

# unir

UNIVERSIDAD  
INTERNACIONAL  
DE LA RIOJA

**Universidad Internacional de La Rioja**  
**Facultad de Empresa y Comunicación**

---

# El uso del marketing verde por McDonald's y la percepción del consumidor

---

Trabajo fin de grado presentado por:

Leandro de Almeida Lemos

Titulación:

Comunicación

Línea de investigación:

Medios de Comunicación y Marketing Ecológico

Director/a:

Erika Fernández

**Madrid**

**1 de julio de 2016**

**Firmado por: Leandro de Almeida Lemos**

**CATEGORÍA TESAURO: 2.3.2 Marketing**

## RESUMEN

La industrialización provocó una serie de transformaciones socioeconómicas que modificaron los hábitos de consumo de la población mundial. En la sociedad actual, las personas llevan un ritmo de vida más acelerado y disponen de menos tiempo para dedicar a las actividades diarias básicas. En este contexto, surgieron los establecimientos de comida rápida, cuyos alimentos se relacionan cada vez más con enfermedades. No obstante, la explotación de los recursos naturales del planeta está afectando el correcto funcionamiento de los ecosistemas, de modo que las organizaciones se han visto forzadas a adoptar políticas de responsabilidad social para reducir su impacto en el medio ambiente. Muchas empresas incorporan estas medidas en su estrategia de comunicación como un reclamo para mejorar su imagen corporativa, una práctica que se conoce como marketing verde, siendo uno de los casos más llamativos en los últimos diez años el de McDonald's. A través de una revisión sistemática de la literatura y de una encuesta de opinión hecha a 3,000 personas, el presente trabajo científico tiene como objetivo comprender el uso del marketing verde como ventaja competitiva para la marca McDonald's y analizar la percepción del consumidor en España.

**Palabras clave:** McDonald's, Marketing verde, Imagen corporativa, Responsabilidad social corporativa, *Fast food*, Percepción del consumidor

### Abstract:

The industrialization led to a series of socio-economic transformations that changed the consumption habits of the world's population. In today's society, people have faster paced lives with less time to devote to basic daily activities. In this context, fast food establishments were born increasingly linked with diseases emerged. Exploitation of the planet's natural resources poses a risk to the proper functioning of ecosystems. Consequently, organizations have been forced to adopt social responsibility policies to reduce their impact on the environment. Many companies incorporate these measures in their communication strategies in an effort to improve corporate image, a practice known as green marketing. In the last ten years one of the most striking examples of this is McDonald's. Through a systematic review of the literature and an opinion poll of three thousand people, this scientific work aims to understand the use of green marketing as a competitive advantage for the McDonald's brand and analyze consumer perception in Spain.

**Keywords:** McDonald's, Green marketing, Corporate image, Corporate social responsibility, Fast food, Consumer perception

## ÍNDICE DE ILUSTRACIONES

<b>Ilustración 1:</b> El modelo de los <i>stakeholders</i> o partes interesadas.....	12
<b>Ilustración 2:</b> Pirámide de Maslow.....	15
<b>Ilustración 3:</b> La circunferencia que no lo es.....	16
<b>Ilustración 4:</b> Evolución del logo de McDonald's.....	20
<b>Ilustración 5:</b> Promoción de la película <i>Shrek III</i> en Estados Unidos.....	26
<b>Ilustración 6:</b> Logotipo de McDonald's España.....	27
<b>Ilustración 7:</b> Los compromisos de McDonald's España.....	29

## ÍNDICE DE GRÁFICOS

<b>Gráfico 1:</b> Si McDonald's fuera un país.....	22
<b>Gráfico 2:</b> ¿La disponibilidad de alimentos más saludables influye en tu decisión a la hora de elegir un restaurante de comida rápida?.....	32
<b>Gráfico 3:</b> ¿Crees que el menú infantil <i>Happy Meal</i> , de McDonald's, es apropiado para los niños por su valor nutricional?.....	33
<b>Gráfico 4:</b> ¿Crees que McDonald's compensa su impacto industrial en la naturaleza con medidas medioambientales?.....	34
<b>Gráfico 5:</b> ¿Crees que McDonald's es una empresa preocupada con la sociedad?.....	35

## ÍNDICE

<b>1. INTRODUCCIÓN.....</b>	<b>7</b>
1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA.....	8
1.2 JUSTIFICACIÓN.....	8
1.3 OBJETIVOS.....	9
1.3.1 Objetivo general.....	9
1.3.2 Objetivos específicos.....	9
<b>2. MARCO TEÓRICO.....</b>	<b>10</b>
2.1 MARKETING.....	10
2.2 DESARROLLO SOSTENIBLE Y SOSTENIBILIDAD.....	11
2.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA.....	12
2.4 MARKETING SOCIAL.....	13
2.5 MARKETING VERDE.....	14
2.5.1 <i>Greenwashing</i> .....	15
2.6 EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR.....	15
2.7 COMUNICACIÓN CORPORATIVA E IMAGEN DE MARCA.....	16
2.7.1 <i>Rebranding</i> .....	17
<b>3. METODOLOGÍA.....</b>	<b>18</b>
<b>4. ANÁLISIS DEL CASO.....</b>	<b>20</b>
4.1. LA MARCA McDONALD’S.....	20
4.1.1 Historia de McDonald’s.....	21
4.1.2 Hitos.....	22
4.1.3 Historia del <i>fast food</i> .....	22
4.1.4 Escenario actual del mercado de <i>fast food</i> .....	23
4.1.5 Críticas.....	24
4.1.6 Competencia y posicionamiento.....	24
4.2 McDONALD’S Y EL MARKETING VERDE.....	25
4.2.1 Antecedentes: crisis del 2003 y campaña <i>I’m loving it</i> .....	25
4.2.2 Estrategia <i>going green</i> .....	26
4.2.2.1 Cambios en Estados Unidos: hacia un menú verde.....	26

4.2.2.2 <i>Rebranding</i> en Europa.....	27
4.2.2.3 Estrategia verde en España.....	27
4.2.3 Responsabilidad social corporativa.....	28
4.2.2.1 Políticas medioambientales.....	28
4.2.2.2 Políticas sociales.....	29
4.2.2.3 Políticas nutricionales.....	30
4.3 LA PERCEPCIÓN DEL CONSUMIDOR.....	31
4.3.1 Bloque I: Datos socioeconómicos (preguntas 1 a 9).....	31
4.3.2 Bloque II: Consumo de <i>fast food</i> (preguntas 10 a 15).....	32
4.3.3 Bloque III: RSC y nutrición (preguntas 16 a 21).....	33
4.3.4 Bloque IV: RSC y medioambiente (preguntas 22 a 25).....	34
4.3.5 Bloque V: RSC y sociedad (26 a 30).....	35
4.3.6 Bloque VI: Estrategia <i>going green</i> (preguntas 31 a 40).....	36
<b>5. CONCLUSIONES.....</b>	<b>37</b>
<b>6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS.....</b>	<b>38</b>
<b>7. ANEXOS.....</b>	<b>52</b>

## 1. INTRODUCCIÓN

Desde la Revolución Industrial empezamos a desarrollar un estilo de vida que cada día parece más insostenible. Diversos estudios apuntan a que estamos provocando un cambio climático global que puede tener consecuencias irreversibles, por lo que hay que actuar con celeridad. En este escenario, las grandes organizaciones se han puesto en el punto de mira de los ecologistas, ya que son uno de los principales causantes de este fenómeno.

Fundada en los años 40, en Estados Unidos, McDonald's es una de esas multinacionales de las que se espera más compromiso con el medio ambiente. A lo largo de su historia se convirtió en la red de restaurantes de comida rápida más grande del mundo y forjó una marca con gran notoriedad, considerada un símbolo universal del capitalismo. Su producto estrella, el *Big Mac*, incluso es usado por los economistas para medir el poder adquisitivo de las regiones donde se vende, a través de un índice que compara el precio de la famosa hamburguesa en distintos países.

Pero la misma industrialización que alzó a McDonald's también trajo consigo el avance de la medicina y una mayor preocupación por la salud y la forma física. Actualmente, la Organización Mundial de la Salud (OMS) y los expertos en nutrición alertan constantemente a los ciudadanos sobre los riesgos de consumir comida rápida, relacionando este tipo de alimentos con la diabetes y otras enfermedades asociadas a la obesidad. McDonald's pasó entonces a ser víctima de su propio éxito y blanco de muchas críticas, lo que colaboró en provocar un descenso considerable en sus ventas en la última década. Según la *American Customer Service Index (ACSI)*, McDonald's pierde terreno en el mercado y en 2011 dejó de ser la cadena de *fast food* con más locales en todo el mundo. La multinacional reaccionó a los reveses adoptando en varios países una nueva estrategia de marketing más verde para responder de forma conjunta a los problemas nutricionales y medioambientales relacionados a su marca, llegando a tomar medidas tan drásticas como cambiar el tradicional color rojo de su identidad corporativa por el verde en Europa.

Este estudio pretende analizar el reposicionamiento de marca iniciado a partir del año 2006 por McDonald's en todo el mundo, para luego centrarse en España y evaluar la forma en que el consumidor español lo percibe. Para lograrlo, ahondará en los conceptos de marketing y responsabilidad social corporativa (RSC), para luego analizar el mix de estrategias de marketing verde usadas por la empresa como un factor de diferenciación y finalmente medir la percepción del consumidor en España.

## **1.1 DESCRIPCIÓN DEL PROBLEMA**

El año 2015 fue el más caluroso del que se tiene registro y las organizaciones apenas empiezan a ser conscientes de su implicación en el cambio climático. Muchas empresas comprenden que necesitan aplicar una política de responsabilidad social orientada a la ecología pero no saben cómo enfocarla o simplemente se abstienen porque no interesa económicamente. Por otro lado, también existe una creciente preocupación por la calidad de los alimentos que consumimos.

En los últimos años, mostrarse comprometido con el medio ambiente, así como con la salud y las cuestiones sociales de los clientes, se ha transformado en un importante valor añadido que muchas organizaciones incluyen en su estrategia de marketing para influir positivamente en la percepción del consumidor sobre la marca. De modo que este trabajo busca analizar el uso del marketing verde como una ventaja competitiva para la multinacional McDonald's en los últimos 10 años, estudiando la marca de forma global y resaltando los casos más pertinentes dentro y fuera de España, para luego centrarse en la percepción del consumidor español.

## **1.2 JUSTIFICACIÓN**

La elección de la cuestión socio-ecológica como objeto de estudio se justifica por tres motivos principales: primero por su importancia en el contexto actual, siendo el cambio climático el gran reto social de nuestro tiempo, con capacidad para poner en jaque la economía de las organizaciones y el propio futuro de la humanidad. Luego porque la obesidad y las enfermedades asociadas a una mala alimentación ya han alcanzado el nivel de epidemia en países como EE.UU., un problema que se achaca sobre todo a las cadenas de comida rápida como McDonald's, siendo la preocupación por llevar una dieta saludable, una de las principales tendencias de consumo en la actualidad. Por último, por analizar cómo las organizaciones se comportan ante estos fenómenos, ya que algunas incluso logran convertir lo que sería un problema para su imagen en beneficio, con estrategias de marketing que buscan representarlas como empresas comprometidas con la sociedad.

El tema es pertinente para todo el conjunto de la sociedad, ya que aborda cuestiones que nos afectan a todos, siendo de especial interés para las organizaciones y para los profesionales del marketing, ya que se trata de un planteamiento todavía novedoso y en constante crecimiento.

## **1.3 OBJETIVOS**

Según Cervo y Bervian (1989, p. 41), el objetivo de una investigación consiste en hallar respuesta a preguntas mediante el empleo de procesos científicos.

### **1.3.1 *Objetivo general***

El objetivo general de este trabajo es analizar el uso del marketing verde como una ventaja competitiva para McDonald's y verificar cómo el consumidor español percibe estas estrategias.

### **1.3.2 *Objetivos específicos***

Los objetivos específicos que persigue en este trabajo son tres:

- a) Estudiar la historia y evolución de la marca McDonald's para comprender sus cambios;
- b) Analizar las estrategias de marketing verde aplicadas por McDonald's;
- c) Evaluar la percepción del consumidor español sobre las estrategias de marketing verde de McDonald's.

## 2. MARCO TEÓRICO

Según Sampieri (2006, p. 64-91), el marco teórico es un compendio escrito de artículos, libros y otros documentos que describen el estado del conocimiento sobre el problema de estudio. Un buen marco teórico no tiene que contener muchas páginas, sino tratar con profundidad los aspectos relacionados con el problema, y vincular de manera lógica y coherente los conceptos y las proposiciones existentes en estudios anteriores, además de documentar cómo nuestra investigación agrega valor a la literatura existente.

### 2.1 MARKETING

La palabra “marketing” a menudo se confunde con otros conceptos. De modo que para fundamentar este trabajo, es necesario comprender su correcta definición, ya que dentro de este campo de estudio se encuentra el marketing verde. Según la Real Academia Española, “el marketing es un conjunto de principios y prácticas que buscan el aumento del comercio, especialmente de la demanda” (RAE, 2016). Para la *American Marketing Association* (AMA, 2008), “marketing es la actividad, conjunto de instituciones y procesos para crear, comunicar, entregar e intercambiar ofertas que tienen valor para los consumidores, clientes, socios y la sociedad en general”. Sin embargo, el marketing tiene diversos orígenes, lo que genera desacuerdos entre los investigadores sobre cuáles son sus dimensiones reales (Lambin y Peeters, 1981).

Kotler y Armstrong (2003, p. 5), definieron el marketing como “un proceso social y administrativo por el que los individuos y grupos obtienen lo que necesitan y desean a través de la creación y el intercambio de productos y de valor con otros”. McCarthy (1960), lo resumió en 4 elementos: producto, precio, plaza y promoción. Stanton (1980) lo conceptualiza como “un sistema de actividades empresariales encaminado a planificar, fijar precios, promover y distribuir productos y servicios que satisfacen necesidades de los consumidores actuales o potenciales”.

Una sociedad necesita algún tipo sistema de comercialización para organizar los esfuerzos de todos los fabricantes y productos necesarios para satisfacer las necesidades de los ciudadanos (McCarthy, Jerome, Perreault y William, 2000, p. 21-22). De modo que el marketing es la ejecución de las actividades comerciales que conducen el flujo de bienes y servicios desde el productor al consumidor o usuario (AMA, 2008).

En cambio, Drucker (1974) veía el marketing como algo más que vender productos:

El propósito del marketing es conocer y entender al cliente tan bien que el producto o servicio se ajuste perfectamente a él y se venda solo. En teoría el resultado del marketing debe ser un cliente que está listo para comprar. Lo único que se necesita es poner a disposición el producto o servicio.

