

**ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS ESTRATÉGICAS DE LA EMPRESA  
MCDONALD'S FRENTE A LA IMAGEN DESFAVORABLE SOBRE  
PROBLEMAS ASOCIADOS A LA OBESIDAD**

**MIGUEL ÁNGEL CONTRERAS**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - MBA  
SANTIAGO DE CALI**

**2018**

**ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS ESTRATÉGICAS DE LA EMPRESA  
MCDONALD'S FRENTE A LA IMAGEN DESFAVORABLE SOBRE  
PROBLEMAS ASOCIADOS A LA OBESIDAD**

**MIGUEL ÁNGEL CONTRERAS**

**Trabajo de grado presentado como requisito parcial para optar por el título de  
Magister en Administración de Empresas**

**Directora de Trabajo de Grado:  
VIVIANA ANDREA GUTIERREZ RINCÓN**

**PONTIFICIA UNIVERSIDAD JAVERIANA  
FACULTAD DE CIENCIAS ECONÓMICAS Y ADMINISTRATIVAS  
MAESTRÍA EN ADMINISTRACIÓN DE EMPRESAS - MBA  
SANTIAGO DE CALI**

**2018**

Santiago de Cali, diciembre 7 de 2018

Doctor  
ALBERTO ARIAS SANDOVAL  
Decano Académico de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Pontificia Universidad Javeriana - Cali  
La Ciudad

Cordial saludo

Por medio de la presente estoy entregando a usted el Trabajo de Grado cuyo título es:  
“ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS ESTRATÉGICAS DE LA EMPRESA  
MCDONALD’S FRENTE A LA IMAGEN DESFAVORABLE SOBRE PROBLEMAS  
ASOCIADOS A LA OBESIDAD”

Espero que este Trabajo cumpla con todos los requisitos académicos exigidos y que alcance el propósito para el cual fue elaborado.

Atentamente

---

Miguel Ángel Contreras  
MBA COHORTE 17

Santiago de Cali, diciembre 7 de 2018

Doctor  
ALBERTO ARIAS SANDOVAL  
Decano Académico de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas  
Pontificia Universidad Javeriana - Cali  
La Ciudad

Cordial saludo

Por medio de la presente me permito comunicarle, que en mi calidad de directora de trabajo de grado he leído detenidamente el informe final del estudio titulado “ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS ESTRATÉGICAS DE LA EMPRESA MCDONALD’S FRENTE A LA IMAGEN DESFAVORABLE SOBRE PROBLEMAS ASOCIADOS A LA OBESIDAD”, realizado por el estudiante de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas de la Universidad Javeriana Miguel Ángel Contreras Cohorte 17 y considero que cumple con todos los requisitos requeridos para ser presentada a evaluación.

Atentamente

---

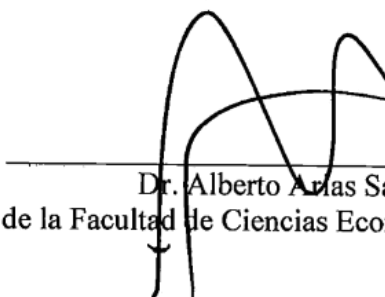
Viviana Gutiérrez PhD, MPhil, MEng.  
Tutor Trabajo de Grado

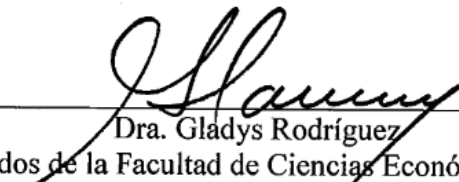
ARTÍCULO 23 de la resolución N° 13 de julio  
6 de 1946

“La Universidad no se hace responsable por los conceptos emitidos por sus alumnos en sus trabajos de Tesis. Sólo velará porque no se publique nada contrario al dogma y a la moral católica y porque la Tesis no contenga ataques o polémicas puramente personales; antes bien, se vea en ellas al anhelo de buscar la Verdad y la Justicia”.

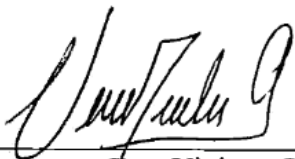
“ANÁLISIS DE LAS RESPUESTAS ESTRATÉGICAS DE LA EMPRESA  
MCDONALD’S FRENTE A LA IMAGEN DESFAVORABLE SOBRE PROBLEMAS  
ASOCIADOS A LA OBESIDAD” Aprobado por el Comité de Trabajos de Grado en  
cumplimiento de los requisitos exigidos por la Pontificia Universidad Javeriana para optar  
por el título de Magister en Administración de Empresas



  
Dr. Alberto Arias Sandoval  
Decano de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

  
Dra. Gladys Rodríguez  
Directora de Posgrados de la Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas

Dr. Diego Alejandro Gonzalez Cadena  
Director MBA

  
Dra. Viviana Gutiérrez  
Directora de Trabajo de grado

  
Jurado

## **Dedicatoria**

Este trabajo de grado lo dedico a mi amada esposa ya que ha sido mi compañera en este viaje que llamamos vida. Esta vida que nos motiva a través de grandes esfuerzos como esta maestría para mantener una vida plena y llena de felicidad.

Dedico también este trabajo a mis hijos Sarita y Juan Miguel Contreras, que con sus sonrisas y ternuras me alegran cada segundo de mi vida. Espero que los frutos de nuestro esfuerzo los disfruten llenos de valores y amor por los demás.

También dedico este trabajo a mi madre Nelly y a mi hermano Juan Carlos quienes me apoyaron siempre en todos los aspectos que un ser humano puede recibir para convertirse en una persona íntegra.

## **Agradecimientos**

Un especial agradecimiento a mi tutora la profesora Viviana Gutiérrez investigadora de la Pontificia Universidad Javeriana de Cali por su apoyo y guía para adentrarme en este tema tan apasionante y desarrollar esta tesis tan valiosa para mis conocimientos y labor profesional.



## Contenido

	Pág.
Resumen .....	13
Abstract .....	14
Introducción.....	15
1. Marco teórico o conceptual .....	17
1.1 Campo y cambio institucional .....	17
1.2 Demandas institucionales .....	21
1.3 Respuestas estratégicas.....	26
2. Metodología.....	32
2.1 Método.....	32
2.2 Técnicas que permiten cumplir con el objetivo propuesto .....	32
3. Resultados .....	37
3.1 Proceso histórico de una de las compañías más representativas a través de su estrategia y modelo de negocio .....	37
3.1.1 Los inicios. Los hermanos Richard y Maurice McDonald .....	37
3.1.2 Expansión y desarrollo .....	38
3.1.3 McDonald's hoy .....	39
3.2 Demandas institucionales y regulaciones de la OMS con respecto a la responsabilidad de las empresas de alimentos y bebidas en torno al tema de la obesidad.....	46

3.2.1	Obesidad en datos y cifras .....	46
3.2.2	Conceptos básicos sobre obesidad.....	48
3.2.3	Regulaciones de la OMS .....	52
3.2.4	Demandas a las empresas del sector de alimentos .....	55
3.3	Respuestas estratégicas de McDonald’s ante las demandas institucionales de ser responsable de ofrecer productos que producen obesidad.....	57
3.3.1	Demandas institucionales período 2002 – 2018 .....	57
3.3.2	Respuestas estratégicas.....	69
3.3.2.1	USA .....	70
3.3.2.2	México .....	70
3.3.2.3	Colombia .....	71
3.3.2.4	Chile .....	71
3.3.2.5	España.....	72
3.3.2.6	Inglaterra.....	72
3.3.2.7	Francia .....	73
3.3.2.8	Mundo.....	73
4.	Conclusiones .....	74
5.	Recomendaciones.....	78
	Referencias Bibliográficas .....	80

## Lista de tablas

	Pág.
Tabla 1. Respuestas estratégicas a demandas institucionales: Modelo de Oliver (1991).....	29
Tabla 2. Actividades y técnicas con base en los objetivos específicos .....	33
Tabla 3. Obesidad 1975 y 2016 .....	47
Tabla 4. Obesidad y sobrepeso según la edad .....	48
Tabla 5. Matriz de demandas institucionales y respuestas estratégicas. Caso McDonald's	58
Tabla 6. Propuestas de respuestas estratégicas frente a fuentes de cambio.....	79

## Lista de figuras

	Pág.
Figura 1. Estructura metodológica.....	36
Figura 2. Demandas por regiones .....	66
Figura 3. Tipos de Evento .....	67
Figura 4. Tipos de Demanda.....	68
Figura 5. Respuestas Estratégicas.....	69

## Resumen

El presente estudio permite evidenciar y analizar la reacción de una de las empresas más importantes del mundo en el sector de la comida rápida, como lo es McDonald's, frente a las diferentes demandas institucionales en los últimos 16 años. Se conocen las diferentes demandas institucionales que la compañía ha tenido que resolver, y se analiza la forma en que McDonald's ha actuado con respuestas estratégicas que permiten identificar una política de tratamiento de los ataques a su reputación, forma de operar y la estrategia de su negocio.

Para obtener la información se acudió a un análisis documental de fuentes secundarias como revistas especializadas, informes de prensa, y páginas web de los involucrados las cuales fueron organizadas cronológicamente y codificadas de acuerdo con el tipo de demandas y tipo de respuesta generada por la compañía y países donde se presentaron. Los resultados muestran que McDonald's durante el período 2002 – 2018 registró 23 casos de demandas, siendo Estados Unidos y México los países con el mayor número. Ante este hecho la organización ha trabajado su estrategia de comunicación con respecto al problema de la obesidad en general en diferentes frentes, ha realizado ajustes en sus prácticas sobre el control de calidad de sus productos, en sus menús, ha establecido zonas de ejercicio y un manejo publicitario responsable mediante eventos que refuerzan la idea de una vida saludable.

**Palabras claves:** demandas institucionales, obesidad, respuestas estratégicas, McDonald's.

## **Abstract**

The present study allows to demonstrate and analyze how it has reacted one of the most important companies of the world in the fast food sector, as it is McDonald's, in front of the different institutional demands. In the last 16 years we will know the different institutional demands that the company has had to resolve, and we will analyze the way in which MacDonal'd's has acted with this reaction or better called strategic responses that allow us to identify a policy of treating attacks on its reputation, way of operating and the strategy of its business.

To obtain the information, a documentary analysis of secondary sources was used, such as specialized magazines, press reports, and websites of those involved, which were organized chronologically and coded according to the type of demands and type of response generated by the company and countries. The results show that McDonald's during the period 2002 - 2018 registered 23 cases of demands, being the United States and Mexico the countries with the highest number of demands. Before this fact the organization has worked its communication strategy regarding the problem of obesity in general on different fronts, it has made adjustments in his practices on the quality control of his products, on its menus, has established exercise zones and a responsible advertising management through events that reinforce the idea of a healthy life.

**Keywords:** institutional demands, obesity, strategic responses, McDonald's.

## Introducción

La compañía McDonald's Corporation es una reconocida cadena de restaurantes multinacional de comida rápida, su menú está basado en productos como las hamburguesas, papas fritas, gaseosas, batidos y postres. A partir del año 2009 se ha difundido la noticia que los alimentos de esta cadena no se descomponen con el tiempo (hasta 145 días) lo que deja serias dudas de la calidad y de lo conveniente para la salud el consumo de este tipo de comidas que según estudios producen la obesidad infantil (Velásquez, 2018).

Con base en lo anterior surge el siguiente interrogante: ¿Cómo se ha ajustado la estrategia empresarial de McDonald's ante las demandas institucionales generadas por la problemática de la obesidad en la sociedad causada por las comidas altas en grasa y azúcar?

Para dar respuesta a la pregunta de investigación, se propuso como objetivo general, analizar las respuestas estratégicas de McDonald's frente a las demandas institucionales de ser responsable de ofrecer productos que producen obesidad.

Con el fin de cumplir con el propósito central, se propusieron los siguientes objetivos específicos:

- Entender el proceso histórico de la compañía a través de su estrategia y modelo de negocio.
- Conocer las demandas institucionales como las regulaciones de la OMS con respecto a la responsabilidad de las empresas de alimentos y bebidas en torno al tema de la obesidad.
- Evaluar las respuestas estratégicas de McDonald's ante las acusaciones de ser responsable

de ofrecer productos que producen obesidad.

Este tema es relevante ya que muestra como un problema de salud pública, como la obesidad, hace replantear la estrategia empresarial de una de las grandes corporaciones mundiales como lo es McDonald's. Permite conocer la evolución histórica de la compañía, su modelo de negocio y como compite en el mercado antes y después del incidente de forma local en cada país y a nivel mundial.

En los últimos años McDonald's ha sido una de las empresas más responsabilizadas de la sociedad por el incremento de la obesidad sobre todo en los menores de edad. Estados Unidos es el país que más demandas institucionales ha presentado en contra de McDonald's, seguido de México. Con menor participación y no menos importantes están Colombia, Inglaterra, Chile, España y Francia. La empresa como respuesta estratégica hizo ajustes en el control de calidad de sus productos, los menús para los menores de edad, zonas de ejercicio, manejo publicitario responsable y el patrocinio de eventos sobre una vida saludable.

El trabajo consta de cinco capítulos: el primero se refiere al marco teórico, en el cual se tratan los temas de campo y cambio institucional, demandas institucionales y respuestas estratégicas; el segundo capítulo es la metodología que contiene el método y las técnicas de investigación; el tercer capítulo son los resultados, en el cual se presenta el cumplimiento de los objetivos específicos, es decir, el proceso histórico de una de McDonald's, las demandas institucionales y regulaciones de la OMS para las empresas de alimentos y las respuestas estratégicas ante estas demandas. Finalmente, los capítulos cuatro y cinco se refieren a las conclusiones y las recomendaciones.



## **1. Marco teórico o conceptual**

### **1.1 Campo y cambio institucional**

El campo institucional y cambio institucional, son dos conceptos fundamentales para abordar los temas de las demandas institucionales y respuestas estratégicas de cualquier organización. El campo institucional representa un nivel intermedio entre la organización y la sociedad y es un instrumento de los procesos por los cuales las expectativas y prácticas se difunden y reproducen (Scott, 1994, 1995, citado en Greenwood, Suddaby & Hinings, 2002).

DiMaggio y Powell (1983) citados en Greenwood, Suddaby y Hinings (2002), definieron este campo como: "...organizaciones que, en conjunto, constituyen un área de vida institucional; los proveedores clave, los recursos y consumidores de productos, las agencias reguladoras y otras organizaciones que producen servicios o productos similares" (p.59).

Esencial para esta definición es el enfoque de Porac, Thomas y Baden-Fuller (1989) citados en Greenwood, Suddaby y Hinings (2002), sobre "conjuntos" o "comunidades", de organizaciones que interactúan directamente entre sí y son influenciados el uno por el otro de una manera significativa. Scott (1994) citado en Greenwood, Suddaby y Hinings (2002), agregó la idea que los patrones de interacción entre las comunidades organizacionales se vuelven sistemas de significado compartidos. Los sistemas de significado establecen los límites de cada comunidad de organizaciones, definiendo su membresía y las formas apropiadas de comportarse, así como las relaciones apropiadas entre organizaciones en las comunidades (Lawrence, 1999 citado en Greenwood, Suddaby & Hinings, 2002).

Para definir el cambio institucional se debe conocer la teoría institucional. DiMaggio y Powell (1983) citados en Gutiérrez y Salas (2015), plantean que las causas de la burocratización y racionalización en las organizaciones han cambiado, ya que la burocratización y otras formas de homogenización organizacional tienen su origen cada vez menos en la competencia y las necesidades de eficiencia, y cada vez más en procesos de estructuración de un campo organizacional. DiMaggio y Powell citados en Gutiérrez y Salas (2015) denominan al proceso de institucionalización como estructuración y lo describen como un proceso que consta de cuatro partes: un incremento en la interacción entre las organizaciones de un campo; el surgimiento de estructuras organizacionales de dominación y patrones de coalición; un incremento de la cantidad de información entre las organizaciones del campo; y el desarrollo de mutuo reconocimiento entre los participantes de un conjunto de organizaciones.

