

## **OPEN DOORS**

Para nosotros en McDonald's, la responsabilidad corporativa es acerca de quiénes somos y de cómo operamos en las distintas comunidades a las que servimos. Es acerca de las puertas que abrimos... a nuestros invitados, nuestros empleados, nuestros propietarios/operadores, nuestros proveedores y a otros que están en contacto con nuestro negocio. Y es acerca de mantener nuestras puertas abiertas para compartir lo que se encuentra detrás de los Arcos Dorados... no sólo lo que hacemos bien, sino también nuestros desafíos. Lo invitamos a abrir este informe y a participar con nosotros en un debate acerca de los impactos de nuestro negocio, nuestras responsabilidades y nuestro desempeño.

Nuestras acciones se basan en lo que nuestro fundador, Ray Kroc, dijo alguna vez...



... "Cualquier cosa que hagamos hoy, lo podemos hacer mejor

ÉSTE ES EL ESPÍRITU DE ESTE INFORME. ABIERTO. EN EVOLUCIÓN. DETERMINADO A HACER MÁS.

## PROGRESO

### INICIATIVA DE INFORMACIÓN NUTRICIONAL

página 22

Nuestros clientes reciben la información nutricional directamente en las manos, pues los empaques de nuestros productos utilizan íconos para dar cuenta de las calorías, proteínas, grasa, carbohidratos y sodio. Nuestro objetivo es utilizar este empaque en 20,000 restaurantes hacia fines del 2006.

*"Este enfoque estandarizado para comunicar los valores nutritivos clave a los clientes de McDonald's se realiza de una manera simple de comprender, y considero será una herramienta útil para las personas que desean estar informadas a la hora de elegir su menú en McDonald's".*

**DR. HARVEY ANDERSON**  
PROFESOR DE CIENCIAS NUTRICIONALES, CIENCIAS FISIOLÓGICAS Y MÉDICAS, DE LA FACULTAD DE MEDICINA DE LA UNIVERSIDAD DE TORONTO, MIEMBRO DEL MCDONALD'S GLOBAL ADVISORY COUNCIL ON BALANCED, ACTIVE LIFESTYLES (CONCEJO ASESOR GLOBAL SOBRE ESTILOS DE VIDA ACTIVOS Y EQUILIBRADOS DE MCDONALD'S) EN TORONTO, ONTARIO

### RESPALDO A LAS ÁREAS DE PESCA SOSTENIBLES

página 34

Hemos presentado guías de sostenibilidad para las áreas de pesca en todo el mundo. En los últimos cinco años, y como resultado de este enfoque, se han adquirido 18,000 toneladas métricas de pescado blanco de las áreas de pesca que cumplen con el nuevo criterio. Las guías utilizadas para determinar la sostenibilidad de las áreas de pesca fueron desarrolladas en colaboración con Conservation International.

*"Muchas de las áreas de pesca de todo el mundo están en dificultades y el uso de recursos de manera sostenible es un reto clave para las grandes compañías. El criterio utilizado por McDonald's los guía hacia los mejores recursos disponibles y a identificar las mejoras que necesitan las áreas de pesca para ser más sostenibles".*

**JIM CANNON**  
TRABAJÓ ANTERIORMENTE EN CONSERVATION INTERNATIONAL; Y AHORA ES DIRECTOR EJECUTIVO DE SUSTAINABLE FISHERIES PARTNERSHIP EN EUROPA

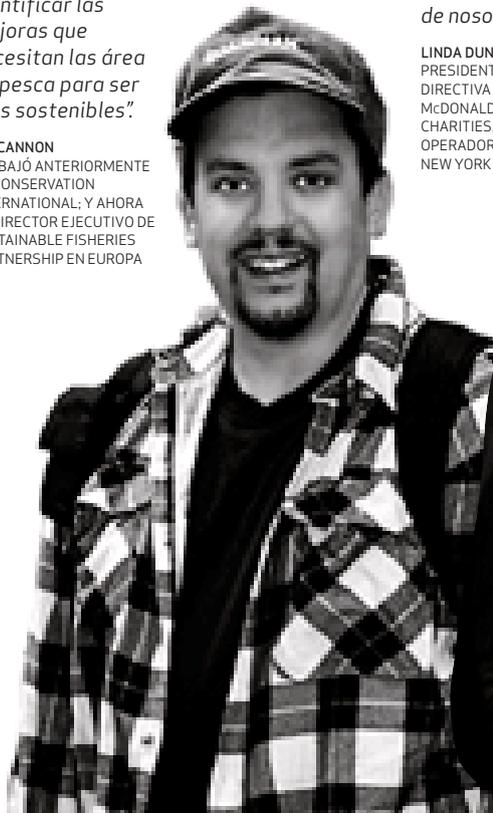
### \$60.9 MILLONES RECAUDADOS PARA BENEFICENCIAS INFANTILES

página 57

El sistema de McDonald's, incluyendo a los empleados, propietarios/operadores y proveedores, junto con la ayuda de los clientes, recaudó en el 2005, \$60.9 millones de dólares en todo el mundo para colaborar con la Ronald McDonald House Charities y otras beneficencias infantiles.

*"Así como cada mañana abrimos la puerta de nuestro negocio, Ronald McDonald House Charities abre la puerta a las oportunidades para que participemos más en nuestras comunidades. A pesar de que la RMHC es una organización global, su impacto se siente muy cerca de nosotros".*

**LINDA DUNHAM**  
PRESIDENTE DE LA JUNTA DIRECTIVA DE LA RONALD MCDONALD HOUSE CHARITIES, PROPIETARIOS/OPERADORES DE NEW YORK Y NEW JERSEY



## PUERTAS ABIERTAS: CRECIMIENTO GLOBAL

### FRANCIA 2001

"Para nosotros, Puertas Abiertas no es solamente una campaña publicitaria. Forma parte de la responsabilidad y del trabajo de todos y cada uno de nosotros. Significa que tenemos un plan y medidas adoptadas para asumir un comportamiento de 'Puertas Abiertas'."

