www.sdgfund.org/es/de-los-odm-los-ods>

Tomat, Cabiria (2012). *El "focus group": nuevo potencial de aplicación en el estudio de la acústica urbana*. Athenea Digital. Revista de Pensamiento e Investigación Social, [23 de Enero de 2021]. ISSN: 1578-8946. Recuperado desde <https://www.redalyc.org/articulo.oa?id=537/53723279006>

Unilever Food Solutions. (2020). *Hábitos de consumo de restauración en España 2020*. Recuperado 8 diciembre 2020, desde <https://www.unileverfoodsolutions.es/ideas-menu/barometro-de-tendencias-en-restauracion-2020/habitos-de-consumo-de-restauracion-en-espana-2020.html>

UOC. (2015). Importancia de la Norma ISO 14000. Recuperado 12 diciembre 2020, desde <https://blogs.x.uoc.edu/calidad-iso/importancia-de-la-norma-iso-14000/>

¡Vaya historia! [audiovisual]. Reino Unido: Netflix

Vásquez, J; Gonzales D. (2009). *Metodología para implementar un modelo de responsabilidad social empresarial (RSE) en la industria de la curtiembre en Colombia*. Recuperado 05 noviembre 2020, desde <https://www.redalyc.org/pdf/2816/281621776007.pdf>

Vilà, I.(2018). *Informe alimentación Saludable 2018*. Recuperado desde <https://olmatasl.com/wp-content/uploads/2019/10/alimentacion-saludable-eae-business-school.pdf>

Villagra, N (2015). *La gestión de intagibles y la Dirección de Comunicación*. En Enrique, AM. Y Morales, F. *Somos Estrategas* (p.61). Barcelona, España: Gedisa.

White Castle.(2020). *Our history*. Recuperado 18 diciembre 2020, desde <https://www.whitecastle.com/about-us/our-history>

11. Anexos

11.1 Guion del focus group

11.2 Transcripción de las respuestas del focus group

11.3 Preguntas del cuestionario

11.4 Guion de preguntas: entrevista a Constanza Nieto

11.5 Transcripción entrevista de Constanza Nieto

11.6 Guion de preguntas: entrevista a Marcos González

11.7 Transcripción entrevista de Marcos González

11.1 Guion del focus group

- **Pregunta 1.** ¿Qué opináis del sector del *fast-food*? ¿Qué es lo que más os gusta? ¿Y lo que menos?
- **Pregunta 2.** ¿Podrías definir en una o dos palabras lo que es para vosotros el *fast-food*? ¿Por qué habéis elegido esta opción?
- **Pregunta 3.** ¿Qué pensáis sobre que McDonald's y Burger King hayan introducido en su línea de productos comida vegetariana y vegana? ¿Creéis que apostando por estas opciones es una buena opción para abordar el tema *healthy* ?
- **Pregunta 4.** ¿Creéis que podrían apostar por opciones más saludables? ¿Cómo pueden hacerlo?
- **Pregunta 5.** ¿Creéis que la inauguración del primer restaurante *ecofriendly* y el cambio de la dieta de los ganados de los proveedores, ambas acciones realizadas por Burger King suponen un avance importante para la sociedad y la empresa?
- **Pregunta 6.** McDonald's pretende eliminar el número de pajitas que comercializa y algunos de sus envases de plásticos. ¿Podrías resumirme brevemente vuestra opinión acerca de esta iniciativa?
- **Pregunta 7.** ¿Creéis que las personas son conocedoras de todas las propuestas e iniciativas comentadas anteriormente que están implementando estas ambas compañías? ¿Cómo creéis que deberían de comunicarlo?
- **Pregunta 8.** ¿Cómo os imagináis el movimiento *fast-food* en un futuro?
- **Pregunta 9.** ¿Después de esta entrevista, os ha cambiado la percepción de estas dos marcas?

11.2 Transcripción de las respuestas del focus group

- **Pregunta 1.** ¿Qué opináis del sector del *fast-food*? ¿Qué es lo que más os gusta? ¿Y lo que menos?

Silvia: Cuando era pequeña no solíamos ir con mi familia a comer a restaurantes *fast-food*. Mis padres no les gustan este tipo de sitios, así que rara vez comíamos sus productos. Sin embargo, cuando me hice mayor, en la adolescencia, empecé a ir de forma frecuente a algunos *fast-foods* porque iba con los amigos. Además, como a estos les gustan mucho restaurantes de comida rápida como McDonald's o Viena, por ejemplo, me fui acostumbrándome a comer en estos establecimientos de forma más o menos habitual.

Sinceramente, no estoy muy a favor de los *fast-foods*, por esta razón me es difícil dar un argumento positivo a favor de estos. Pero si tengo que exponer alguno sería la gran variedad de productos que ofrecen. Por otro lado, en mi opinión, la comida que se vende en estos establecimientos solo es apetecible porque le añaden una gran cantidad de aditivos a los productos que potencian mucho más su sabor. Creo que esta iniciativa es una solución fácil y barata, ya que al final el consumidor se queda más o menos satisfecho con los productos que ofrecen porque son muy sabrosos.

Paula: Me parece correcto que existan cadenas de comida rápida. Es más, creo que es igual de aceptable que haya opciones para comer menos saludables porque al final hay que satisfacer a muchos gustos y la gente puede escoger libremente qué comer y qué no comer. En mi opinión, muchas veces puede ser una alternativa correcta que puede "salvar" a las personas de cualquier apuro, especialmente cuando no tenemos tiempo de cocinar.

Lo que más me gusta de los *fast-foods* es que la comida que ofrecen es más apetecible que aquella que pueda cocinar yo misma u otra persona. Por ejemplo, yo misma puedo cocinar una hamburguesa como la del McDonald's o Burger King, pero nunca será igual a la que ofrecen estos restaurantes. Además, aunque añadan suplementos alimenticios la comida está muy buena. Sin embargo, lo que no me gusta es que no tienen en cuenta la repercusión que pueden tener estos productos para la salud de las personas. Deberían tener más en cuenta este aspecto.

Guillem: Bajo mi punto de vista el *fast-food* se ha convertido en una máquina de hacer dinero. Estas grandes cadenas solo se centran en ofrecer opciones fáciles, baratas y de poca calidad con la finalidad de que los propietarios acaben ganando mucho dinero a costa de la gente. También creo que algunas personas acaban convirtiendo la comida de los *fast-foods* como una rutina y parte de su dieta normal de su día a día. Por esta razón lo podría comparar como si fuera una tradición; aunque muchas veces

no les apetezca comer este tipo de comida tienen muy interiorizado en su mente que deben comerla. Por ejemplo, simplemente porque sea viernes o sea el cumpleaños de alguien, estas personas tienden a asociarlo con comer comida rápida.

Lo que menos me gusta del *fast-food* son los productos que ofrecen por las mismas razones que han comentado mis compañeras. La calidad no es su punto fuerte. Sin embargo, lo que más me gusta es la publicidad que hacen todos ellos (en líneas generales). No soy consumidor de este tipo de restaurantes y me cuesta entender por qué hay gente que consume en estos sitios. Por esta razón, creo que saben trabajar muy bien su comunicación para que al final haya tanta cantidad de gente que acuda a estos lugares sabiendo que los productos que ofrecen no son sanos.