El concepto de homogenización o isomorfismo, es central para la discusión de DiMaggio y Powell (1983) citados en Gutiérrez y Salas (2015), pues para ellos existen dos tipos de isomorfismo, el competitivo y el institucional. El isomorfismo competitivo se relaciona con los preceptos de Weber y la burocratización de las organizaciones a partir de la racionalidad de los mercados competitivos (DiMaggio & Powell, 1983 citados en Gutiérrez y Salas (2015). Por otro lado, identifican tres mecanismos para que se genere un isomorfismo institucional, el coercitivo, el mimético y el normativo. El isomorfismo coercitivo es relacionado con la influencia política y los problemas de legitimidad; el isomorfismo mimético es la consecuencia de las respuestas estándar a la incertidumbre, con el objetivo de lograr mayor legitimidad y éxito; y por último, el isomorfismo normativo, que lo asocian con

la profesionalización y el establecimiento de una base cognitiva y de legitimización para lograr autonomía ocupacional. Finalmente, plantean que el cambio isomorfo es de carácter explicativo, ya que pretende predecir que campos organizacionales pueden ser más homogéneos en estructura, procesos y comportamiento; y a diferencia de Meyer y Rowan (1977) que argumentan sobre la institucionalización de una estructura organizacional racionalizada, DiMaggio y Powell (1983) plantean la existencia de múltiples entornos institucionales (Scott, 1987 citado en Gutiérrez & Salas, 2015).

### **Etapas del cambio**

Greenwood, Suddaby y Hinings (2002) afirman que la teoría institucional no niega ni contradice el cambio organizacional, por el contrario, se tiene en cuenta en muchas instituciones la convergencia isomorfa y lo que implica el movimiento de una posición a otra. Además, es posible extractar de la literatura los contornos de un modelo de cambio isomorfo. De acuerdo a este modelo, la etapa I ocurre cuando los eventos, o “sacudidas”, desestabilizan las prácticas establecidas tomando la forma de agitación social, las interrupciones de la tecnología, las discontinuidades competitivas y/o regulaciones. Estos cambios precipitan a la etapa II, que es la entrada de nuevos jugadores, el ascenso de los actores existentes, o los emprendimientos locales. Su efecto es perturbar el consenso socialmente construido a nivel de campo introduciendo nuevas ideas y, por lo tanto, la posibilidad de cambio. La etapa III como una de pre institucionalización, en la que las organizaciones innovan de forma independiente, buscando soluciones técnicamente viables para la percepción local problemas. La etapa IV es la teorización, es el desarrollo y la especificación de categorías abstractas y la elaboración de cadenas de causa y efecto, las cuales simplifican las

propiedades de las nuevas prácticas y explican los resultados que producen. En efecto, la teorización es el proceso mediante el cual se localiza las desviaciones de las convenciones prevalecientes. En la teorización se implican dos tareas principales: especificación de una "falla organizacional" general para la cual una innovación local es "una solución o tratamiento" y justificación de la innovación. La etapa V es la difusión y ocurre solo si las ideas nuevas se presentan convincentemente como más apropiado que las prácticas existentes (Greenwood *et al.* 2002).

La etapa VI, explica por qué las ideas no se institucionalizan, y en su lugar retroceden con los ritmos de las modas transitorias (Greenwood *et al.* 2002).

### **Las agencias regulatorias**

Las agencias reguladoras, como el Estado, las comisiones, entes de control y asociaciones son de alta importancia en el proceso de teorización porque permiten la formación y reproducción de significados y entendimientos compartidos (por ejemplo, Ruef & Scott, 1998; Scott & Backman, 1990 citados en Greenwood, Suddaby & Hinings, 2002), también adjudican y presionan por acuerdos negociados entre reclamos competitivos.

Las asociaciones profesionales son importantes por tres razones: primero, son arenas a través de las cuales las organizaciones interactúan y colectivamente se representan a sí mismas. Segundo por aspectos sociales, validando cómo los actores organizacionales desarrollan tipificaciones para guiar la interacción social y la importancia de los lugares donde las interacciones pueden ocurrir; y tercero las asociaciones profesionales habilitan la construcción de acciones que delinear el dominio de un profesión, es decir, las carteras de

actividades y servicios sobre los cuales los miembros reclaman jurisdicción, la exclusividad y las condiciones para pertenecer; es decir, quién puede ejercer con autoridad dentro de esa jurisdicción, y cómo las profesiones no son necesariamente comunidades homogéneas (Barker, 1998; Powell, 1991, citados en Greenwood, Suddaby & Hinings, 2002).

## **1.2 Demandas institucionales**

Según Pache y Santos (2010), las organizaciones enfrentan e intentan responder a presiones conflictivas de sus campos institucionales. Los académicos institucionales reconocen que las organizaciones a menudo están expuestas a instituciones múltiples y, a veces, a demandas conflictivas.

Se ha reconocido que las organizaciones están integradas en entornos sociales que influyen en sus comportamientos. La teoría institucional, en particular, muestra cómo las organizaciones cumplen con un entorno normativo y cognitivo en un intento de asegurar la legitimidad y apoyo (DiMaggio & Powell, 1983 citados en Pache & Santos, 2010). Las organizaciones que abordan múltiples demandas en competencia se enfrentan a un dilema: satisfacer una demanda puede requerir violar otros aspectos del negocio (Pfeffer & Salancik, 1978 citados en Pache & Santos, 2010), por lo tanto, potencialmente ponen en peligro la legitimidad de la organización.

Pache y Santos (2010), argumentan que los entornos proporcionan significado y estabilidad al comportamiento social, modelando y limitando el comportamiento de la organización. Las influencias institucionales se ejercen en las organizaciones a través de reglas, regulaciones,

prescripciones normativas y expectativas sociales (Scott, 2001 citados en Pache & Santos, 2010). Ellos también son llevados a través de "lógicas institucionales" (Thornton, 2004; Thornton & Ocasio, 2008 citados en Pache & Santos, 2010), que son plantillas culturales más amplias que brindan actores con designaciones de medios y fines, así como los principios de organización (Friedland & Alford, 1991 citados en Pache & Santos, 2010). Se usa el término institucional al referirse a estas diversas presiones para la conformidad ejercida por los referentes institucionales en organizaciones en un campo dado. Las demandas institucionales conflictivas se refieren entonces a antagonismos en los arreglos organizativos requeridos por los referentes institucionales. Las demandas institucionales conflictivas operan dentro de múltiples instituciones y están sujetos a múltiples y contradictorias regímenes regulatorios, órdenes normativos, y/o lógicas culturales (Kraatz & Block, 2008 citados en Pache & Santos, 2010).

No todas las organizaciones experimentan conflictos institucionales en un campo dado, ya que los procesos institucionales a nivel de campo institucional son filtrados y promulgados de manera diferente por diferentes organizaciones (Greenwood & Hinings, 1996; Lounsbury, 2001 citados en Pache & Santos, 2010). Las demandas institucionales que emanan de una organización como ambientes regulatorios, sociales y culturales, impregnan los límites organizacionales a través de dos mecanismos centrales. Primero, pueden ser transportados por actores ubicados fuera de la organización quienes los diseminan, promocionan y monitorean a través del campo. Los actores externos podrían ser organizaciones profesionales, organismos reguladores o agencias de financiación. Éstos ejercen presiones de cumplimiento en las organizaciones por medios de relaciones de dependencia de recursos

(DiMaggio & Powell, 1983; Oliver, 1991; Pfeffer & Salancik, 1978 citados en Pache & Santos, 2010). Cuando las organizaciones dependen de referentes institucionales clave para los recursos, tales como fondos, personal o licencia para operar, es probable que deban cumplir estas demandas con lo que esperan estos interesados asegurar el acceso a estos recursos clave (Pache & Santos, 2010).

En segundo lugar, las presiones institucionales también se manifiestan internamente como resultado de la contratación y prácticas de filtrado (DiMaggio & Powell, 1983 citados en Pache & Santos, 2010). En este caso las demandas son transmitidas por los miembros del personal, ejecutivos, miembros de la junta o voluntarios quienes se adhieren y promueven prácticas, normas, y valores para los que han sido entrenados para seguir. Autores como Friedland y Alford (1991), Thornton y Ocasio (1999) citados en Pache y Santos (2010), definen que los actores entienden que son los objetivos apropiados, así como los medios apropiados para lograr estos objetivos (Scott, 2001 citados en Pache & Santos, 2010).

### **Naturaleza de las demandas**

La naturaleza de las demandas institucionales es un factor importante al estudiar respuestas organizacionales a los conflictos, porque permite predecir el grado en que estas demandas son negociables para las organizaciones.

Las demandas institucionales conflictivas pueden diferir con respecto a la naturaleza de sus prescripciones (DiMaggio & Powell, 1983; Oliver, 1991 citados en Pache & Santos, 2010). Específicamente, pueden influir en las organizaciones a nivel ideológico, porque persiguen objetivos legítimos, o podrían ejercer presiones a nivel funcional, que requieren que las

organizaciones adopten cursos apropiados de acción (DiMaggio & Powell, 1983; Oliver, 1991; Scott & Meyer, 1991; Townley, 2002 citados en Pache & Santos, 2010).

Las organizaciones difieren en la medida en que asumen las demandas institucionales, es decir, en la medida en que los miembros se adhieren y promueven una demanda dada (Kim et al., 2007). Como se describe antes, dicha representación interna puede ser el resultado de las prácticas de contratación que, accidentalmente o a propósito, traen miembros a la organización (como personal profesional, gerentes, miembros de la junta, o voluntarios regulares) que se adhieren a diversas plantillas normativas y cognitivas (D'Aunno et al., 1991; Lounsbury, 2001, citados en Pache & Santos, 2010).

La representación interna también está influenciada por lógicas institucionales sociales más amplias que brindan miembros de la organización con plantillas cognitivas que influyen en su percepción de que los objetivos y prácticas son apropiados (Friedland & Alford, 1991; Thornton, 2002 citados en Pache & Santos, 2010).

### **Tipos de demandas institucionales**

Los tipos de demandas institucionales son múltiples y variados, entre estas se pueden encontrar los cambios del medio ambiente, cambios en la tecnología de la información, cambios en la regulación, así como la creciente movilidad del capital, laboral, ideologías, creencias, preferencias del consumidor y las modas.

De la misma manera, Oliver (1991) citado en Gutiérrez Rincón (2014) señala que las organizaciones son a menudo confrontadas con demandas institucionales conflictivas, o con



inconsistencias entre las expectativas institucionales y los objetivos organizacionales, que los llevan a responder de acuerdo a sus dependencias de recursos. Además, Seo y Creed (2002) citado en Gutiérrez Rincón (2014) en su identificación de contradicciones institucionales destacaron las incompatibilidades interinstitucionales, que se derivan de un contexto de múltiples niveles interrelacionados y sectores como resultado de estas incompatibilidades, la conformidad de las organizaciones a ciertos arreglos institucionales dentro de un particular nivel o sector pueden causar conflictos o inconsistencias con instituciones.

En este sentido Oliver (1991) citado en Aristizábal (2015) propone cinco tipos de demandas institucionales son: 1) causa, se refiere a las expectativas u objetivos previstos que hacen hincapié en las presiones externas para la conformidad, en general, en términos de legitimidad y la eficiencia económica de las organizaciones que se refiere a las expectativas que enfatizan en las presiones externas a la conformidad; 2) integrantes, incluyen al estado, grupos de interés, asociaciones, y el público en general, imponiendo una multiplicidad de leyes, regulaciones y expectativas en organizaciones, en función de su dependencia de estos constituyentes que incluye al Estado, profesiones, grupos de interés y el público general; 3) contenido, se refiere a la consistencia de las demandas institucionales con las metas organizacionales, y con las limitaciones de la toma de decisiones forzadas en la organización que se refiere a la consistencia de las presiones con los objetivos organizacionales; 4) control, se refiere a los medios principales por los que las instituciones ejercen presiones sobre las organizaciones, y que consisten en la coerción legal impuesta por el gobierno o la difusión voluntaria, porque la demanda institucional ya ha sido difundida por otras organizaciones en el campo que se refiere a los dos medios principales por los cuales las instituciones ejercen

presión sobre las organizaciones; y 5) contexto, que genera incertidumbre para la anticipación y predicción del futuro, y la interconexión entre los actores de un campo organizacional.

### **1.3 Respuestas estratégicas**

Desarrollos teóricos recientes en instituciones sugieren que la disponibilidad de modelos institucionales de acción hace que las organizaciones ejerzan cierto nivel de elección estratégica (Clemens & Cook, 1999; Dorado, 2005; Friedland y Alford, 1991; Seo & Creed, 2002; Whittington, 1992 citados en Pache & Santos, 2010). Basándose en este argumento, algunos modelos intentan identificar estrategias de respuesta a múltiples demandas institucionales conflictivas. Kraatz y Block (2008) describen cuatro estrategias de adaptación a lo que ellos llaman "pluralismo institucional". Proponen que las organizaciones pueden intentar eliminar las fuentes de conflicto institucional, lidiar con ellos de forma independiente, reinar sobre ellos a través de intentos activos de equilibrarlos, o forjar un nuevo orden institucional (Pache & Santos, 2010).

¿Qué hacen las organizaciones cuando se enfrentan con poderosas demandas institucionales competitivas? Recientes avances en la teoría institucional reconocen esa exposición al conflicto en las diferentes prescripciones institucionales que requieren que las organizaciones hagan un ejercicio con cierto nivel de elección estratégica (Clemens & Cook, 1999; Dorado, 2005; Friedland & Alford, 1991; Sewell, 1992; Whittington, 1992 citados en Pache & Santos, 2010).

La existencia de demandas hace que los miembros de la organización sean conscientes de las alternativas y cursos de acción, y les exige tomar decisiones sobre qué demanda priorizar, satisfacer, alterar o descuidar a fin de asegurar el apoyo y asegurar la supervivencia. En tales situaciones la elección no es solo una opción; se convierte en una necesidad porque más de un curso de acción es considerado apropiado (Whittington, 1992 citados en Pache & Santos, 2010).

¿Qué repertorio de respuestas pueden las organizaciones elegir cuando se enfrentan a conflictos institucionales? En un modelo de respuestas estratégicas a los procesos institucionales, Oliver (1991) citado en Pache y Santos (2010), propuso una tipología detallada de las estrategias disponibles a las organizaciones que enfrentan estas presiones, las cuales son: aquiescencia, compromiso, evasión, desafío y manipulación (mencionados aquí en orden creciente de resistencia a las demandas).

Considerando que las presiones institucionales conflictivas son un caso especial de presiones, Pache y Santos (2010) proponen usar la tipología de Oliver (1991) para explorar con más detalle las respuestas movilizadas por las organizaciones mientras enfrentan el desafío de lidiar con conflictos y demandas institucionales.

**La aquiescencia** se refiere a la adopción de las organizaciones a los arreglos requeridos por instituciones externas constituyentes, es la respuesta más pasiva. La aquiescencia puede tomar tres formas diferentes: puede ser a) el resultado del hábito, es decir, la adhesión inconsciente a lo dado por sentado y a las normas, b) la imitación consciente o, c) la imitación

inconsciente de modelos institucionales del cumplimiento de los requisitos institucionales (Oliver, 1991 citado en Pache & Santos, 2010).

**El compromiso** se refiere al intento de las organizaciones para lograr la conformidad parcial con todas las expectativas institucionales a través de la leve alteración de las demandas, a través de la leve alteración de las respuestas, o mediante una combinación de los dos. Al usar el compromiso, las organizaciones pretenden satisfacer al menos parcialmente todas las demandas (Pache & Santos, 2010)

**La evasión** se refiere al intento de las organizaciones para excluir la necesidad de ajustarse a las presiones institucionales o para eludir las condiciones que hacen que esta conformidad sea necesaria. Las tácticas de evasión incluyen ocultar la no conformidad detrás de una fachada de aquiescencia, a través del cumplimiento simbólico, un amortiguamiento institucional, mediante procesos de desacoplamiento técnico de actividades de contacto externo, o escapar de la influencia al salir del dominio dentro de la cual se ejerce la presión (Alexander, 1998; Oliver, 1991 citados en Pache & Santos, 2010).

Una estrategia más agresiva, **el desafío** se refiere a el rechazo explícito de al menos una de las demandas, en un intento de eliminar activamente la fuente de la contradicción. El desafío puede ejercerse a través de despedir o ignorar las demandas abiertamente desafiantes o impugnando las normas impuestas, atacando o denunciarlo directamente (Oliver, 1991, citado en Pache & Santos, 2010).

Finalmente, **la manipulación** se refiere al intento activo de alterar el contenido de los requisitos institucionales e influenciar a sus promotores. Oliver (1991) citado en Pache y

Santos (2010) apuntó a que con manipulaciones específicas las organizaciones pueden intentar coaptar las fuentes de las presiones institucionales. Primero, para neutralizar las divergencias institucionales, segundo, para influir en la definición de normas a través del cabildeo activo y, tercero, para controlar la fuente de presión.