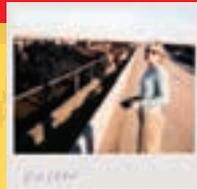
ERIC GRAVIER, VICEPRESIDENTE, RELACIONES CORPORATIVAS Y DESARROLLO SOSTENIBLE, MCDONALD'S FRANCIA

## OPEN DOORS

Busque el símbolo de PUERTAS ABIERTAS a lo largo del presente informe. Allí tendrá la oportunidad de observar el sistema de McDonald's desde el punto de vista de nuestros empleados, propietarios/operadores, proveedores y socios externos.

La confianza de los clientes en la compañía estaba disminuyendo. En Europa, un brote de Encefalopatía Espongiforme Bovina (BSE, por sus siglas en inglés), también conocida como la "enfermedad de las vacas locas", había quebrantado la confianza del público en la seguridad de la carne de res. Y muchos vieron a McDonald's como un símbolo de la globalización, y como una empresa que emite comunicaciones únicamente en crisis y aún así lo mínimo posible. McDonald's Francia deseaba cambiar esa imagen. Y fue por eso que el 21 de marzo de 2001, la compañía llevó a cabo su primer Día de Puertas Abiertas. Unos 400 restaurantes McDonald's, la oficina corporativa central, tres de sus proveedores principales y dos agencias publicitarias abrieron sus puertas para todo aquel que quisiera conocer qué sucedía adentro.

Lo que se inició como un hecho único se está expandiendo a otros mercados, no sólo como un programa, sino como una forma de pensar en el crecimiento. Entonces, ¿qué mejor tema que éste para nuestro tercer Informe de Responsabilidad Corporativa? Si algún aspecto de nuestro negocio merece ser destacado, es el empeño que tenemos por conducir nuestras operaciones de forma responsable.



### RESEÑA ESPECIAL DE PUERTAS ABIERTAS: EL INFORME "DEL TENEDOR A LA GRANJA" DE CRS FELLOWS

#### EE. UU. 2005

En septiembre de 2005, invitamos a seis estudiantes de maestría de la Haas School of Business de la University of California, Berkeley a conocer nuestra cadena de suministros de carne de res: las haciendas de cría, los corrales de alimentación y las instalaciones de proceso que suministran las hamburguesas a nuestros restaurantes. A través de entrevistas con nuestro personal y otros expertos los ayudamos a realizar un recorrido "del tenedor a la granja" y los acompañamos a visitar las instalaciones y las granjas.

Podría preguntarse, "¿Por qué del tenedor a la granja? ¿No es al revés?" En realidad no; al menos desde nuestra perspectiva no lo es. Como vendedores minoristas, trabajamos desde el mostrador, retrocediendo a lo largo de la cadena de suministros hasta llegar al nivel de la granja. El informe de Fellows se enfocó desde la misma perspectiva. En el capítulo de Compras responsables de este informe (páginas 26 a, b, c) encontrará un desplegable con las conclusiones.

## CONTENIDOS<sup>1</sup>

3	Acerca del presente Informe
4	Conversación de mesa redonda con los principales ejecutivos de McDonald's
8	Objetivos del año 2004, Evaluación del año 2006
10	Indicadores clave de desempeño
11	Gobierno y perfil corporativo
16	PRODUCTOS      Estilos de vida activos y equilibrados: Opciones de menú; campaña informativa; actividad física; prácticas de marketing y comunicaciones
26	PRODUCTOS      Compras responsables: Aspectos sociales; medio ambiente; bienestar animal; seguridad de la comida
26 a-c	RESEÑA ESPECIAL: <i>Informe "Del tenedor a la granja" de CRS Fellows</i>
42	PERSONAS      Oportunidades, formación, compensación; satisfacción de los empleados; diversidad
54	LUGAR      Comunidad; Ronald McDonald House Charities; impacto económico; medio ambiente
66	Abiertos al debate, abiertos al progreso
69	Agradecimientos
70	Nuestra historia



<sup>1</sup> El índice de contenidos que organiza la información de acuerdo al borrador de la Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad, versión G3, de la Global Reporting Initiative (Draft G3 Sustainability Reporting Guidelines) se encuentra en la página 68. Estamos inscritos como organización interesada (Organisational Stakeholder) en el GRI y apoyamos su misión de redactar una guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad que pueda ser aceptada globalmente; esto se logrará a través de un proceso donde participen partes interesadas de múltiples sectores de todo el mundo.

## ACERCA DEL ALCANCE DE ESTE INFORME

Para este informe, nos concentramos en los asuntos que, tanto nosotros como nuestros clientes y demás partes interesadas principales, consideramos de mayor prioridad. Para identificar las prioridades, utilizamos varios materiales de referencia, incluyendo el 'Plan to Win' (la estrategia mundial de negocios de McDonald's), estudios sobre los consumidores, especialistas internos en temas específicos, nuestros propietarios/operadores, proveedores, consejos asesores de expertos, organizaciones sin fines de lucro y el Ceres Stockholder Group (como se explica más adelante). También tuvimos en cuenta el borrador de la Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad, versión G3, de la Global Reporting Initiative (Draft G3 Sustainability Reporting Guidelines).

Los ejemplos específicos y las medidas de desempeño se tomaron de nuestros nueve mercados principales: Alemania, Australia, Brasil, Canadá, China, Estados Unidos, Francia, Japón,<sup>2</sup> y Reino Unido. La designación de "mercados principales" refleja muchos factores, incluyendo ventas, ganancias, ingresos de operación, cantidad de restaurantes y potencial de crecimiento. En forma deliberada se incluye a todos los principales sectores geográficos donde realizamos negocios. En el año 2005, los nueve mercados principales en su conjunto fueron responsables por el 75% de los ingresos totales, el 82% de las ventas totales y por la operación del 80% de los restaurantes de McDonald's alrededor del mundo.