Eli: En mi opinión, considero que el concepto *fast-food* en sí está bien. Es correcto que las personas podamos tener la posibilidad de encontrar comida cocinada de antemano. Sin embargo, esto no justifica que se puedan añadir tantos conservantes, colorantes o aditivos para agilizar el proceso de su elaboración. Es decir, creo que en vez de ofrecer productos con estas características tendrían que ser capaces de ofrecer alimentos de calidad, ya sea para personas veganas, vegetarianas o para otra cualquiera.

Lo que más me gusta es la gran variedad de productos que ofrecen en estos establecimientos. Además, como acabo de comentar, creo que el *fast-food* es una práctica correcta y es una muy buena opción para aquellas personas que no tienen tiempo de cocinar. Sin embargo, esto no quita que los productos que ofrezcan sean de mala calidad y se prescinda de la salud de las personas.

María: Yo estoy a favor de lo que representa la comida rápida; es decir, la experiencia o lo que conlleva comer este tipo de productos. Para mí, por ejemplo, comer la comida de los *fast-foods* representa celebrar un cumpleaños, ver un partido de fútbol con los amigos o comer con la familia un fin de semana. Es más que un producto, es una vivencia. Por esta razón, le doy mayor importancia al contexto en el que consumo los productos de estas cadenas que la propia comida en sí.

Algo malo de los *fast-foods* es la sensación que experimento cuando acabo de comer los productos de estos restaurantes; soy consciente de que la comida que estoy comiendo no es buena para mi salud pero en aquel momento me apetece y lo hago. ¡Totalmente contradictorio, lo sé! También me gustaría destacar en cómo las cadenas *fast-food*, en general, centran sus esfuerzos en captar la atención del público infantil regalando juguetes en sus menús, por ejemplo. Yo me acuerdo que de pequeña solo quería comer el *Happy Meal* de McDonald's no tanto por el producto en sí, sino por los juguetes que regalaban en este.

Guillem: Respecto a lo que acaba de decir María, me gustaría añadir que las cadenas de *fast-food*, especialmente McDonald's, siempre han utilizado el concepto de familia y se aprovechan de su influencia para llamar la atención del público infantil cuyos tendrán una gran repercusión en la decisión final de elección de los padres.

- **Pregunta 2.** ¿Podrías definir en una o dos palabras lo que es para vosotros el *fast-food*? ¿Por qué habéis elegido esta opción?

S: Para mí el *fast-food* es "comida basura". Creo que la sociedad en general acaba convenciendo a las propias personas que los productos que ofrecen los *fast-food* son productos de muy mala calidad, es decir, comida basura. Además, creo que estas cadenas tienen como reto principal dejar que la sociedad las vincule como tal. También considero importante destacar que no puede pasar desapercibido el factor precio para entender por qué sus productos son "comida basura". En estos lugares se paga poco a cambio de obtener comida de mala calidad. Para entenderlo mejor pondré un ejemplo; una persona no puede esperar que una hamburguesa que le cueste un euro sea elaborada a partir de ingredientes de calidad. ¡Lo que es de calidad tiene un coste!

P: Yo definiría al *fast-food* como "deficiente" por su mala calidad. Además, su deficiencia tiene otra doble repercusión que es la sensación que, como exponía antes María, experimenta una persona cuando come este tipo de comida porque sabe que esta opción no es la más beneficiosa para su salud.

G: Como ha comentado Silvia, para mí también es "comida basura". En mi opinión, cuando observo que cada vez abren más establecimientos *fast-food* lo primero que pienso es que todos estos solo se preocupan en vender y ganar dinero a costa de la gente. No les importa la calidad de los productos sino los beneficios económicos que obtienen de ellos. En vez de apostar por ofrecer productos de máxima calidad su única preocupación es invertir dinero en expandirse.

E: Yo lo definiría como "ultraprocesado". Los ingredientes que se utilizan para elaborar los productos son, la gran mayoría, modificados genéticamente para que el producto final sea más apetecible y se puedan elaborar rápidamente y de forma sencilla, sin que suponga una pérdida de tiempo.

M: No sabría definirlo ahora mismo con una sola palabra. Para mí el *fast-food* es "mala calidad" por la misma razón que han comentado mis compañeros. En este caso, bajo mi punto de vista, considero que el precio es un factor que determina cómo es la calidad del producto. Con esto quiero decir que, por ejemplo, en el caso de la ropa no

hace falta que sea muy cara para que sea “buena”. Sin embargo, respecto a la comida sí que es verdad que, personalmente, asocio mayor precio a mayor calidad.

S: Me gustaría añadir un apunte sobre lo que ha comentado Guillem. Muchos *fast-foods*, para no decir la gran mayoría, utilizan el modelo de negocio de franquicias. Por esta razón, creo que no es responsabilidad total de la los altos directivos de estos establecimientos en decidir si invertir en un lugar u otro, sino que de esta cuestión se encarga más bien el franquiciador.

- **Pregunta 3.** ¿Qué pensáis sobre que McDonald’s y Burger King hayan introducido en su línea de productos comida vegetariana y vegana? ¿Creéis que apostando por estas opciones es una buena opción para abordar el tema *healthy* ?

S: Las marcas se acaban adaptando a las modas y, por suerte o por desgracia, hay muchas de ellas que ven el veganismo o vegetarianismo como una oportunidad para sumarse a este nuevo movimiento. Creo que es conveniente y justo que las personas que siguen este tipo de dieta de alimentación cuenten con una opción que se adapte a sus necesidades. Cada vez más son los restaurantes que intentan satisfacer esta necesidad ofreciendo productos que se adapten a sus preferencias, pero esto no quiere decir que sean saludables. Por mucho que sean veganos o vegetarianos no quita que sean ultraprocesados. Creo que estas dos marcas se suman a estas novedosas tendencias simplemente porque se ven obligadas.

P: A mi me parece correcto. De hecho, las personas que no sean necesariamente veganas o vegetarianas también pueden optar por escoger opciones más saludables. No me parece bien que Burger King o McDonald’s lo hagan por compromiso u obligación porque ahora sea tendencia o porque hay otras marcas que apuestan por ello. Sin embargo, sí me parece bien y correcto si lo hacen porque realmente están concienciadas y toda la marca en sí tiene integrada en sus “raíces” el compromiso con la salud de las personas. Creo que optar por este tipo de productos es una opción correcta siempre y cuando tenga coherencia con su cultura organizacional y de marca.

G: Burger King y McDonald’s se han sumado a la nueva tendencia *healthy* porque es moda. Cuanta más variedad de productos ofrezca una empresa *fast-food*, a más públicos podrán alcanzar. Así pues, no lo hacen tanto porque están motivados o porque han tomado consciencia, sino porque han visto en este nicho de mercado una oportunidad para aumentar sus ganancias. Para ambas empresas esto les ha supuesto una opción viable económicamente y han apostado por ello. Si realmente quieren ser *healthies* lo que deberían de hacer es optar por productos que sean realmente veganos y vegetarianos. Muchas hamburgueserías de Barcelona, por

ejemplo, elaboran sus hamburguesas con productos ecológicos de la marca Heura. Sería una muy buena opción que se aliaran con marcas que realmente están comprometidas con la salud de las personas y la sostenibilidad. Sin embargo, creo que a estas marcas no les gustaría asociarse con Burger King o McDonald's por su mala imagen y reputación.