Oliver (1991) citado en Aristizábal (2015) desarrolló un modelo donde propone cinco respuestas estratégicas que son: conformidad, compromiso, evasión, desafío y manipulación, para los cinco tipos de demandas institucionales que son: causa, integrantes, contenido, control, y contexto (ver Tabla 1).

**Tabla 1. Respuestas estratégicas a demandas institucionales: Modelo de Oliver (1991)**

Factor Institucional			Respuestas Estratégicas		
Conformidad		Compromiso	Evasión	Desafío	Manipulación
<b>Causa</b>					
Legitimidad	Alta	Baja	Baja	Baja	Baja
Eficiencia	Alta	Baja	Baja	Baja	Baja
<b>Integrantes</b>					
Multiplicidad	Baja	Alta	Alta	Alta	Alta
Dependencia	Alta	Alta	Moderada	Alta	Baja
<b>Contenido</b>					
Consistencia	Alta	Moderada	Moderada	Baja	Baja
Restricciones	Baja	Moderada	Alta	Alta	Alta
<b>Control</b>					
Coerción	Alta	Moderada	Moderada	Baja	Baja
Difusión	Alta	Alta	Moderada	Baja	Baja
<b>Contexto</b>					
Incertidumbre	Alta	Alta	Alta	Baja	Baja
Interconexión	Alta	Alta	Moderada	Baja	Baja

Fuente: Aristizábal (2015, p. 9).

### **Teoría institucional y emprendimiento:**

La teoría institucional es una lente teórica cada vez más utilizada para la investigación empresarial. Sin embargo, si bien la teoría institucional ha demostrado ser muy útil, su uso

ha llegado a un punto en el que existe la necesidad de establecer una comprensión más clara de su amplia aplicación a la investigación empresarial. La teoría institucional ha demostrado ser una base teórica popular para explorar una amplia variedad de temas en diferentes dominios que van desde la economía institucional y la ciencia política a la teoría de la organización (DiMaggio & Powell, 1991, citados en Brunton & Ahlstrom, 2010). La aplicación de la teoría institucional ha demostrado ser especialmente útil para la investigación empresarial. Comenzando con la exploración del éxito de franquicias de Shane y Foo (1999), citados en Brunton y Ahlstrom (2010), la teoría institucional está desempeñando un papel importante para ayudar a explicar las fuerzas que dan forma al éxito empresarial, además de los recursos organizacionales (o empresariales) (Ahlstrom & Bruton, 2002; Peng, 2006, citados en Brunton & Ahlstrom, 2010). La teoría institucional proporciona una lente teórica a través de la cual los investigadores pueden identificar y examinar estos temas. Sin embargo, si bien la teoría institucional ha demostrado ser muy útil en el espíritu empresarial, su uso ha alcanzado un punto que sugiere la necesidad de establecer una comprensión más clara de sus amplias implicaciones para la investigación del espíritu empresarial. El objetivo es ampliar los fundamentos teóricos de la teoría y resaltar las ideas innovadoras que pueden surgir de la teoría institucional mediante la revisión del uso actual de la teoría en el espíritu empresarial.

La teoría institucional se ocupa tradicionalmente de cómo varios grupos y organizaciones aseguran mejor sus posiciones y legitimidad al ajustarse a las reglas y normas del entorno institucional. El término "institución" se refiere en general a los conjuntos de reglas formales, acuerdos ex ante, secuencias de interacción menos formales compartidas y supuestos dados por descontados que se espera que sigan las organizaciones y los individuos. Estos se derivan

de reglas tales como estructuras regulatorias, agencias gubernamentales, leyes, tribunales, profesiones y guiones y otras prácticas sociales y culturales que ejercen presiones de conformidad. Estas instituciones crean expectativas que determinan las acciones apropiadas para las organizaciones, y también forman la lógica mediante la cual las leyes, las reglas y las expectativas de comportamiento que se dan por sentado parecen naturales y permanentes. Por lo tanto, las instituciones definen lo que es apropiado en un sentido objetivo y, por lo tanto, hacen que otras acciones sean inaceptables o incluso más allá de consideración. Por lo tanto, la teoría institucional se ocupa de las influencias reguladoras, sociales y culturales que promueven la supervivencia y la legitimidad de una organización en lugar de centrarse únicamente en el comportamiento de búsqueda de eficiencia (Brunton & Ahlstrom, 2010).

## **2. Metodología**

### **2.1 Método**

El método usado es el enfoque cualitativo ya que es un proceso inductivo contextualizado en un ambiente natural. Esto se debe a que en la recolección de datos se establece una estrecha relación entre los participantes de la investigación. En este enfoque las variables no se definen con la finalidad de manipularse experimentalmente, y esto indica que se analiza una realidad subjetiva además de tener una investigación sin potencial de réplica y sin fundamentos estadísticos. Este enfoque se caracteriza también por la no completa conceptualización de las preguntas de investigación y por la no reducción a números de las conclusiones sustraídas de los datos. Además, busca sobre todo la dispersión de la información en contraste con el enfoque cuantitativo que busca delimitarla. Con este enfoque se tiene una gran amplitud de ideas e interpretaciones que enriquecen el fin de la investigación (Fernández Núñez, 2006). El alcance final del estudio cualitativo consiste en comprender un fenómeno social complejo, más allá de medir las variables involucradas, se busca entenderlo, en este caso, se busca analizar las respuestas estratégicas de McDonald's frente a las acusaciones, demandas institucionales, de ser responsable de ofrecer productos que producen obesidad.

### **2.2 Técnicas que permiten cumplir con el objetivo propuesto**

Para dar cumplimiento al objetivo general, se utilizan una serie de técnicas que se vinculan al cumplimiento de los objetivos específicos de la investigación (ver Tabla 2).



**Tabla 2. Actividades y técnicas con base en los objetivos específicos**

<b>Objetivos específicos</b>	<b>Actividades</b>	<b>Técnicas</b>
Entender el proceso histórico de la compañía a través de su estrategia y modelo de negocio	Obtención y captura de información de la página oficial de la empresa, del dossier de prensa de la compañía, de plataformas digitales y artículos de prensa	Análisis documental
	Ordenar la información de la página oficial de la empresa, del dossier de prensa de la compañía, de plataformas digitales y artículos de prensa	Clasificación temática
	Codificar la información de la página oficial de la empresa, del dossier de prensa de la compañía, de plataformas digitales y artículos de prensa	Codificación
	Integrar la información de la página oficial de la empresa, del dossier de prensa de la compañía, de plataformas digitales y artículos de prensa	Análisis del discurso
Conocer las demandas institucionales o regulaciones de la OMS con respecto a la responsabilidad de las empresas de alimentos y bebidas en torno al tema de la obesidad.	Capturar y organizar Información de la OMS con lo que respecta a las regulaciones	Análisis documental
	Codificar e integrar las páginas especializadas frente a las regulaciones de la OMS frente a la obesidad	Codificación
Evaluar las respuestas estratégicas de McDonald's ante las acusaciones de ser responsable de ofrecer productos que producen obesidad.	Capturar la información del dossier de prensa de la compañía	Análisis documental
	Codificar e integrar la información de la página oficial de la empresa	Codificación
	Capturar, organizar e integrar la información de artículos de prensa y plataforma digitales especializadas	Análisis documental

Como se aprecia en la Tabla 2 las técnicas utilizadas son propias del análisis cualitativo. Las cuales para efectos de este estudio son:

**Análisis documental:** como lo indica su clasificación se basa en documentos sobre el tema tratado, este análisis según Fernández Núñez (2006) implica realizar los siguientes pasos:

Obtener la información: a través de documentos de diversa índole.

**Capturar, transcribir y ordenar la información:** la captura de la información se hace a través de diversos medios. Específicamente, “en el caso de documentos, a través de la recolección de material original, o de la realización de fotocopias o el escaneo de esos originales” (Fernández Núñez, 2006, p.3).

“Toda la información obtenida, sin importar el medio utilizado para capturarla y registrarla, debe ser transcrita en un formato que sea perfectamente legible” (Fernández Núñez, 2006, p.4). En este proceso se clasifica la información de acuerdo a los temas tratados

**Codificación:** “Codificar es el proceso mediante el cual se agrupa la información obtenida en categorías que concentran las ideas, conceptos o temas similares descubiertos por el investigador, o los pasos o fases dentro de un proceso” (Rubin & Rubin, 1995 citado en Fernández Núñez, 2006, p. 4).

**Análisis del discurso:** analizar los discursos se ha constituido en un objetivo importante y en una clara tendencia de las Ciencias Sociales y Humanas, se ha consolidado como una útil y recurrida herramienta de análisis (Santander, 2011).

Es necesaria pues sabemos que el lenguaje no es transparente, los signos no son inocentes, que la connotación va con la denotación, que el lenguaje muestra, pero también distorsiona y oculta, que a veces lo expresado refleja directamente lo pensado y a veces sólo es un indicio ligero, sutil, cínico (p. 208).

La metodología se define en dos pasos:

- Definición adecuada del problema y lógica de la investigación.
- Lógica de investigación y categorías previas o emergentes.

Para analizar los textos hay que tener en cuenta que no existe la técnica para hacer el análisis y que el análisis es muy dependiente del objetivo general.

Si bien no existe un modelo único de análisis, sí se puede afirmar que toda investigación que contemple el análisis discursivo y que quiera enfrentarse exitosamente a la interpretación sígnica, debe mostrar siempre una coherencia rigurosa entre categorías conceptuales, categorías discursivas, categorías lingüísticas/semióticas y recursos gramaticales de base.

La técnica de análisis, en tanto, cumple un papel importante, pero complementario. Ello tiene que ver, sobre todo, con lo siguiente: no existe un único modelo de análisis que se pueda aplicar cada vez, por el contrario, siempre el análisis del discurso varía según los intereses que motiven la investigación, según las hipótesis que se formulen o los objetivos que se planteen. Esto provoca cierta inseguridad a veces, pero, a su vez, permite la creatividad analítica, una creatividad que gracias a la teoría y al análisis, se mantienen en los márgenes de las exigencias científicas (Santander, 2011, p. 217).

En la figura 1 se presenta la estructura del proceso:

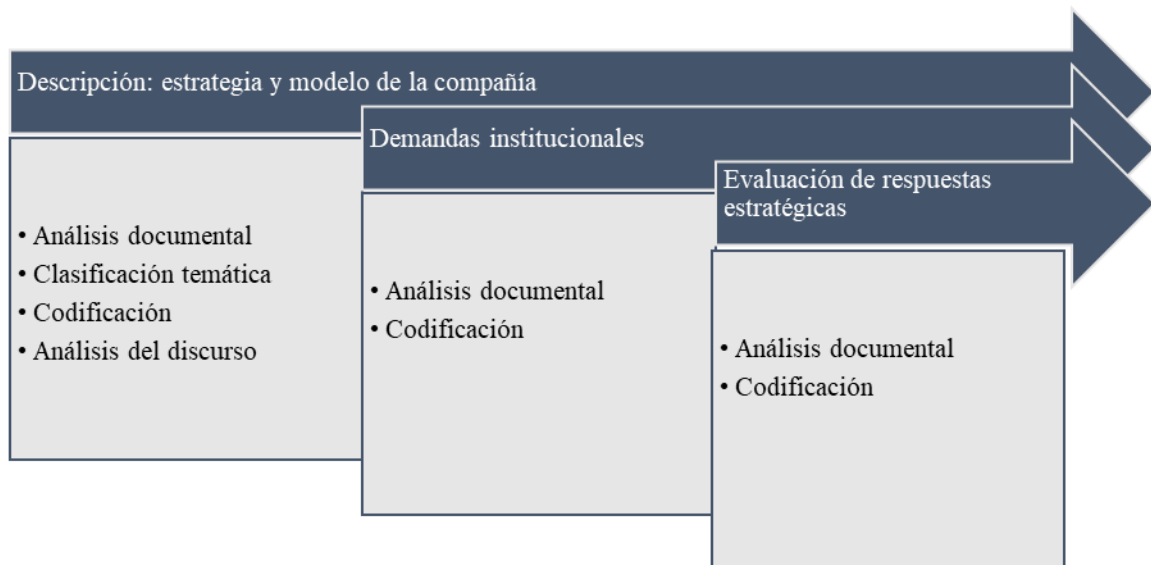
Las tres etapas presentadas en la figura son secuenciales y corresponden al orden de los objetivos específicos:

En primera instancia, se hace la descripción de la estrategia y modelo de la compañía, para lo cual se acude al análisis documental, seguido de la clasificación temática y su codificación para concluir con el análisis del discurso.

En segunda instancia, se presentan las demandas institucionales también con el análisis documental y la codificación, y,

Finalmente, se realiza la evaluación de las respuestas estratégicas mediante el análisis documental y la codificación.

**Figura 1. Estructura metodológica**



### **3. Resultados**

#### **3.1 Proceso histórico de una de las compañías más representativas a través de su estrategia y modelo de negocio**

A continuación, se presenta la historia de McDonald's en sus tres etapas: inicio, expansión y desarrollo y la empresa en el momento actual.

##### **3.1.1 Los inicios. Los hermanos Richard y Maurice McDonald**

Los hermanos Richard y Maurice McDonald en 1948 abrieron el primer restaurante McDonald's en San Bernardino (California). Contaba con servicio de pedido desde el coche “*drive-in*”. Tenía forma octogonal y permitían al público observar a través de ventanas la cocina como garantía que sus productos se preparaban con calidad. El menú estaba conformado por: hamburguesas, papas fritas, batidos, refrescos y pastel. Su precio muy asequible, la hamburguesa costaba 15 centavos frente a los 30 que cobraba la competencia (McDonald's, 2015).

Ray A. Kroc, un representante de la marca de batidoras "Prince Castle Multimixer", y proveedor de McDonald's ante la compra de un gran pedido de batidoras para la cadena de restaurantes del sur de California en 1954, comprendió inmediatamente las posibilidades de expansión por Estados Unidos de este concepto de restaurante y logró que los hermanos McDonald le cedieran el derecho de comercializar la marca (McDonald's, 2015).

En 1955, Kroc construía su primer restaurante bajo el nombre de McDonald's, en Des Plaines (Illinois), con un éxito de público y de ventas espectacular que se cifró en 366 dólares el primer día. En 1959 ya existían cien restaurantes bajo licencia McDonald's, que alcanzaban unas ventas anuales de 50 millones de dólares. Hoy en día, el restaurante de Des Plaines es un museo que recibe miles de visitas al año.

En 1961 Kroc logró que los hermanos McDonald le vendieran la totalidad del negocio y se creara el sistema de franquicias, otorgándole independencia a la hora de poner en marcha los proyectos de McDonald's y adherirse completamente a los valores de la marca (McDonald's, 2015).

### **3.1.2 Expansión y desarrollo**

La expansión de la empresa se dio en los 60 por todo el territorio de los EE.UU. El primer paso fue la inclusión de mesas para poder consumir los productos en el interior de los restaurantes.

En 1967 se produjo un hito singular en la historia de McDonald's, Jim Delligatti, un franquiciado de Pittsburg, creaba la hamburguesa que se acabaría convirtiendo en el producto estrella de McDonald's: el Big Mac. Con los años, el precio del Big Mac por países se ha consolidado como uno de los índices de referencia para conocer el grado de desarrollo económico de las naciones (el "Índice Big Mac") (McDonald's, 2015).

A finales de los 60 comenzó la expansión internacional de la compañía con la apertura del primer restaurante McDonald's en Rickmond, Canadá, en 1967. En 1971 y en tan sólo un año se inauguraron restaurantes en seis nuevos países: Japón, Países Bajos, Alemania Federal, Panamá y Australia.

### **3.1.3 McDonald's hoy**

McDonald's cuenta con cerca de 33.000 restaurantes repartidos en 119 países de los cinco continentes, que dan servicio a cerca de 68 millones de clientes diariamente. Cuenta con 1,7 millones de empleados en todo el mundo y es la compañía líder del sector de restaurantes en todo el mundo, sirviendo a cerca de 68 millones de personas cada día.

#### **Principios corporativos:**

Desde que Ray A. Kroc abrió su primer restaurante McDonald's en Illinois y extendió el sistema de franquicia, tras hacerse con la totalidad del negocio de los hermanos McDonald, estableció una serie de principios corporativos sobre los que se ha construido la compañía y que todavía hoy perduran.

Se trata de ofrecer al cliente los más altos niveles en los tres principios básicos: Calidad, Servicio y Limpieza. Posteriormente, se añadió un cuarto principio: el Valor o Asequibilidad.