## ASESORAMIENTO DE TERCEROS INTERESADOS: CERES STAKEHOLDER GROUP

Para estar seguros de afrontar los asuntos correctos de la forma correcta, comprometimos la ayuda de Ceres, una coalición de inversionistas, organizaciones de defensa del medio ambiente y otros grupos de interés público que trabajan para un grupo selecto de empresas, incluyendo McDonald's, para fortalecer sus programas sociales y de medio ambiente.

A través de Ceres, creamos el Ceres Stakeholder Group, quien nos alentó a informar nuestros progresos y esfuerzos futuros en el espíritu de "PUERTAS ABIERTAS". Nos desafiaron a hablar sobre nuestros límites y oportunidades de mejora, así como sobre nuestros logros. Nos recomendaron ahondar en nuestra manera de lograr que las cosas se hagan, en especial en cómo intentamos alcanzar nuestros objetivos globales en un sistema altamente descentralizado. Y nos aconsejaron informar más parámetros métricos y objetivos siempre que nos fuera posible.

Al inicio de cada capítulo del informe y dentro de la sección de medio ambiente en el capítulo Lugar verá una sección llamada "Perspectiva y Preguntas del Ceres Stakeholder Group". En cada caso, el Ceres Stakeholder Group analiza el tema, su impacto e importancia, y le pide a McDonald's que responda.

Los tres tópicos principales identificados por el Ceres Stakeholder Group son:

- ¿Qué estamos haciendo para ayudar a afrontar las tendencias actuales de obesidad? *página 16*
- ¿Cómo estamos utilizando nuestro poder de compra para influir en nuestra cadena de suministros? *página 26*
- ¿Cómo estamos afrontando los impactos del Sistema en el cambio climático? *página 62*

Asimismo consultamos al Ceres Stakeholder Group sobre su punto de vista en otras dos áreas:

- ¿Cuál es la realidad de trabajar en el restaurante McDonald's? *página 42*
- ¿Cómo se alinean nuestros esfuerzos filantrópicos con nuestra estrategia de negocio? *página 54*

Ceres no avaló ni validó las perspectivas ni la información presentada en nuestro informe sino que proporcionó asesoramiento sobre el enfoque y la esencia. Aprendimos mucho de su contribución y esperamos que eso se vea reflejado en el presente informe.



<sup>2</sup> Más del 50% McDonald's Japón Corporation. Aunque tenemos acceso a la información de McDonald's en Japón, hemos incluido únicamente los datos pertinentes al presente informe.

P Y R:

## Reunión de mesa redonda con Ejecutivos de McDonald's

Moderadora

**KELLIE A. MCELHANEY**, *Directora Ejecutiva, Center for Responsible Business (Centro para negocios responsables), Haas School of Business, University of California, Berkeley, John C. Whitehead Distinguished Faculty, Fellow (Catedrático distinguido) en Responsabilidad Corporativa*

Kellie dicta cursos de responsabilidad corporativa social (CSR) y asesora a varias de las compañías que integran la lista de Fortune 500 para desarrollar una estrategia de CSR integrada, uniendo su enfoque académico con la práctica. Es miembro de la UN Global Compact Faculty y recientemente fue nombrada 2005 Faculty Pioneer for Institutional Impact por el reporte bienal, *Beyond Grey Pinstripes*. Kellie posee un Doctorado de la University of Michigan, una maestría de la Ohio University y una licenciatura de la University of North Carolina, Chapel Hill. Kellie es también la asesora de la facultad para CSR Fellows (páginas 26 a, b, c).

*"Estoy orgulloso de lo que es McDonald's el día de hoy, pero estoy más orgulloso de lo que podemos llegar a ser."*

*Reconozco que tenemos tanto la oportunidad como la responsabilidad de hacer más para servir a nuestros clientes y comunidades en una forma más responsable.*

*Los negocios, como la vida, son un viaje. Nunca terminamos. El diálogo continúa en cada caso, como debe de ser, porque continuamos escuchando a las partes interesadas y adaptándonos a los cambios permanentes en el mundo en que vivimos."*

**JIM SKINNER**  
DURANTE LA CONFERENCIA  
BUSINESS FOR SOCIAL  
RESPONSIBILITY,  
NOVIEMBRE 2005

El 24 de abril de 2006, siete miembros de nuestro equipo de ejecutivos se reunieron en las oficinas centrales de McDonald's en Oak Brook, IL, para analizar la responsabilidad corporativa, lo que esto significa para la compañía a la fecha y nuestra dirección hacia el futuro. El debate fue moderado por Kellie McElhane de la Haas School of Business, University of California, Berkeley y asistieron empleados de nuestra oficina de Oak Brook. La siguiente es una versión resumida del escrito, editada por su contenido y legibilidad.

**KELLIE MCELHANEY: Bienvenidos a la mesa redonda sobre responsabilidad corporativa del equipo líder de McDonald's. Cuando veo a McDonald's y sus estadísticas, con más de 50 millones de clientes al día en más de 100 países, con \$20,500 millones de ganancias anuales, me surge una pregunta obvia. ¿Por qué hablan de responsabilidad corporativa?**

**JIM SKINNER:** La responsabilidad corporativa es muy importante en cualquier éxito que podamos tener. En McDonald's somos muy afortunados, pues nuestro fundador, Ray Kroc, nos dejó un legado según el cuál vivir y es que retribuimos a las comunidades que nos han dado tanto. Así que para nosotros hacer las cosas correctas y hacer las cosas de forma correcta es natural. Conforme crecemos tenemos más responsabilidad y ciertamente este aspecto está integrado a cómo nuestros clientes ven nuestro negocio. En todas las cosas que hacemos que llegan a nuestros clientes y a nuestras comunidades, somos los líderes, particularmente en nuestra industria. Todos esperan que ejerzamos ese liderazgo y cuestionan el camino que tomamos para lograrlo. Así que no sólo tenemos una responsabilidad para con nuestros clientes y nuestras comunidades y nuestro propio modelo de negocio, sino que también tenemos una cierta responsabilidad y debemos rendir cuentas ante el resto de la industria.