E: Cada vez hay más gente que ha optado por el veganismo y vegetarianismo como estilo de vida y me parece bien que estas dos marcas ofrezcan nuevos productos para este público. Sin embargo, no creo que lo hagan porque han tomado consciencia de ello, sino que su único fin es aumentar sus ventas. Han sabido detectar los nuevos gustos de la sociedad y han visto una gran oportunidad en ofrecer alternativas para este sector más *healthy* que tiene cada vez mayor fuerza entre el público.

M: Siguiendo la línea de lo que han expuesto mis compañeros me gustaría añadir que en mi opinión no acabo de entender la gente que acude al Burger King o McDonald's y pide una ensalada para comer, por ejemplo. Pienso que alguien que es vegano o vegetariano no irá a estos dos restaurantes a pedirse comida de estas características por muy buena que sea. Los veganos y vegetarianos tienen una filosofía que va más allá de lo que comen. Alguien que va a comer a McDonald's y Burger King ya sabe qué productos consumirá. Por esta razón opino que a ambas marcas le es inútil seguir una moda que no va acorde con su concepto y tampoco creo que les sea muy rentable.

S: Me gustaría añadir una experiencia que viví hace un par de años. Un día fuimos con una amiga mía que es vegana a un *fast-food* (que ahora no me acuerdo exactamente cuál es) pero el producto que le ofrecieron era de muy mala calidad. Con esto quiero decir que mucha gente se confunde y asocia que lo vegano y vegetariano es más sano y bueno para la salud, pero no es verdad. Estos productos pueden ser igual de ultraprocesados que una hamburguesa normal.

- **Pregunta 4.** ¿Creéis que podrían apostar por opciones más saludables? ¿Cómo pueden hacerlo?

S: Sí que podrían apostar por opciones saludables pero su "esencia" no sería la misma. No tiene sentido que una empresa que lleva muchos años ofreciendo "comida basura" ahora, de repente, se convierta en una empresa "green" que intenta ser sostenible y saludable. Por esta razón, creo que es incompatible que ofrezcan productos saludables. Además, si estas empresas se preocupasen de verdad por las personas deberían invertir gran cantidad de dinero en productos más saludables. Así pues, la hamburguesa de un euro que ambas empresas comercializan tendría un

coste de, como mínimo, cinco euros. En conclusión, los productos de calidad son más caros y esto se ve reflejado en el producto final.

P: Yo estoy bastante en desacuerdo con lo que dice Silvia. Muchas marcas se han visto obligadas a reconvertirse y reinventarse porque la sociedad va cambiando y las empresas se han visto obligadas a adaptarse a las necesidades que los clientes quieren y lo que la gente demanda. No creo que sea tampoco una prioridad cambiar su línea de productos para ser más saludables pero sí cambiar, por ejemplo, el proceso de elaboración de los mismos. Una buena opción sería que empezasen a trabajar por reducir los porcentajes de azúcares añadidos de sus productos o freír con aceites más saludables. Lo que pretendo explicar con estos ejemplos es que pueden hacer pequeños cambios para mejorar y tener en cuenta la salud de las personas sin la necesidad de ofrecer nuevos productos que, al final, se alejan de lo que es la propia marca.

G: Para ser más saludables, ambas empresas deberían dejar de elaborar estos productos. Pongo un ejemplo; imaginemos que ahora estas dos compañías apostasen por poner en gimnasios en sus establecimientos. En mi opinión esto sería una decisión hipócrita y no tendría sentido. Por esta razón, bajo mi punto de vista tendrían que dejar de ofrecer todos sus productos porque todos ellos son perjudiciales para la salud, ya sea a corto o largo plazo.

E: Para ser más saludables deberían de cambiar todos los ingredientes de los productos, y esto supondría su encarecimiento. A mi parecer, esta decisión no sería bienvenida para su *target*. Es más, creo que si apostasen por encarecer sus productos saldrían “perdiendo” porque caería en picado el número de vendas. La gente que come saludable directamente no acude a estos restaurantes. Además, por muy sano que sean los productos, si son caros su *target* dejará de ir. El factor precio tiene un peso importante, como hemos comentado anteriormente. Para entenderlo: por una parte, la gente que come sano no acudirá a un McDonald’s o Burger King y, por otro lado, si a esto le sumas que los productos son más caros, su público habitual dejaría de ir. No les conviene y no les es rentable.

M: McDonald’s y Burger King ya funcionan ofreciendo los productos que ofrecen. Si fuera el caso de dos empresas que para no quebrar se ven obligadas a recurrir a opciones saludables me parece correcto, pero creo que su modelo de negocio ya va bien tal y como es ahora mismo, sin necesidad de adaptarse a esta nueva moda. De hecho, ambas compañías tienen su propio *target* que está bien consolidado y no les hace falta apostar por lo *healthy*.

- **Pregunta 5.** Os expongo dos ejemplos de prácticas que Burger King ha llevado a cabo. El primer caso es la inauguración del primer restaurante *ecofriendly* en Madrid el año pasado y, en segundo lugar, el cambio de dieta por el que ha apostado esta compañía para reducir los gases de metano que emiten el ganado de sus proveedores. ¿Creéis que estos cambios suponen un avance importante para la sociedad y la empresa?

S: No son cambios suficientes. Sería más loable si fuese el caso de un restaurante nuevo que acaba de abrir y apuesta por este tipo de iniciativas sostenibles. Si ahora Burger King apuesta por estas prácticas después de haber contaminado desde sus inicios, no me parece ni justo ni coherente.

P: En mi caso, desconocía totalmente estas prácticas que ha llevado a cabo Burger King. Por esta razón opino que están muy bien que las implementen, pero deberían comunicarlas a la sociedad para que sean conocedoras de ellas. Además, lo que sucede con marcas como Burger King es que la gente tiende a recordar y “guardar” en su mente la mala imagen de lo que representan. Sin embargo, todas estas acciones positivas que llevan a cabo no llegan a comunicarse correctamente y, por ende, la sociedad desconoce cómo realmente se implican y se comprometen en esta misma. Si la gente no conoce estas acciones difícilmente podrán tener una percepción positiva de Burger King.

G: Estas iniciativas suponen un avance importante, pero sus malas prácticas que llevan a cabo en cuanto a la alimentación contrarrestan todo lo bueno que hace. Además, en mi opinión, Burger King está implementando iniciativas para mejorar algo que ella misma está haciendo que empeore. Esto es, a mi parecer, incoherente.

E: Me parece correcto, pero lo hacen para que la gente hable de sus bondades. Este tipo de acciones les sirven para ocultar otra realidad; su mala gestión tanto a nivel de producción como de negocio. No basta en cambiar el pienso de su ganado o en construir restaurantes más sostenibles; se trata de apostar verdaderamente por reducir su impacto con el medio ambiente empezando por modificar aquellas pequeñas acciones.