Este trabajo se aproxima más a la definición de Kotler (2009), que entiende el marketing como una forma de crear relaciones más duraderas e intercambiar valores, siendo este uno de los pilares sobre el que se sostiene el marketing verde. Otra referencia importante para este estudio es el concepto de marketing relacional introducido por Berry (1983, p.66), orientado a “atraer, mantener y -en las organizaciones multiservicios- intensificar las relaciones con el cliente”.

## **2.2 DESARROLLO SOSTENIBLE Y SOSTENIBILIDAD**

El concepto de desarrollo sostenible apareció por primera vez en el *Informe Brundtland*, elaborado por la ONU en 1987. El dossier se tituló originalmente “Nuestro futuro común”, y extiende de manera formal el concepto de “sostenibilidad” en las instituciones (Goodland, 1994). Dicho documento, describe que el desarrollo sostenible “satisface las necesidades de la generación presente, sin comprometer la capacidad de las generaciones futuras de satisfacer sus propias necesidades” (ONU, 1987). Los principios básicos de la sostenibilidad proporcionados por el Informe Brundtland proporcionan un espacio ideológico en el que las empresas, políticos y grupos de presión pueden tener un diálogo constructivo (Belz y Peattie, 2013). De la unión de la necesidad de un desarrollo perdurable, de la conciencia ambiental y de la sensibilidad social, ha aflorado un nuevo paradigma global e integrador: la sostenibilidad (Robledo, 2010).

Gallopín (2003, p.13-15) señala que muchas instituciones manipulan el concepto de sostenibilidad a su antojo, adaptándolo a sus intereses. Drexhage y Murphy (2010, p. 10) citan como ejemplos de adaptación las versiones de instituciones internacionales, como el Fondo Monetario Internacional (FMI), que habla de un “crecimiento económico sostenible”. Para Bermejo (2007), no son adaptaciones sino manipulaciones, debidas al interés de algunos actores sociales por mantener el modelo económico imperante. Así que el concepto de desarrollo sostenible está plagado de definiciones ambiguas o distorsionadas (Johnston, 2007, p.60). Asumir la sostenibilidad supone un cambio de patrones que transforma algunas convicciones y pautas de conducta. Para avanzar en este camino, es necesario aplicar la estrategia del “desarrollo sostenible” y las herramientas e instrumentos que lo posibilitan (Robledo, 2010, p.6).

## 2.3 RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA

Más allá de la cuestión ambiental, existe un concepto mucho más amplio, que alude a la necesidad de promover las buenas prácticas en los negocios a través de asumir, por parte de la empresa, la responsabilidad de los impactos que genera la actividad a la que se dedica (Núñez, 2003). Este concepto se conoce como responsabilidad social corporativa (RSC).

De todas las iniciativas internacionales llevadas a cabo para concienciar a empresarios y consumidores sobre la responsabilidad social, podemos destacar el libro verde “Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas”, de la Comisión de las Comunidades Europeas (COM), que define la RSC como “la integración voluntaria por parte de las empresas, de las preocupaciones sociales y medioambientales en sus operaciones comerciales y sus relaciones con sus interlocutores”, y destaca que el concepto de RSC se aplica principalmente en las grandes empresas (como McDonald’s), aunque en todas las empresas existen prácticas socialmente responsables (COM, 2001, p. 3). También es importante no confundir RSC con la legislación vigente, cuyo cumplimiento se presupone. La RSC se acerca más a la ética y no es una simple herramienta de marketing. Aunque ambos estén intrínsecamente relacionados, el marketing es el que tiene que responder a las necesidades de la RSC y no al revés (marketing4food.com, 2012).

Perdiguero (2005, p.17-19) atribuye dos bases de fundamentación para entender la RSC: la primera es la creación de valor basada en las relaciones que se establecen con los *stakeholders* -un término acuñado en 1984 por Freeman para referirse a los agentes o grupos de interés con los que se relacionan una organización- y la segunda es la aceptación del concepto de desarrollo sostenible.

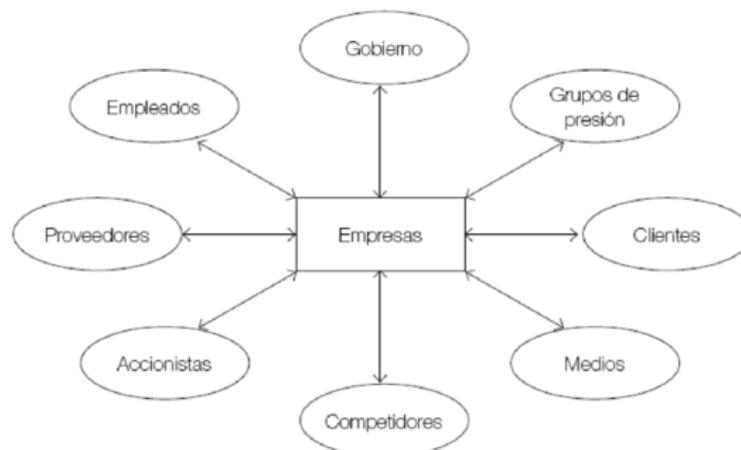


Ilustración 1: El modelo de los stakeholders o partes interesadas. Fuente: Freeman, 1984.

Para Robledo (2010), la sostenibilidad es un nuevo paradigma económico, social y empresarial, por lo que las organizaciones deben aceptarlo e implementar políticas de RSC. Una empresa socialmente responsable es la que integra en sus operaciones las preocupaciones sociales y medioambientales, dando lugar a prácticas empresariales que satisfagan dichas preocupaciones y configuren sus relaciones con sus interlocutores” (ICE, 2003). El premio Nobel de economía, Milton Friedman, declaró en un famoso artículo publicado por *The New York Times*, en 1976, que la única responsabilidad social de una empresa es aumentar los beneficios, esto es, crear valor para sus accionistas. La RSC es mucho más que realizar actividades de acción social, la clave está en la responsabilidad y en la rendición de cuentas a la sociedad de los impactos de su actividad.

El informe *El ciudadano y la RSE* de 2016, elaborado por la Fundación Adecco, demuestra que el 63% de los españoles penalizan a las marcas que no consideran socialmente responsables, siendo que el 50% afirma dejar de adquirir el producto o servicio en cuestión.

## **2.4 MARKETING SOCIAL**

Para Kotler y Zaltman (1972, p.3-12), “el marketing social es el diseño, implementación y control de programas, dirigidos a incitar la aceptación de ideas sociales, mediante la inclusión de factores sociales”. Andreasen (1994, p.109) lo definió como “una adaptación del marketing comercial a los programas diseñados para influir en el comportamiento voluntario de la audiencia, con el fin de mejorar su bienestar y el de la sociedad”. Este concepto conecta con las preocupaciones relacionadas a la comida rápida, como expresaron Kotler y Armstrong (2003, p. 23):

Para la mayoría de la gente las cadenas gigantescas de comida rápida actuales ofrecen comida sabrosa y cómoda a precios razonables. Sin embargo muchos grupos de consumidores y ecologistas han expresado sus preocupaciones. Los críticos señalan que las hamburguesas el pollo frito las papas a la francesa y la mayor parte de los alimentos que venden esos restaurantes tiene un contenido elevado de grasa y sal. Los productos se envuelven en paquetes convenientes pero esto origina desperdicio y contaminación. Así pues al satisfacer los deseos del consumidor las exitosas cadenas de comida rápida podrían estar dañando la salud de los consumidores y causando problemas ambientales. Tales preocupaciones y conflictos hicieron surgir el concepto de marketing social.

También es importante diferenciar marketing social de RSC: el primero consiste en tomar decisiones de marketing considerando los deseos e intereses de los consumidores, mientras que la RSC supone un modelo de gestión que contribuye a mejorar el aspecto económico, social y medioambiental por parte de las empresas (Pascual, Lara y Vázquez, 2011).

## 2.5 MARKETING VERDE

Forzadas por adaptarse a las normativas medioambientales, o movidas por el principio de la ética, las empresas empezaron a desarrollar estrategias para responder a las preocupaciones relacionadas con la sostenibilidad y lograr la satisfacción del cliente, dando origen al marketing verde. Los clientes se están volviendo cada vez más exigentes con los productos y servicios que compran (Hooley, Saunders y Piercy, 2004) y ya no los evalúan solo con base en su rendimiento o precio, pero también teniendo en cuenta la responsabilidad social de los fabricantes (Ottman, 2006).

Belz y Peattie (2013) señalan que el concepto fue evolucionando según variaba la idea de sus dimensiones. A principio se conoció como “marketing ecológico”, ya que sus actividades se basaban principalmente en buscar soluciones para los problemas medioambientales. Cuando el centro de la cuestión pasó a ser el desarrollo de productos que contaminan menos, se empleó la expresión “marketing ambiental”, y finalmente empezó a llamarse “marketing sostenible” cuando abarcó los dos principios anteriores, apuntando hacia el equilibrio entre la necesidad de satisfacer los deseos del público con productos atractivos y la de ser sostenibles. De modo que el término “marketing verde” engloba todas las dimensiones anteriores. Elkington (1997) introdujo la teoría del *triple bottom line*, estableciendo que para ser sostenible, una empresa tiene que marcarse un triple objetivo: ser económicamente viable, socialmente beneficiosa y ambientalmente responsable.

El término “marketing verde” sigue evolucionando y empieza a fusionarse con otras cuestiones relacionadas a la RSC, como la preocupación por la salud o la alimentación. Ya no resulta peculiar hablar de "hamburguesas ecológicas" o "champús orgánicos". Al demostrar la preocupación con la ecología, las marcas pueden transmitir su preocupación por el entorno y la sociedad como un todo (Lamb, Hair y McDaniel, 2011). Un estudio de la universidad de Fo Guang, de Taiwan, reveló que ser una marca verde supone para las empresas una ventaja competitiva (Wang, 2016).

Para Welford (1995, p. 153), el marketing verde “marca un cambio en el enfoque tradicional centrado en ciertos aspectos del producto, frente a un enfoque ético que tiene una visión holística del producto, desde la cuna a la tumba, teniendo en cuenta el contexto en que se produce”. Más que una simple estrategia para aumentar los beneficios, el marketing verde brinda a las empresas la oportunidad de crear mejorías reales en su rendimiento ecológico (Baker, 2005). Para Kotler (1972), el marketing verde es una evolución del marketing social, al situarlo como intermediario entre los intereses individuales y el interés público.

### 2.5.1 Greenwashing

Posicionarse en la mente del consumidor como una marca respetuosa con el medio ambiente proporciona a las organizaciones una diferenciación que se puede convertir en una ventaja competitiva que aumenta los ingresos económicos. El problema surge cuando las empresas utilizan el marketing para exagerar en la promoción de los atributos limpios, distorsionando tendenciosamente los hechos para resaltar los aspectos que los clientes asimilan positivamente, haciendo así un lavado de imagen verde, o *greenwashing* en inglés (Greer y Bruno, 1996).

## 2.6 EL COMPORTAMIENTO DEL CONSUMIDOR

Para que las estrategias de marketing funcionen, es necesario comprender cómo los individuos toman decisiones para gastar sus recursos disponibles en bienes de consumo (Kanuk, 2005, p.8).

Kotler y Keller (2009, p. 203) dividen en tres grupos los factores que influyen en el consumidor:

- 1) Culturales: cultura, subcultura y clase social.
- 2) Sociales: grupos de referencia, familia, roles sociales y estatus.
- 3) Personales: edad, fase de ciclo de vida, ocupación, situación económica, estilo de vida, personalidad y concepto de uno mismo.

Maslow representa la jerarquización de las necesidades humanas a través de una pirámide que contiene en su base las necesidades básicas y avanza de forma ascendente hacia la autorrealización:

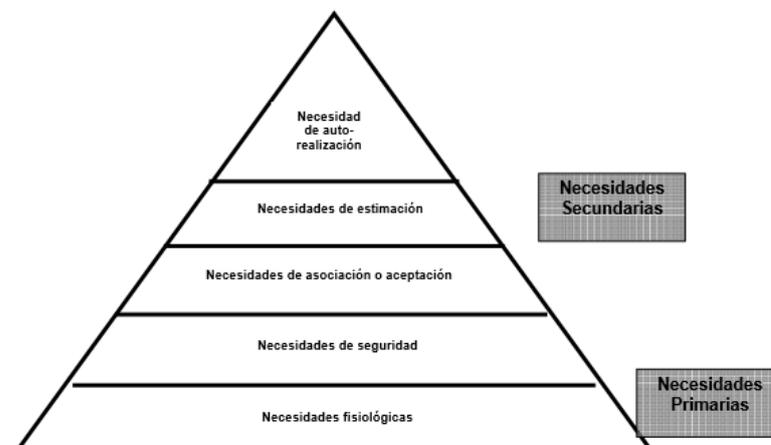


Ilustración 2: Pirámide de Maslow. Fuente: Santillán y Guevara, 2008.

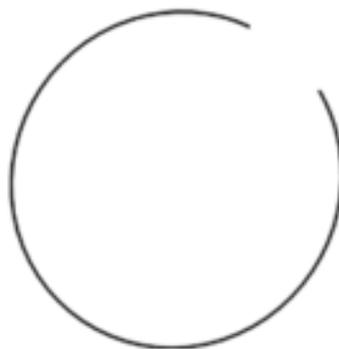
## 2.7 COMUNICACIÓN CORPORATIVA E IMAGEN DE MARCA

Según Katz y Kahn (1986), las organizaciones son sistemas abiertos que interactúan constantemente con su entorno, intercambiando materia, energía e información. Así que podemos entender la comunicación corporativa como un instrumento de gestión que tiene como objetivo principal crear una base favorable para las relaciones con los públicos a través de interacciones sólidas, continuadas y fluidas (Van Riel, 1997, p.26; Manucci, 2004).

Para Mattelart (1993, p. 238-239), la actividad comunicacional de las empresas han impregnado progresivamente el cuerpo social. La presencia constante del marketing en la sociedad es probablemente la manifestación más acusada del peso de la economía de mercado en las relaciones humanas de nuestra época (Sotelo, 2001). “Las organizaciones trabajan activamente para crear una imagen fuerte, positiva y exclusiva de cara a su público meta” (Kotler y Keller, 2009, p. 9).

La imagen corporativa es la imagen comprensiva de un sujeto socio-económico (Sartori, 1986). “La empresa busca presentarse no ya como un sujeto puramente económico, sino como un sujeto integrante de la sociedad” (Capriotti, 1999, p. 29). La imagen está instalada en el imaginario social y es lo que queda cuando todo ha sido dicho, hecho, consumido y olvidado (Costa, 2006).