Calidad. Máxima calidad y seguridad en los productos desde la selección de las materias primas hasta la elaboración del producto en los restaurantes.

Servicio. El objetivo es conseguir, en todo momento, el 100% de la satisfacción de los clientes. La rapidez en el servicio, el trato amable y personal y la constante adaptación a los gustos del cliente son los medios para conseguirlo.

Limpieza. El cuidado en la limpieza y la higiene es un importante requisito en los restaurantes McDonald's.

Valor o Asequibilidad. Es el concepto equivalente de mejor relación calidad-precio (McDonald's, 2015).

## **Modelo de negocio**

La estructura de negocio desde los tiempos del empresario Ray A. Kroc se ha basado en una fuerte y estrecha relación entre los franquiciados, los proveedores y los empleados de la compañía: “el taburete de tres patas”.

La idea original de McDonald’s, desde que Kroc concibió la cadena como hoy la conocemos, es la de un restaurante familiar, abierto a todo el mundo, y en el que los proveedores son socios clave de la compañía. Actualmente, McDonald’s cuenta con proveedores locales en todos los países en los que opera, estableciendo relaciones duraderas y a largo plazo (McDonald’s, 2015).

Kroc, descubrió que la franquicia era la mejor manera de hacer prosperar el sistema McDonald’s pues ofrecía a personas con experiencia empresarial y voluntad comercial una oportunidad de negocio propio válida en cualquier país.

### **Perfil del franquiciado**

Los franquiciados son emprendedores locales a cargo de una PYME. Cuentan con el respaldo de la compañía en materia de formación y respecto a la red de proveedores y distribución.

Los franquiciados son emprendedores con amplia experiencia profesional y empresarial, dispuestos a gestionar un restaurante McDonald’s que funciona como una PYME, con un equipo medio de 40 empleados y con una dedicación plena al negocio. McDonald’s busca socios, no inversores. No concede franquicias a sociedades o inversores.

Estos empresarios locales, comprometidos con los consumidores y con las comunidades en las que desarrollan su actividad, tienen un gran espíritu emprendedor y se implican personalmente en el desarrollo de su propio negocio,



siempre contando con el respaldo de la compañía (McDonald's, 2015).

Todos los franquiciados de McDonald's reciben una amplia formación, de una duración mínima de un año, antes de iniciar su gestión en los restaurantes. Dicha formación se lleva a cabo tanto en los propios restaurantes de la cadena como en los centros de formación que la compañía tiene a nivel internacional. Asimismo, para la gestión del día a día de sus restaurantes desde McDonald's se les facilita apoyo completo de todos sus departamentos (operaciones, marketing, formación, compras, control de calidad, recursos humanos, entre otros), así como una red de proveedores y de distribución que asegura los máximos niveles de calidad en todos los restaurantes McDonald's (McDonald's, 2015).

#### Tipo de franquicia

- Franquicia Convencional. McDonald's España realiza la inversión inmobiliaria (local) y el franquiciado invierte en el equipo y la decoración. El franquiciado debe disponer inicialmente del 30% de la inversión. El contrato es por 20 años.
- Franquicia "Business Facility Lease". Esta es una modalidad de contrato de franquicia que desarrolla McDonald's para aquellos candidatos a franquiciado que, teniendo una excelente cualificación, no disponen de los recursos financieros necesarios para optar a una franquicia convencional.

Este tipo de contrato contiene una opción de compra sobre el equipamiento.

La inversión inicial de un franquiciado de esta modalidad BFL es de aproximadamente 50.000 euros, que deben proceder de capital propio (McDonald's, 2015).

Los proveedores son compañías independientes, líderes en su sector, que cumplen con la normativa, así como con los altos estándares de calidad y seguridad alimentaria que exige McDonald's, en materia de buenas prácticas medioambientales y agrícolas, trazabilidad y bienestar, nutrición y medicación animal. Los proveedores son auditados por el departamento de calidad y por empresas independientes, mediante visitas anunciadas y no anunciadas, para verificar el sistema de autocontrol y el cumplimiento de las buenas prácticas. La política de cooperación de McDonald's con sus proveedores se establece a largo plazo. Muchos de ellos sirven sus productos desde 1981 (McDonald's, 2015).

Una de las máximas de McDonald's es asegurar la mayor calidad y seguridad de los productos que sirve en sus restaurantes, para lograr la satisfacción de sus clientes. Por ello, exige la aplicación de unos elevados estándares de calidad a sus proveedores, que se cumplen desde la granja hasta el restaurante. Para todos los proveedores del sector primario aplica el Programa de Aseguramiento Agrícola (MAAP, McDonald's Agricultural Assurance Program) que establece unas estrictas especificaciones en múltiples áreas de actuación como: medio ambiente, prácticas agrícolas, bienestar, nutrición y medicación de los animales, trazabilidad y genética. Por otro lado, los restaurantes McDonald's tienen implantado el sistema APPCC (Análisis de Peligros y Puntos de Control Críticos) que permite mantener un estricto seguimiento de todo el proceso de distribución, recepción, manipulación, y elaboración de los alimentos. En este sentido, sus empleados están formados en una correcta manipulación de las materias primas (McDonald's, 2015).

Además, dado que se realiza un seguimiento exhaustivo de toda la cadena de suministro, McDonald's puede identificar al proveedor de las materias primas con el que se elaboran sus

productos en los restaurantes en cualquier momento de la cadena, gracias al sistema conocido como trazabilidad.

Desde hace varios años, McDonald's está trabajando en una estrategia para mejorar la percepción de calidad entre los consumidores e incrementar la confianza en la compañía. Con el objetivo de seguir impulsando esta estrategia, McDonald's España decidió, de forma voluntaria, optar a la certificación de la Q de Calidad que concede el Instituto para la Calidad Turística Española (ICTE). En este sentido, desde octubre de 2010, McDonald's España cuenta con la certificación Q de Calidad en todos sus restaurantes. Con la obtención de este sello, McDonald's España se ha convertido en la primera cadena de restauración que obtiene un reconocimiento de estas características. La Marca Q de Calidad demuestra el compromiso del establecimiento certificado por alcanzar la plena satisfacción del cliente, cubriendo las necesidades y superando sus expectativas, ofreciéndole un servicio excelente (McDonald's, 2015).

Tras la auditoría realizada por la entidad certificadora Bureau Veritas en una representación de los restaurantes, así como en las oficinas corporativas y en los centros de distribución del proveedor logístico con el que opera McDonald's, el ICTE ha reconocido que todos ellos aplican estrictamente las normas UNE de los servicios de restauración. Además de los controles de calidad exhaustivos y seguridad alimentaria a lo largo de la cadena de suministro y del correcto mantenimiento de sus instalaciones y equipos, la organización ha conseguido esta certificación por su compromiso de ofrecer un buen servicio a sus clientes y por mantener una correcta línea de actuación en materia de sostenibilidad y empleo, al asegurar a todos sus empleados la formación necesaria para desempeñar adecuadamente sus funciones.

La transparencia y el compromiso con el consumidor son valores clave en McDonald's. Por ello, la compañía puso en marcha, en 2008, el Programa Testigos de Calidad.

En 2012 McDonald's continúa un año más con su programa Testigos de Calidad para todos aquellos interesados que quieran conocer el origen y procesos de elaboración de los ingredientes de los productos McDonald's. Desde 2008, más de 2.800 consumidores han podido conocer OSI Food Solutions y comprobar el origen de la carne y cómo se elaboran las hamburguesas de McDonald's.

Un año más, Testigos de Calidad continúa enseñando los restaurantes, donde el producto se cocina y se consume. En este sentido, McDonald's España organiza visitas para mostrar la realidad diaria de los restaurantes, cómo funcionan por dentro, entrar hasta la cocina y, de este modo, conocer cómo se elaboran los productos y ver lo que hay detrás del mostrador (McDonald's, 2015).

Para fomentar un estilo de vida saludable, desde sus inicios, McDonald's España ha desarrollado iniciativas basadas en tres pilares fundamentales: variedad de menú, información nutricional y fomento de la actividad física.

Estos principios están alineados con la Estrategia Global sobre Dieta, Actividad Física y Salud de la Organización Mundial de la Salud que en España se impulsa a través de la Estrategia NAOS, una iniciativa puesta en marcha por el Ministerio de Sanidad para prevenir la obesidad y el sobrepeso y cuyos objetivos respalda la organización (McDonald's, 2015).

Según los nutricionistas ningún alimento individual puede ser considerado como bueno o malo, puesto que ningún alimento contiene todos los nutrientes que necesita el organismo. Lo importante es mantener una alimentación variada donde tengan cabida alimentos pertenecientes a los seis grupos: leche y derivados; carne, pescado, aves y huevos; grasas y aceites; cereales y

leguminosas; hortalizas y verduras; y frutas, en las cantidades precisas (McDonald's, 2015).

Siguiendo esta premisa, y teniendo en cuenta las demandas de los consumidores de alternativas de productos que se adapten a su estilo de vida y preferencias, McDonald's ha incluido productos frescos y naturales, como una variedad de ensaladas y otros productos como gazpacho, fruta, zumos, yogurt o agua mineral.

La política de la compañía es informar con total transparencia y, por ello, en los envases de los productos y en el reverso de los manteles incluye un sistema sencillo y práctico de información basado en Cantidades Diarias Orientativas (CDO), el etiquetado nutricional.

A través de esta iniciativa, pionera en el sector, se indica el porcentaje de calorías, proteínas, grasas, hidratos de carbono y sal que aporta cada producto McDonald's y el correspondiente porcentaje de CDO. Las CDO se refieren al consumo medio de calorías y nutrientes que debe contener la alimentación diaria.

Además, en la web [www.mcdonaldsmenu.info](http://www.mcdonaldsmenu.info) se encuentra información más amplia, personalizada e interactiva. En este portal se puede calcular, según el perfil nutricional, los nutrientes que aportan los productos McDonald's y configurar un menú según las necesidades de cada uno (McDonald's, 2015).

Desde hace años, la compañía está estrechamente vinculada a los principales eventos deportivos que se desarrollan a nivel mundial, además de apoyar diferentes iniciativas locales. Así, McDonald's es Patrocinador Oficial de los juegos olímpicos desde 1998 y Patrocinador Oficial de la Eurocopa y de la Copa Mundial de la FIFA desde 2004. Además, McDonald's fue patrocinador de la liga infantil de baloncesto de la FEB y la Liga Mini Básquet McDonald's y actualmente patrocina la Copa Colegial 2011 (McDonald's, 2015).

Por otro lado, los restaurantes habilitan áreas recreativas, conocidas como los Ronald Gym Club y los Gym&Fun, que ayudan a fomentar la actividad física entre los niños de manera divertida. Los empleados de McDonald's son el principal activo de la compañía. En la actualidad, McDonald's cuenta con cerca de 21.200 empleados en los restaurantes. La compañía está comprometida con el empleo de calidad. Para ello, ofrece condiciones de trabajo estables, formación y posibilidades de desarrollo de carrera (McDonald's, 2015).

Uno de los principios fundamentales de McDonald's es la consideración de sus empleados como el activo más importante de la compañía. Por esta razón, se realizan importantes inversiones en el entrenamiento individual y continuado, dirigido fundamentalmente a personal de equipo, personal de gerencia y franquiciados. La calidad y la seguridad alimentaria de los productos que se sirven en los restaurantes McDonald's es una prioridad absoluta para la compañía, que además de establecer unos altos estándares en estos ámbitos y exigir su estricto cumplimiento a los proveedores y restaurantes, mantiene un firme compromiso de mejora continua en toda la cadena de suministro, desde la elección de las materias primas hasta la elaboración del producto final (McDonald's, 2015).

## **3.2 Demandas institucionales y regulaciones de la OMS con respecto a la responsabilidad de las empresas de alimentos y bebidas en torno al tema de la obesidad.**

### **3.2.1 Obesidad en datos y cifras**

Según la Organización Mundial de la Salud -OMS (2018), en 2016, según las estimaciones unos 41 millones de niños menores de cinco años tenían sobrepeso o eran obesos. Si bien el

sobrepeso y la obesidad se consideraban antes un problema propio de los países de ingresos altos, actualmente ambos trastornos aumentan en los países de ingresos bajos y medianos, en particular en los entornos urbanos. En África, el número de menores de 5 años con sobrepeso ha aumentado cerca de un 50% desde el año 2000. En 2016, cerca de la mitad de los niños menores de cinco años con sobrepeso u obesidad vivían en Asia. En 2016 había más de 340 millones de niños y adolescentes (de 5 a 19 años) con sobrepeso u obesidad. La Tabla 3 muestra el cambio de 1975 al 2016 con respecto al tema de la obesidad.

**Tabla 3. Obesidad 1975 y 2016**

<b>Año</b>	<b>Evolución</b>
1975	Desde este año la obesidad se ha casi triplicado en todo el mundo.
2016	Más de 1900 millones de adultos de 18 o más años tenían sobrepeso, de los cuales, más de 650 millones eran obesos.
	El 39% de las personas adultas de 18 o más años tenían sobrepeso, y el 13% eran obesas.
	La mayoría de la población mundial vive en países donde el sobrepeso y la obesidad se cobran más vidas de personas que la insuficiencia ponderal.
	41 millones de niños menores de cinco años tenían sobrepeso o eran obesos.
	Había más de 340 millones de niños y adolescentes (de 5 a 19 años) con sobrepeso u obesidad.

Fuente: Organización Mundial de la Salud (2018 ).

La prevalencia del sobrepeso y la obesidad en niños y adolescentes (de 5 a 19 años) ha aumentado de forma espectacular, del 4% en 1975 a más del 18% en 2016. Este aumento ha sido similar en ambos sexos: un 18% de niñas y un 19% de niños con sobrepeso en 2016. Mientras que en 1975 había menos de un 1% de niños y adolescentes de 5 a 19 años con obesidad, en 2016 eran 124 millones (un 6% de las niñas y un 8% de los niños) (Organización Mundial de la Salud -OMS , 2018 ). Ver Tabla 4.

**Tabla 4. Obesidad y sobrepeso según la edad**

<b>Clasificación</b>	<b>Sobrepeso</b>	<b>Obesidad</b>
Niños menores de 5 años	El sobrepeso es el peso para la estatura con más de dos desviaciones típicas por encima de la mediana establecida en los patrones de crecimiento infantil de la OMS;	La obesidad es el peso para la estatura con más de tres desviaciones típicas por encima de la mediana establecida en los patrones de crecimiento infantil de la OMS.
Niños de 5 a 19 años	El sobrepeso es el IMC para la edad con más de una desviación típica por encima de la mediana establecida en los patrones de crecimiento infantil de la OMS	La obesidad es mayor que dos desviaciones típicas por encima de la mediana establecida en los patrones de crecimiento infantil de la OMS.
Adultos	IMC igual o superior a 25.	IMC igual o superior a 30.

Fuente: Organización Mundial de la Salud (2018 ).

A nivel mundial, el sobrepeso y la obesidad están vinculados con un mayor número de muertes que el estar por debajo del peso que se considera saludable. En general, hay más personas obesas que con peso inferior al normal. Ello ocurre en todas las regiones, excepto en partes de África subsahariana y Asia (Organización Mundial de la Salud -OMS , 2018 ).

### **3.2.2 Conceptos básicos sobre obesidad**

El sobrepeso y la obesidad se definen como una acumulación anormal o excesiva de grasa que puede ser perjudicial para la salud.

El índice de masa corporal (IMC) es un indicador simple de la relación entre el peso y la talla que se utiliza frecuentemente para identificar el sobrepeso y la obesidad en los adultos. Se calcula dividiendo el peso de una persona en kilos por el cuadrado de su talla en metros ( $\text{kg}/\text{m}^2$ ).



Para la Organización Mundial de la Salud -OMS (2018), la causa fundamental del sobrepeso y la obesidad es un desequilibrio energético entre calorías consumidas y gastadas. A nivel mundial ha ocurrido lo siguiente:

- Un aumento en la ingesta de alimentos de alto contenido calórico que son ricos en grasa; y
- Un descenso en la actividad física debido a la naturaleza cada vez más sedentaria de muchas formas de trabajo, los nuevos modos de transporte y la creciente urbanización.

A menudo los cambios en los hábitos alimentarios y de actividad física son consecuencia de cambios ambientales y sociales asociados al desarrollo y de la falta de políticas de apoyo en sectores como la salud; la agricultura; el transporte; la planificación urbana; el medio ambiente; el procesamiento, distribución y comercialización de alimentos, y la educación.