M: Yo pienso lo mismo que Eli. Estas acciones sirven como “tapadera” para ocultar otras malas prácticas y gestiones. No se les debe “aplaudir” su apuesta por su apuesta por la sostenibilidad porque es demasiado tarde y lo tendrían que haber implementado desde sus inicios. Si quieren ser pioneros, van tarde.

- **Pregunta 6.** McDonald's pretende eliminar el número de pajitas que comercializa y algunos de sus envases de plásticos. ¿Podrías resumirme brevemente vuestra opinión acerca de esta iniciativa?

S: Me parece lamentable que apuesten por quitar las pajitas de plástico que tanto contaminan en 2021. Para mí este objeto es innecesario y deberían prescindir de este desde hace años.

P: A mí me gusta beber la bebida en pajitas, pero creo que optar por otras de cartón es una mala idea. Antes prefiero beber el líquido sin. Aun y así, la propuesta me parece razonable porque son muy contaminantes (junto con otros envases de plásticos).

G: Hay una ley que prohíbe el uso de pajitas de plástico, así que esta iniciativa no es porque McDonald's haya querido, sino porque hay una regulación que les impide usarlas. Se han aprovechado de esta ley para darla a conocer como si fuera propia.

E: Yo iba a responder que la iniciativa me parecía muy buena, pero desconocía que lo habían aplicado por la existencia de una ley. Pensaba que era una práctica que había puesto en marcha McDonald's por sí misma, pero veo que realmente la ha implementado porque hay un factor externo que ha obligado a dejar de ofrecer este objeto.

M: Yo también quería comentar lo mismo. Sé que existe una ley que obliga a las empresas a dejar de utilizar pajitas en sus productos. Sin embargo, han comunicado a la sociedad como si ellos mismos fuesen los pioneros de la eliminación de las pajitas y otros envases de plástico cuando en verdad es mentira.

- **Pregunta 7.** ¿Creéis que las personas son conocedoras de todas las propuestas e iniciativas comentadas anteriormente que están implementando estas ambas compañías? ¿Cómo creéis que deberían de comunicarlo?

S: No, no creo que toda la gente conozca estas iniciativas que están llevando a cabo. Un anuncio tampoco es la mejor manera de comunicarlo, la verdad. A mi parecer es una pérdida de dinero y tiempo intentar comunicar algo que realmente no son. Si realmente quieren dar a conocer que han tomado consciencia y que son empresas responsables, primero deben implicarse más en la sociedad.

P: Yo creo que deben comunicar mucho sus apuestas más porque estoy segura de que muy poca gente conoce qué hacen ambas marcas para ser más sostenibles. Creo que deberían ser honestas y reconocer cómo están trabajando actualmente para mejorar en aquello que se han equivocado en el pasado. Sería una práctica loable y muy coherente.

G: En cuanto a comunicación a McDonald's le pondría, como nota, un 10 aunque no me gusten los productos que comercializa. Sin embargo, creo que tanto McDonald's como Burger King les falta trabajar mucho más su comunicación para dar a conocer mejor sus iniciativas sociales en cuanto a la sostenibilidad y su preocupación por la salud de las personas. Una buena práctica de comunicación dirigida a los consumidores habituales de estos restaurantes sería que organizaran actividades en los propios restaurantes para que la gente conozca de primera mano sus propuestas sociales. Para los que no somos su target principal creo que basta en comunicarlo en RRSS y por televisión.

E: Discrepo con lo que dice Guillem. Ahora la juventud no ve habitualmente la televisión. Por esta razón, podrían apostar por comunicar estas prácticas en plataformas digitales como Netflix o HBO. También considero que si las personas conocen todas las iniciativas sociales que llevan a cabo es porque se han interesado en buscarlo por su cuenta y no por la comunicación que hacen las mismas empresas.

M: Yo creo que antes de comunicarlo al exterior, los propios trabajadores de McDonald's y Burger King deberían "respirar" esa parte de sostenibilidad y ser conocedores de las prácticas ecológicas que quieren llevar a cabo. El error principal es que muchas veces intentan transmitir valores que a nivel interno no se reflejan, y esto es contraproducente.

- **Pregunta 8.** ¿Cómo os imagináis el movimiento *fast-food* en un futuro?

S: Yo creo que todos los *fast-food* continuarán existiendo y seguirán apuntándose a cualquier moda que surja sin creer firmemente en lo que esta significa, por desgracia. La finalidad de ofrecer comida ya preparada para gente que no tiene tiempo me parece correcta, pero creo que aprovechan esta ocasión para ofrecer productos poco saludables, tanto para ahorrar dinero como para ahorrar también tiempo.

P: Creo que los *fast-foods* continuarán existiendo en un futuro, pero la sociedad irá reduciendo su consumo porque esta es cada vez mucho más consciente de los productos que ofrecen. Sí que es verdad que habrá más países y sectores de población que continuarán apostando por la comida rápida, pero esto sucederá con menor frecuencia.

G: Yo creo que en el futuro el sector del *fast-food* seguirá igual. Por mucha concienciación social que haya, siempre habrá gente que apueste por la comida rápida. Sin embargo, también opino que habrá nuevas marcas que apostaran desde sus inicios en ofrecer productos *fast-food* saludables; no como Burger King y

McDonald's que aunque ahora se esfuercen por ser saludables, su trayectoria a lo largo de la historia dice todo lo contrario.

E: A pesar de que la gente esté más concienciada, marcas como McDonald's o Burger King no desaparecerán. Mientras la gente no se pueda permitir ir a sitios que ofrezcan comida de mayor calidad y deje de haber esta diferencia en cuanto a clases sociales, las cadenas de *fast-food* no se extinguirán. La gente que no pueda permitirse ir a comer una hamburguesa de calidad tampoco renunciará a salir a comer fuera con sus amigos o familia, y de esta "desigualdad" se aprovechan ambas cadenas.

M: El *fast-food* seguirá existiendo porque la gente seguirá consumiendo, pero creo que hay que tener en cuenta un aspecto fundamental: la educación. Si una persona se le educa desde pequeña de lo que es sano y de lo que no, esta misma no comerá tanto en *fast-foods* porque tendrá suficiente información para discernir lo que es bueno de lo que no. Por consecuencia, estas cadenas se verán obligadas a cambiar su línea de productos porque nadie iría a comer allí, como está empezando a suceder. Así pues, la educación les puede suponer, hasta cierto punto, un peligro para su negocio.

- **Pregunta 9.** ¿Después de esta entrevista, os ha cambiado la percepción de estas dos marcas?

S: Una persona que no está tan informada del tema sí que le hubiese podido cambiar la opinión. Estas compañías se aprovechan de que la gente no tienen noción de sus prácticas para ganarse su confianza mostrando solamente las bondades que llevan a cabo.

P: Sinceramente yo no conocía algunas de las prácticas que has comentado en la reunión que están llevando a cabo McDonald's y Burger King. Me reafirmo otra vez en la necesidad que tienen estas marcas por apostar en comunicar mejor a las personas sus iniciativas sociales para que todos seamos conocedores de ellas.