Villafañe (1993, p. 24) se basa en las teorías de la Gestalt para definir la imagen corporativa como un proceso de conceptualización por parte del receptor, que metaboliza un conjunto de *inputs* transmitidos por una empresa, y lo ejemplifica con la “circunferencia que no lo es”, planteándolo como un concepto construido en la mente del público a partir de estímulos, siendo nuestra percepción la que cierra el espacio vacío y le da significado:



*Ilustración 3: La circunferencia que no lo es. Fuente: Villafañe, 1993.*

Capriotti (1999, p.28) puntualiza que el término *corporate image* se refiere a la imagen corporativa, institucional o de empresa, mientras que *brand image* es la imagen de marca, es decir, la imagen de un producto bajo el nombre con el cual una empresa comercializa, personaliza y ampara sus productos o servicios.

Birkigt y Stadle (1986, p. 33) consideran que la “identidad corporativa” consiste en la información de las señales que ofrece una organización sobre sí misma, por medio del comportamiento, la comunicación, y el simbolismo, que son sus formas de expresión (Van Rekom, Van Riel y Wierenga, 1991, p.37). El proceso de gestión de los atributos propios de identidad para crear y mantener vínculos relevantes con sus públicos es lo que se conoce con el nombre genérico de *branding* (Capriotti, 2009, p.47).

### **2.7.1 Rebranding**

Las organizaciones enfrentan una serie de oportunidades y desafíos, como la globalización y los avances tecnológicos. Antes estos cambios, las empresas responden modificando, a veces de forma sustancial, sus comportamientos de marketing. “Solo aquellas empresas capaces de ajustar su marketing a los cambios del mercado saldrán adelante” (Kotler y Keller, 2009, p. 27-31).

El término *rebranding* a menudo se relaciona con el desarrollo de una nueva identidad visual para la marca, pero también puede referirse a la adopción de nuevas estrategias de marketing, un cambio de filosofía empresarial o la modificación de cualquier elemento que produzca un cambio diferencial que provoque un reposicionamiento de la marca (Muzellec y Lambkin, 2004).

### 3. METODOLOGÍA

Lo que distingue la investigación científica de otras formas de indagación es que ésta se guía por el denominado método científico (Sabino, 1992), un orden que se impone a los diferentes procesos necesarios para lograr un fin dado (Cervo y Bervian, 1989). De modo que este capítulo aborda la metodología utilizada para alcanzar los objetivos que propone el presente trabajo, desarrollado de forma cualitativa y cuantitativa, a través del estudio del caso y de una encuesta de opinión.

El estudio parte de la observación simple del cambio de color al verde en la identidad visual de McDonald's. A partir de ahí, se realiza una revisión de la literatura pertinente para construir un marco teórico, ahondando en los conceptos relacionados a la cuestión, como el marketing y la RSC.

A continuación, se emplean de forma combinada dos niveles de investigación cualitativa para el análisis del caso. El primero es exploratorio, con la finalidad de identificar las herramientas y estrategias de marketing verde en la comunicación corporativa de McDonald's. Este tipo de investigación se efectúa sobre un tema u objeto poco conocido o estudiado, por lo que sus resultados constituyen una visión aproximada de dicho objeto (Arias, 1999, p. 19).

Luego se emplea la investigación descriptiva, a través de un análisis documental de fuentes secundarias, como estudios e investigaciones anteriores. En este diseño de investigación hay especial preocupación por decir cómo se manifiestan las personas, grupos, fenómenos o áreas de interés (Myer y Bedoya, 2002, p. 32). La finalidad es demostrar la hipótesis inductivamente hallada de que McDonald's utiliza el marketing verde como una ventaja competitiva. Con el razonamiento inductivo, primero se hacen observaciones y luego se organiza la información, en aquel se razona sobre lo que se describirá si una hipótesis es verdadera (Newman, 2006).

Por último, se aplica la encuesta<sup>1</sup> como técnica de investigación cuantitativa para recolectar datos sobre la percepción del consumidor acerca de la utilización del marketing verde por parte de McDonald's y verificar la hipótesis de que la imagen transmitida por la compañía se corresponde con la imagen que tiene de ella el consumidor español. El cuestionario estaba compuesto por 40 preguntas cerradas para un sencilla decodificación (Berganza, 2005), de las cuales 9 eran variables (datos socioeconómicos) y 31 asertivas, basadas en el marco teórico y en el análisis del caso.

---

<sup>1</sup> Véase Anexo I: La encuesta publicada (pág. 52).

McDonald's está presente actualmente en todas las comunidades autónomas de España, de modo que se optó por llevar a cabo una encuesta aleatoria a nivel nacional, eligiendo Internet como vía por su capacidad para realizar la distribución y el reenvío de cuestionarios con gran rapidez (Fox, Murray y Worm, 2003). La herramienta utilizada para elaborar el cuestionario fue “Formularios de Google” y los medios de difusión fueron Facebook y Twitter, las dos redes sociales con más penetración en España, según el informe *VI Estudio Redes Sociales IAB Spain*, de 2015. Según ese mismo estudio, el 82% de los internautas de 18-55 años utilizan las redes sociales, por lo que el filtro de la encuesta consistía en ser consumidor de McDonald's, residente en España, y tener entre 18 y 55 años de edad.

El 13 de mayo de 2016 se llevó a cabo una prueba piloto del cuestionario con 25 personas, con la intención de probar su funcionamiento. Según Sheatsley (1983, p. 226), no se necesitan más de 25 participantes para revelar las debilidades del cuestionario durante el pre-test. La encuesta definitiva fue anónima, para obtener resultados más sinceros (Martínez, 2004), y estuvo disponible en Internet de los días 14 a 19 de mayo de 2016, contando con la participación de 3,000 personas de distintas regiones del país.

Las 40 preguntas de la encuesta están separadas en seis bloques temáticos, estructurados según la pertinencia del tema en cuestión. El primero está relacionado a los datos socioeconómicos (preguntas 1 a 9) y el segundo bloque es sobre el consumo de *fast food* en general (preguntas 10 a 15). Los siguientes tres bloques están relacionados a la RSC de McDonald's: nutrición (16 a 21), medio ambiente (22 a 25) y políticas sociales (26 a 30). El sexto y último bloque recoge información sobre cómo el público percibe la estrategia de marketing *going green* (31 a 40).

Los resultados de los pasos mencionados anteriormente permitieron la verificación de las dos hipótesis planteadas y la construcción de una conclusión.

## 4. ANÁLISIS DEL CASO

El análisis del caso es una de las herramientas más utilizadas en la metodología de investigación cualitativa. Una de las ventajas de este método es que permite recoger datos en profundidad a través de una gran variedad de fuentes, tanto cualitativas como cuantitativas, permitiendo así percibir matices y aspectos únicos del caso analizado (Chetty, 1996).

Este capítulo contextualiza la empresa McDonald's en el mercado, revisando su historia y su posicionamiento, con el fin de identificar las herramientas y acciones de marketing verde que utiliza y verificar cómo intenta convertirlas en una ventaja competitiva.

### 4.1 LA MARCA McDONALD'S

McDonald's es una de las marcas más reconocidas del mundo. Un estudio de Sponsorship Research International hecho con más de 7 mil personas en diferentes países, demostró que el logo de McDonald's es más reconocido que la cruz católica, siendo que el 88% de los encuestados identificó sus arcos dorados, frente el 54% que supo distinguir el símbolo religioso (Casey, 1996). Según Interbrand, McDonald's es una de las 10 marcas más valiosas del mundo, con un precio que superaba los 39.000 millones de dólares en 2015.

Desde su aparición en 1940, en Estados Unidos, el logotipo de McDonald's ha evolucionado hasta llegar al actual con el fondo verde adoptado en Europa:



*Ilustración 4: Evolución del logo de McDonald's. Fuente: fusionartecomunicación.com  
(Esta imagen ha sido distorsionada por protección de derechos de imagen de la marca)*

#### **4.1.1 Historia de McDonald's**

En los años 30, el crecimiento industrial impulsó la construcción de grandes autopistas en Estados Unidos y los restaurantes de comida rápida surgieron en los márgenes de las carreteras para satisfacer la demanda de los conductores. Aprovechando esta tendencia, en 1937, los hermanos Richard y Maurice McDonald abrieron en Pasadena, California, un restaurante *drive-in* que vendía principalmente perritos calientes. En 1940 se mudaron a un edificio más grande, en San Bernardino, y al darse cuenta de que las hamburguesas eran más populares, se enfocaron sobre todo en este producto. Cansados de reponer la cubertería que se rompía constantemente y ralentizaba el servicio, en 1948 los hermanos decidieron reestructurar su negocio y empezaron a ofrecer hamburguesas baratas que prescindían de cubiertos, donde todo estaba pensado para vender masivamente, a bajo precio y en un tiempo muy reducido. Para ello, se basaron en el sistema de montaje en cadena fordista y cada persona en la cocina se encargaba de una sola tarea. Así es cómo nació una de las marcas más reconocidas del mundo, McDonald's, cuya historia se confunde con la propia historia de la comida rápida (Schlosser, 2001).

Tras constatar que su modelo de negocio funcionaba, los hermanos decidieron comercializar el concepto de McDonald's a través del sistema de concesión de franquicias, aunque no terminaban de encontrar la fórmula ideal. Hasta que en 1954 dieron con el visionario empresario Ray Kroc, con el que no tardaron en asociarse y que creó una organización para expandir rápidamente el negocio a nivel nacional. El esfuerzo y liderazgo de Kroc dieron resultados y en 1961 el empresario compró a los hermanos los derechos exclusivos de McDonald's, convirtiendo la cadena de restaurantes de la "M" dorada en una institución norteamericana y una entidad global (Maxwell, 2007, p. 16).

Con más de 36.000 restaurantes en 2016, McDonald's Corporation es la compañía líder del sector de restauración en todo el mundo, sirviendo cada día a unos 69 millones de clientes en más de 100 países, lo que supone el 1% de la población mundial. Solo en Europa, la empresa actúa en 38 países y cuenta con una plantilla de unos 425.000 empleados (McDonald's, 2016).

En 1981, McDonald's abrió su primer restaurante en España, en la Gran Vía de Madrid, con una buena aceptación. Tan solo 7 años más tarde ya alcanzaba los 25 restaurantes y 1.250 empleados repartidos por toda la geografía nacional. McDonald's España cerró el año 2015 con 497 restaurantes operativos, que generan más de 24.000 puestos de trabajo (McDonald's, 2016).

### 4.1.2 Hitos

El éxito del modelo pragmático de restaurante creado por McDonald's es muy rentable. Si cruzamos los últimos datos macroeconómicos proporcionados por el Banco Mundial<sup>2</sup> con los de la multinacional, podemos constatar que si McDonald's fuera un país, su facturación anual de 25.413 millones de dólares en 2015 superaría el PIB de naciones como El Salvador, Honduras o Islandia:

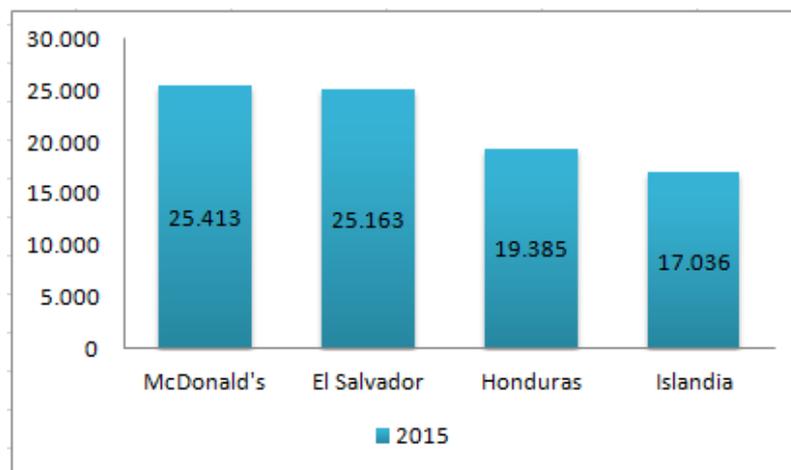


Gráfico 1: Si McDonald's fuera un país. Fuente: elaboración propia. Datos: Banco Mundial y McDonald's

Raju y Zhang (2010, p. 168) señalan que hay un producto que ni siquiera entra en el menú pero que marca toda la diferencia: aunque se dedique al sector de la alimentación, McDonald's regala cada año mil quinientos millones de juguetes a través del menú infantil *Happy Meal*, lo que le convierte en el mayor distribuidor de juguetes del mundo.

### 4.1.3 Historia del fast food

La explosión de la industria automovilística en Estados Unidos durante la primera mitad del siglo XX, provocó la aparición de los primeros restaurantes *drive-in*, en los que ya no hacía falta bajarse del coche para comprar la comida. La velocidad del servicio pasó a ser un factor importante, haciendo que surgiese un nuevo modelo de negocio que transformaría los restaurantes de carretera norteamericanos en multinacionales que facturan millones al año y que cambiarían nuestra forma de comer, introduciendo en la sociedad el concepto de *fast food* (Jakle y Sculle, 1999).

<sup>2</sup> PIB (US\$ a precios actuales) 2011-2015. Banco Mundial.

Aunque McDonald's no fue el primer restaurante de comida rápida –este mérito lo tiene White Castle, fundado en 1921- ni tampoco la primera franquicia del mundo –la pionera fue la compañía Singer Sewing Machine-, fue el primero en combinar los principios de otras empresas con la burocracia, la organización científica del trabajo y la producción en cadena, aplicando técnicas industriales al negocio de la comida rápida. La obsesión de McDonald's por la eficacia desempeñó un papel clave para empezar en los años 1950 la era de la comida rápida. Su mayor innovación fue su sistema de franquicias, que lo convirtió en una empresa transnacional (Ritzer, 1993, p. 49-55).

Hoy en día, el término “comida rápida” se usa a menudo para referirse a alimentos bajos en valor nutritivo en relación a la cantidad de calorías que contienen (Kater, 2006). En 2014, la OMS propuso a los gobiernos desincentivar económicamente a la industria del *fast food* para prevenir la obesidad y en 2015 advirtió que el consumo de carne procesada aumenta el riesgo de sufrir cáncer.

#### **4.1.4 Escenario actual del mercado de fast food**

A pesar de las advertencias sanitarias, el modelo de *fast food* sigue en crecimiento. Según el estudio *El gasto en comida rápida 2015*, elaborado por la EAE Business School<sup>3</sup>, el sector de la comida rápida alcanzó en 2014 los 497.680 millones de euros de facturación a nivel internacional, un 5,8% más que en el año anterior. En España, el sector facturó en este período 3.225 millones de euros y se espera un aumento de un 50% más de 2014 a 2019. Aún así, de los más de 80 países analizados, España es el segundo que menos gasta en *fast food*, solo por detrás de Italia.

Una encuesta sobre la comida rápida publicada en 2014 por Consumer Reports, reveló que la calidad de la comida se ha convertido en la principal preocupación de los consumidores, motivo por el cual las cadenas tradicionales están perdiendo mercado ante los restaurantes *fast casual*, que se presentan como una opción más saludable. Burger King fue electa la cadena con la peor relación calidad-precio y la hamburguesa de McDonald's la menos valorada.