Un IMC elevado es un importante factor de riesgo de enfermedades no transmisibles, como las siguientes:

- Las enfermedades cardiovasculares (principalmente las cardiopatías y los accidentes cerebrovasculares), que fueron la principal causa de muertes en 2012.
- La diabetes.
- Los trastornos del aparato locomotor (en especial la osteoartritis, una enfermedad degenerativa de las articulaciones muy discapacitante).
- Algunos cánceres (endometrio, mama, ovarios, próstata, hígado, vesícula biliar, riñones y colon).

- El riesgo de contraer estas enfermedades no transmisibles crece con el aumento del IMC.

La obesidad infantil se asocia con una mayor probabilidad de obesidad, muerte prematura y discapacidad en la edad adulta. Sin embargo, además de estos mayores riesgos futuros, los niños obesos sufren dificultades respiratorias, mayor riesgo de fracturas e hipertensión, y presentan marcadores tempranos de enfermedades cardiovasculares, resistencia a la insulina y efectos psicológicos (Organización Mundial de la Salud -OMS , 2018 ).

Actualmente, muchos países de ingresos bajos y medianos están afrontando una «doble carga» de morbilidad. Mientras estos países continúan encarando los problemas de las enfermedades infecciosas y la desnutrición, también experimentan un rápido aumento en los factores de riesgo de las enfermedades no transmisibles, como la obesidad y el sobrepeso, sobre todo en los entornos urbanos. No es raro encontrar la desnutrición y la obesidad coexistiendo en el mismo país, la misma comunidad y el mismo hogar (Organización Mundial de la Salud -OMS , 2018 ).

En los países de ingresos bajos y medianos, es más probable que la nutrición prenatal, del lactante y del niño pequeño sea inadecuada. Al mismo tiempo, los niños están expuestos a alimentos de alto contenido calórico ricos en grasa, azúcar y sal y pobres en micronutrientes, que suelen costar menos, pero también tienen nutrientes de calidad inferior. Estos hábitos alimentarios, junto con un nivel inferior de actividad física, dan lugar a un aumento drástico de la obesidad infantil, al tiempo que los problemas de la desnutrición continúan sin resolverse (Organización Mundial de la Salud -OMS , 2018 ).

El sobrepeso y la obesidad, así como las enfermedades no transmisibles vinculadas, pueden prevenirse en su mayoría. Son fundamentales unos entornos y comunidades favorables que permitan influir en las elecciones de las personas, de modo que la opción más sencilla (la más accesible, disponible y asequible) sea la más saludable en materia de alimentos y actividad física periódica, y en consecuencia prevenir el sobrepeso y la obesidad (Organización Mundial de la Salud -OMS , 2018 ).

En el plano individual, las personas pueden optar por:

- Limitar la ingesta energética procedente de la cantidad de grasa total y de azúcares;
- Aumentar el consumo de frutas y verduras, así como de legumbres, cereales integrales y frutos secos; y
- Realizar una actividad física periódica (60 minutos diarios para los jóvenes y 150 minutos semanales para los adultos).

La responsabilidad individual solo puede tener pleno efecto si las personas tienen acceso a un modo de vida sano. Por consiguiente, en el plano social, es importante ayudar a las personas a seguir las recomendaciones mencionadas, mediante la ejecución sostenida de políticas demográficas y basadas en pruebas científicas que permitan que la actividad física periódica y las opciones alimentarias más saludables estén disponibles y sean asequibles y fácilmente accesibles para todos, en particular para las personas más pobres. Un ejemplo de una política de ese tipo es un impuesto sobre las bebidas azucaradas.

La industria alimentaria puede desempeñar un papel importante en la promoción de dietas sanas del siguiente modo (Organización Mundial de la Salud -OMS , 2018 ):

- Reduciendo el contenido de grasa, azúcar y sal de los alimentos procesados;
- Asegurando que las opciones saludables y nutritivas estén disponibles y sean asequibles para todos los consumidores;
- Limitando la comercialización de alimentos ricos en azúcar, sal y grasas, sobre todo los alimentos destinados a los niños y los adolescentes; y
- Garantizando la disponibilidad de opciones alimentarias saludables y apoyando la práctica de actividades físicas periódicas en el lugar de trabajo.

### **3.2.3 Regulaciones de la OMS**

Las regulaciones de la Organización Mundial de la Salud -OMS se definen en tres instancias:

- Mediante la "Estrategia Mundial OMS sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud", adoptada por la Asamblea Mundial de la Salud (Organización Mundial de la Salud -OMS, 2004), se describen las medidas necesarias para respaldar las dietas sanas y la actividad física periódica. En la Estrategia se exhorta a todas las partes interesadas a que adopten medidas a nivel mundial, regional y local para mejorar las dietas y los hábitos de actividad física en la población.
- En la Declaración política de la Reunión de Alto Nivel de la Asamblea General de las Naciones Unidas sobre la Prevención y el Control de las Enfermedades No Transmisibles

(Naciones Unidas- ONU, 2011), se reconoce la importancia crucial de reducir la dieta malsana y la inactividad física. En dicha Declaración se asume el compromiso de promover la aplicación de la "Estrategia Mundial OMS sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud", entre otros medios, según proceda, introduciendo políticas y medidas encaminadas a promover dietas sanas y a aumentar la actividad física de toda la población.

- A través Plan de acción mundial para la prevención y el control de las enfermedades no transmisibles 2013-2020 (Organización Panamericana de la Salud, 2014), que tiene por objeto cumplir los compromisos de la Declaración Política de las Naciones Unidas sobre las Enfermedades No Transmisibles, que recibió el respaldo de los Jefes de Estado y de Gobierno en septiembre de 2011. El Plan de acción mundial contribuirá a realizar avances en las metas mundiales relativas a las enfermedades no transmisibles que deben alcanzarse no más tarde de 2025.

La meta general de la Estrategia regional para la prevención y el control de las enfermedades no transmisibles y de este plan de acción son:

- Reducir la mortalidad y la morbilidad prevenibles.
- Reducir al mínimo la exposición a factores de riesgo.
- Aumentar la exposición a factores protectores.
- Reducir la carga socioeconómica de estas enfermedades por medio de enfoques multisectoriales que promuevan el bienestar y reduzcan la inequidad en los estados miembros y entre ellos.

Este plan de acción se basa en las cuatro líneas estratégicas de la Estrategia para la prevención y el control de las enfermedades no transmisibles, y está en consonancia con los 25 indicadores y las metas que figuran en el marco mundial de vigilancia integral de la OMS:

a) Políticas y alianzas multisectoriales para la prevención y el control de las ENT: fortalecer y promover medidas multisectoriales con todos los sectores pertinentes del gobierno y la sociedad, incluida la integración en las agendas económicas, académicas y de desarrollo.

b) Factores de riesgo y factores protectores de las ENT: reducir la prevalencia de los principales factores de riesgo de las ENT y fortalecer los factores protectores, haciendo hincapié en los niños, los adolescentes y los grupos vulnerables; emplear estrategias de promoción de la salud basadas en la evidencia e instrumentos de política, incluidas la reglamentación, la vigilancia y medidas voluntarias; y abordar los determinantes sociales, económicos y ambientales de la salud.

c) Respuesta de los sistemas de salud a las ENT y sus factores de riesgo: mejorar la cobertura, el acceso equitativo y la calidad de la atención para las cuatro ENT principales (enfermedades cardiovasculares, cáncer, diabetes y enfermedades respiratorias crónicas) y otras que tengan prioridad a nivel nacional, con énfasis en la atención primaria de salud que incluya la prevención y un mejor autocuidado.

d) Vigilancia e investigación de las ENT: fortalecer la capacidad de los países para la vigilancia y la investigación sobre las ENT, sus factores de riesgo y sus determinantes, y utilizar los resultados de la investigación como sustento para la elaboración y ejecución de políticas basadas en la evidencia, programas académicos y el desarrollo y la ejecución de programas (Organización Mundial de la Salud - OMS, 2004).

### **3.2.4 Demandas a las empresas del sector de alimentos**

El sector privado puede ser un protagonista importante en la promoción de una alimentación sana y de la actividad física. Las empresas del sector alimentario, los minoristas, los proveedores de servicios de comidas, los fabricantes de artículos deportivos, las agencias de publicidad, las empresas de recreación, las aseguradoras, los grupos bancarios, las empresas farmacéuticas y los medios de difusión pueden desempeñar funciones importantes como empleadores responsables y promotores de modos de vida sanos. Todos ellos pueden asociarse a los gobiernos y las organizaciones no gubernamentales en la aplicación de medidas encaminadas a enviar mensajes positivos y coherentes que faciliten y posibiliten la realización de actividades integradas para promover la alimentación sana y la actividad física. Puesto que muchas empresas operan a nivel mundial, la colaboración internacional es decisiva. La cooperación con el sector empresarial ya ha permitido lograr resultados favorables en relación con la dieta y la actividad física. Las iniciativas de la industria alimentaria para reducir tanto el contenido de grasas, azúcar y sal de los alimentos elaborados como el tamaño de las porciones, así como para ofrecer otras opciones innovadoras, saludables y nutritivas, así como para examinar las prácticas actuales de comercialización, podrían acelerar la obtención de beneficios de salud en todo el mundo (Organización Mundial de la Salud - OMS, 2004).

A continuación, se formulan recomendaciones específicas para las empresas del sector alimentario y los fabricantes de artículos deportivos:

Promover los regímenes alimentarios saludables y la actividad física de conformidad con las directrices nacionales, las normas internacionales y los objetivos generales de la Estrategia Mundial (Organización Mundial de la Salud - OMS, 2004):

- Limitar los contenidos de grasas saturadas y ácidos grasos, de azúcares libres y de sal en los productos existentes.
- Seguir desarrollando y ofreciendo a los consumidores opciones asequibles, saludables y nutritivas.
- Examinar la posibilidad de lanzar nuevos productos que sean más nutritivos
- Proporcionar a los consumidores información adecuada y comprensible sobre los productos y la nutrición.
- Adoptar prácticas de comercialización responsable que apoyen la estrategia, en particular con respecto a la promoción y la comercialización de alimentos con alto contenido de grasas saturadas, ácidos grasos, azúcares libres o sal, especialmente los dirigidas a los niños.
- Adoptar un etiquetado de los alimentos que sea sencillo, claro y coherente, y declaraciones sobre las propiedades relacionadas con la salud que estén basadas en pruebas científicas y ayuden a los consumidores a adoptar decisiones fundamentadas y saludables con respecto al contenido nutritivo de los alimentos.
- Suministrar a las autoridades nacionales información sobre la composición de los alimentos.
- Ayudar a elaborar y poner en práctica programas de promoción de la actividad física.



Los lugares de trabajo son entornos importantes para promover la salud y prevenir las enfermedades. Las personas deben tener posibilidad de adoptar decisiones saludables en el lugar de trabajo para reducir su exposición a riesgos. Por otra parte, el costo de las enfermedades no transmisibles para los empleadores está aumentando rápidamente. Es preciso garantizar la posibilidad de adoptar decisiones saludables en el lugar de trabajo y apoyar y promover la actividad física.

### **3.3 Respuestas estratégicas de McDonald's ante las demandas institucionales de ser responsable de ofrecer productos que producen obesidad.**

#### **3.3.1 Demandas institucionales período 2002 – 2018**

En este período las demandas en su mayoría provienen en los Estados Unidos (44%) ya que es allí en donde nace la compañía. Igualmente es donde más restaurantes de la franquicia hay (14.339) que corresponden al 43%. México se destaca también por haber presentado demandas contra McDonald's, por las leyes instauradas contra la obesidad como reacción ante los estudios de la OMS y por la cercanía a Estados Unidos. Otros países que han presentado demandas son: Colombia (9%), Francia, Inglaterra, Chile y España (4% cada uno) ver Figura 2. Las demandas a las que se categorizó como Mundo son las definidas por las presiones de la OMS como organismo que representa a todas las naciones. Es importante recalcar que en los últimos 8 años las demandas provienen de los países del mundo mientras que en Estados Unidos las demandas han estado en todo el período analizado.

**Tabla 5. Matriz de demandas institucionales y respuestas estratégicas. Caso McDonald's**

Fecha	Caso	Lugar	Tipo de Evento	Evento	Demandas Institucionales	Tipo de Demanda	Respuesta Estratégica	Estrategia	Discurso	Actor
2002	1	España	Regulatorio	Entrada en vigor de la ley de responsabilidad personal en el consumo de comida	Un grupo de adolescentes obesos demandó a McDonald's porque el grupo no les había prevenido lo suficiente del alto contenido calórico de sus alimentos y que se había dirigido especialmente a los más jóvenes a través de un marketing agresivo. (El Mundo, 2005)	Control - coacción	Desafío	La ley bloquea en los tribunales estatales y federales estas demandas llamadas frívolas hacia los fabricantes y vendedores de comida	Los procesos fantasiosos contra la industria alimenticia son la nueva forma de no asumir la responsabilidad individual. Una gran mayoría de los americanos se oponen a estos procesos abusivos y están asqueados por sus quejas en imaginarios procesos judiciales"	Senador republicano James Sensenbrenner.
2002	2	EEUU	Social	Demanda de Cesar Barber contra McDonald's presentada el 23 de julio de 2002 responsabilizándolas de los problemas de obesidad, sobrepeso y enfermedades coronarias	Actúan de forma negligente al fabricar y comercializar productos alimenticios altos en grasas, sal, azúcar y colesterol. Dirigen sus campañas publicitarias y promociones a niños y menores de edad, con un claro efecto sobre el incremento de menores afectados por las enfermedades antes descritas. Piden indemnización a los afectados, etiquetación de todos los productos, y que la compañía financie programas educativos contra el sobrepeso (El Universo, 2003) (Ruíz, 2003)	Contenido - restricciones	Desafío	Ir a juicio que resolvió el juez de Nueva York considerando que la demanda no llegaba a "demostrar de manera lo bastante convincente" que los productos de McDonald's cree en un fenómeno de dependencia y que su consumo "diera lugar a los problemas de salud" de los demandantes.	"Siempre creímos que el sentido común de la corte la llevaría a rechazar esta demanda frívola"	Comunicado McDonald's
2002	3	EEUU	Social	Demanda de Pelman vs McDonald's que responsabilizan a McDonald's por la obesidad de menores de edad	No informan ni advierten sobre alimentos de altos niveles de grasas, sal, azúcar y colesterol, inducen a comer comida barata mala para la salud y no etiqueta los valores nutritivos de la comida (Ruíz, 2003)	Contenido - restricciones	Desafío	Desestimar la demanda por falta de especificidad, por obviedad en las características de los productos	La obesidad no se puede relacionar solo a un restaurante sino a un estilo de vida, deben prevalecer las leyes federales sobre las leyes estatales y que las cuestiones de peso incluyen aspectos ambientales y hereditarios	Departamento jurídico de McDonald's

Fecha	Caso	Lugar	Tipo de Evento	Evento	Demandas Institucionales	Tipo de Demanda	Respuesta Estratégica	Estrategia	Discurso	Actor
2004	4	EEUU	Social	Presión de la sociedad ante el cambio de los menús y solicitud de que la compañía se comprometa con la causa de la nutrición (El Tiempo, 2004)	Documental premiado en el festival de cine de sundance llamado súper size me que narra el deterioro de salud de su director Morgan Spurlock donde se alimentó durante un mes con solo productos de McDonald's. Se quiere sensibilizar a través del ejemplo lo dañino que es la comida de McDonald's	Integrantes-multiplicidad	Compromiso	Disminución de la oferta de porciones gigantes de papas fritas y gaseosas (exceptuando las promociones). Se agregaron ensaladas como palto principal al menú y empezó a ofrecer frutas, vegetales y yogurt a los menús infantiles	Las medidas tienen como propósito simplificar el menú y brindar opciones balanceadas a los consumidores	Walt Riker portavoz de la compañía
2005	5	Mundo	Social	Presión de la OMS ante los problemas de obesidad a nivel mundial (Europapress, 2006)	La OMS muestra los estudios sobre la obesidad. Más de 1900 millones de adultos de 18 o más años tenían sobrepeso, de los cuales, más de 650 millones eran obesos. El 39% de los adultos de 18 o más años (un 39% de los hombres y un 40% de las mujeres) tenían sobrepeso. 13% de la población adulta mundial (un 11% de los hombres y un 15% de las mujeres) eran obesos.	Contenido -restricciones	Compromiso	Ser parte de la plataforma europea para la nutrición, el ejercicio físico y salud creado en 2005 y en la que se integran ONG; asociaciones de consumidores, especialistas de la salud y de la industria	Se crean de folletos donde se informa el aporte nutricional, la reducción de niveles de sal y grasas saturadas de las papas fritas, se eliminan de publicidad para niños menores de 13 años y reducir los anuncios con alimentos en las escuelas	Presidencia de McDonald's
2005	6	Mundo	Social	Presión de la OMS ante los problemas de obesidad a nivel mundial (MacDonald's, 2005)	La OMS muestra los estudios sobre la obesidad. Más de 1900 millones de adultos de 18 o más años tenían sobrepeso, de los cuales, más de 650 millones eran obesos. El 39% de los adultos de 18 o más años (un 39% de los hombres y un 40% de las mujeres) tenían sobrepeso. 13% de la población adulta mundial (un 11% de los hombres y un 15% de las mujeres) eran obesos.	Contenido -restricciones	Compromiso	Aumentar la variedad de ensaladas, inclusión de gazpacho, frutas, zumos, yogurt y agua mineral	Ningún alimento puede considerarse bueno o malo. Lo importante es mantener una alimentación variada que contengan proteínas, cereales, leche y vegetales	Dossier de prensa McDonald's España