G: No me ha cambiado la opinión porque siempre he tenido una mala imagen de estas cadenas y siempre la tendré. Si no hacen un *rebranding* o un cambio radical muy importante, nunca cambiará mi percepción que tengo hacia estas marcas. Sin embargo, creo que, en líneas generales, los equipos de marketing de ambas compañías son muy creativos respecto a la comunicación que emplean para dirigirse a sus públicos, sobre todo en redes sociales.

E: Tampoco me ha cambiado la opinión. Creo que sus políticas de comunicación sirven para tapar todas sus malas gestiones de negocio. Respecto a lo que dice Guillem, opino que pueden ser muy creativos en redes sociales pero no es suficiente.

M: Ahora mismo me siento, en cierta medida, defraudada porque creo que intentan mostrar algo que no son. Ocultan sus malas prácticas con pequeñas acciones que en verdad son insuficientes en comparación con la aportación real y verdadera que deberían de hacer.

S: Para finalizar me gustaría comparar la situación actual de McDonald's y Burger King con la de un delincuente que ha cometido un crimen. Esta persona aunque haya cambiado durante su estancia en prisión siempre tendrá la "etiqueta" de delincuente y su imagen se verá repercutida durante toda su vida por lo que ha hecho en un pasado. Es muy difícil que la gente cambie de opinión acerca de esta persona cuando ha realizado esta terrible acción.

E: Creo que, en parte, tienes razón con lo que comentas. Sin embargo, bajo mi más sincera opinión, considero que tanto las personas como las empresas tienen también derecho a rectificar y empezar una nueva etapa sin que sean etiquetadas por errores que hayan cometido en el pasado. Ahí está el verdadero problema de Burger King y McDonald's; la gente no entiende que tienen derecho a cambiar aunque se hayan equivocado. Todos podemos cometer errores y tenemos derecho a mejorar.

11.3 Preguntas del cuestionario

- 1. ¿Sabes en qué consiste el término Responsabilidad Social Corporativa?**
 - a. Sí
 - b. No
- 2. ¿Conoces alguna marca de *fast-food* que ofrezca productos *healthies*? ¿Cuáles es?**
- 3. ¿Estás de acuerdo que se asocie a las cadenas de *fast-food* con el término "comida basura"?**
 - a. De acuerdo
 - b. Ni de acuerdo ni en desacuerdo
 - c. En desacuerdo
- 4. ¿Consideras que Burger King se preocupan por la salud de sus consumidores?**
 - a. Sí
 - b. No

5. **¿Y por la sostenibilidad medioambiental?**
- a. Sí
 - b. No
6. **¿Consideras que McDonald's se preocupan por la salud de sus consumidores?**
- a. Sí
 - b. No
7. **¿Y por la sostenibilidad medioambiental?**
- a. Sí
 - b. No
8. **¿Conoces alguna iniciativa sostenible que ha llevado a cabo McDonald's?
¿Cuál es?**
9. **¿Y de Burger King?**
10. **¿Consideras una buena opción que McDonald's y Burger King hayan incorporado menús vegetarianos y veganos en su menú? ¿Por qué?**
11. **¿Si estas dos empresas *fast-food* ofreciera opciones más saludables en sus menús asistirías con mayor frecuencia?**
- a) Sí, comería más veces
 - b) No, me es indiferente
 - c) Tal vez
12. **¿Cuál de los siguientes aspectos tienes más en cuenta para escoger el menú que quieres comer en un restaurante McDonald's o Burger King?**
- a. Calidad
 - b. Precio
 - c. Rapidez del servicio
 - d. Cantidad de comida
 - e. Variedad del menú
 - f. Otro
13. **¿Crees que los términos *fast-food* y *healthy* son compatibles o incompatibles? ¿Por qué?**

14. ¿Te parece que McDonald's se adapta a las necesidades, gustos y tendencias de la sociedad?
- Sí
 - No
15. En el caso de Burger King, ¿piensas lo mismo?
- Sí
 - No
16. ¿Por qué razón crees que las empresas McDonald's y Burger King han apostado por ofrecer productos más saludables y ser más respetuosas con el medioambiente?
- Porque han tomado consciencia
 - Para vender más
 - Porque está de moda
 - Para mejorar su imagen y reputación de marca
 - Otro motivo
17. ¿Cuál de las siguientes tres opciones crees que el movimiento *healthy* les ha supuesto a estas dos compañías?
- Una crisis
 - Una oportunidad
 - Ambas
18. ¿Según tu opinión, qué iniciativa deberían ejecutar estas empresas para involucrarse más en la sociedad ?
19. ¿Crees que ahora las empresas (en general) se preocupan más por cuestiones y problemáticas sociales y medioambientales?
- Sí
 - No
 - Igual que antes

11.4 Guion de preguntas: entrevista a Constanza Nieto

- **Pregunta 1.** ¿Cuáles serían los valores en materia RSC que deberían de tener en cuenta las empresas en su gestión de negocio?

- **Pregunta 2.** ¿Cree que las empresas se suman a colaborar con iniciativas sociales porque han tomado consciencia o simplemente como estrategia de marketing y comunicación?
- **Pregunta 3.** ¿Cómo cree que es la comunicación de las empresas que apuestan por la RSC cuando dan a conocer a sus *stakeholders* sus iniciativas en este aspecto?
- **Pregunta 4.** ¿Cuál cree que es la mejor herramienta para transmitir desde una empresa a la sociedad las prácticas de RSC?
- **Pregunta 5.** ¿Qué retos deberían hacer frente las cadenas de *fast-food* para cumplir con los objetivos de “Salud y Bienestar” (ODS 3) y la “Acción por el Clima” (ODS 13)?
- **Pregunta 6.** ¿En su opinión, cree que el movimiento *healthy* ha supuesto una crisis o una oportunidad para la reputación de las empresas de *fast-food*?
- **Pregunta 7.** ¿Qué futuro predice para la RSC en los próximos años?

11.5 Transcripción entrevista de Constanza Nieto

- **Pregunta 1.** ¿Cuáles serían los valores en materia RSC que deberían de tener en cuenta las empresas en su gestión de negocio?

Todas las empresas definen sus valores en función de su filosofía y modelo de negocio. Cuando hablamos de sostenibilidad hay ciertos pilares que hay que tener en consideración. El primero es el de creer firmemente en la RSC. Las empresas no deben implementar prácticas o acciones de RSC porque exista una ley que les obligue a cumplirla o por las exigencias de sus inversores o accionistas. En el caso de la sostenibilidad, por ejemplo, todas las compañías deben estar convencidas y creer en esta misma. Esta debe reflejarse en su filosofía y, consecuentemente, en el otro pilar o valor fundamental de la RSC: el propósito. El propósito es el compromiso real de las empresas para que su actividad tenga un impacto que sea verdaderamente positivo para todas las personas y el planeta Tierra. Es la razón por la que las empresas realizan una determinada acción. Así pues, consiste en tener una visión mucho más amplia que va más allá de generar beneficios económicos.

Finalmente, el último valor que para mí es imprescindible es la capacidad de las empresas de generar un entorno de confianza, tanto a nivel interno y externo, que implique a todos y cada uno de sus *stakeholders* para que puedan entender y compartir el propósito de la empresa. En este punto me gustaría resaltar que es muy

importante que haya un liderazgo que encarne los valores de la empresa, como puede ser la sostenibilidad. La sostenibilidad no solo es aplicable al medio ambiente, sino que también tiene un papel muy importante en el ámbito social. Desde CANVAS, por ejemplo, exploramos que durante la pandemia hay más compañías que han sabido empatizar con problemas que nos afectan a todos los ciudadanos, como sería la pobreza o la desigualdad.