En España, McDonald's, Burger King, Pans & Co, Rodilla y KFC suman el 74% del total de la cuota de mercado (EAE, 2015). Según Nation's Restaurant New's, la hamburguesa sigue siendo el producto estrella del mercado mundial de *fast food*, con un 32,7% del valor, pero los restaurantes gourmet y *fast casual* están creciendo por encima de las cadenas tradicionales.

---

<sup>3</sup> Estudio elaborado por EAE a partir de datos procedentes de Euromonitor Internacional.

### 4.1.5 Críticas

En 1993, Ritzer lanzó la obra “La McDonalización de la sociedad”, advirtiendo que diversos ámbitos sociales, como la política o la religión, estaban adoptando los principios organizacionales de McDonald’s. La compañía pasó entonces a ser vista como un símbolo del capitalismo. Para Barber (1996), todos los consumidores pertenecemos al “McMundo”, un término que acuñó para referirse a la atomización social que grandes corporaciones como McDonald’s provocan al estandarizar la cultura a través del comercio expansionista y del colonialismo cultural.

Una de las obras más polémicas de Banksy, considerado uno de los principales críticos sociales de nuestra época, retrata a los personajes Ronald McDonald y Mickey Mouse caminando de la mano con la niña vietnamita fotografiada en la Guerra de Vietnam, en 1972 (El Mundo, 2014)<sup>4</sup>.

### 4.1.6 Competencia y posicionamiento

A pesar de estar perdiendo peso en el mercado, McDonald’s sigue siendo la marca más valiosa del sector de la restauración a nivel internacional. El informe *Best Global Brands* de 2015, elaborado por Interbrand, le sitúa como la novena marca más valiosa del mundo, aunque desciende un 6% respecto al año anterior. Hay que bajar hasta el puesto 67 de la lista para encontrar la segunda posición en restaurantes, ocupada por Starbucks (+16%) y seguida por KFC en el puesto 75 (-7%).

Con más de 44 mil restaurantes abiertos, Subway pasó a ser en 2011 la cadena de comida rápida con más locales en el mundo, superando los 36 mil actuales de McDonald’s (BBC, 2015). En volumen de ventas, McDonald’s casi triplica a Starbucks, la empresa del sector que más se acerca a sus números, con una diferencia de más de 20 millones de dólares entre ellas<sup>5</sup>. La revista especializada en comida rápida *QSR Magazine*, indicó en su informe anual de 2015 que las cadenas de *fast food* más grandes de Estados Unidos son respectivamente McDonald’s (\$35,447.0), Starbucks (\$12,688.9), Subway (\$11,900.0) y Burger King (\$8,640.1)<sup>6</sup>. Según la EAE Business School (2015), McDonald’s lidera el sector del *fast food* en España, con un 40% de cuota de mercado. Le siguen Burger King (22,5%), Pans & Co (4,4%), Rodilla (3,6%) y KFC (3,1%).

<sup>4</sup> Imagen disponible en el Anexo II (pág. 62).

<sup>5</sup> El volumen de ventas no coincide con la facturación porque suma los importes de los pedidos (Schnitzer, 2007, p. 82).

<sup>6</sup> Volumen de ventas referente al año 2014 publicadas en el ranking *The QSR 50* de 2015.

## 4.2 McDONALD'S Y EL MARKETING VERDE

En 2004, el mismo año en que se estrenaba el documental *Super size me* denunciando los efectos nocivos del *fast food* en la salud, McDonald's fue nombrado por Reputation Institute la marca con más visibilidad en el mundo. En 2015, la empresa aparece en el cuarto puesto del ranking de las compañías más odiadas de América (Hess y McIntyre, 2015), denotando el deterioro de su reputación. Para seducir nuevamente a los clientes, McDonald's ha adoptado en los últimos años nuevas estrategias para relanzar su marca, apostando fuertemente por el marketing verde.

### 4.2.1 Antecedentes: crisis del 2003 y campaña *I'm loving it*

Tras décadas de crecimiento sólido, el rótulo de comida basura que le puso en 2001 la publicación del *best seller* de Eric Schlosser, *Fast Food Nation*, sumado a los estudios sobre salud de la OMS, las demandas por obesidad y los locales apedreados por activistas, empezaron a traducirse entre 2002 y 2003 en las primeras pérdidas económicas de la historia de McDonald's (BBC, 2004).

Llevar el estandarte de ser la cadena de *fast food* más exitosa de todos los tiempos pasó en pocos años de ser un valor seguro para la marca a ser un problema catastrófico cuando la propia comida rápida empezó a ser cuestionada. Se hizo necesario un cambio de imagen que llegó en 2003, bajo el lema internacional *I'm loving it*, enmarcado dentro de la línea de marketing de vocación global y multicultural llamada *Rolling energy*. La intención era revitalizar la marca en todo el mundo, vistiendo los mismos productos de siempre de otra manera (Prweek, 2004).

Pero las críticas no cesaron y otro gran revés para la reputación de McDonald's vino con el lanzamiento del documental *Super size me* en 2004. La obra del cineasta Morgan Spurlock's, demuestra con datos médicos los efectos dañinos del *fast food* en el cuerpo a través de un experimento que consistía en comer exclusivamente productos de McDonald's durante 30 días.

Mientras la compañía todavía trataba de defender su imagen rebatiendo los argumentos de Spurlock's e incluía ensaladas en sus menús, la adaptación del libro *Fast Food Nation*, llevada al cine en 2006, volvía a asociar sus productos con problemas de salud, desgastando aún más la marca y sentando las bases para un nuevo cambio de estrategia (The New York Times, 2006).

#### **4.2.2 Estrategia going green**

La expresión *going green* se usa habitualmente en Estados Unidos para referirse a la adopción en las empresas del color verde para reposicionar la marca con una imagen natural, saludable y *eco-friendly* (Horton, 2014). Varios estudios, como el famoso experimento con amas de casa llevado a cabo por Louis Cheskin en el Color Research Institute, ya demostraron que los colores penetran en el subconsciente del consumidor y nos condicionan a la hora de comprar (Godoy, 2007).

##### **4.2.2.1 Cambios en Estados Unidos: hacia un menú verde**

Lanzado internacionalmente en 1979, el menú infantil *Happy Meal* es la promoción más importante de McDonald's para conquistar a los niños y los juguetes que regala son motivo de discusión, ya que varios grupos de presión acusan a la multinacional de contribuir a la obesidad infantil (Love, 2004, p. 428). Un estudio realizado por la revista *American Journal of Preventive Medicine* entre 2013 y 2014, determinó que el 98% de los productos dirigidos a los niños en las cadenas de comida rápida no cumplen con los criterios de nutrición legales.

En una inteligente jugada de marketing, titulada *Go for green* (va por el verde), McDonald's utilizó en 2007 la promoción global de la película *Shrek III* para hacer llegar su reposicionamiento como marca saludable a los clientes de todo el mundo, aprovechando el color verde del ogro protagonista de la película para asociarlo con la comida sana, introduciendo en el menú infantil ensaladas, frutas y verduras (Marketing Directo, 2007). Este es un magnífico ejemplo de cómo McDonald's usa el marketing verde para convertir las amenazas en oportunidades.



*Ilustración 5: Promoción de la película Shrek III en Estados Unidos. Fuente: coloribus.com  
(Esta imagen a sido distorsionada por protección de derechos de imagen de la marca)*

#### **4.2.2.2 Rebranding en Europa**

En noviembre de 2009, McDonald's inauguró en Múnich el primer restaurante con la cartelería verde. McDonald's Alemania declaró que no se trataba de un error y que en pocos meses toda Europa adoptaría el nuevo color en su identidad visual (Der Spiegel, 2009). El cambio de color fue el punto culminante de una serie de medidas que McDonald's fue aplicando paulatinamente para cambiar la percepción negativa del público sobre la marca.

Reposicionar una marca es más difícil que lanzar otra (Mateu, 2012), sin embargo estamos presenciando el *rebranding* de McDonald's en Europa. El famoso fondo rojo de la "M" ha pasado a ser, local tras local, color verde hortaliza,<sup>7</sup> con el fin de ofrecer una imagen más natural y ecológica. Un estudio de las universidades de Oregón y Cincinnati publicado en el *Journal of Business Ethics* en 2015, reveló que el color del logotipo influye en nuestra opinión sobre las marcas y nos puede hacer verlas como más éticas de lo que realmente son.

#### **4.2.2.3 Estrategia verde en España**

La nueva identidad visual europea no tardó en llegar a España. En su dossier de prensa de 2015, McDonald's España afirma que la compañía lleva unos años inmersa en un plan de remodelación de sus restaurantes para ofrecer una nueva imagen, sin abandonar los cuatro principios básicos que caracterizan su filosofía empresarial: calidad, servicio, limpieza y valor (McDonald's, 2016).



*Ilustración 6: Logotipo de McDonald's España. Fuente: McDonald's.  
(Esta imagen ha sido distorsionada por protección de derechos de imagen de la marca)*

---

<sup>7</sup> Hasta 2016 la cartelería exterior verde se ha adoptado solo en Europa, aunque se ha experimentado tímidamente con ella en locales estratégicos de otras regiones, en países como Argentina o Brasil.

Más allá de los cambios de color introducidos por McDonald's en su identidad, la forma de comunicar estas estrategias es crucial para que el público lo asimile. De este modo, McDonald's España lanzó en 2012 un llamativo spot enmarcado en el programa "Testigos de calidad", en el que el protagonista afirmaba haber visitado las instalaciones donde la compañía fabrica hamburguesas 100% de vacuno<sup>8</sup>. Con este tipo de iniciativas, la empresa utiliza la transparencia para reforzar el cambio de imagen corporativa en la que se encuentra inmersa. El *rebranding* de McDonald's está afectando a la variable por excelencia del mix de marketing, que es el producto. En 2015, la empresa se unió a cocineros con Estrella Michelin para diseñar hamburguesas *gourmet* con sus nombres. El estudio *AIMC Marcas de 2013*, asegura que casi el 60% de los españoles están dispuestos a pagar más por productos de alimentación de calidad.

### **4.2.3 Responsabilidad social corporativa**

En 1986, dos activistas de Greenpeace distribuyeron por las calles de Londres un panfleto titulado *What's wrong with McDonald's* (¿Qué le pasa a McDonald's?), denunciando a la multinacional, entre otras cosas, de provocar un impacto negativo en el medio ambiente con su expansión por el mundo. McDonald's les demandó por difamación dando inicio al juicio más largo de la historia de Inglaterra (Heath, 1998). El pleito entre un gigante del sector de la alimentación y dos simples civiles dañó enormemente la imagen de la empresa ante la opinión pública y se declaró el 16 de octubre de 1995 como el "Día Mundial de Acción Contra McDonald's", que se celebra hasta hoy (Pérez, 2005). Desde entonces, la compañía pasó a estar más que nunca en el punto de mira de los ecologistas, que reclaman más medidas para reducir su impacto en la naturaleza (Sartelli, 2014).

#### **4.2.3.1 Políticas medioambientales**

En el informe *Best of Global Green* de 2014, McDonald's recopila sus mejores prácticas verdes en el mundo en los últimos años. El documento destaca el desarrollo de un programa sostenible de producción de café entre franquicias de E.E.U.U. y Canadá, el reciclado de uniformes viejos en el Reino Unido y un sistema para ahorrar agua en la India. La empresa afirma que sus principales objetivos hasta el 2020 son incrementar la eficiencia energética de sus restaurantes y reducir los residuos, además aumentar el reciclaje hasta un 50% en los principales mercados donde actúa.

---

<sup>8</sup> McDonald's (2012): *Ver para creer*. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=ZKzPPGjmh9U>

En el dossier de prensa de 2016, McDonald's España describe que sus principales medidas de RSC consisten en emprender iniciativas con proveedores, como el Programa de Aseguramiento Agrícola (MAAP); que su café cuenta con la certificación *Rainforest Alliance*; que compra bacalao sostenible para sus productos con pescado; que planea impulsar el cultivo sostenible; que apoya el desarrollo de iniciativas de protección ambiental y ahorro de energía. También destaca el diseño ecológico de restaurantes *Green Building* (inteligentes) y que busca mejorar la gestión de residuos.

#### **4.2.3.2 Políticas sociales**

En España, McDonald's afirma estar comprometida con la sociedad, de modo que la mayoría de su carne proviene de ganaderías del país, así como el 75% de todo lo que compra procede de proveedores nacionales, sobre todo las frutas y verduras, fomentando así la huerta española. McDonald's dice ser la primera cadena de restauración que obtiene la "Q de calidad" del Instituto de Calidad Turística Española (ICTE), por su compromiso con la calidad (McDonalds, 2016).

Que el **75%** DE NUESTRA  
COMPRA PROCEDA DE  
PROVEEDORES ESPAÑOLES.



*Ilustración 7: Los compromisos de McDonald's España. Fuente: McDonald's España*

La multinacional también recuerda que desde hace 40 años la Fundación Ronald McDonald ayuda a las comunidades y a los menores. Un estudio publicado en 2012 por Edelman, destaca que a la hora de comprar, el 53% de los consumidores prefieren marcas que apoyen causas sociales. Sus principales medidas sociales consisten en abrir nuevos restaurantes y generar empleo; mantener un 90% de contratos indefinidos; facilitar formación y flexibilidad; fomentar la promoción interna; patrocinar grandes eventos deportivos como los JJ.OO.; habilitar áreas recreativas; aportación mínima anual de 1 millón de euros a la Fundación Ronald McDonald y recaudar fondos para la fundación con el *McHappy Day*.

### **4.2.3.3 Políticas nutricionales**

Cambiar la percepción negativa del consumidor sobre su comida se ha convertido en uno de los pilares de la estrategia verde de McDonald's, que -para el desconcierto de muchos- quiere ser vista como una opción saludable. La compañía ha nombrado ese nuevo posicionamiento corporativo de carácter internacional como *Good Food Fast* (Buena Comida Rápida), y según la Memoria Responsabilidad Social Corporativa 2012 de McDonald's España, este concepto estratégico le permite construir su diferenciación de marca. Es decir, McDonald's utiliza el marketing verde para lograr una ventaja competitiva. Según Tringali (2014, p. 22), la estrategia surge de la necesidad de crear una nueva categoría de *fast food* que conecte mejor con las nuevas inquietudes y necesidades del consumidor actual. La palabra "good" impregna de "calidad" la actividad de la compañía.

Ya en 2006, McDonald's empezó a incluir un etiquetado con la información nutricional en todos sus productos a nivel mundial (El Mundo, 2006). Un estudio realizado en 17 países por Ingredion, en 2015, reveló que el 80% de los consumidores opinan que es importante poder encontrar la información nutricional de los alimentos en el etiquetado.