Fecha	Caso	Lugar	Tipo de Evento	Evento	Demandas Institucionales	Tipo de Demanda	Respuesta Estratégica	Estrategia	Discurso	Actor
2005	7	Mundo	Social	Presión de la OMS ante los problemas de obesidad a nivel mundial (MacDonald's, 2005)	La OMS muestra los estudios sobre la obesidad. Más de 1900 millones de adultos de 18 o más años tenían sobrepeso, de los cuales, más de 650 millones eran obesos. El 39% de los adultos de 18 o más años (un 39% de los hombres y un 40% de las mujeres) tenían sobrepeso. 13% de la población adulta mundial (un 11% de los hombres y un 15% de las mujeres) eran obesos.	Contenido - restricciones	Compromiso	Vincularse a eventos deportivos como patrocinador de la copa mundial FIFA, los juegos olímpicos y la Eurocopa. Además, patrocina ligas de baloncesto femenino en Europa. Los restaurantes tienen sala de juegos divertidas que estimulan el ejercicio	McDonald's promueve la actividad física como base para llevar un estilo de vida saludable	Dossier de prensa McDonald's España
2005	8	EEUU	Social	Dos jovencitas demandan a McDonald's por haberlas engordado (Mercado, 2002)	La demanda alega que McDonald's no divulgó adecuadamente los ingredientes, el contenido nutricional y los efectos que sus productos tienen sobre la salud. La demanda dice además que la cadena de comida rápida utiliza prácticas de marketing tendientes a tentar a los consumidores a comer. Y que las demandantes – como niñas que son – eran particularmente vulnerables.	Contenido - restricciones	desafío	Neutralizar las demandas a través de argumentos presentados en juicio	McDonald's ya ha respondido que la información referida a sus alimentos está disponible en sus locales, en su sitio web y en una línea telefónica gratuita. Arguye además que, con miles de opciones diferentes para elegir, la cadena no puede responsabilizarse por dietas particulares y elecciones personales.	Comunicado McDonald's
2011	9	Mundo	Social	Presión de la OMS ante los problemas de obesidad a nivel mundial (El País, 2011)	La OMS muestra los estudios sobre la obesidad. Más de 1900 millones de adultos de 18 o más años tenían sobrepeso, de los cuales, más de 650 millones eran obesos. El 39% de los adultos de 18 o más años (un 39% de los hombres y un 40% de las mujeres) tenían sobrepeso.	Contenido - restricciones	Compromiso	Lanzamiento de la nueva mascota "Happy". Es una cajita feliz que promueve la comida saludable para los niños	Es necesario un personaje que invenive la diversión tipo "minions" pero sin dejar el consumo de frutas en la cajita feliz	Mercadeo McDonald's

Fecha	Caso	Lugar	Tipo de Evento	Evento	Demandas Institucionales	Tipo de Demanda	Respuesta Estratégica	Estrategia	Discurso	Actor
2006	10	EEUU	Social	McDonald's abre gimnasios infantiles R-GYM para combatir la obesidad (El Economista, 2006)	McDonald's se adelanta para mostrar compromiso acerca del problema de la obesidad en los niños	Integrantes-multiplicidad	Compromiso	Mejorar la imagen de la compañía en la sociedad comprometiéndose a apoyar de alguna forma los problemas de obesidad	Los chicos se acostumbrarán a usar los gimnasios R-GYM para reemplazarlos por los otros juegos que se encuentran en las mismas cadenas	Portavoz de la compañía William Whitman
2010	11	EEUU	Social	Iniciativa experimental para comprobar si la hamburguesa se descompondría rápidamente (Expertos en marca, 2010)	La periodista neoyorkina Sally Davies decidió fotografiar una cajita feliz durante 145 días y mostró que la comida no se había deteriorado. Se busca crear conciencia del daño que representa este tipo de comida ante la sociedad	Integrantes-multiplicidad	Evasión	McDonald's comenzó a lanzar unos videos en YouTube en los que muestra todo el proceso de preparación de sus diferentes productos.	Los ingredientes con los que se realizan los productos de McDonald's son completamente naturales y están sujetos a altos estándares de calidad en su proceso de producción	Departamento de comunicaciones de McDonald's
2010	12	EEUU	Social	Demandas por incitar a los niños a comer menús pobres a nivel nutricional	Una madre de California (oeste), apoyada por El Center for Science in the Public Interest (CSPI), presentó el miércoles una demanda colectiva contra McDonald's para pedir que la cadena de comida rápida deje de usar juguetes como "carnada" en los menús infantiles. (Univisión Noticias, 2010)	contenido - restricciones	Desafío	No está dispuesta a negociar ni evitar ningún litigio	Hasta ahora McDonald's ha defendido sus productos y se niega a que leyes municipales decidan por los clientes, apegándose a sus derechos como empresa privada.	McDonald's EEUU

Fecha	Caso	Lugar	Tipo de Evento	Evento	Demandas Institucionales	Tipo de Demanda	Respuesta Estratégica	Estrategia	Discurso	Actor
2010	13	México	Regulatorio	Aparición de la ley contra la obesidad aprobada por el senado de México	Prohibición de regalar juguetes en productos como “Cajita Feliz” y otras ofertas de menús infantiles que contengan productos altos en sodio, grasas saturadas y altas proporciones de azúcares. (Informador, 2010)	Control -coerción	Desafío	Mostrar decepción y frustración por las medidas tomadas. Total desacuerdo	Una abrumadora mayoría de la opinión pública sigue estando en contra de esta legislación equivocada. Los padres nos dicen que es su derecho y su responsabilidad, no del Gobierno, tomar sus propias decisiones y elegir lo que es correcto para sus hijos”,	Danya Proud portavoz de McDonald’s en Estados Unidos
2011	14	EEUU	social	Presión por la Sociedad de responsabilidad internacional para retirar publicidad de comida chatarra	Se lanza la campaña Value meal que busca que bajen los niveles de obesidad, enfermedades cardiovasculares y diabetes tipo 2 (CNN, 2011)	Integrantes-multiplicidad	Compromiso	Se comprometen a reunirse y exponer sus preocupaciones y sus necesidades buscando puntos de acuerdo	Entendemos la importancia de la salud y nutrición de los niños y estamos comprometidos a dialogar para ser parte de la solución. Servimos comida de alta calidad y nuestros menús infantiles ofrecen una gran variedad de porciones adecuadas para los niños. Los padres nos dicen que aprecian estos menús	Walt Riker portavoz de la compañía
2011	15	EEUU	Social	Médicos exigen la eliminación de la figura de Ronald McDonald’s (CNN, 2011)	Exigen que McDonald’s termine las campañas de promoción de sus productos a los niños. Piden que dejen de dar regalos en la cajita feliz para incentivar el consumo de comidas hipercalóricas y el uso de su mascota como forma de manipular a los niños (El Espectador, 2011)	Integrantes-multiplicidad	Evasión	Argumentar y aclarar las bondades de su producto y que la responsabilidad de la alimentación depende del estilo de vida de cada hogar	Ronald es un embajador del bien que da importantes mensajes a los niños sobre alfabetismo, seguridad y estado de vida activo y equilibrado. Los alimentos que servimos son de alta calidad y de muchas opciones para los niños	Portavoz de la empresa

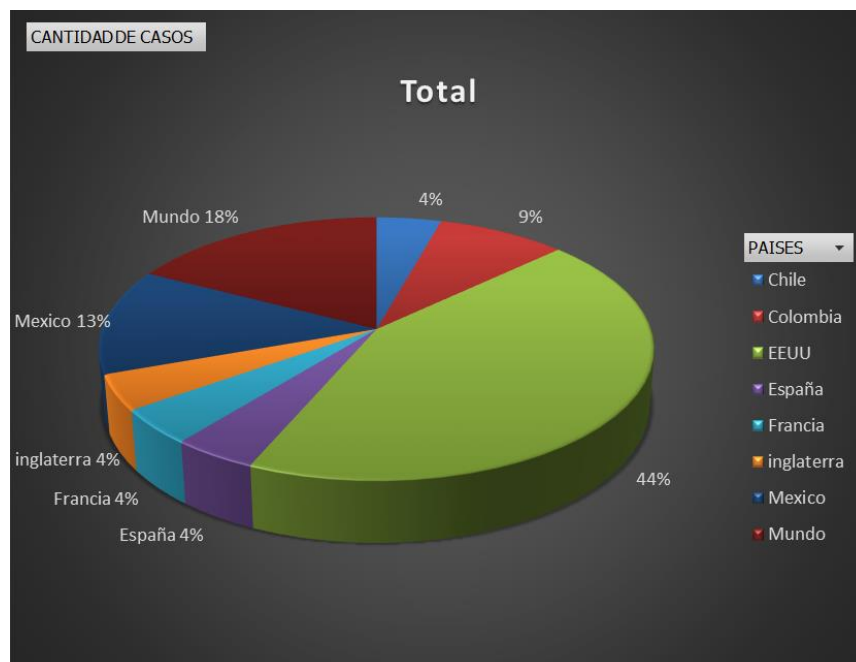
Fecha	Caso	Lugar	Tipo de Evento	Evento	Demandas Institucionales	Tipo de Demanda	Respuesta Estratégica	Estrategia	Discurso	Actor
2012	16	Chile	Regulatorio	Aparición de ley que combate la obesidad en Chile	Entrada en vigor la ley 20.606 sobre la composición nutricional de los alimentos y su publicidad para combatir la obesidad en Chile por parte del Ministerio de Salud que exige modificar medidas del menú infantil de McDonald's (NotiAmerica, 2016)	Control -coerción	Compromiso	Mantenerse sintonizada con los requerimientos de la ley, argumentar los controles nutricionales	McDonald's asegura que los niveles de sodio, energía, azúcares y grasas saturadas de las hamburguesas, nuggets, papas fritas, zumo de naranjas y tomates cherry son menores a los establecidos por la normativa aplicable y analizados por una universidad de Chile	McDonald's Chile
2013	17	México	Regulatorio	Las autoridades mexicanas multaron a la cadena de restaurantes McDonald's por mostrar engañosamente una cantidad de fruta en sus anuncios de la conocida 'Cajita Feliz', que no es la que en realidad se vende a los clientes.	La Procuraduría Federal del Consumidor mexicana notificó que McDonald's deberá pagar 684.584 pesos (unos 54.700 dólares) por violar una ley que protege a los consumidores contra la publicidad falsa (Actualidad, 2013)	Control -coerción	Desafío	Tratar de probar que la publicidad es acorde con lo entregado al usuario en cantidad y calidad	La empresa intentó probar que la cantidad de fruta que mostraba en la publicidad era la que se ofrecía en los restaurantes y que la frescura de la fruta se mantenía a través del empaque sellado	McDonald's México
2013	18	México	Social	Denuncias por utilizar carne no apta para seres humanos, alimentos que contribuyen a la obesidad, así como pleitos laborales, forman parte de los escándalos que han manchado la imagen de McDonald's en los últimos años	McDonald's ha decidido por iniciativa propia, renovar su imagen con el fin de contrarrestar las suspicacias generadas a su alrededor (Forbes, 2013)	integrantes-multiplicidad	Compromiso	Estrategia de comunicación que busca desmitificar la industria de las comidas rápidas	"Es bien importante la campaña, porque hay muchos mitos alrededor de la industria de la comida rápida, en general, y la verdad es que es crucial ir mitigando esos mitos, para que la gente sepa de dónde vienen realmente las cosas"	José Villareal director general McDonald's México

Fecha	Caso	Lugar	Tipo de Evento	Evento	Demandas Institucionales	Tipo de Demanda	Respuesta Estratégica	Estrategia	Discurso	Actor
2015	19	Colombia	Social	Las ventas mundiales bajaron ostensiblemente pero en América latina se incrementaron en un 8%	la compañía internamente se cuestiona como puede incursionar en alimentos autóctonos y otras unidades de negocios que den opciones a los clientes más saludables. (Revista Semana, 2018)	Integrantes-multiplicidad	Compromiso	Integrar alimentos autóctonos como arepas, pollo con miel y alpinito. También ha incursionado en el negocio del café "Maccafe"	afirma que la marca no perderá fácilmente su liderazgo en el sector de comidas rápidas ya que se acomoda a las condiciones del mercado y tiene millones de clientes muy fieles	Luis Bernardo Naranjo Ojeda director de Imdatos
2015	20	Colombia	Regulatorio	El concejo de Bogotá aprobó una ley que busca establecer mecanismos contra la obesidad (Sectorial, 2015)	El ponente del proyecto, el concejal Julio César Acosta, indicó que "se busca que los restaurantes y establecimientos dedicados a la venta de comidas rápidas incluyan, en la carta o menú, información clara del número de calorías y datos nutricionales que consumen los ciudadanos en dichos sitios"	Control -coerción	Desafío	Desestimar la ley por considerarla poco ejecutable y confusa	Esa ley es confusa pues no saben cómo sería el procedimiento para incluir el número de calorías por plato, por lo que se requeriría de la labor de un nutricionista para cumplir con la obligación.	McDonald's Colombia
2017	21	Inglaterra	Social	El popular chef británico Jaime Oliver ha ganado finalmente su demanda contra la cadena McDonald's, después de demostrar cómo hacían sus hamburguesas y nuggets de pollo. (Por el país, 2017)	el chef denuncia la parte más grasa de la carne utilizada para las populares hamburguesas de la cadena de comida rápida son lavadas y remojadas en hidróxido de amonio para atacar a los microbios que existen en partes de la res que no son aptas para el consumo humano. Por su parte, en el caso de los nuggets, éstos están compuestos por un 50% de carne de pollo, y el resto es grasa, vasos sanguíneos, y nervios, específicamente de las células que recubren la piel y los órganos internos del pollo.	contenido -restricciones	Compromiso	Aclarar que ya se hicieron los cambios necesarios en las recetas a nivel mundial	McDonald's ha dejado de utilizar recortes de carne seleccionada de res magra de forma que "el hidróxido de amonio ha estado fuera de nuestra cadena de suministro desde agosto del 2017. McDonald's afirmó que ya en el año 2011 la empresa había cambiado la receta en todos aquellos países en los que la multinacional empleaba este sistema.	Portavoz corporativo McDonald's



Fecha	Caso	Lugar	Tipo de Evento	Evento	Demandas Institucionales	Tipo de Demanda	Respuesta Estratégica	Estrategia	Discurso	Actor
2018	22	EEUU	Social	Iniciativa propia de McDonald's para fomentar los hábitos de comida saludable	La compañía retira del póster de su 'Happy Meal' en Estados Unidos productos con un alto contenido de calorías y de grasas saturadas (El País de España, 2018)	Integrantes-multiplicidad	Compromiso	El happy meal no incluirá ni la hamburguesa con queso ni el batido de chocolate, en un esfuerzo por disminuir el número de calorías, contenido en sodio, azúcares añadidos y de grasas saturadas	"Reconocemos la oportunidad que tenemos de apoyar a las familias como uno de los restaurantes más visitados del mundo, y seguir comprometidos a elevar nuestra comida, celebrar la alegría de leer y ayudar a los necesitados a través de Ronald McDonald House Charities	Steve Easterbrook presidente McDonald's
2018	23	Francia	Social	Las autoridades de la isla de Olerón en Francia lidera una campaña ante los tribunales para evitar que McDonald's entre en la isla	Olerón es un sitio que es líder en comida orgánica, desarrollo sostenible y gestión de desechos, todas formas de vida alternativa alejadas del consumo masivo. No quieren que una empresa de comida chatarra perjudique los niveles de salud de la isla (El Diario, 2018)	Control -coerción	Desafío	Instaurar las denuncias necesarias para que se den las condiciones de libre empresa	Respaldo a las sentencias del tribunal de Poitiers que sentenció que el pueblo no tiene base legal para impedir la apertura de un McDonald's y que debe otorgarle los permisos para construir o, de lo contrario, enfrentarse a multas de 300 euros por cada día que pase.	McDonald's Francia