Así pues, los tres valores más importantes de la RSC son: la confianza, el propósito compartido y la empatía de los líderes.

- **Pregunta 2.** ¿Cree que las empresas se suman a colaborar con iniciativas sociales porque han tomado consciencia o simplemente como estrategia de marketing y comunicación?

Hay dos tipos de empresas: las que lo hacen como estrategia de publicidad, marketing y de imagen pública y las que realmente tienen integrado la RSC en su ADN. Siendo un poco “egoísta” podría decir que da igual lo que hagan mientras que sus acciones tengan un impacto real y positivo en las personas y el medio ambiente. Sin embargo, es cierto que, como observamos desde CANVAS, cuando una empresa cree firmemente en la RSC y está integrada en su propósito se genera un entorno de confianza y reputación a su alrededor que tiene un impacto muy directo y positivo en todo su negocio. Con esto quiero decir lo siguiente; si realmente una empresa cree firmemente en lo que hace y, paralelamente, lo que lleva a cabo tiene un impacto coherente y sostenible en el tiempo, esta gozará de ciertos beneficios, como por ejemplo, generará mayor *engagement* de la marca por parte de los empleados multiplicando su productividad o mejorará la percepción de esta misma por parte de los consumidores. Así pues, todas estas acciones permiten crear un sentimiento de confianza y pertenencia que con un anuncio, por ejemplo, no sería igual de eficaz, ya que no es práctica que involucre o responda a una necesidad existente de la sociedad.

Desde CANVAS también hemos detectado que muchas de las compañías que implementaban en un principio la sostenibilidad solo como estrategia de comunicación para mejorar su reputación e imagen, se han dado cuenta de que tiene muchas ventajas a largo plazo. Estas han acabado, consecuentemente, incorporándola como una práctica habitual en su modelo de negocio.

Así pues, mi recomendación es que todas las empresas que apuesten por la RSC como estrategia de marketing midan el impacto real que tiene su desarrollo tanto a corto como a largo plazo para que luego acaben implementándola como estrategia de negocio.

- **Pregunta 3.** ¿Cómo cree que es la comunicación de las empresas que apuestan por la RSC cuando dan a conocer a sus *stakeholders* sus iniciativas en este aspecto?

Claramente creo que falta más comunicación por parte de las empresas. Las compañías deberían aprovechar el rédito que generan todos los proyectos y acciones de RSC que deciden llevar a cabo para comunicarlo. Por esta razón, soy partidaria de que cada empresa cuente y comunique qué hace por y para sus grupos de interés y la sociedad en general.

Muchas veces las empresas se centran solamente en generar y crear proyectos, pero no se llega de comunicar del todo correcto a la ciudadanía. Con esto me refiero que, quizás en cuanto a comunicación corporativa interna disponen de un plan mucho más desarrollado, pero es insuficiente cuando deciden comunicarlo a su público externo. Sin embargo, también opino que existen empresas que hacen todo lo contrario; se centran en comunicar a su público externo las apuestas en RSC sin que sus *stakeholders* internos seas conocedores de ellos.

Respecto a la sostenibilidad, por ejemplo, desde CANVAS hemos observado que durante este año de pandemia sí que ha habido un mayor número de compañías que han apostado por esta misma; es más, se ha cuadruplicado los anuncios relacionados con la sostenibilidad. Esto se debe a que las empresas están priorizando en contar y comunicar cómo cuidan a sus grupos de interés y a la sociedad en un momento en el que todos nos hemos visto muy vulnerables y hemos buscado alguien que nos proteja; ya sean las marcas, gobiernos o familias. En mi opinión, en este aspecto sí que se podría aprovechar y utilizar la publicidad como potencial herramienta de comunicación para generar relaciones de confianza y relaciones a largo plazo.

- **Pregunta 4.** ¿Cuál cree que es la mejor herramienta para transmitir desde una empresa a la sociedad las prácticas de RSC?

Lo que podrían hacer las empresas para dar a conocer sus prácticas de RSC es compartir la sostenibilidad con los grupos de interés más importantes de la compañía, como sus clientes o consumidores. Esta tarea puede parecer simple y fácil, pero no se está llevando a cabo suficientemente bien. Las empresas deberían potenciar estas prácticas que durante estos últimos años se han intensificado. Muchas de ellas apuestan por compartir la sostenibilidad entre sus empleados porque muchas veces son estos los que acaban llevando a cabo los proyectos de responsabilidad social y se convierten en los embajadores de marca; pero aun y así, falta trasladar a la sociedad (especialmente a los clientes o personas que consumen sus productos o servicios) cómo las empresas están trabajando para ser más sostenibles.

Hay muchas acciones de comunicación que se podrían implementar, como por ejemplo, encuentros sostenibles para explicar a los clientes, mediante talleres u otras actividades, cómo están implementando la RSC en este ámbito. En mi opinión, es importante y fundamental comunicar todas las apuestas sociales de las empresas de una forma práctica; que la gente pueda ver con sus propios ojos las prácticas de las empresas y los resultados que se han logrado gracias a ella. Los clientes o consumidores son un grupo de interés muy interesante porque contentando a este público las compañías pueden conseguir un doble beneficio; generar relaciones directas con ellos y, consecuentemente, estos mismos pueden convertirse en “altavoces” sociales.

En mi opinión, las nuevas generaciones esperan otras iniciativas y prácticas de las empresas. Burger King, para ponerte un ejemplo, ha sabido gracias a su comunicación, conectar muy bien con las nuevas generaciones. Sin embargo, si lo analizas desde el punto de vista de la sostenibilidad sí que es verdad que aún falta trabajo por realizar. Además, opino que a las nuevas generaciones a lo mejor no les importa tanto el efecto que tienen estas empresas en la salud de las personas, pero sin embargo sí que les afecta más la repercusión que tiene el impacto de estas empresas en el planeta, ya que al final es un tema que nos afecta a todos.

- **Pregunta 5.** ¿Qué retos deberían hacer frente las cadenas de *fast-food* para cumplir con los objetivos de “Salud y Bienestar” (ODS 3) y la “Acción por el Clima” (ODS 13)?

Los datos de la obesidad infantil son muy impactantes porque no son nada buenos. Las compañías de *fast-food* deberían ser más conscientes de su impacto sobre la salud de los niños y jóvenes. Cuando éramos pequeños, para la mayoría de personas de nuestra generación, ir a un McDonald’s era como el mayor premio del mundo. Con esto quiero decir que tienen que ser mucho más conscientes y responsables de su comportamiento debido a su gran influencia que tienen; ya no solo a nivel económico, sino también en la salud de las personas.