**KELLIE MCELHANEY: ¿Cómo se integra la responsabilidad corporativa en las operaciones diarias del negocio?**

**MIKE ROBERTS:** No se trata únicamente de las ganancias. Se trata también de la responsabilidad en cada área del mundo. Nuestra responsabilidad es ser activos en la comunidad, ya sea apoyando las Ronald McDonald House Charities, o las ligas infantiles de béisbol o fútbol. Nuestros operadores, como parte de su compromiso con la marca y respaldo de nuestros estándares, la toman muy en serio. Estamos comprometidos en operar responsablemente, escuchando a nuestros consejeros, formados

para asesorarnos en las áreas de nutrición, bienestar animal y seguridad en la carne de res, para que podemos hacer lo correcto en todas las áreas en las que desarrollamos nuestros negocios, ya sea en la cadena de suministros, marketing, prácticas de contratación, o creando más oportunidad para nuestra gente o en la forma en que comercializamos nuestra marca. Esto es acerca de quienes somos, y por eso es un placer tan grande ser parte de este equipo y parte de esta compañía.

**MARY DILLON:** Sabemos que los clientes de ahora están cada vez más tomando decisiones basadas en su percepción del desempeño de responsabilidad social de la compañía. Es importante que entendamos esto porque puede hacer la diferencia en la decisión del cliente de visitar nuestros restaurantes o no. Sabemos que cuando los clientes conocen más acerca de nuestro nivel de responsabilidad social, es más probable que regresen.

**KELLIE MCELHANEY: ¿Cómo ven representada la responsabilidad social corporativa en los restaurantes?**

**JEFF STRATTON:** Va desde la granja hasta el restaurante. Trabajamos para asegurar que los rigurosos estándares de seguridad de la comida sean acatados en todos los restaurantes. Entrenamiento, seguridad y calidad de la comida, el desarrollo de nuestra comida y nuestro menú - todo se une, porque muchos de nuestros proveedores se consideran una extensión de nuestra familia, y es así que tienen el mismo enfoque riguroso que nosotros dentro de la compañía.

**KELLIE MCELHANEY: ¿Puede hablar más acerca de la cadena de suministros y si fue más una estrategia del tirón que una estrategia del empujón?**

**FRANK MUSCHETTO:** Si observamos nuestra cadena de suministros, vemos que existen varios pilares estratégicos importantes. Uno de ellos es nuestro compromiso con la responsabilidad social y eso incluye una serie de asuntos,



Jim Skinner

Frank Muschetto

Ken Barun

**JIM SKINNER**, Director Ejecutivo General

**MIKE ROBERTS**, Presidente y COO

**KEN BARUN**, Presidente y CEO, RMHC y Vicepresidente Corporativo Sénior McDonald Charities

**MARY DILLON**, Vicepresidenta Ejecutiva y Directora General Global de Marketing

**RICH FLOERSCH**, Vicepresidente Ejecutivo y Director Ejecutivo de Recursos Humanos

**FRANK MUSCHETTO**, Vicepresidente Sénior y Director de Compras

**JEFF STRATTON**, Vicepresidente Corporativo Ejecutivo y Director de Restaurantes

empezando con temas tales como la calidad de la comida y la seguridad de la comida. También muy importante es el tema del suministro sostenible de comida. Es algo en lo que hemos estado trabajando durante los últimos cinco años, y estamos orgullosos de hablar acerca de programas sostenibles que hemos establecido en relación con el pescado y otros productos. Nuestro compromiso con la responsabilidad social también incluye el bienestar animal. Nuestros estándares sobre cómo tratar a los animales son absolutamente de clase mundial.

**JIM SKINNER:** A Ray Kroc le gustaba decir que nosotros teníamos principios cuando éramos pobres y ciertamente los vamos a seguir teniendo cuando seamos exitosos y seamos ricos. Ray y Fred Turnes establecieron los estándares de calidad más altos posibles, para que los proveedores de aquella época tuvieran que saltar la valla. Tenían que ser capaces de lograrlo y así continuó y continúa siendo aún. Si observa a cualquiera de nuestros proveedores en cualquier momento, en cualquier lugar del mundo al día de hoy, verá que esas expectativas continúan. Nos enfocamos primero en el sabor y la calidad, no en la eficiencia, no en los costos.

**FRANK MUSCHETTO:** El perfil de los proveedores que seleccionamos es consistente con muchos atributos que identificamos hace años y que sentimos apoyan el concepto de McDonald's. Uno de ellos es acerca de su compromiso para con la responsabilidad corporativa. Si no lo tienen, si no es fundamental para su negocio, si no es intrínseco a su negocio, entonces olvídelo. Si bien contamos con algunos nombres muy notables en la comunidad de nuestros proveedores, Kraft, Coke, sólo para nombrar un par, estoy orgulloso de algunos empresarios, compañías más pequeñas que tienen el mismo alto nivel de estándares.

**JEFF STRATTON:** Uno de otros ejemplos que hemos utilizado en muchas de nuestras conversaciones con personas alrededor de la compañía es el negocio de juguetes. El año pasado, se fabricaron más de mil millones de juguetes para la distribución a través de las Happy Meals de McDonald's, y yo creo que ni un sólo niño pasó la noche en el hospital. Este record se debe a nuestros altos estándares de seguridad para el diseño y la fabricación de nuestros juguetes. Dedicamos una gran cantidad de trabajo a la parte de seguridad personal e industrial, a la parte de la cadena de suministros y también auditamos las instalaciones en países

como China y Vietnam donde se producen muchos de nuestros juguetes. Auditar ayuda a garantizar que nosotros hacemos responsables a esos proveedores.