Ofrecer ensaladas, frutas y verduras, además de reducir la sal, la grasa y reformular el aceite de fritura, es desde hace años la forma de McDonald's de mejorar el perfil nutricional de los productos (McDonalds, 2016). En cambio, varios nutricionistas denuncian que algunas de sus ensaladas contienen más calorías que un *BigMac* doble (CBC, 2016). Según el informe *The Grocery Eye 2015*, un tercio de los consumidores consideran que el indicador más importante a la hora de comprar alimentos saludables es su contenido en grasas y creen que depende de los fabricantes reducirlo.

En España la estrategia pasa por anunciar que la carne que se ofrece es 100% de vacuno, además de afirmar que McDonald's fomenta el consumo de frutas y verduras entre los niños. Las principales medidas nutricionales de McDonald's en el país son respaldar los objetivos de la OMS; ampliar oferta de productos naturales; reducir sal, grasa y azúcares y ofrecer información nutricional.

Aunque esté empleando una gran cantidad de recursos para demostrar ser una empresa verde y comprometida con el consumidor, McDonald's ocupó apenas el puesto 43 en la última edición del informe *Best Global Green Brands*, elaborado en 2014 por Interbrand, un puesto decepcionante para la empresa que se considera la novena más valiosa del mundo por esta misma consultoría.

### 4.3 LA PERCEPCIÓN DEL CONSUMIDOR

Una vez analizado el marketing verde utilizado por McDonald's, corresponde conocer la percepción del consumidor a través de una encuesta, con el fin de comprobar si la identidad ofrecida por McDonald's se corresponde con la imagen que tiene el público español de la compañía.

#### 4.3.1 Bloque I: Datos socioeconómicos (preguntas 1 a 9)

El primer bloque de preguntas está destinado a conocer el perfil socioeconómico de la muestra representativa de la población española, formada por 3,000 consumidores de McDonald's.

1. Casi la mitad tiene de 18 a 24 años (45,2%). Un cuarto tiene entre 30 y 39 (25,5%), mientras el 13,6 % tiene de 40 a 49 años y el 12,7% de 25 a 29. Los de más de 50 años suponen el 3,1%.
2. El 59% de los encuestados son hombres y el 41% mujeres.
3. La mayoría están solteros (60,2%), frente al 19,2% que están casados y el 17,9% que viven en pareja (18,1%). Los divorciados no pasan del 2,4%.
4. La gran mayoría no tiene hijos (79,2%). El 18,5% tiene 1 o 2 hijos y el 2,3% es familia numerosa.
5. El 62,2% tiene estudios universitarios y el 26,9% bachillerato o FP. Solo el 9,1% abandonó tras el Grado Medio y el 1,6% tras Primaria. Nadie afirmó no tener ningún tipo de estudios.
6. Más de un tercio vive con los padres (41,5%) y otro vive en pareja (32,7%). Apenas el 10,7% viven solos y el 9,3% comparte piso. Los demás viven con familiares (3,3%) u otros (2,4%).
7. El 31,1% dice tener contrato indefinido y el 13,6% temporal, mientras el 7,2% son autónomos. Casi un cuarto está en paro (23,1%) y otro cuarto en situación laboral indefinida (25,1%).
8. El 41,4% afirma no tener ingresos y 4,1% cobra algún tipo de ayuda. El 17,4% cobra menos de 1.000€ y el 24,6% hasta 2.000€. El 7,7% cobra de 2.000€ a 3.000€ y el 4,7% más de 3.000€.
9. La mayoría afirmó practicar deportes al menos una vez a la semana (69,6%), frente al 13,6% que declaró no practicarlo nunca.

Los datos socioeconómicos revelaron que el perfil tipo de la muestra sería un hombre, joven, soltero, sin hijos, con estudios universitarios, que vive con los padres, en situación laboral indefinida o en paro, sin ingresos económicos y físicamente activo.

### 4.3.2 Bloque II: Consumo de *fast food* (preguntas 10 a 15)

Se espera que entre 2014 y 2019, el mercado de la comida rápida se duplique en España. Este bloque pretende descubrir los hábitos de consumo de la muestra relacionados al *fast food*.

1. El 42,2% admite consumir comida rápida al menos una vez a la semana y un tercio una vez al mes (33,7%). Un 21,6% esporádicamente y solo un 2,6% afirma no hacerlo nunca.
2. Un cuarto afirma acudir a los *fast food* por la facilidad de ubicación y/o horarios (25,6%). Los demás van por no cocinar (21,2%), por el sabor de la comida (20,3%) y por el precio bajo (18,5%). El 6,4% va porque le invita otra persona y el 7,7% por otros motivos. Es llamativo que solo el 0,2% haya declarado que va atraído por los anuncios de las cadenas de comida rápida.
3. Corroborando el informe *El gasto en comida rápida 2015*, de Business School, un 38,3% de los encuestados declaró que su cadena de comida rápida favorita es McDonald's y la segunda Burger King (31,1%). KFC (8%), Pans & Company (6,8%) y Rodilla (3,4%) les siguen de lejos.
4. Más de la mitad afirma no pedir nunca alimentos saludables como frutas o ensaladas en los restaurantes de comida rápida (56%). El 23,7% dice no pedirlo casi nunca o muy pocas veces y tan solo un 13,9% afirma pedirlo de vez en cuando y el 5,5% siempre.
5. Sin embargo, el 83,8% dice ser consciente de que la comida rápida puede perjudicar su salud. El 7,2% cree que no perjudica y 9% no lo tiene claro.
6. La mayoría afirma que no acude a un *fast food* buscando alimentos saludables (45,5%). Solo al 10,3% la disponibilidad alimentos saludables influye mucho a la hora de elegir un restaurante *fast food*, mientras que al 24,5% poco o nada. Para el 9,8% es indiferente (Véase Gráfico 2).

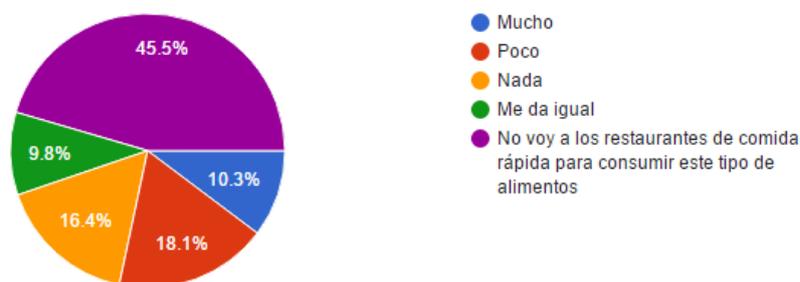


Gráfico 2: ¿La disponibilidad de alimentos más saludables influye en tu decisión a la hora de elegir un restaurante de comida rápida? Fuente: elaboración propia en Google Formularios

Este bloque demuestra que el consumidor típico acude a los *fast food* con frecuencia y lo hace por la facilidad de ubicación y/o horarios. Cree que la comida rápida puede perjudicar su salud pero no suele pedir alimentos saludables. Su *fast food* favorito es McDonald's.

### 4.3.3 Bloque III: RSC y nutrición (preguntas 16 a 21)

Cambiar la percepción negativa del consumidor sobre su comida es uno de los pilares de la estrategia verde de McDonald's. Este bloque está destinado a verificar si funciona.

1. La mayoría absoluta cree que McDonald's no es una empresa preocupada con la salud de los clientes (72,2%). Solo el 9,4% cree que sí lo es y 18,4% no supo contestar.
2. El 46,1% afirma que le preocupa poco la procedencia y los ingredientes que lleven los productos de McDonald's y el 10,5% que no le preocupa nada. Al 43,5% les preocupa mucho.
3. Aunque una de las principales iniciativas de McDonald's para cambiar la percepción sobre su comida sea incluir la información nutricional en el etiquetado, el 14,9% dice no ser consciente de ello. El 36,4% afirma no comprobar nunca esa información y el 34,7% pocas veces. Solo el 14% declara mirarlo siempre en los alimentos de McDonald's.
4. La mayoría duda acerca de la honestidad con la que McDonald's comunica el valor nutricional de sus productos (50,9%). El 26,6% cree que no lo hace de forma honesta y el 22,6% cree que sí.
5. Acorde con el estudio *AIMC Marcas de 2013*, el 57,2% afirma estar dispuesto a pagar más caro en un restaurante de comida rápida que ofrece productos más saludables. El 28,9% no lo estaría y el 14% no supo contestar.
6. El 71,3% opina que el menú infantil *Happy Meal* no es apropiado para los niños por su valor nutricional. Solo el 7,1% cree que sí y el 21,6% no supo qué contestar (Véase Gráfico 3).

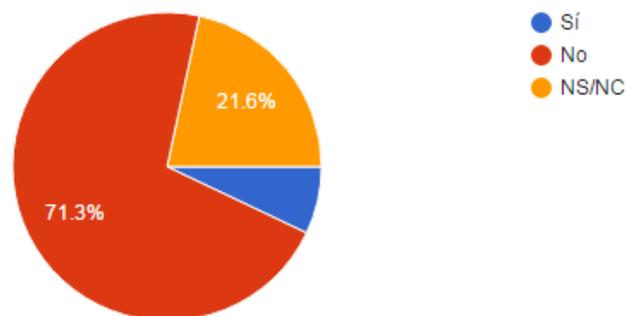


Gráfico 3: ¿Crees que el menú infantil *Happy Meal*, de McDonald's, es apropiado para los niños por su valor nutricional? Fuente: elaboración propia en Google Formularios

El perfil medio de la muestra cree que McDonald's no se preocupa por su salud pero no le importa la procedencia y los ingredientes de sus productos. Tampoco mira la información nutricional en el etiquetado porque duda acerca de la honestidad con la que McDonald's lo comunica. Cree que el *Happy Meal* no es apropiado para los niños y pagaría más por alimentos más saludables.

#### 4.3.4 Bloque IV: RSC y medio ambiente (preguntas 22 a 25)

McDonald's afirma ser una empresa comprometida con el medio ambiente y consciente de su impacto en la naturaleza. Este bloque busca conocer la opinión del consumidor acerca de sus medidas relacionadas a la sostenibilidad:

1. La mayoría absoluta se considera una persona preocupada con la ecología y con cuestiones como el calentamiento global (71,4%). El 21,1% afirma no serlo y el 7,5% no supo qué contestar.
2. Al contrario de lo que afirma McDonald's, el 61,1% de los encuestados no la aprecia como una empresa preocupada con el medio ambiente. El 30,6% no supo qué opinar y apenas el 8,3% dijo creer que lo es.
3. Aunque McDonald's ha incorporado medidas para mejorar su eficiencia energética y la gestión de residuos, además de inaugurar restaurantes ecológicos (*Green Building*), el 67,2% de los encuestados cree que los locales de McDonald's no tienen un menor impacto en la naturaleza que los de la competencia. Solo el 14,2% contestó que creen que sí tienen un menor impacto y el 18,6% dijo no importarles.
4. Prácticamente 8 de cada 10 encuestados cree que McDonald's no compensa su impacto industrial en la naturaleza con medidas medioambientales (79,8%). Solo el 9,3% cree que sí y al 10,9% no le importa (Véase Gráfico 4).

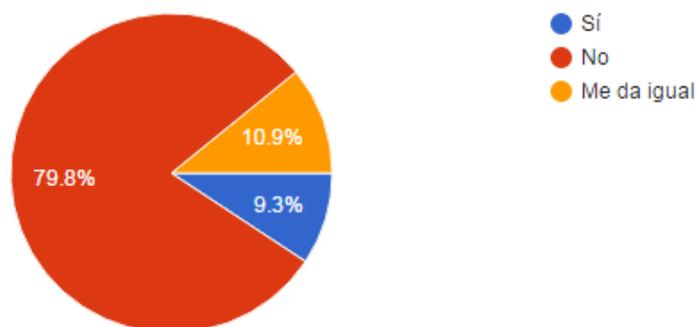


Gráfico 4: ¿Crees que McDonald's compensa su impacto industrial en la naturaleza con medidas medioambientales? Fuente: elaboración propia en Google Formularios.

La sostenibilidad es uno de los pilares fundamentales del marketing verde y el consumidor español parece no percibir los esfuerzos de McDonald's o lo consideran insuficientes. Al perfil medio le preocupa la ecología y no cree que McDonald's sea una empresa preocupada con el medio ambiente. Opina que los locales de McDonald's tienen el mismo impacto en la naturaleza que los de la competencia y que las medidas que adopta no compensan su impacto industrial.

### 4.3.5 Bloque V: RSC y sociedad (preguntas 26 a 30)

McDonald's se promociona como una empresa comprometida con la sociedad española y afirma tomar medidas que la benefician. Este bloque busca verificar cómo el consumidor las percibe.

1. El empleo es uno de los compromisos de McDonald's, que manifiesta que sus trabajadores son su principal activo. En cambio, el 40,3% de los consumidores opina que la empresa de la "M" dorada no es un buen sitio para trabajar y el 15,8% incluso cree que es denigrante. Solo el 31,3% de los encuestados la aprueban y casi un cuarto de ellos no supo qué opinar (24,4%).
2. Aunque sea la cadena de comida rápida que más puestos de trabajo genera en España, el 34,3% de los consumidores españoles cree que McDonald's colabora a disminuir el paro lo mismo que las demás cadenas de *fast food*. Solo el 19,1% valora positivamente la colaboración laboral de la cadena en España, ante el 31,2% que cree que no ayuda mucho.
3. De igual manera, la mayoría cree que la actividad comercial de McDonald's en la economía española tiene el mismo impacto positivo que las demás cadenas (37,1%), frente al 15,5% que opina que tiene un impacto positivo y el 26,7% que cree que tiene un impacto negativo.
4. Sobre las obras sociales, como la Fundación Ronald McDonald, el 29,1% cree que son suficientes y el 17% que no. La gran mayoría afirma no tener constancia de que McDonald's esté involucrado con alguna causa social (47,1%) y el 6,8% dice no importarles.
5. La mayoría absoluta considera que McDonald's no es una empresa comprometida con la sociedad (68,3%). El 11,6 opina que sí y el 20,2% no supo qué contestar (Véase Gráfico 5).

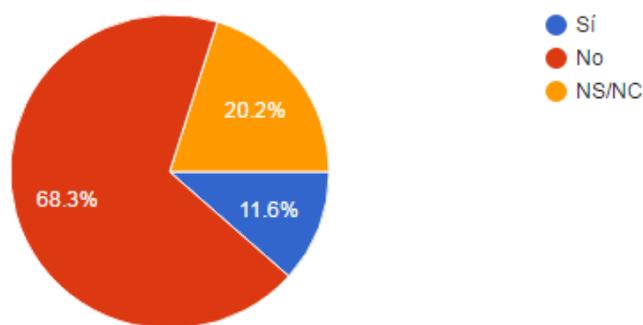


Gráfico 5: ¿Crees que McDonald's es una empresa preocupada con la sociedad? Fuente: elaboración propia en Google Formularios

Este bloque perfila un consumidor que valora negativamente la RSC de McDonald's: cree que no es un buen sitio para trabajar y que no colabora especialmente a disminuir el paro ni a mejorar la economía. Tampoco identifica sus labores sociales y no la ve comprometida con la sociedad.