**Figura 2. Demandas por regiones**



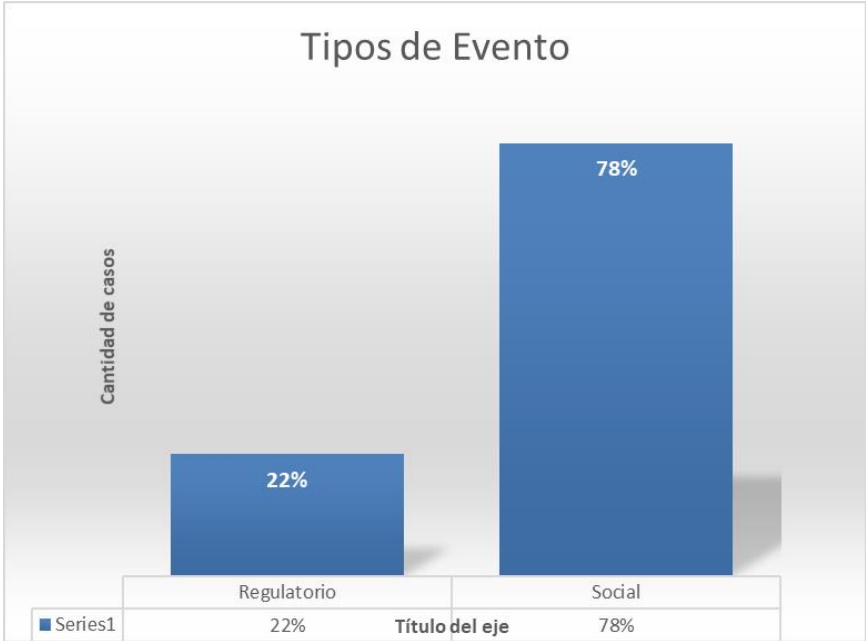
Fuente: Elaboración propia (ver tabla 5).

La mayoría de los sucesos del período se hacen bajo un tipo de demanda social. Esto se debe a que, aunque los países han desarrollado leyes para controlar la obesidad estas han chocado con las leyes de desarrollo empresarial y con la responsabilidad personal de elegir las formas de alimentarse y del estilo de vida de las personas. Ante esto McDonald's ha sido desafiante ya que las leyes normalmente lo han favorecido.

Las demandas sociales responsabilizan en su mayoría a restaurantes como McDonald's sobre la obesidad por lo que McDonald's se ha anticipado y preocupado por aspectos como hacer menús principales saludables, menús infantiles con frutas y yogurt, áreas deportivas y control a la publicidad hacia menores. La gran mayoría de casos son demandas, informes y estudios asociados a la obesidad contra McDonald's relacionados en tipos de demanda de contenido

en los cuales se exigen indemnizaciones a los demandantes por problemas de obesidad (ver Figura 3).

**Figura 3. Tipos de Evento**



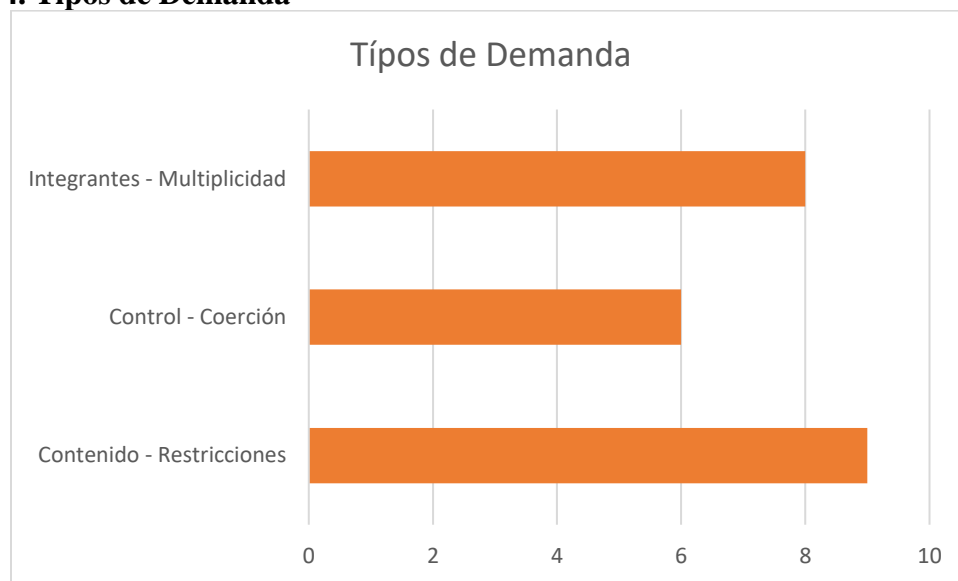
Fuente: Elaboración propia (ver tabla 5).

También se puede observar un gran número de integrantes de la sociedad que exigen a McDonald's un cambio sobre todo en la publicidad e influencia que tienen sobre los niños ya que sienten que con los personajes y regalos buscan manipularlos y provocar la obesidad.

Por otro están los estudios y testimoniales que buscan demostrar la poca calidad y duda sobre la idoneidad de los alimentos del restaurante para el consumo humano.

Con respecto a las leyes y regulaciones que general control y coerción son menos los casos ya que el restaurante ha adoptado medidas que pueden considerarse adaptativas que los favorecen en las demandas abocadas en esas leyes (ver Figura 4).

**Figura 4. Tipos de Demanda**



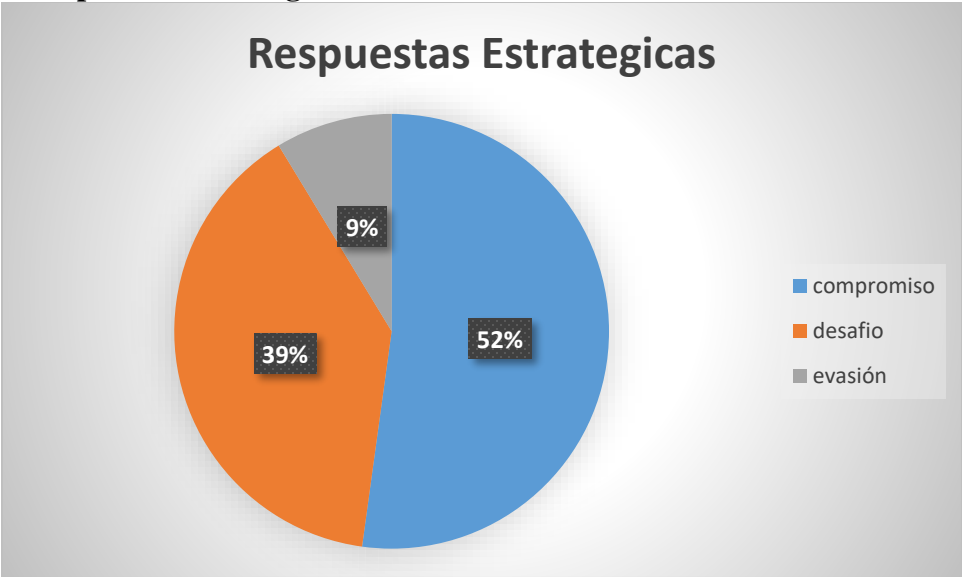
Fuente: Elaboración propia (ver Tabla 5).

Con respecto a las respuestas estratégicas McDonald's en un gran número de casos se compromete a nivel interno de la compañía a hacer cambios que buscan ser parte de la solución ante el problema de la obesidad. La compañía ha bajado la composición de grasas saturadas, azúcares y sal de sus menús. También ha disminuido la publicidad que motivaba a los niños a consumir sus productos, ha incluido en los menús principales ensaladas y menús saludables. En la cajita feliz ha incluido jugos y yogures y bajos niveles de grasa. También garantiza que sus restaurantes tengan zonas de juego y en algunos casos la construcción de gimnasios. Por último, patrocina eventos deportivos como modelo de vida. Un porcentaje importante de respuestas desafiantes surgen ante las demandas y leyes puesto que McDonald's argumenta que la compañía ha desarrollado medidas ejemplarizantes y que tiene una actitud que favorece una vida saludable. También argumenta que la obesidad es una

enfermedad causada por aspectos de una alimentación desbalanceada, una vida sedentaria y de aspectos hereditarios por lo que no se considera responsable de esto.

En algunos casos se dan respuestas evasivas ya que en una primera instancia la ley favorece sus intereses desvirtuando las demandas por considerarlas vanas y superfluas (ver Figura 5).

**Figura 5. Respuestas Estratégicas**



Fuente: Elaboración propia (tabla 5).

**3.3.2 Respuestas estratégicas**

En la Tabla 5 se presenta una recopilación de los ejemplos más significativos que muestran la relación entre el tipo de evento que genera las demandas institucionales por país, el tipo de demanda, las respuestas estratégicas de McDonald’s, las estrategias y el discurso que soporta esta clasificación.

### **3.3.2.1 USA**

La cantidad de demandas recibidas en Estados Unidos son bastante importantes debido a su relevancia en el negocio y por poseer el 43% de las franquicias del mundo. También es importante recalcar que durante todo el período de análisis se mantiene un historial de demandas constante. Hay una constante en las respuestas en las que la reacción ante las demandas de personas naturales y organizaciones son defensivas, donde la empresa argumenta sus esfuerzos y su baja responsabilidad ante la problemática de la obesidad. Las respuestas más conciliadoras se observan como iniciativas al interior de la empresa en bajar los niveles de grasas saturadas, azúcares, sal, entre otros. La empresa es más sensible a los estudios y experimentos con sus productos como la duración de la descomposición de sus hamburguesas o los análisis de la composición de la carne y el pescado para la toma de acciones correctivas presionados desde el exterior de la empresa. En Estados Unidos la empresa se ampara en su importancia de su participación en la economía, así como la libertad de empresa y la responsabilidad personal en la alimentación.

### **3.3.2.2 México**

En este país, seguramente por la cercanía a Estados Unidos, se presentaron bastantes demandas basados en aspectos regulatorios. Aunque no es uno de los países del mundo que tenga tantos restaurantes, si se ha comprometido legalmente en acciones para controlar los problemas de obesidad y diabetes. Las respuestas de McDonald's se identifican como desafiantes ante las regulaciones, por considerarlas injustas como la publicidad engañosa y la manipulación a través de los regalos de la cajita feliz a los niños, para influenciar su

compra. También abogan por la libertad individual de comprar los productos de los restaurantes y adelantándose en tener opciones saludables para sus clientes.

### **3.3.2.3 Colombia**

En el país, la empresa ha encontrado una legislación favorable pues no han prosperado las demandas en contra de la empresa. El Concejo de Bogotá trató de culpar a la empresa por la obesidad, pero no tuvo eco en la ley por lo que la empresa la desestimó. En Colombia la cajita feliz y los personajes de la marca son bien recibidos porque además tienen regalos. La compañía ha incursionado en los menús autóctonos y los restaurantes que ofrecen café Mccafé para competir con Starbucks, OMA y Juan Valdés. Resumiendo, la respuesta más común es la de compromiso a través de iniciativas de la misma empresa.

### **3.3.2.4 Chile**

En este país el tema de la obesidad es algo muy serio y ha reaccionado con contundencia ante las empresas, que frente a un juicio no presentan ante los consumidores los valores nutricionales de los productos que ofrecen y que hacen publicidad que motiva a los niños a consumir productos que terminan en obesidad. McDonald's fue multada en Chile y perdió demandas con el estado por el tema de la obesidad. La estrategia ha sido más de colaborar y comprometerse en mantener los niveles de grasas, azúcares y sales de sus productos en niveles equilibrados, tener menús saludables y un discurso poco confrontativo.

### **3.3.2.5 España**

En este país las demandas de personas son de tipo social, es común que ante una empresa como McDonald's que argumenta con facilidad y con la capacidad legal de defenderse, poco han logrado desestabilizar la empresa. Este tipo de demandas son regularmente respondidas de forma desafiante. Se aprecia que la empresa ha aprovechado la ley sobre la responsabilidad personal en el consumo de comida para defenderse de todas aquellas demandas de las personas y organizaciones que culpan a McDonald's de la forma en que se consume. La compañía argumenta que, aunque ofrezca varias opciones de alimentación pasando desde las hamburguesas a las ensaladas, desde los jugos hasta las gaseosas; las personas son las que eligen que comen, cuanto comen y el estilo de vida que tienen. Este argumento lo hacen de forma desafiante ante los tribunales cada vez que se requiera amparado en esta ley.

### **3.3.2.6 Inglaterra**

En Inglaterra la demanda más importante proviene de un icono de la industria de los alimentos que pone en evidencia errores en el tratamiento de la carne y el pollo con hidróxido de amonio, situación que puede dañar mucho el prestigio de la compañía. McDonald's ha sido clara que estas recetas ya no están compuestas por estos elementos, pero el cambio ha sido muy reciente por lo que el tono ha sido muy colaborador y comprometido por la demorada respuesta de la empresa.



### **3.3.2.7 Francia**

En Francia la demanda más famosa es de una isla que no ha permitido, a través de sus mandatarios locales, el ingreso de la franquicia a su territorio, argumentando que es un territorio libre de comida chatarra y que manejan una dieta saludable basada en pescado. McDonald's tiene el apoyo de la ley que le permite el ingreso a pesar de que un grupo importante de la sociedad ha hecho resistencia. Igual la compañía maneja una posición desafiante abocada en las leyes, en los derechos de quienes quieren esa opción en la población y de la libertad de empresa.

### **3.3.2.8 Mundo**

En cuanto a las acciones de los países del mundo se enfatiza en las regulaciones de organismos internacionales como la OMS que regula un comportamiento base de las naciones ante la problemática de la obesidad que invita a los países del mundo a actuar en todos los aspectos de la sociedad para aportar en la solución del problema. La compañía ha sido comprometida en aportar soluciones desde la eliminación de publicidad para los niños a nivel mundial, de mantener los menús infantiles bajos en grasas, azúcares y sal, motivar el ejercicio en sus zonas de juego y patrocinando eventos deportivos, ha desarrollado menús saludables basados en ensaladas, jugos y yogurt. McDonald's ha sido reconocida en Europa como una empresa comprometida en bajar los niveles de obesidad.

#### 4. Conclusiones

La investigación permite evidenciar un hilo histórico a partir del 2002 hasta la fecha donde las demandas institucionales se vuelven habituales a medida que la OMS aporta estudios relevantes de la obesidad y los países involucran leyes y estudios del tema, responsabilizando a McDonald's. Se puede observar cómo se presentan casos en diferentes partes del mundo pasando de demandas de personas, organizaciones, estudios, investigaciones, demostraciones, entre otros. También este trabajo permite encontrar un patrón en la forma de reaccionar de McDonald's ante todas las demandas referenciadas.

Estados Unidos es el país que durante el período analizado es el que más demandas institucionales presenta en contra de McDonald's. Esto se debe a que es el país de origen de la empresa y que posee más del 40% de los restaurantes de la franquicia en el mundo. Además, este país maneja un alto índice de obesidad en la población por el tipo de alimentación en que basa su gastronomía. A diferencia de otros países, que de alguna forma han reaccionado posterior a las regulaciones de la OMS o porque su gastronomía ha cambiado en los últimos años de la mano de la expansión de la franquicia.

McDonald's ha trabajado su estrategia de comunicación con respecto al problema de la obesidad en general en diferentes frentes. El frente de la iniciativa propia donde ante su propio análisis del problema decide hacer ajustes en sus prácticas sobre el control de calidad de sus productos, el ajuste en sus menús sobre todo para los menores de edad, el establecimiento de zonas de ejercicio, el manejo publicitario responsable, el patrocinar eventos que refuerzan la idea de una vida saludable. Un segundo frente ante las regulaciones

de la OMS se ha visto colaborativo y proactivo aportando las medidas anteriores. Un tercer frente ante las demandas de personas y grupos de opinión ha sido desafiante por considerarlas en su mayoría insustanciales. Un cuarto frente ante estudios, investigaciones y ante figuras que ponen en evidencia la reputación de la empresa ha mostrado argumentativo y transparente en sus prácticas para aclarar las dudas de la comunidad.