**MIKE ROBERTS:** Se está produciendo un cambio en los clientes. Los clientes esperan que las corporaciones estén muy activas en este área. Los clientes desean saber qué es importante para la compañía, cuáles son los valores del equipo de liderazgo y si estos valores se ponen en práctica en los restaurantes. Ellos esperan eso por parte de con quién van a hacer negocios. Para nuestro negocio y para el impulso que estamos generando, es importante que ellos conozcan más sobre nosotros.

**KELLIE MCELHANEY:** ¿Alguna vez se sienten solos en la industria?

**JEFF STRATTON:** Conforme surgen los problemas, muchos de nuestros competidores y otras compañías con las que hacemos negocios ven a McDonald's como una guía, y yo creo que lo hemos hecho en muchas áreas. Tenemos que actuar como un líder, y eso significa que debemos unir a la industria para hablar acerca de un problema que nos puede afectar a todos. Creo que en eso somos más proactivos que nunca. En Asia, acabamos de reunir a muchos de nuestros proveedores junto con nuestros competidores y los proveedores de nuestros competidores para hablar del problema de la influenza aviar. Fuimos el núcleo para unirlos, y lo hicimos con las Naciones Unidas, con su apoyo y su participación. Tomamos el liderazgo muy seriamente.

---

**"Trabajamos para garantizar que los rigurosos estándares de seguridad de la comida sean acatados en todos los restaurantes. Formación, seguridad y calidad de la comida, el desarrollo de nuestra comida y nuestro menú - todo se une, porque muchos de nuestros proveedores se consideran una extensión de nuestra familia, y es así que tienen el mismo enfoque riguroso que nosotros dentro de la compañía."** - JEFF STRATTON

---

**FRANK MUSCHETTO:** Pero como siempre, esta historia no es bien conocida fuera de las cuatro paredes de nuestras oficinas, y sin embargo, les diré que al tratar con varias áreas de la comunidad científica, gubernamental y académica, así como dentro de la industria, el impacto de McDonald's es muy conocido. Ahora es fantástico que ellos sepan. Pero el desafío que tenemos es cómo contar nuestra historia en una forma en que nuestros clientes

## RESPONSABILIDAD INTEGRADA

	VISIÓN DEL PLAN DE ÉXITO	NUESTRA RESPONSABILIDAD
PERSONAS	Nuestros empleados, bien entrenados, ofrecen con orgullo un servicio rápido, cordial y preciso con una sonrisa que alegra a nuestros clientes.	Tenemos la responsabilidad de mantener un entorno de trabajo donde todos se sientan valorados y aceptados, de brindar formación y otras oportunidades de crecimiento personal y profesional a nuestros empleados, y de promover la satisfacción en el trabajo.
PRODUCTOS	Servimos la comida y bebidas que la gente prefiere disfrutar a menudo.	Tenemos la responsabilidad de brindar a nuestros clientes una variedad de opciones de productos de calidad en los que ellos confían, y de trabajar con proveedores que operen de manera ética y cumplan con nuestros estándares de responsabilidad social.
LUGAR	Nuestros restaurantes y drive-thru estarán limpios, se destacarán y serán atractivos para los clientes de hoy y de mañana.	Tenemos la responsabilidad de integrar a nuestro trabajo diario consideraciones del medio ambiente y de procurar constantemente formas de añadir valor a la comunidad.
PRECIO	Seremos el proveedor más eficiente para poder brindar el mejor valor a la mayor cantidad posible de personas.	Tenemos la responsabilidad de mantener nuestros valores y elevados estándares al ofrecer alimentos que sean asequibles para un amplio rango de clientes.
PROMOCIÓN	Toda nuestra publicidad y las comunicaciones serán pertinentes para nuestros clientes y consistentes con nuestra marca.	Tenemos la responsabilidad de mantener y desarrollar la confianza de nuestras partes interesadas al garantizar esfuerzos sinceros y adecuados de publicidad y comunicación.

## MISIÓN Y VALORES

La misión de McDonald's es ser el lugar y la forma de comer favoritos de nuestros clientes, con gente inspirada quienes deleitan a cada cliente con una calidad, servicio, limpieza y valor inigualables en todo momento.

### LOS SIGUIENTES VALORES GUÍAN NUESTRAS ACCIONES CONFORME NOS ESFORZAMOS PARA ALCANZAR NUESTRA MISIÓN:

Estamos comprometidos con nuestra gente a proporcionar oportunidades, ya que los empleados bien capacitados son la clave de nuestro éxito.

Creemos en el "banco de tres patas": la colaboración de nuestros propietarios/operadores, empleados y proveedores trabajando juntos, porque cada pata del banco debe ser fuerte para que el sistema tenga éxito.

Creemos en la apertura, en operar nuestro negocio con honestidad e integridad, y acogernos a altos estándares éticos.

Estamos comprometidos con el bienestar y con alentar el equilibrio al proveer opciones de comida y bebida para nuestros distintos clientes.

Creemos en devolverle algo a las comunidades en las cuales realizamos nuestros negocios y en el apoyo a la Ronald McDonald House Charities y a otras beneficencias que promueven la salud y el bienestar infantil.

Estamos comprometidos en hacer crecer nuestro negocio en nombre de nuestros accionistas, quienes proporcionan el capital necesario para nuestras empresas y deben recibir un retorno atractivo de sus inversiones.

puedan empezar a apreciar cuánto hemos realizado en realidad, porque puedo citar un capítulo y versículo en dónde hemos ayudado a elevar los estándares del sistema de alimentación de un país.