### **4.3.6 Bloque VI: Estrategia going green (preguntas 31 a 40)**

McDonald's adoptó en los 10 últimos años nuevas estrategias para relanzar su marca, apostando fuertemente por el marketing verde. Este bloque está destinado a verificar cómo el público ha asimilado el reposicionamiento de la marca en España.

1. El 55% de los encuestados afirma tener dudas acerca de la honestidad con la que McDonald's comunica sus valores institucionales. El 32,9% cree que no es honesta y el 12,1% cree que sí.
2. La gran mayoría afirma haber notado algún cambio en el marketing de McDonald's en los últimos 10 años (71,3%), frente al 28,7% que no.
3. Aunque el logotipo de McDonald's haya cambiado de color al verde en la mayoría de su identidad visual en España, el 57% dice no haber notado ningún cambio en el logotipo de McDonald's en los últimos 10 años, ante el 43% que lo ha notado.
4. Sin embargo, la mayoría dice haber notado algún cambio en la actitud de marca de McDonald's en los últimos 10 años (51,2%), al contrario del 48,8% que no ha notado cambios.
5. Una mayoría absoluta cree que McDonald's no es una empresa ecológicamente correcta (79,7%) y solo una quinta parte cree que sí (20,3%).
6. Aunque McDonald's quiere ser una compañía moderna y progresista, la mayoría opina que no lo es (50,7%), ante el 49,3% que afirmó que la aprecia de esta forma.
7. Más de la mitad recuerda haber visto algún anuncio de McDonald's en los últimos 30 días (58,9%), ante el 41,1% que no.
8. Confirmando la tendencia de los estudios de Reputation Institute, solo un tercio considera que McDonald's es una empresa mucho o suficientemente respetable (33,4%). El 38,5% le otorga una reputación regular y el 20,8% baja. El 7,3% no le considera nada respetable.
9. La mayoría no recomendaría McDonald's (56,3%), frente el 43,7 que sí.
10. La gran mayoría considera que las campañas de marketing de McDonald's no son honestas (79,7%) y solo el 20,3% que sí.

El perfil medio de la muestra suspende las estrategias de marketing verde de McDonald's y duda acerca de la honestidad con la que comunica sus valores. No percibe el reposicionamiento de la marca ni tampoco ha notado su cambio de color al verde, aunque percibió algún cambio en el marketing. Opina que McDonald's no es una empresa ecológicamente correcta ni tampoco moderna y progresista. Recuerda sus anuncios y considera que es una empresa algo respetable, pero no recomendaría McDonald's y cree que sus campañas de marketing no son honestas.

## 5. CONCLUSIONES

El objetivo de este trabajo fue analizar la forma en que McDonald's utiliza el marketing verde y verificar cómo el consumidor español lo percibe. A través de la identificación de los conceptos de marketing, del análisis del caso y de una encuesta cuantitativa, fue posible responder al objetivo general y a los objetivos específicos propuestos por el trabajo.

Actualmente estamos viviendo un proceso de maduración de la industria, impulsado por cambios perpetrados en la sociedad, que exige cada vez más responsabilidad social a las empresas. Como el marketing busca satisfacer las necesidades de los clientes, surgió el marketing verde.

McDonald's es la principal protagonista de la expansión del *fast food* en el mundo y tras más de 60 años de historia, busca adaptarse a las nuevas tendencias y reposicionarse en el mercado como una empresa preocupada con la calidad de los alimentos, con la sociedad y con el medio ambiente.

Este trabajo permitió verificar que McDonald's busca utilizar el marketing verde como una ventaja competitiva, algo que solo es posible si la identidad corporativa (qué queremos ser) coincide con la imagen corporativa (cómo lo percibe el consumidor), aunque la imagen no depende solo del consumidor, sino que también influyen los diferentes públicos que se relacionan con la empresa.

Paradójicamente, el consumidor español demostró evaluar negativamente la mayoría de las estrategias verdes de McDonald's pero declararon consumir *fast food* con frecuencia y lo eligieron como su restaurante de comida rápida favorito. A pesar de las nuevas tendencias, el sector del *fast food* sigue en expansión y la influencia de McDonald's en él, logró formar un grupo fiel de consumidores que saben que la comida rápida daña la salud pero siguen frecuentando sus locales.

Las soluciones presentadas en este estudio poseen limitaciones, una vez que fueron extraídas de una muestra representativa de la población española. Las encuestas por Internet vía redes sociales tienen algunos inconvenientes, como el hecho de que no todos tienen acceso a la red o la menor participación de las personas más mayores en las redes sociales.

Al concluir este trabajo, cabe resaltar que el tema puede ser profundizado, principalmente en cuanto a la opinión de los *stakeholders*, como los empleados o proveedores, de modo que futuras líneas de investigación que complementarían este trabajo podrían enfocarse en conocer su opinión.

## 6. REFERENCIAS BIBLIOGRÁFICAS

- ABC (2012): *McDonald's quiere incluir en sus menús el número de calorías que aportan*. Disponible en: <http://www.abc.es/20120913/sociedad/abci-mcdonalds-menu-calorias-201209130938.html> (Recuperado el 10 de mayo de 2016).
- ACSI (2015): *American Customer Satisfaction Index 2015*. Disponible en: <https://consumermediallc.files.wordpress.com/2015/06/acsi-2015-restaurant-report.pdf> (Recuperado el 23 de junio de 2016).
- Adecco (2016): *6º Informe El ciudadano y la RSE*. Disponible en: [http://www.fundacionadecco.es/\\_data/SalaPrensa/SalaPrensa/Pdf/752.pdf](http://www.fundacionadecco.es/_data/SalaPrensa/SalaPrensa/Pdf/752.pdf) (Recuperado el 26 de junio de 2016).
- Aaker, D. A. (1991): *Managing brand equity*. New York: MacMillan (S&S).
- AIMC (2013): *Casi el 60% de los españoles está dispuesto a pagar más por productos de alimentación de calidad* - AIMC. Disponible en: <http://www.aimc.es/Casi-el-60-de-los-espanoles-esta.html> (Recuperado el 12 de mayo de 2016).
- AMA, American Marketing Association (2008): *Definition of Marketing*. Disponible en: <https://archive.ama.org/archive/AboutAMA/Documents/American%20Marketing%20Association%20Releases%20New%20Definition%20of%20Marketing.pdf> (Recuperado el 13 marzo de 2016).
- AMA, American Marketing Association (1971): *Social Marketing: An Approach to Planned Social Change*. Philip Kotler and Gerald Zaltman. *Journal of Marketing* Vol. 35, No. 3.
- AMA, American Marketing Association (1994): *Social Marketing: Its Definition and Domain*. Andreasen, A.R. *Journal of Marketing* Vol. 13, No. 1.
- Andreasen, A. R. (1994). *Social marketing: Its definition and domain*. *Journal of Public Policy & Marketing*, 13, 108-114.

- Arias, F. G (1999): *El Proyecto de Investigación. Guía para su elaboración*. 3ª Edición. Caracas: Oriol Ediciones.
- Baker, W.E.E. (2005): *Environmental Marketing Strategy and Firm Performance: Effects on New Product Performance and Market Share*. San Diego University.
- Banco Mundial (2016): *PIB (US\$ a precios actuales)* Tabla de datos. Disponible en: <http://datos.bancomundial.org/indicador/NY.GDP.MKTP.CD> (Recuperado el 24 de junio de 2016).
- Barber, B. R. (1996): *Jihad vs. McWorld: How Globalism and Tribalism are Reshaping the World*. New York: Ballantine Books.
- BBC Mundo (2015): *Fred Deluca, el hombre que le quitó a McDonald's el título de la mayor cadena de comida rápida*. Disponible en: [http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/09/150916\\_economia\\_fundador\\_subway\\_fred\\_deluca](http://www.bbc.com/mundo/noticias/2015/09/150916_economia_fundador_subway_fred_deluca) (Recuperado el 5 de mayo de 2016).
- BBC Mundo (2004): *Mejuicio, la batalla continúa*. Disponible en: [http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/newsid\\_3635000/3635490.stm](http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/newsid_3635000/3635490.stm) (Recuperado el 2 de mayo de 2016).
- BBC Mundo (2004): *McDonald's: ¿el fin de la hamburguesa?* Disponible en: [http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/newsid\\_2812000/2812081.stm](http://news.bbc.co.uk/hi/spanish/business/newsid_2812000/2812081.stm) (Recuperado el 2 de mayo de 2016).
- Berganza, M. R. C. (2005): *Investigar en comunicación: guía práctica de métodos y técnicas de investigación social en comunicación*. Madrid: McGraw-Hill.
- Bermejo, R. (2007): *Del desarrollo sostenible según Brundtland a la sostenibilidad como biomimesis*. Publicaciones.hegoa.ehu.es. Disponible en: [http://publicaciones.hegoa.ehu.es/assets/pdfs/315/Sostenibilidad\\_DHL.pdf?1399365095](http://publicaciones.hegoa.ehu.es/assets/pdfs/315/Sostenibilidad_DHL.pdf?1399365095) (Recuperado el 13 de abril de 2016).
- Berry, L. L. (1983): *Relationship Marketing*. Oxford: Butterworth – Heinemann Ltd.

- Birkigt, K.; Stadler, M.M. (1986): *Corporate identity: Grundlagen, Funktionen, Fallbeispiele*. München: Redline Wirtschaft.
- Casey, R. (1996): *Golden arches more familiar than the cross*. Cleveland State University.
- Capriotti, P. (1999): *Planificación estratégica de la imagen corporativa*. 4º edición. Málaga: Ed. IIRP-Instituto de Investigación en Relaciones Públicas.
- Capriotti, P. (2009): *Branding Corporativo: Fundamentos para la gestión estratégica de la Identidad Corporativa*. Madrid: Pirámide.
- CBC (2016): *Healthy fast food? McDonald's kale salad has more calories than a Double Big Mac*. Disponible en: <http://www.cbc.ca/news/business/mcdonalds-kale-calorie-questions-1.3423938> (Recuperado el 11 de mayo de 2016).
- Cervo, A. L.; Bervian, P. A (1989): *Metodología científica*. Bogotá: McGraw-Hill.
- Chetty S. (1996): *The case study method for research in small- and médium - sized firms*. International small business journal, vol. 5.
- CNBC (2015): *Things just got a lot worse over at McDonald's*. Disponible en: <http://www.cnn.com/2015/06/30/things-just-got-a-lot-worse-over-at-mcdonalds.html> (Recuperado el 29 de abril de 2016).
- Coloribus (2016): *McDonald's Happy Meals: Shrek Happy meal with Apple dippers & milk*. Publicidad impresa hecho por Arc Chicago. Disponible en: <http://es.coloribus.com/archivo-de-publicidad-y-anuncios/impresos/mcdonalds-happy-meals-shrek-happy-meal-with-apple-dippers-milk-11731255/> (Recuperado el 9 de mayo de 2016).
- COM (2001): Libro Verde. *Fomentar un marco europeo para la responsabilidad social de las empresas*. Bruselas, Comisión de las Comunidades Europeas.
- Consumer Reports (2014): *Las mejores y peores comidas rápidas de los Estados Unidos*. Disponible en: [http://espanol.consumerreports.org/content/cre/es/salud/vida-sana/nutricion-ejercicio/Las\\_mejores\\_y\\_peores\\_comidas\\_rapidas.html](http://espanol.consumerreports.org/content/cre/es/salud/vida-sana/nutricion-ejercicio/Las_mejores_y_peores_comidas_rapidas.html) (Recuperado el 6 de mayo de 2016).

- Costa, J. (2006): *Reflexiones sobre la comunicación corporativa*. Contratexto, nº 14.
- Drexhage, J.; Murphy, D. (2010): *Sustainable development: from Brundtland to Rio 2012*. New York, United Nations Headquarters.
- Drucker, P. (1974): *La gerencia: tareas, responsabilidades y práctica*. Buenos Aires: El Ateneo.
- EAE (2015): *El gasto en comida rápida en ESpaña 2015 - EAE*. Disponible en: [http://agricultura.gencat.cat/web/.content/de\\_departament/de02\\_estadistiques\\_observatoris/27\\_butlletins/02\\_butlletins\\_nd/documents\\_nd/fitxers\\_estatics\\_nd/2016/0170\\_2016\\_IA\\_Consum\\_Fast-food-estudi-mercat-2015.pdf](http://agricultura.gencat.cat/web/.content/de_departament/de02_estadistiques_observatoris/27_butlletins/02_butlletins_nd/documents_nd/fitxers_estatics_nd/2016/0170_2016_IA_Consum_Fast-food-estudi-mercat-2015.pdf) (Recuperado el 4 de mayo de 2016).
- EAE (2016): *El consumo de comida rápida en España crecerá un 50% en los próximos cinco años - EAE*. Disponible en: <http://www.eae.es/news/2016/01/11/el-consumo-de-comida-rapida-en-espana-crecera-un-50-en-los-proximos-cinco-anos> (Recuperado el 4 de mayo de 2016).
- Edelman (2012): *Edelman Good Purpose Study 2012*. Disponible en: <http://purpose.edelman.com/> (Recuperado el 12 de mayo de 2016).
- Elbel, B., Mijanovich, T., Cantor, J. and Bragg, M. (2015): *New York City "Healthy Happy Meals" Bill*. American Journal of Preventive Medicine, 49(4), pp.e45-e46.
- Elkington, J. (1997): *Cannibals with Forks: Triple Bottom Line of 21st Century Business*. Oxford: Capstone Publishing Ltd.
- Foodingredientsfirst.com (2016): *Stronger Demand for Clean Label in Asia Pacific Reveals Ingredient Consumer Research*. Disponible en: <http://www.foodingredientsfirst.com/news/Stronger-Demand-for-Clean-Label-in-Asia-Pacific-Reveals-Ingredient-Consumer-Research.html> (Recuperado el 9 de mayo de 2016).
- Fox, J.; Murray, C.; Warm, A. (2003): *Conducting research using web-based questionnaires: practical, methodological and ethical considerations*. International Journal of Social Research Methodology, 6, 167-180.