En mi opinión, tanto McDonald’s como Burger King son muy conscientes de su impacto y por esta razón deben cumplir con las metas de los ODS 3. Las empresas de *fast-food* tienen que plantearse a fondo cómo alimentar de forma saludable a las futuras generaciones. Al igual que la educación es muy importante para las personas, la salud también lo es. Sin embargo, opino que ambos conceptos están relacionados; se puede combatir la mala alimentación a través de la educación. Está muy bien educar a los niños con asignaturas como matemáticas o idiomas, pero también es

importante utilizarla para promover prácticas de alimentación saludables y el ejercicio físico.

La sostenibilidad es otro gran tema. La mayoría de los ciudadanos somos todos muy conscientes del impacto que tiene la producción de carne de este tipo de empresas al medio ambiente y su huella de carbono. La industria cárnica tiene una gran repercusión en el cambio climático, ya que utiliza una gran cantidad de agua y emite muchas emisiones nocivas al aire libre. La gente conoce que estas empresas, entre muchas otras de diferentes sectores, tienen un impacto negativo al medio ambiente debido a sus malas prácticas y, por esta razón, exigen que estas deben tener una implicación inmediata para solucionar este problema.

- **Pregunta 6.** ¿En su opinión, cree que el movimiento *healthy* ha supuesto una crisis o una oportunidad para la reputación de las empresas de *fast-food*?

El movimiento *healthy* lleva muchos años existiendo, pero las empresas de este sector están respondiendo de forma muy lenta. Por una parte, considero que es una oportunidad porque con ello se han puesto “las pilas” y están ofreciendo productos más sanos, como ensaladas o fruta, por ejemplo, o han reducido el tamaño de las porciones. Sin embargo, creo que corren un riesgo debido a su mala gestión. O cambian en este instante y apuestan por la sostenibilidad inmediatamente, o creo que se les va a retirar su legitimidad. En compañías como McDonald’s o Burger King el riesgo va a ser mucho mayor que una oportunidad, pero también es verdad que tienen las personas y recursos económicos necesarios para poderlo llevar a cabo.

Si no toman una acción a corto plazo, en los próximos cinco años, creo que corren a riesgo de quedarse obsoletas. Este tipo de casos de empresas tan grandes que cuentan con tantos años de experiencia me recuerdan al caso de Kodak o *Blockbuster*. Si las compañías no saben adaptarse a las exigencias y necesidades reales de la sociedad, acabarán desapareciendo. Su reto debe consistir en buscar una línea de negocio a largo plazo que les permita ser más sostenibles, más allá de apostar solamente por ofrecer una línea de productos “verdes”.

Siguiendo con las normas tradicionales del capitalismo, el mercado es quien regula a las empresas. Esto se ve claramente en la nueva línea de productos vegetarianos que están lanzando McDonald’s o Burger King, que no deja de ser un ejemplo clarísimo de cómo el mercado acaba regulando a estas empresas que dependen mucho de lo que demandan sus consumidores. Así pues, esta exploración que están haciendo con la nueva gamma de productos es una respuesta directa a las nuevas necesidades del público. Sin embargo, no les va a bastar con apostar por este anecdótico cambio; corren el riesgo de que toda una generación les cancele porque

estas no tolerarán la repercusión que tiene su actividad en cuanto a la obesidad infantil o la huella de carbono que emiten.

- **Pregunta 7.** ¿Qué futuro predice para la RSC en los próximos años?

La RSC ha tenido en la última década una rápida evolución; ha pasado de ser una filantropía como, por ejemplo una colaboración solidaria por parte de una empresa, a ser una práctica que está regulada por leyes y delimitada por unos objetivos muy claros.

Cada vez se implementarán modelos de responsabilidad social y sostenibilidad más regulados. Esto tiene sus riesgos y sus beneficios. El principal riesgo es que las empresas que cumplan y velan por la sostenibilidad por obligación, sin importar el propósito y las relaciones con sus grupos de interés. Pero por otra parte, entiendo que estamos en un espacio de tiempo muy reducido para hacer cambios estructurales tan importantes que urgen y no se pueden dejar a la voluntad de las empresas. Cuando se les obliga a las compañías a cumplir una serie de prácticas siguiendo una estricta regulación, es mucho más fácil que apuesten por acciones sostenibles o de RSC. Así pues, no se puede esperar que por ellas mismas empiezan a implementar estas acciones. En este sentido, respecto al cambio climático tenemos un espacio de tiempo muy limitado; si en el 2030 no se reduce la huella de carbono en 2050 (según la ONU) los problemas serán muy serios.

Para poder realizar cambios estructurales de notable magnitud es importante que exista una mayor regulación. España y los países miembros de la Unión Europea están llevando a cabo prácticas para cumplir con los ODS. Por otra parte, la implicación de grandes potencias mundiales como Estados Unidos, Rusia y China es anecdótica comparándola con la de Europa. Así pues, estamos hablando de la supervivencia de los seres humanos como especie y la de todo el planeta Tierra. Es un tema lo suficientemente serio e importante como para no tomar decisiones contundentes e inmediatas en un periodo de tiempo tan corto y limitado.

11.6 Guion de preguntas: entrevista a Marcos González

- **Pregunta 1.** ¿Cuáles serían los valores en materia RSC que deberían de tener en cuenta las empresas?
- **Pregunta 2.** ¿Cree que las empresas se suman a colaborar con iniciativas sociales porque han tomado consciencia o simplemente como estrategia de marketing y comunicación?

- **Pregunta 3.** ¿Cómo cree que es la comunicación de las empresas que apuestan por la RSC cuando dan a conocer a sus *stakeholders* sus iniciativas en este aspecto?
- **Pregunta 4.** ¿Cuál cree que es la mejor herramienta para transmitir a la sociedad las prácticas de RSC?
- **Pregunta 5.** ¿En su opinión, cree que el movimiento *healthy* ha supuesto una crisis o una oportunidad para la reputación de las empresas de *fast-food*?
- **Pregunta 6.** ¿Qué futuro predice para la RSC en los próximos años?

11.7 Transcripción entrevista de Marcos González

- **Pregunta 1.** ¿Cuáles serían los valores en materia RSC que deberían de tener en cuenta las empresas?

La Responsabilidad Social Corporativa ha ido experimentando una gran evolución a lo largo de los años. Al principio, la RSC era entendida solamente como una simple acción social o de *greenwashing* que no estaba realmente integrada en el modelo de gestión de las empresas. Sin embargo, hoy en día son cada vez más las compañías que optan por incorporar y trabajar este concepto en su propósito de negocio.

Algunos de los valores que se les exige más a las empresas en la actualidad son la transparencia y sinceridad, dos aspectos que pueden parecer sencillos pero son difíciles de percibir, y la coherencia de las prácticas de RSC con las acciones que cada una de estas llevan a cabo. También es fundamental que cada empresa tenga lo más integrada posible la RSC ya sea en la gestión de su *core business*⁴⁰, en su modelo de negocio o en todas sus gestiones comerciales. Por esta razón, es importante que la RSC sea cada vez transversal y que se integre y refleje en toda la organización; es decir, que no se trabaje únicamente por parte de un solo departamento como sería el de comunicación, por ejemplo.