**KEN BARUN:** Una de las cosas de las que estoy muy, muy orgulloso es de las obras de caridad, que como Ray Kroc decía, debemos continuar retribuyendo a las comunidades en donde hacemos negocios. La mayoría de las personas no se dan cuenta de que retribuimos a las comunidades en donde no hacemos negocios y eso realmente cuenta mucho para mí. No importa si hay Arcos Dorados en el país o no. Si hay niños necesitados, si hay familias necesitadas y podemos ayudar a resolver algunos problemas o ayudar a superar algunos desafíos por ellos, entonces lo haremos. En todo el mundo, existen 6,000 familias en este mismo momento hospedándose en una Ronald McDonald's House, que el sistema de McDonald's ayuda a mantener. Son casi 20,000 personas en este momento, y eso se repite día a día, los 365 días del año.

**KELLIE MCELHANEY:** ¿Cómo afecta la responsabilidad social a McDonald's y a su gente?

**RICH FLOERSCH:** Tiene un impacto directo en términos de nuestra habilidad de competir por algunos de los mejores talentos. La forma en que las compañías tratan a sus empleados, qué tan comprometidos estén para con su desarrollo y cómo puedan ellos ver al equipo gerencial y creer que son un equipo gerencial con ética - estas cosas son muy importantes para los empleados potenciales y también para nuestros empleados actuales. Para nuestros propios empleados, la clase de orgullo que las personas sienten por eso tiene un impacto directo en su nivel de

compromiso para con McDonald's, en su grado de compromiso y consecuentemente en su nivel de desempeño en el trabajo, así es que tiene mucho sentido para el negocio en todo el mundo.

**KELLIE MCELHANEY:** Eso es fabuloso. Es un asunto de posibles candidatos. Cuando consultamos a los ingresantes a nuestro curso de maestría, el 37% respondió que eligió a Haas en parte por nuestras fortalezas en responsabilidad corporativa social. Nunca creí que vería esa clase de números en mi vida, y ahí están. El año pasado fue un 25%, así que sigue creciendo. Creo que es correcto hacérselos ver a en su reclutamiento y contratación. Toda ésta es información de gran valor. ¿Cómo está comunicando estas iniciativas a sus clientes?

**MIKE ROBERTS:** Es una prioridad importante para nosotros, y estamos trabajando en ella. ¿Cómo cuenta uno su historia y cómo lo hace de forma que refleje la humildad y la curiosidad que todos defendemos? Cuando se están creando de 40 a 50 productos nuevos al año, una parte principal de nuestros gastos de marketing se asigna al lanzamiento de dichos productos. Sin embargo, los clientes de hoy quieren conocer tanto sobre los valores y comportamientos de la compañía como sobre noticias de comidas nuevas. Los mercados que han tenido éxito con esta estrategia tienen asignado actualmente un 20% de presupuesto de marketing a contar su propia historia. Así es que estamos reevaluando nuestro enfoque.

**RICH FLOERSCH:** Comunicar acerca de las oportunidades en McDonald's es una de mis prioridades. En lugar de que los



Jeff Stratton

gerentes hablen de estas cosas, traigamos personas reales a nivel de la tienda - los gerentes de restaurante, los hombres y mujeres que trabajan en nuestros restaurantes, propietarios/operadores, propietarios de un restaurante - esas son las personas que deberían hablar acerca de las oportunidades que ofrece McDonald's. También los reconocimientos externos sobre lo bueno que resulta McDonald's como lugar de trabajo finalmente harán desaparecer los mitos que existen acerca del empleo en McDonald's. Acabamos de ver en el Reino Unido que están lanzando los programas McJobs y McFlexibility al mismo tiempo. Y dicen, "esto es lo que ofrece un empleo en McDonald's, flexibilidad."

**MIKE ROBERTS:** Y debemos hablar acerca de otro aspecto de las formas en las que interactuamos con el mundo a gran escala, como nuestras asociaciones. Muy pocas compañías poseen tantos consejos asesores como nosotros, expertos que prestan su credibilidad y su asesoría a la forma en que nos conducimos.

**KEN BARUN:** Fue muy interesante con el Global Advisory Council. Muchos de esos miembros son de muy alto perfil, científicos, personas en la industria alimenticia, expertos que trabajan sobre nutrición y obesidad. Generalmente nos han respondido: "creo que seré parte de esto porque ustedes tienen un gran impacto sobre muchas personas. Si puedo influenciar a McDonald's a la vez que transmito estos mensajes al público, me gustaría participar."

**MARY DILLON:** Abogar por un estilo de vida activo y equilibrado constituye una medida de liderazgo extraordinaria por parte de McDonald's, y fue el resultado de nuestras propias conclusiones así como de la experiencia y asesoría del Global Advisory Council. Hicimos tres cosas. Una fue ofrecer más opciones en nuestro menú. La segunda, iniciada por nuestro equipo Europeo, fue incluir información nutricional en nuestros empaques. La tercera es abogar por la actividad física, algo que hemos hecho en todo el mundo invirtiendo una cantidad extraordinaria de recursos.

**KELLIE MCELHANEY:** Jim, ¿cuál es el futuro de CSR para McDonald's?

**JIM SKINNER:** Para nosotros en McDonald's, es una forma de vida y es un continuado, los procesos que tenemos en marcha relacionados con la cadena de suministros, las oportunidades de empleo, la seguridad de la comida y todas las cosas que hacemos que son importantes para nuestras comunidades y retribuir por medio de las Ronald McDonald House Charities. Es algo que esperamos continúe, y deseamos contribuir a un nivel bastante alto.

**KELLIE MCELHANEY:** ¿Qué otros asuntos enfrenta McDonald's hoy día?

**MARY DILLON:** Bueno, no quedan dudas de que la obesidad de los niños está en la mente de las personas. En McDonald's, y como madre, yo tomo este asunto muy en serio. No es solamente lo que los niños están comiendo, sino su relativa falta de actividad física. Así que es importante que adoptemos una posición de liderazgo en educar y actuar en ambas caras de esta ecuación. Alentar el equilibrio es una responsabilidad importante y

permanente, asegurándonos de ofrecer opciones y de poner a disposición de los padres la información correcta, ya que ellos toman decisiones y ciertamente, apoyan y celebran la actividad física en los niños.