- Franchise Direct (2016): *Top 100 Franchises - Top Global Businesses - FranchiseDirect.com*. Disponible en: <http://www.franchisedirect.com/top100globalfranchises/> (Recuperado el 4 de mayo de 2016).
- Freeman, R.E. (1984): *Strategic Management: A Stakeholder Approach*. Cambridge University Press.
- Fusionarte Comunicación (2015): *Logotipos de marcas que evolucionan*. Disponible en: <http://fusionartecomunicacion.com/blog/logotipos-de-marcas-que-evolucionan/> (Recuperado el 02 de mayo de 2016).
- Future Thinking (2015): *The Grocery Eye 2015*. Disponible en: [http://futurethinking.com/wp-content/uploads/2015/07/Grocery-Eye\\_2015.pdf](http://futurethinking.com/wp-content/uploads/2015/07/Grocery-Eye_2015.pdf) (Recuperado el 9 de mayo de 2016).
- Belz, F.M.; Peattie, K. (2013): *Marketing de sostenibilidad*. Madrid: Profit Editorial.
- Gallopín, G. (2003): *Sostenibilidad y desarrollo sostenible: un enfoque sistémico*. NU. CEPAL. División de Desarrollo Sostenible y Asentamientos Humanos. Países Bajos, Gobierno.
- Gil, J. V. (2012): *Branding. Tendencias y retos en la comunicación de marca*. España, UOC.
- Godoy, A. C. (2007): *Historia de la publicidad*. La Coruña: Netbiblio.
- Goodland, R. (1994): *Desarrollo económico sostenible. Avances sobre el informe Brundtland*. Bogotá: Tercer Mundo Editores.
- Greer, J.; Bruno, K. (1996): *Greenwash: The Reality Behind Corporate Environmentalism*. Penang: Third World Network.
- Guardian, The (2009): *Are green logos really anything new?* Disponible en: <https://www.theguardian.com/business/2009/nov/30/mcdonalds-green> (Recuperado el 08 de mayo de 2016).
- Heath, R. (1998): *Crisis Management for Managers and Executives*. Financial Times.

- Hess, A. E. M.; McIntyre, D. A. (2015): *America's Most Hated Companies*. 24/7 Wall St. Disponible en: <http://247wallst.com/special-report/2015/01/14/americas-most-hated-companies/> (Recuperado el 8 de mayo de 2016).
- Hooley, G.J.; Saunders, J.A.; Piercy, N. (2004): *Marketing Strategy and Competitive Positioning*. Aston: Pearson Education.
- Horton, D. J. (2014): *Green Marketing: Is Going Green a Sustainable Marketing Strategy?* LinkedIn. Disponible en: <https://www.linkedin.com/pulse/20140716154337-253898986-green-marketing-is-going-green-a-sustainable-marketing-strategy> (Recuperado el 08 de mayo de 2016).
- ICE; R.; González, M.; Martínez, C. (2003): *Responsabilidad social de la empresa Concepto, medición y desarrollo en España*. Madrid: ICE.
- IAB Spain (2015): *VI Estudio Redes Sociales de IAB Spain*. Disponible en: [http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2015/01/Estudio Anual Redes Sociales 2015.pdf](http://www.iabspain.net/wp-content/uploads/downloads/2015/01/Estudio-Anual-Redes-Sociales-2015.pdf) (Recuperado el 26 de junio de 2016).
- Interbrand.com (2014): *Rankings - 2014 - Best Global Green Brands - Best Brands - Interbrand*. Disponible en: <http://interbrand.com/wp-content/uploads/2015/08/Interbrand-Best-Global-Green-Brands-2014-Overview-8.pdf> (Recuperado el 5 de mayo de 2016).
- Interbrand.com (2015): *Rankings - 2015 - Best Global Brands - Best Brands - Interbrand*. Disponible en: <http://interbrand.com/best-brands/best-global-brands/2015/ranking/> (Recuperado el 5 de mayo de 2016).
- Jakle, J.A; Sculle, A.S. (1999): *Fast Food: Roadside Restaurants in the Automobile Age*. Baltimore: The Johns Hopkins University Press.
- Jhonston, R.J. et al (1987): *Diccionario de Geografía Humana*. Madrid: Alianza Editorial.
- Kanuk, L.L. (2005): *Comportamiento del consumidor*. México D.F.: Pearson Educación.
- Kater, K. (2006): *Las personas de verdad son de todas las tallas*. Bogotá: Editorial Norma.

- Katz, D.; Kahn, R. (1986): *Psicología Social de la Organizaciones*. México D.F.: Trillas.
- Knights, Corporate (2016): *2016 Global 100 results*. Disponible en: <http://www.corporateknights.com/magazines/2016-global-100-issue/2016-global-100-results-14533333/> (Recuperado el 17 de abril de 2016).
- Kotler, P. (1972): *A Generic Concept of Marketing*. Journal of Marketing, vol. 36.
- Kotler, P.; Keller, K.L. (2009): *Dirección de Marketing*. 12ª Ed. México D.F.: Pearson Educación.
- Kotler, P.; Armstrong, G. (2003): *Fundamentos de Marketing*. Sexta Edición. México D.F.: Pearson Educación.
- Lamb, C. W.; Hair, J.F.; McDaniel, C. (2011): *Essentials of Marketing Research*. Texas: Cengage Learning.
- Lambin, J. J. y Peeters, R. (1981): *La gestión de Marketing en las empresas*, Madrid: ICE.
- Love, J. (2004): *McDonald's: la empresa que cambió la forma de hacer negocios en el mundo*. Bogotá. Grupo Editorial Norma.
- Martínez, R. M. (2004): *Gestión de la clientela*. Madrid: ESIC Editorial.
- McCarthy, E. J. (1960): *Basic Marketing: A Managerial Approach*. Illinois: R.D. Irwin.
- McCarthy, E. J. (1974): *Comercialización: un enfoque gerencial*. 1974. 707 p. Edición 4a. ed. 1. Buenos Aires: El Ateneo.
- McCarthy, E. J.; Jerome, E.; Perreault; William, D. (2000): *Marketing: un enfoque global*. México D. F.: Mcgraw-Hill.
- McDonald's España (2012): *Memoria Responsabilidad Social Corporativa 2012*. Disponible en: [http://www.mcdonalds.es/sites/default/files/article/informe\\_mcd\\_2011.pdf](http://www.mcdonalds.es/sites/default/files/article/informe_mcd_2011.pdf) (Recuperado el 02 de mayo de 2016).

- McDonald's Corporation (2014): *Best of Global Green 2014*. Disponible en: [http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/sustainability/signature\\_programs/best\\_practices/best-of-green.html](http://www.aboutmcdonalds.com/mcd/sustainability/signature_programs/best_practices/best-of-green.html) (Recuperado el 12 de mayo de 2016).
- McDonalds Canadá (2016): *Our food. Your questions*. Disponible en: <http://yourquestions.mcdonalds.ca/> (Recuperado el 11 de mayo de 2016).
- McDonald's España (2016): *Estilos de vida equilibrados*. Disponible en: <http://www.mcdonalds.es/empresa/estilos-vida-equilibrados> (Recuperado el 11 de mayo de 2016).
- McDonald's España (2016): *Dossier de Prensa McDonald's España 2016*. Disponible en: <http://www.mcdonalds.es/empresa/sala-prensa> (Recuperado el 02 de mayo de 2016).
- Manucci, M. (2004): *Comunicación Corporativa estratégica. De la persuasión a la creación de realidades compartidas*. Bogotá: SAF Grupo.
- Marketing Directo (2007): *McDonald's apuesta por lo sano en su promoción del película Shrek 3*. Disponible en: <http://www.marketingdirecto.com/marketing-general/publicidad/mcdonalds-apuesta-por-lo-sano-en-su-promocion-de-la-pelicula-shrek-3/> (Recuperado el 9 de mayo de 2016).
- Marketing4food.com (2012): *Responsabilidad social corporativa (RSC) en el Sector Alimentario y Agroalimentario*. Disponible en: <http://www.marketing4food.com/responsabilidad-social-corporativa-rsc-en-el-sector-alimentario-y-agroalimentario/> (Recuperado el 14 de abril de 2016).
- Mattelart, A. (1993): *La comunicación-mundo*. Madrid: Fundesco.
- Maxwell, J. C. (2007): *El ABC del liderazgo*. Buenos Aires. Vergara & Riba Editoras.
- Miller, D.; Merrilees, B.; Yakimova, R. (2013): *Corporate Rebranding: An Integrative Review of Major Enablers and Barriers to the Rebranding Process*. International Journal of Management Review.

- Moreno Prieto, R. (2010): *El freno organizacional a la responsabilidad social*. Disponible en: <http://www.iimv.org/iimv-wp-1-0/resources/uploads/2015/03/Capitulo-13-.pdf> (Recuperado el 13 de abril de 2016).
- Mundo, El (2006): *La información nutricional de McDonald's no diferencia las grasas*. Disponible en: <http://www.elmundo.es/elmundosalud/2006/10/02/corazon/1159813308.html> (Recuperado el 8 de mayo de 2016).
- Mundo, El (2014): *Banksy a su pesar*. Disponible en: [http://www.elmundo.es/album/cultura/2014/06/06/5391f2bfe2704e846e8b4571\\_3.html](http://www.elmundo.es/album/cultura/2014/06/06/5391f2bfe2704e846e8b4571_3.html) (Recuperado el 2 de mayo de 2016).
- Mundo, El (2015): *McDonald's quiere ser una compañía de hamburguesas moderna y progresista*. Disponible en: <http://www.elmundo.com.ve/noticias/negocios/gerencia/mcdonald-s-quiere-ser-una-compania-de-hamburguesa.aspx> (Recuperado el 19 de mayo de 2016).
- Muzellec, L.; Lambkin, M. (2004): *Corporate rebranding: destroying, transferring or creating brand equity?* University College Dublin, Ireland.
- Myer, P. J. P.; Bedoya, R. B. (2002): *Metodología de la investigación*. Disponible en: [http://www.fumc.edu.co/fumc/hermesoft/portal/home\\_1/rec/arc\\_995.pdf](http://www.fumc.edu.co/fumc/hermesoft/portal/home_1/rec/arc_995.pdf) (Recuperado el 13 de abril de 2016).
- Nation's Restaurant News (2016): *Consumer Picks 2016: Limited-Service Results*. Disponible en: <http://nrn.com/consumer-picks/consumer-picks-2016-limited-service-results> (Recuperado el 8 de mayo de 2016).
- Newman, G. D. (2006): *El razonamiento inductivo y deductivo dentro del proceso investigativo en ciencias experimentales y sociales*. Laurus, vol. 12, núm. Ext, 2006, pp. 180-205 Universidad Pedagógica Experimental Libertador de Caracas, Venezuela.
- New York Times, The (2006): *A Food Crusader's Alarm Is Supersized*. Disponible en: <http://www.nytimes.com/2006/05/10/dining/10fast.html?pagewanted=print& r=0> (Recuperado el 8 de mayo de 2016).

- New York Times, The (1970): *The Social Responsibility of Business is to Increase its Profits*. Milton Friedman. Disponible en: <http://www.colorado.edu/studentgroups/libertarians/issues/friedman-soc-resp-business.html> (Recuperado el 8 de mayo de 2016).
- Noren, D. L. et al. (2007): *Grandes casos empresariales. El Estilo McDonald's: métodos para conectar con el consumidor*. Barcelona: Ediciones Deusto.
- Núñez, G. (2003): *La responsabilidad social corporativa en un marco de desarrollo sostenible*. Naciones Unidas, Nueva York.
- OMS, Organización Mundial de la Salud (2014): *Febrero 2014: Estudio sobre la necesidad de una regulación económica más estricta para revertir la epidemia de obesidad*. Disponible en: <http://www.who.int/bulletin/releases/NFM0214/es/> (Recuperado el 7 de mayo de 2016).
- OMS, Organización Mundial de la Salud (2015): *Carcinogenicidad del consumo de carne roja y de la carne procesada*. Disponible en: <http://www.who.int/features/qa/cancer-red-meat/es/> (Recuperado el 7 de mayo de 2016).
- ONU, Organización de las Naciones Unidas (1987): *Our Common Future (Informe Brundtland)*. Disponible en: <http://www.un-documents.net/wced-ocf.htm> (Recuperado el 7 de mayo de 2016).
- Ottman, J.A.; Stafford, E.R.; Hartman, C.L. (2006): *Avoiding Green Marketing Myopia: Ways to Improve Consumer Appeal for Environmentally Preferable Products*. Environment Science and Policy for Sustainable Development.
- País, El (2004): *McDonald's cambia el menú*. Disponible en: [http://elpais.com/diario/2004/09/26/negocio/1096203811\\_850215.html](http://elpais.com/diario/2004/09/26/negocio/1096203811_850215.html) (Recuperado el 7 de mayo de 2016).
- Pascual, C.O.; Lara, E.M.R.; Vázquez, M.S. (2011): *Marketing de las causas sociales*. Universidad de La Rioja; Universidad Rey Juan Carlos; Universidad CEU San Pablo, España.
- Perdiguerro, T.G.; Reche, A.G. (2005): *La responsabilidad social de las empresas y los nuevos desafíos de la gestión empresarial*. Universitat de València, España.

- Pérez, P. S. (2005): *La Gestión y la comunicación de crisis en el sector de alimentación y bebidas: El análisis del caso español: la referencia a Europa y a EE.UU.: el modelo ideal preventivo C.I.C.L.E.* Universidad Pontificia Comillas de Madrid, España.
- Prweek.com (2004): *McDonald's emphasizes PR in new marketing strategy*. Disponible en: <http://www.prweek.com/article/1247010/mcdonalds-emphasizes-pr-new-marketing-strategy> (Recuperado el 8 de mayo de 2016).
- Quality Assurance & Food Safety (2016): *Get Ready for 2015*. Disponible en: <http://www.qualityassurancemag.com/qa1214-food-industry-trends-2015.aspx> (Recuperado el 12 de mayo de 2016).
- QSR Magazine (2015): *The QSR 50*. Disponible en: <https://www.qsrmagazine.com/reports/qsr50-2015-top-50-chart> (Recuperado el 3 de mayo de 2016).
- RAE (2016): “*mercadotecnia*”. Diccionario de la lengua española. Disponible en: <http://dle.rae.es/?id=OyavUPb> (Recuperado el 21 marzo de 2016).
- Raju, J.; Zhang, Z. J. (2010): *Fijando precios para ganar competitividad: Últimas tendencias en política de precios*. Barcelona: Profit Editorial.
- Reuters (2016): *McDonald's ofrecerá su primera hamburguesa orgánica en Alemania*. Disponible en: <http://es.reuters.com/article/entertainmentNews/idESKCNORQ07P20150926> (Recuperado el 11 de mayo de 2016).
- Ritzer, G. (1993): *La McDonalización de la sociedad: un análisis de la racionalización en la vida cotidiana*. Barcelona: Editorial Ariel, S.A. Traducción Ignacio Hierro (1996).
- Rivas, J. A.; Esteban, I.G. (2004): *Comportamiento del consumidor. Decisiones y estrategia de marketing*. Madrid: ESIC Editorial.
- Robledo, I.S. (2010): *Introducción a la sostenibilidad y la RSC*. La Coruña: Netbiblo
- Sabino C. (1992): *El proceso de investigación*. Disponible en: [https://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-proceso-de-investigacion\\_carlos-sabino.pdf](https://metodoinvestigacion.files.wordpress.com/2008/02/el-proceso-de-investigacion_carlos-sabino.pdf) (Recuperado el 28 de abril de 2016).