Algunos países como México y Chile han sido más agresivos con las demandas, ya que han sido más implacables con la ley que busca controlar los temas de obesidad y han logrado avances más importantes en las negociaciones con McDonald's frente al compromiso de las acciones frente al problema de la obesidad.

La respuesta estratégica de McDonald's al problema de la obesidad ha sido aplaudida en diferentes estamentos internacionales, pues han mostrado que a pesar de que su negocio ofrece comida que podría interpretarse como nociva y que genera obesidad también ha hecho esfuerzos importantes por ofrecer opciones a sus consumidores bajo el derecho a la libertad de decidir lo que come y en las cantidades ofreciendo opciones saludables en un ambiente propicio para el ejercicio y un mensaje positivo frente a la comunidad.

La metodología de este trabajo ha permitido a través del enfoque cualitativo recolectar, codificar y analizar toda la información secundaria sobre todas las demandas institucionales que han presionado a la compañía desde el 2002 hasta el 2018 y conocer un panorama sobre sus respuestas. Por consiguiente, los objetivos planteados en este trabajo se pudieron cumplir a cabalidad como lo son el entendimiento de la empresa en el tiempo, su proceso de expansión, las realidades que ha tenido que adaptarse ante un mundo más consciente sobre

la salud pública y como sus respuestas buscan comprometerse y colaborar para la solución sin perder su esencia y su estrategia de negocio.

Hacia el futuro cada vez más la sociedad se inclina a un mundo más saludable abandonando tipos de comida que en teoría generan problemas de obesidad. McDonald's ha hecho grandes esfuerzos por adaptarse y mantenerse como la franquicia mundial más reconocida en el mundo, pero con un reto muy importante en aras de la aceptación como una opción amigable, familiar, divertida y querida por los miembros de la sociedad.

Teniendo en cuenta las respuestas estratégicas de McDonald's frente a las demandas institucionales se puede observar los tipos de isomorfismo al cual se ha tenido que ajustar. Se entiende que no son isomorfismos excluyentes ya que dependen de muchas variables que le permiten coexistir. Inicialmente se aprecia un isomorfismo competitivo ya que la empresa debe competir en mundo sensibilizado ante problemas asociados a la salud y los clientes buscan opciones de comida más saludable. El mercado exige que las empresas de comida rápida den esas opciones y gran parte de estas empresas incluyendo McDonald's no es ajena de ofrecer esto a sus clientes

Por otra parte, también se evidencia el isomorfismo institucional ya que las compañías no solo compiten por los recursos y los clientes sino también por el poder político y la legitimidad institucional. Esto obliga a la compañía a que si no ajusta sus prácticas hacia lo saludable como lo hacen una gran variedad de empresas de comida rápida es posible que la compañía tenga un gran revés en la mente de los consumidores por considerarla una empresa

sin conciencia en o social y las necesidades de la comunidad. Esto los obliga a medidas similares que busca pertenecer al grupo de empresas amigables con la salud.

Existe también un isomorfismo coercitivo generado desde las reglamentaciones de la OMS como guía específica que deben seguir las empresas en el mundo a través de normas que ejecuta cada país siendo algunas más estrictas que otras y la presión social de un mundo globalizado e hiper informado.

El otro isomorfismo tipo normativo que existe más a la luz de procesos similares de una franquicia hacia los tomadores de la misma y hacia los stakeholders que requieren procesos automatizados para cumplir estrictamente con la cadena de valor como lo sería el normativo más al interior de la compañía, pero con poco impacto sobre las demandas institucional

Encontramos que las respuestas estratégicas se enmarcan a reacciones confrontativas a demandas tratando de hacer ver a la sociedad los avances y compromisos de la compañía ante los problemas asociados a la salud y la obesidad. Vemos también que los cambios en las políticas sobre obesidad se hacen más por iniciativa de la misma compañía que por presiones externas.

## **5. Recomendaciones**

De acuerdo con este documento se puede evidenciar una política empresarial colaborativa ante el problema de la obesidad. Pensar una reestructuración más profunda en el negocio de McDonald's es casi exigirle a la empresa que cambie de negocio. Por esto considero que las medidas son altamente convenientes y necesarias para seguir siendo una cadena respetable de comidas rápidas con responsabilidad social ante problemas tan graves como la obesidad.

También se ha visto que cada país maneja el problema de diferente forma y esto genera bastante incertidumbre frente a los resultados mundiales sobre la obesidad. Sería muy útil para las reglas del juego de todas las empresas que se dedican a este negocio que las políticas sean lo más unánimes posibles para que se vean resultados más eficaces.

Es claro que se invita a todos los empresarios de este negocio de las comidas rápidas a actuar con responsabilidad sobre los problemas de obesidad y que se implementen todas las medidas regulatorias y de control de calidad para ser parte de la solución.

La academia también se beneficia con el desarrollo de un tema como este ya que permite analizar y poner en conocimiento como las empresas desarrollan estrategias de responsabilidad social con el fin de ser reconocidas como empresas amigables con la salud pública en tiempos donde la información está a la mano de todos.

Adjunto un cuadro de recomendaciones de respuestas estratégicas frente a los tipos de cambio institucional que en este caso son de isomorfismo institucional coercitivo.

**Tabla 6. Propuestas de respuestas estratégicas frente a fuentes de cambio**

<b>Fuente de cambio</b>	<b>Tipo de fuente de cambio</b>	<b>Respuesta estratégica</b>	<b>Tipo de respuesta estratégica</b>
Demandas Organizaciones y personas naturales	Institucional coercitiva	Hay que ser más proactivos que reactivos. Generar un canal de comunicación activo para escuchar y aclarar a los consumidores el papel de la compañía frente a la obesidad. Informar dentro del restaurante actividades que busquen mejorar el problema de la obesidad. Verificar y auditar los procesos de producción de sus productos al detalle e invitar a los demandantes a que los conozcan.	Desafío - Confrontación
Organización mundial de la salud (OMS)	Institucional coercitiva	Incentivar en el personal de la compañía la participación activa de propuestas que busquen que los consumidores estén más satisfechos con el aporte social de la compañía. Vincularse y patrocinar el deporte infantil y amateur donde el problema de la obesidad es más crítico. Organización y patrocinio de maratones y carreras ciclísticas. Hacer evaluaciones con el gremio de los avances de los aportes a la solución de problemas de obesidad.	Compromiso - Colaborativa
Demandas y estudios sobre el papel de las comidas rápidas en la obesidad	Institucional coercitiva	En la página web y la app de la compañía deben estar activos reportes de los dossier de prensa de la compañía. Este dossier debe hacer énfasis no solo en información de la empresa sino de los esfuerzos de la compañía por ser parte de la solución al problema de la obesidad. Mostrar como patrocina el deporte y el ejercicio, como incita al ejercicio en los juegos de los restaurantes, de los menús de ensaladas como plato principal y sobre todo como una vida sana es una decisión de cada persona y requiere de un compromiso personal.	Evasiva - Argumentativa

## Referencias Bibliográficas

Actualidad. (26 de julio de 2013). *McDonald's, multada en México por engañar a los clientes*. Obtenido de <https://actualidad.rt.com/actualidad/view/101119-mcdonalds-mexico-obesidad-publicidad>

Aristizábal, J. G. (2015). *Análisis de las respuestas estratégicas de la empresa British American Tobacco Colombia frente a las demandas institucionales de su contexto en el período 1995-2015*. Trabajo de grado, Pontificia Universidad Javeriana Cali, Facultad de Ciencias Económicas y Administrativas. Maestría en Administración de Empresas, Santiago de Cali.

Brunton, G., & Ahlstrom, D. (Mayo de 2010). Institutional theory and entrepreneurship: where are we now and where do we need to move in the future? *Entrep. Theory Pract.*, 421-440.

CNN. (19 de mayo de 2011). *Ronald McDonald, ¿culpable de la obesidad infantil?* Obtenido de <https://cnnespanol.cnn.com/2011/05/19/una-campana-exige-jubilar-a-ronald-mcdonald/>

CNN. (19 de Mayo de 2011). *Ronald McDonald, ¿culpable de la obesidad infantil?* Obtenido de <https://cnnespanol.cnn.com/2011/05/19/una-campana-exige-jubilar-a-ronald-mcdonald/>

El Diario. (27 de Agosto de 2018). *El pueblo francés ecológico que lucha contra la entrada de McDonalds y su "consumo masivo e insostenible"*. Obtenido de



[https://www.eldiario.es/theguardian/segunda-Francia-tribunales-impedir-McDonalds\\_0\\_808069653.html](https://www.eldiario.es/theguardian/segunda-Francia-tribunales-impedir-McDonalds_0_808069653.html)

El Economista. (5 de Diciembre de 2006). *McDonald's abre gimnasios contra la obesidad infantil.* Obtenido de <https://www.economista.es/empresas-finanzas/noticias/113846/12/06/McDonalds-abre-gimnasios-contra-la-obesidad-infantil.html>

El Espectador. (18 de Mayo de 2011). *Médicos exigen la eliminación de Ronald McDonald.* Obtenido de <https://www.elespectador.com/content/médicos-exigen-la-eliminación-de-ronald-mcdonald>

El Mundo. (20 de Octubre de 2005). *La 'Ley de la hamburguesa' frenará las demandas a la industria.* Obtenido de <https://www.elmundo.es/elmundosalud/2005/10/20/dieta/1129812414.html>

El País. (28 de Julio de 2011). *El 'Happy Meal' se pone a dieta.* Obtenido de [https://elpais.com/sociedad/2011/07/28/actualidad/1311804006\\_850215.html](https://elpais.com/sociedad/2011/07/28/actualidad/1311804006_850215.html)

El País de España. (15 de Febrero de 2018). *McDonald's cambia el menú infantil para hacerlo más saludable.* Obtenido de [https://elpais.com/elpais/2018/02/15/mamas\\_papas/1518696824\\_551173.html](https://elpais.com/elpais/2018/02/15/mamas_papas/1518696824_551173.html)

El Tiempo. (5 de Marzo de 2004). *McDonald's se pone a dieta por documental denuncia.* Obtenido de <https://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1539146>

El Universo. (22 de Enero de 2003). *McDonalds gana primera batalla de guerra jurídica contra demanda de obesos*. Obtenido de <https://www.eluniverso.com/2003/01/22/0001/257/F0C253CBFA7047C7BE9219B6727E3BEB.html>

Europapress. (9 de Noviembre de 2006). *UE. La CE elogia a McDonald's y Coca-Cola por sus iniciativas para luchar contra la obesidad*. Obtenido de <https://www.europapress.es/internacional/noticia-ue-ce-elogia-mcdonalds-coca-cola-iniciativas-luchar-contra-obesidad-20061109131601.html>

Expertos en marca. (12 de Noviembre de 2010). *McDonald's lucha contra su mala imagen*. Obtenido de <http://www.expertosenmarca.com/mcdonalds-lucha-contra-su-mala-imagen/>

Fernández Núñez, L. (2006). *¿Cómo analizar datos cualitativos?* Ficha 7, Universitat de Barcelona, Institut de Ciències de l'Educació. Secció de Recerca.

Forbes. (26 de diciembre de 2013). *¿Qué hace McDonald's para borrar su mala imagen?* Obtenido de <https://www.forbes.com.mx/mcdonalds-se-retoca-para-borrar-mala-imagen/>

Greenwood, R., Suddaby, R., & Hinings, C. (2002). Theorizing change: the role of professional associations in the transformation of institutionalized fields Academy of Management. *The Academy of Management Journal*, 45(1), 58-80.

Gutiérrez Rincón, V. (2014). Beyond the internal dynamics of organizational responses to conflicting institutional demands. *Estudios Gerenciales*(30), 376–383.

Gutiérrez, V., & Salas, J. (2015). Departamento de Gestión de Organizaciones Pasado, presente y ¿futuro? De la teoría institucional en el análisis organizacional: una revisión a la literatura. *Documentos de trabajo FCEA*(8).

Informador. (8 de Noviembre de 2010). *Consumidores avalan ley contra la obesidad que aprobó Senado*. Obtenido de <https://www.informador.mx/Mexico/Consumidores-avalan-ley-contra-la-obesidad-que-aprobo-Senado-20101108-0197.html>

MacDonald's. (2005). *Dossier de prensa Mcdonald's*. Obtenido de <https://www.mcdonalds.es/graphics/entreprise/press/pdf/DossierdePrensa.pdf>

McDonald's. (2015). *McDonald's, cinco décadas de historia*. Obtenido de Dossier prensa.: [www.mcdonalds.es/graphics/entreprise/press/pdf/DossierdePrensa.pdf](http://www.mcdonalds.es/graphics/entreprise/press/pdf/DossierdePrensa.pdf)

Mercado. (28 de Noviembre de 2002). *EE.UU.: Dos jovencitas demandan a McDonalds por haberlas engordado*. Obtenido de <http://www.mercado.com.ar/notas/38706>

Naciones Unidas- ONU. (2011). *Declaración política de la Reunión de Alto Nivel de la Asamblea General de las Naciones Unidas sobre la Prevención y el Control de las Enfermedades No Transmisibles*. Asamblea General de las Naciones Unidas.

Notiamerica. (29 de Junio de 2016). *Una ley contra la obesidad obliga a McDonald's a modificar la 'cajita feliz' en Chile*. Obtenido de

<https://www.notimerica.com/sociedad/noticia-ley-contra-obesidad-obliga-mcdonalds-modificar-cajita-feliz-chile-20160629172859.html>

Organización Mundial de la Salud - OMS. (2004). *Estrategia Mundial OMS sobre Régimen Alimentario, Actividad Física y Salud*". Asamblea Mundial de la Salud. Obtenido de [https://www.who.int/dietphysicalactivity/strategy/eb11344/strategy\\_spanish\\_web.pdf](https://www.who.int/dietphysicalactivity/strategy/eb11344/strategy_spanish_web.pdf)

Organización Mundial de la Salud -OMS . (16 de Febrero de 2018 ). *Obesidad y sobrepeso* . Obtenido de <http://www.who.int/es/news-room/fact-sheets/detail/obesity-and-overweight>

Organización Panamericana de la Salud . (2014). *Plan de acción mundial para la prevención y el control de las enfermedades no transmisibles 2013-2020*. Obtenido de <https://www.paho.org/hq/dmdocuments/2015/plan-accion-prevencion-control-ent-america.pdf>

Pache, A.-C., & Santos, F. (2010). *When worlds collide: the internal Dynamics of organizational responses To conflicting institutional demands*. Francia: INSEAD.

Por el país. (5 de noviembre de 2017). *Un chef británico demandó a McDonald's por su toxicidad*. Obtenido de <http://porelpais.com.ar/chef-britanico-mcdonalds/>

Revista Semana. (4 de Diciembre de 2018). *McDonald's se pasa a la estrategia del café*. Obtenido de <https://www.semana.com/economia/articulo/mcdonalds-se-pasa-la-estrategia-del-cafe/415602-3>

Ruíz, J. A. (Abril de 2003). *El pleito contra Macdonalds*. Obtenido de [https://www.researchgate.net/publication/47787177\\_El\\_pleito\\_contra\\_McDonalds\\_en\\_los\\_EEUU](https://www.researchgate.net/publication/47787177_El_pleito_contra_McDonalds_en_los_EEUU)

Santander, P. (2011). Por qué y cómo hacer Análisis de Discurso. *Cinta moebio*(41), 207-224. Obtenido de [www.moebio.uchile.cl/41/santander.html](http://www.moebio.uchile.cl/41/santander.html)

Sectorial. (27 de Mayo de 2015). *Leyes que se Suman para Combatir la Obesidad en Colombia y en el Mundo*. Obtenido de <https://www.sectorial.co/articulos-especiales/item/51306-leyes-que-se-suman-para-combatir-la-obesidad-en-colombia-y-en-el-mundo>

Univisión Noticias. (16 de Diciembre de 2010). *Demanda colectiva contra McDonald's por 'Happy Meal'*. Obtenido de <https://www.univision.com/noticias/empresas/demanda-colectiva-contra-mcdonalds-por-happy-meal>

Velásquez, C. (2018). *McDonalds lucha contra su mala imagen*. Obtenido de <http://www.expertosenmarca.com/mcdonalds-lucha-contra-su-mala-imagen/>