**KELLIE MCELHANEY:** Me sorprende, pues sé que siempre se ha responsabilizado a McDonald's por gran cantidad de cosas. Me gustaría saber de qué no son responsables las compañías, porque al final no se puede ser todas las cosas para todas las personas.

**JIM SKINNER:** Una cosa de la que no somos responsables es de su responsabilidad personal. Yo soy responsable por la forma en que me comporto en mi vida. Ahora bien, de lo que somos responsables es de asegurarnos de que estamos ofreciendo opciones y oportunidades suficientes para que usted escoja McDonald's y se siente bien por ello. Es una pequeña distinción, y es muy difícil de comunicar porque todos quieren culparnos, pero pienso que tenemos muy claro el hecho de que todos tenemos nuestra responsabilidad individual.

**KELLIE MCELHANEY:** Obviamente ustedes siete aquí sentados alrededor de esta mesa van a dejar un gran legado. Jim, ¿cuál quieres que sea tu legado?

**JIM SKINNER:** Tengo tres expectativas muy específicas para mi mandato. Crecimiento sostenible a largo plazo. Desarrollo del talento de gerencia y liderazgo, ya que se trata de personas. Un mejor proceso para adentrarse en la organización de altos potenciales y darles la oportunidad de desarrollar sus habilidades de liderazgo y gerencia. Y estilos de vida activos y equilibrados, que tomo como un desafío personal, no porque queríamos dejar de ser el blanco de los comentarios, sino porque queríamos ser parte de la solución. Las tres patas de nuestro banco, que son nuestros empleados, nuestros propietarios/operadores y nuestros proveedores se beneficiarán. Ese es el legado que me gustaría dejar.

---

**"No importa si hay Arcos Dorados en el país o no. Si hay niños necesitados, si hay familias necesitadas y podemos ayudar a resolver algunos problemas o ayudar a superar algunos desafíos por ellos, entonces lo haremos."** - KEN BARUN

---

**KELLIE MCELHANEY:** Pienso que con este liderazgo ya establecido y la estrategia que está unida directamente a su negocio se encuentran en una senda estupenda, y les deseo mucha suerte para que puedan aprovechar esta oportunidad. Gracias por su tiempo.

*"Hoy día, los clientes esperan más de las corporaciones. Dependen menos del liderazgo de los gobiernos, y en cambio, esperan cambios positivos por parte de las empresas. La venta minorista no es sólo ganancias: es responsabilidad."*

MIKE ROBERTS EN SU CHARLA SOBRE EL SISTEMA DE MCDONALD'S EL AÑO 2006 EN LA CONVENCIÓN MUNDIAL DE PROPIETARIOS/OPERADORES EN ORLANDO, FLORIDA

RESUMEN DEL DESEMPEÑO:  
EN RELACIÓN A LOS OBJETIVOS DEL INFORME DE RESPONSABILIDAD CORPORATIVA MUNDIAL DEL AÑO 2004

CLAVE DE ESTADOS: ◊ Sin progreso + Algún progreso ++ Progreso bueno +++ Progreso excelente ● Objetivo cumplido

OBJETIVOS 2004	ESTADO	AUTO-EVALUACIÓN
<b>PRODUCTOS: estilos de vida activos y equilibrados</b> <i>página 16</i>	+++	Se agregaron más opciones para los adultos, especialmente ensaladas.
	+	Hemos progresado al ofrecer una selección de opciones de acompañamientos y bebidas en nuestro Menú de Happy Meal, incluyendo frutas y vegetales, leche y agua. La innovación permanente de productos continuará con la incorporación de más opciones de acompañamientos y bebidas además de las entradas nuevas.
	+	Se elaboró y distribuyó un video de formación del personal en siete idiomas sobre "es lo que como y lo que hago". Se distribuyó material alentando los estilos de vida activos y equilibrados a los gerentes de McDonald's de 46 países durante Manager's Peak Convention del año 2005. Europa incorporó programas de formación sobre estilos de vida activos y equilibrados tanto para el personal como los gerentes, y está preparando un módulo global para la formación a través de Internet.
	+++	Se anunció una iniciativa mundial de información sobre nutrición para muchos artículos de empaque, que será implementada por etapas en 20,000 restaurantes para finales del año 2006.
	++	Se presentó la iniciativa mundial "es lo que como y lo que hago". Se aprovecharon los patrocinios mundiales y de los Juegos Olímpicos, incluyendo el Olympic Day Run. En los EE. UU. se distribuyeron más de 15 millones de podómetros (stepometer) y se lanzó el Passport to Play (Pasaporte para jugar).
++	Continuamos evaluando y desarrollando nuestros estándares de marketing y publicidad. También hemos incorporado programas de formación y responsabilidad adicionales para aquellos cuyo trabajo involucra comunicaciones relacionadas con la marca y/o el uso de las marcas registradas de McDonald's.	

OBJETIVOS 2004	ESTADO	AUTO-EVALUACIÓN
<b>PRODUCTOS: compras responsables</b> <i>página 26</i>	++	Hemos participado en el Proyecto Calidoscopio para evaluar formas de cumplimiento sostenido basados en sistemas dinámicos e internos de gestión y la participación continua de los trabajadores. Varios proveedores principales han demostrado liderazgo y auto manejo al adoptar sus propios programas, equivalentes a los nuestros, incluyendo evaluación externa.
	●	Hemos desarrollado sistemas de certificación con proveedores directos de productos avícolas.
	●	Se realizan auditorías mundiales para plantas procesadores de carne (res, puerco y pollo)
	+	Hemos alcanzado algunos progresos al trabajar con la industria. McDonald's Europa cuenta con estándares de bienestar animal a nivel de granja en su Programa de seguridad agrícola (Agricultural Assurance Program). McDonald's EE. UU. se ha unido a una coalición protectora del ganado porcino que está implementando estándares y auditorías de bienestar animal a nivel de granja.
	+++	Se elaboraron y aplicaron en forma piloto directrices sobre protección de los peces en todo el mundo. Gracias a estas directrices, se dejaron de incorporar 18,000 toneladas métricas de pescado blanco desde fuentes no sostenibles.
++	Se completó el programa piloto. La tarjeta de calificación se está implementando en el Reino Unido y Australia.	
+	Para alentar la sostenibilidad a nivel de las granjas, estamos participando de la Iniciativa de agricultura sostenible en Europa (Sustainable Agriculture Initiative). En otros mercados, aún no hemos encontrado esfuerzos de colaboración similares.	