- Sampieri, R. H. et al. (2006): *Metodología de la investigación*. Cuarta edición. México D.F: McGraw-Hill.
- Santillán, A.G; Guevara, M.T.U. (2008): *Desarrollo y comportamiento de la motivación en el trabajo*. Edición electrónica. Texto completo en [www.eumed.net/](http://www.eumed.net/) Universidad de Málaga.
- Sartelli, H. E. (2014): *La cajita infeliz (The Unhappy Meal)*. Madrid: Ediciones AKAL.
- Sartori, C. (1986): *Strategie di immagine: una mappa teoricooperativa*. Bolonia: Comunicazione di massa. Vol. I y II.
- Schlosser, E. (2001): *Fast Food Nation. The Dark Side of All-American Meal*. New York: Houghton Mifflin.
- Schnitzer, J. (2007): *Manual del lenguaje económico*. Oldenbourg: Atrio.
- Sheatsley, P. (1983): *Sheatsley Questionnaire Construction and Item Writing*. Chap. 6 in Hand. Handbook of Survey Research. Edited by: Rossi, P; Wright, J. D. San Diego: Paperback.
- Sotelo, C. E. (2001): *Introducción a la Comunicación Institucional*. Barcelona: Editorial Ariel S.A.
- Spiegel, Der (2009): *Trading Ketchup for Relish: McDonald's in Germany Ditches Red for Green*. Disponible en: <http://www.spiegel.de/international/business/trading-ketchup-for-relish-mcdonald-s-in-germany-ditches-red-for-green-a-662863.html> (Recuperado el 8 de mayo de 2016).
- Summa.es (2012): *McDonald's, del rojo al verde*. Jordi Mateu. Disponible en: <http://blog.summa.es/2012/07/mc-donalds-del-rojo-al-verde/> (Recuperado el 10 de mayo de 2016).
- Stanton, W. J. (1980): *Fundamentos de marketing*. México D.F.: McGraw-Hill.
- Sundar, A.; Kellaris, J. (2015): *How Logo Colors Influence Shoppers' Judgments of Retailer Ethicality: The Mediating Role of Perceived Eco-Friendliness*. Journal of Business Ethics.

- TerraChoice Environmental Marketing Inc. (2007): *The 'Six Sins of Greenwashing TM' A Study of Environmental Claims in North American Consumer Markets*. Disponible en: <http://sinsofgreenwashing.com/index6b90.pdf> (Recuperado el 17 de abril de 2016).
- Tiempo. El (2004): *McDonald's y Microsoft, las marcas más conocidas según Reputation Institute*. Disponible en: <http://www.eltiempo.com/archivo/documento/MAM-1590762> (Recuperado el 1 de mayo de 2016).
- Todoproductosfinancieros.com (2016): *Ranking Economías Mundiales en los últimos tres años*. Disponible en: <http://todoproductosfinancieros.com/ranking-economias-mundiales/> (Recuperado el 2 de mayo de 2016).
- Tringali, Giuseppe (2014): *15 casos de éxito probado. Cómo la actitud de las empresas nos ayuda a superar los momentos de crisis*. Madrid: Aguilar.
- Unesco.org (2016): *Desarrollo Sostenible*. Organización de las Naciones Unidas para la Educación, la Ciencia y la Cultura. Disponible en: <http://www.unesco.org/new/es/education/themes/leading-the-international-agenda/education-for-sustainable-development/sustainable-development/> (Recuperado el 13 abril de 2016).
- Van Rekom, J.; Van Riel, C.B.M.; Wierenga, B. (1991): *Corporate Identity. Van vaag concept naar hard feitenmateriaal*. Corporate Communication Center. Erasmus University Rotterdam.
- Van Riel, C. M. (1997): *Comunicación Corporativa*. México D.F.: Prentice-Hall.
- Villafañe, J. (1993): *Imagen positiva. Gestión estratégica de la Imagen de las empresas*. Madrid: Pirámide.
- Wang (2016): *Green Brand Positioning in the Online Environment*. Universidad de Fo Guang, Taiwan. Disponible en: <http://ijoc.org/index.php/ijoc/article/viewFile/3996/1598> (Recuperado el 23 de junio de 2016).
- Welford, R. (1995): *Environmental Strategy and Sustainable Development*. London: Routledge Protection.

Who.int (2016). OMS | Febrero 2014: *Estudio sobre la necesidad de una regulación económica más estricta para revertir la epidemia de obesidad*. Disponible en: <http://www.who.int/bulletin/releases/NFM0214/es/> (Recuperado el 12 de abril de 2016).

World Commission on Environment and Development (1987): *Our Common Future (Brundtland Report)*. United Nations, New York.

YouTube (2016): Anuncio de McDonalds 100 % vacuno. *Ver para creer*. Disponible en: <https://www.youtube.com/watch?v=ZKzPPGjmh9U> (Recuperado el 12 de abril de 2016).

## 7. ANEXOS

### **Anexo I: La encuesta publicada**

Esta encuesta es parte de una investigación científica y tiene como objetivo recolectar datos sobre la influencia del marketing verde en el consumidor de comida rápida. Los datos facilitados en este cuestionario son confidenciales y serán utilizados únicamente para fines académicos.

La encuesta es anónima y consta de 40 preguntas, de las que usted debe elegir solo una opción. Esta investigación está dirigida únicamente a los consumidores de McDonald's residentes en España, de entre 18 y 55 años. Si usted no encaja en este perfil, por favor absténgase de contestar.

#### *(Bloque I: Datos socioeconómicos - preguntas 1 a 9)*

##### 1. Edad:

(Introducción; preguntas de clasificación: sobre características sociodemográficas que permiten ubicar al entrevistado pueden ir al comienzo o al final del cuestionario)

18 - 24 años

25 - 29 años

30 - 39 años

40 - 49 años

50 - 55 años

##### 2. Sexo:

(Sigue la línea de preguntas introductorias sobre los datos sociodemográficos)

Hombre

Mujer

3. Estado civil:

(Datos sociodemográficos)

- Soltero/a
- Casado/a
- Viviendo en pareja
- Divorciado/a
- Viudo/a

4. Hijos:

(Datos sociodemográficos)

- 0
- 1 o 2
- Familia numerosa

5. Nivel de estudios:

(Datos sociodemográficos)

- Universitario
- Grado medio
- Bachillerato/ FP
- Primaria
- Sin estudios

6. ¿Con quién vives?

(Datos sociodemográficos y socioeconómicos)

- Solo/a
- Con mis padres
- Con mi pareja
- Comparto piso
- Con otros familiares
- Otro

7. Situación laboral

(Datos socioeconómicos)

- Empleado con contrato indefinido
- Empleado con contrato temporal
- Autónomo

En paro

Otro

#### 8. Ingresos brutos mensuales

(Datos socioeconómicos)

No tengo ningún tipo de ingresos

Cobro algún tipo de ayuda (paro/discapacidad, etc.)

Hasta 1.000€

De 1.000€ a 2.000€

De 2.000€ a 3.000€

Más de 3.000€

#### 9. ¿Con qué frecuencia practicas deportes?

(Aproximación gradual; pregunta control)

Una vez a la semana como mucho

Varias veces a la semana

Una vez al mes como mucho

Cada 3 meses

Cada 6 meses

Una vez al año

Nunca

### *(Bloque II: Consumo de fast food - preguntas 10 a 15)*

#### 10. ¿Con qué frecuencia consumes comida rápida (*fast food*)?

(Aproximación gradual; datos técnicos; de hecho)

Una vez a la semana como mucho

Varias veces a la semana

Una vez al mes como mucho

Cada 3 meses

Cada 6 meses

Una vez al año

Nunca

11. ¿Cuál es la razón principal por la que acudes a un restaurante de comida rápida?

(Aproximación gradual; datos técnicos; de hecho)

- Por el sabor de la comida
- Por el precio bajo
- Por la facilidad de ubicación y/o horarios
- Por no cocinar
- Porque me invita otra persona
- Por los anuncios de la cadena de comida rápida
- Otro

12. ¿Cuál es tu cadena de comida rápida favorita?

(Preguntas clave; sigue el orden de preferencia del informe "El gasto en comida rápida 2015")

- McDonald's
- Burger King
- Pans & Company
- Rodilla
- KFC
- Otro

13. Algunos restaurantes de comida rápida están introduciendo opciones más saludables en sus menús, como ensaladas o frutas. ¿Con qué frecuencia eliges estos alimentos cuando acudes a un *fast food*?

(Preguntas clave; preguntas filtro)

- Siempre
- De vez en cuando
- Muy pocas veces
- Casi nunca
- Nunca

14. ¿Crees que la comida rápida puede perjudicar tu salud?

(Preguntas clave; preguntas filtro)

- Sí
- No
- No lo tengo claro

15. ¿La disponibilidad de alimentos más saludables influye en tu decisión a la hora de elegir un restaurante de comida rápida?

(Preguntas clave; preguntas filtro)

Mucho

Poco

Nada

Me da igual

No voy a los restaurantes de comida rápida para consumir este tipo de alimentos

### *Bloque III: RSC y nutrición (preguntas 16 a 21)*

16. ¿Crees que McDonald's es una empresa preocupada con la salud de los clientes?

(Basada en compromisos expuestos en el Dossier de Prensa 2015 de McDonald's España)

Sí

No

NS/NC

17. ¿Crees que el menú infantil *Happy Meal*, de McDonald's, es apropiado para los niños por su valor nutricional?

(Preguntas clave; de opinión)

Sí

No

NS/NC

18. ¿Cuánto te preocupa la procedencia y los ingredientes que lleven los productos de McDonald's?

(Preguntas clave; de intención)

Mucho

Poco

Nada

19. ¿Con qué frecuencia compruebas la información nutricional de los alimentos que consumes en McDonald's?

(Preguntas clave; de intención)

Siempre

- Pocas veces
- Nunca
- No sabía que McDonald's facilita esta información

20. ¿Crees que McDonald's comunica el valor nutricional de sus productos de forma honesta?

(Preguntas clave; de opinión)

- Sí
- No
- Tengo mis dudas

21. ¿Estarías dispuesto(a) a pagar más caro en un restaurante de comida rápida que ofrece productos más saludables?

(Preguntas clave; basada en el estudio de AIMC Marcas 2013)

- Sí
- No
- NS/NC

#### ***Bloque IV: RSC y medio ambiente (preguntas 22 a 25)***

22. ¿Te consideras una persona preocupada con la ecología y con cuestiones como el calentamiento global?

(Preguntas clave; de control; preguntas filtro)

- Sí
- No
- NS/NC

23. ¿Crees que McDonald's es una empresa preocupada con el medio ambiente?

(Basada en compromisos expuestos en el Dossier de Prensa 2015 de McDonald's España)

- Sí
- No
- NS/NC

24. Crees que McDonald's compensa su impacto industrial en la naturaleza con medidas medioambientales?

(Preguntas clave; de opinión)

- Sí
- No
- Me da igual

25. ¿Crees que los locales de McDonald's tienen menos impacto en la naturaleza que los de la competencia (gestión de residuos, consumo de energía, etc.)?

(Basada en compromisos de McDonald's España y sus restaurantes *Green Building*)

- Sí
- No
- Me da igual

### ***Bloque V: RSC y sociedad (preguntas 26 a 30)***

26. ¿Crees que McDonald's es un buen sitio para trabajar?

(Preguntas clave; de opinión)

- Sí, es una buena empresa
- Sí, es regular
- No, podría ser mucho mejor
- No, es denigrante
- NS/NC

27. Crees que McDonald's colabora a disminuir el paro en España?

(Preguntas clave; de opinión)

- Sí, con medidas sociales como el Empleo Joven
- Sí, porque contrata a mucha gente
- Sí, pero desconozco el motivo
- Igual que las demás cadenas de comida rápida
- No, podrían esforzarse más
- No, porque solo ofrecen "contratos basura"
- No, pero no sé explicar el motivo
- NS/NC

28. ¿Crees que las actividades comerciales de McDonald's tienen un impacto positivo en la economía española?

(Preguntas clave; de opinión)

- Sí, favorece sobre todo a los pequeños proveedores
- Sí, porque enriquece a los franquiciados
- Sí, pero desconozco el motivo
- Igual que las demás cadenas de comida rápida
- No, porque se llevan el dinero de España a otro país
- No, porque es perjudicial para el sector hostelero
- No, pero no sé explicar el motivo
- NS/NC

29. ¿Crees que McDonald's es una empresa preocupada con la sociedad?

(Basada en compromisos expuestos en el Dossier de Prensa 2015 de McDonald's España)

- Sí
- No
- NS/NC

30. ¿Crees que McDonald's se implica lo suficiente con las causas sociales?

(Preguntas clave; de opinión)

- Sí, hacen una labor excepcional en las comunidades
- Sí, pero colabora lo justo
- No, su ayuda es escasa
- No tengo constancia de que estén involucrados con alguna causa social
- Me da igual

### *Estrategia going green (preguntas 31 a 40)*

31. ¿Crees que McDonald's comunica sus valores institucionales de forma honesta?

(Preguntas clave; de control; amortiguadora)

- Sí
- No
- Tengo mis dudas

32. ¿Has notado algún cambio en el marketing de McDonald's en los últimos 10 años?

(Preguntas clave; datos técnicos)

Sí

No

33. ¿Has notado algún cambio en el logotipo de McDonald's en los últimos 10 años?

(Preguntas clave; datos técnicos)

Sí

No

34. ¿Has notado algún cambio de actitud en McDonald's en los últimos 10 años?

(Preguntas clave; datos técnicos)

Sí

No

35. ¿Consideras que McDonald's es una empresa ecológicamente correcta?

(Preguntas clave; de opinión)

Sí

No

36. ¿Consideras que McDonald's es una empresa moderna y progresista?

(Basada en declaraciones del CEO de McDonald's, Steve Easterbrook. –El Mundo. Economía & Negocios, 2015-)

Sí

No

37. ¿Recuerdas haber visto algún anuncio de McDonald's en los últimos 30 días?

(Preguntas clave; datos técnicos)

Sí

No

No me acuerdo

38. ¿Crees que las campañas de marketing de McDonald's son honestas?

(Preguntas clave; de opinión)

Sí

No

39. ¿Consideras que McDonald's es una empresa respetable?

(Preguntas clave; conclusión)

Sí, mucho

Sí, pero no mucho

Regular

No mucho

Nada

40. ¿Recomendarías McDonald's?

(Preguntas clave; conclusión)

Sí

No

**Anexo II:** La obra “Napalm”, de Banksy



*Fuente: El Mundo*