Para hacer una buena gestión de la RSC es importante que las empresas cuenten con el perfil profesional del Dirse. En el caso de grandes compañías como las del Ibex, los Dirse están integrados dentro de la Dirección de Comunicación, ya que también se ocupa de cómo enfocar la RSC y de gestionar la reputación e imagen de esta misma así como potenciar el diálogo con sus grupos de interés. La figura de este profesional ha ido experimentando una gran e importante evolución durante los años, pero aun y así, este se encuentra limitado por la falta de recursos económicos y

⁴⁰ Tr. Negocio principal.

humanos. En mi opinión, queda un gran camino por avanzar; el rol del Dirse de hoy en día se parece al que ejecutaba en sus inicios el Director de Comunicación, es decir, como si fuera un jefe de prensa. A pesar de ello, con la pandemia parece ser que la figura de este profesional se ha ido revalorizando.

- **Pregunta 2.** ¿Cree que las empresas se suman a colaborar con iniciativas sociales porque han tomado consciencia o simplemente como estrategia de marketing y comunicación?

Personalmente creo que las empresas son conscientes que deben de involucrarse más en la sociedad realizando acciones socialmente responsables. Sin embargo, por lo que concierne a empresas como McDonald's y Burger King, considero que estas no dan la importancia suficiente al impacto positivo que pueden generar a la hora de resolver problemáticas que afectan al conjunto de la ciudadanía. A mi parecer, no tengo constancia que la alta dirección de estas dos compañías se estén involucrando en fomentar prácticas de RSC o que los Dircom estén trabajando con este tema; es más, desde Corresponsables hemos intentado establecer alianzas con ambas empresas, pero son muy opacas y les cuesta mucho trabajar en esta línea.

En este punto me gustaría resaltar que la gran mayoría de los sectores empresariales en España tienen un problema de imagen y reputación porque son percibidos como los causantes de graves problemas sociales. Sin embargo, en el ámbito anglosajón, en países como Estados Unidos o Inglaterra, las organizaciones son concebidas como propulsoras de nuevos puestos de trabajo, por ejemplo. Así pues, hay ciertas empresas que tienen más complicado llevar a cabo prácticas de RSC. En el caso de las cadenas *fast-food*, estas son concebidas como restaurantes de "comida basura", pero es cierto que en los últimos años están trabajando para fomentar hábitos saludables y seguir un criterio de compra de productos más sostenibles y de calidad.

- **Pregunta 3.** ¿Cómo cree que es la comunicación de las empresas que apuestan por la RSC cuando dan a conocer a sus *stakeholders* sus iniciativas en este aspecto?

McDonald's y Burger King son de las pocas empresas que menos difunden y comunican sus prácticas o cualquier acción de RSC en comparación con otros sectores empresariales. En mi opinión, no están haciendo una buena gestión de la comunicación de la RSC. Probablemente esta carencia de comunicación puede ser debido a la falta de recursos que destinan para comunicar o informar las prácticas y acciones de RSC o fomentar un diálogo constructivo y sano con sus grupos de interés. A mi parecer son empresas muy opacas y poco transparentes en comparación con

otras organizaciones, incluso comparándolas con algunas del sector del tabaco o de alcohol.

En mi opinión, tanto McDonald's como Burger King no solo han de mejorar y potenciar sus herramientas de comunicación para transmitir la RSC a todos sus grupos de interés, sino que también han de saber cómo gestionarla adecuadamente. El informe de sostenibilidad, por ejemplo, ayuda a las empresas a saber cómo están implementando y ejecutando la RSC en su negocio y el impacto social de sus acciones e iniciativas sociales. Esta herramienta es un primer paso para saber, por una parte, cómo las empresas están trabajando en este ámbito y, por otra parte, les puede servir para conocer aquellos aspectos y responsabilidades que aún deben asumir. La RSC es un proceso de mejora continua, por lo que las empresas siempre podrán rectificar y perfeccionar su modelo de gestión.

- **Pregunta 4.** ¿Cuál cree que es la mejor herramienta para transmitir a la sociedad las prácticas de RSC?

Las cadenas de *fast-food* tienen que asumir la RSC como cualquier otra y, consecuentemente, tienen que ser juzgadas y analizadas con las mismas responsabilidades sociales, ambientales y laborales. Sin embargo, el problema de las cadenas como McDonald's o Burger King es que tienen una imagen y reputación negativa condicionada por el tipo de producto que comercializan, su impacto medioambiental u otras cuestiones como podría ser la condición laboral de sus trabajadores.

La gran mayoría de las compañías publican cada año Informes de sostenibilidad, pero no es el caso de las dos cadenas de *fast-food* comentadas. Esto deviene un problema porque no han considerado conveniente o no han sabido o querido dar suficiente importancia a la comunicación para aprovecharla y utilizarla como una oportunidad y mostrar cómo se implican y dan respuesta a problemas que afectan al conjunto de la sociedad. Además, hay que tener en cuenta que uno de los principales problemas de estas cadenas de *fast-food* es que sus restaurantes son franquicias y esto les complica mucho más su poder de decisión y la capacidad de tomar decisiones.

La publicidad, por ejemplo, es una herramienta potente, por lo que deberían de utilizarla e implementarla como estrategia de comunicación para dar a conocer sus prácticas de RSC, al igual que hacen otras compañías. Así pues, lo importante es que hagan un uso eficiente de todo el proceso de gestión de la comunicación y ponerla al servicio de estos temas.

- **Pregunta 5.** ¿En su opinión, cree que el movimiento *healthy* ha supuesto una crisis o una oportunidad para la reputación de las empresas de *fast-food*?

En mi opinión, las empresas *fast-food* han sabido reconvertir la crisis de este nuevo movimiento en una oportunidad. Un ejemplo de ello sería la gestión que están haciendo en su cadena de suministro. Personalmente conozco que ambas empresas están trabajando y apostando por mejorar su cadena de suministro y de valor para que sus productos sean los más saludables, sostenibles y éticos posibles. Esto es un paso fundamental, pero no sé hasta que punto los consumidores perciben todas estas prácticas y acciones que llevan a cabo porque como he explicado anteriormente todavía sigue existiendo una clara falta de comunicación. Por lo tanto, tienen una gran responsabilidad y una labor pedagógica muy importante para establecer lazos de comunicación con todos y cada uno de sus grupos de interés.

Creo que es humano y lícito que las personas, o en este caso las empresas, intenten dar la mejor imagen de sí mismas y esto no debería criticarse. No se tendría que cuestionar si sus acciones están motivadas por seguir a la competencia o sumarse a una nueva moda porque al fin y al cabo, lo importante es que den respuesta y contribuyan a resolver ciertas cuestiones sociales. Como dice el refrán: “a grandes males, grandes remedios”.

- **Pregunta 6.** ¿Qué futuro predice para la RSC en los próximos años?

Al principio nadie apostaba por la RSC. Grandes medios como *The Financial Times* o *The Economist* pronosticaron que esta desaparecería debido a la crisis financiera del año 2008, pero por suerte los grandes también se equivocan. De hecho, ocurrió todo lo contrario y salió fortalecida. Con la pandemia, las empresas han visto que es más necesario que nunca integrar la RSC en todos los procesos de su gestión. Por esta razón, estoy convencido de que cada vez más la RSC saldrá reforzada y estará más cerca de la toma de decisión por parte de las empresas. Hay mucho camino por recorrer todavía, pero creo que se están dando pasos en este sentido.