**OBJETIVOS 2004**
**ESTADO AUTO-EVALUACIÓN**

**PERSONAS:**  
oportunidad;  
diversidad;  
aprendiendo para  
la vida  
*página 42*

Identificar en forma sistemática el talento dentro de la organización y ofrecer oportunidades para el progreso.	++	Jim Skinner, CEO, identificó a la formación de talentos para la gestión y el liderazgo como una de sus tres prioridades principales para la empresa. Se creó el Leadership Institute.
Educar a los empleados acerca de la responsabilidad social, los principales problemas que afectan nuestro negocio y los asuntos pertinentes al lugar de trabajo.	+	Hemos incrementado nuestra comunicación con los restaurantes, sin embargo, aún tenemos más por hacer. Durante las convenciones de empleados ofrecemos materiales de comunicación sobre responsabilidad social, y aumentamos los contenidos sobre responsabilidad social en nuestros sitios de Internet tanto internos como externos.
Continuar el diálogo creciente entre la alta gerencia y los empleados alrededor del mundo.	++	Además de las reuniones regulares de la gerencia local, que se difunden por medio de Internet, se han desarrollado mayores oportunidades de comunicaciones entre empleados y alta gerencia, tales como conferencias para gerentes de restaurantes, y transmisiones interactivas en red con la alta gerencia.
Seguir explorando mejores maneras de medir los resultados comerciales de nuestros programas de formación.	++	Como parte del Programa de mejoramiento de las operaciones en los restaurantes de McDonald's (ROIP), incorporaremos medidas mundiales para una formación efectiva.
Desarrollar un programa de educación y formación para empleados y gerentes de campo a fin de implementar el Programa de mejora de operaciones en los restaurantes de McDonald's (ROIP).	+++	Como parte de la incorporación de ROIP en los negocios mundiales, se desarrolló un programa de formación y se lo lanzó en 18 países alrededor del mundo.

**OBJETIVOS 2004**
**ESTADO AUTO-EVALUACIÓN**

**LUGAR:**  
retribuir;  
impacto económico;  
medio ambiente  
*página 54*

Controlar el uso de la energía.	++	En nuestros mercados principales se utilizaron herramientas especiales para supervisar y controlar el uso eficiente de la energía dentro de los restaurantes. Además, se comparten las mejores prácticas para aprender de los líderes dentro del sistema. Los datos sobre energía de ocho de los nueve mercados principales muestran que el uso de energía se mantuvo constante, según las operaciones, entre 2004 y 2005.
Buscar empaques innovadores que provengan de recursos renovables o reciclables.	0	Hemos mantenido una proporción del 83% de empaque fabricado con material renovable, del cual el 31.5% es contenido reciclable. A pesar de evaluar materiales innovadores, no hemos identificado ningún material de empaque nuevo que resulte comercialmente viable.
Desarrollar directrices sobre el uso sostenible de los recursos forestales para todos los productos con contenido de madera.	+	McDonald's Europa ha adoptado una política de protección de los bosques en lo que se refiere a los empaques para el público en general. Se está trabajando en una nueva política mundial.
Continuar con la celebración anual del Día mundial del niño y aumentar el importe recaudado por el Sistema para brindar respaldo económico a las Ronald McDonald House Charities y otras instituciones benéficas infantiles.	●	En el Día mundial del niño del año 2005 se recaudaron unos \$23.6 millones. Y ya se está trabajando para el año 2006. Con motivo del 50 aniversario en el año 2005, McDonald's se había fijado la meta de recaudar \$50 millones para colaborar con RMHC. Sobre pasamos esta meta al recaudar, con la ayuda de los empleados, propietarios/operadores y clientes, \$60.9 millones.
Exhortar a los mercados locales a ampliar el patrocinio de programas, incluyendo aquellos en el área de actividades físicas, buen estado físico y deportes.	+++	Nuestros programas de actividad física destinados a las comunidades reciben un muy buen impulso y enfoque por parte de los mercados locales.
Desarrollar un programa corporativo de voluntarios.	0	Aunque en la oficina corporativa principal no hemos desarrollado un programa formal de voluntarios, sí proporcionamos flexibilidad en el lugar de trabajo y exhortamos al personal corporativo a retribuir a la comunidad.

## MEDICIÓN DEL DESEMPEÑO: INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO (KPI)

Para desarrollar estos KPI, consideramos qué áreas eran más importantes para las partes interesadas clave. También consultamos el borrador de la Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad, versión G3, de la Global Reporting Initiative (Draft G3 Sustainability Reporting Guidelines).

Para garantizar que la responsabilidad corporativa estaba integrada con las operaciones básicas del negocio, alineamos los asuntos clave identificados con parámetros métricos actualmente utilizados para administrar el negocio de McDonald's. Y trabajamos con los líderes de esos temas para establecer parámetros nuevos y pertinentes donde aún no existían.

Todavía nos encontramos en la etapa inicial de elaboración de los KPI. Nuestros sistemas internos de datos no nos permitieron, en este punto, informar todos los parámetros exactamente como nos hubiera gustado. Conforme mejoramos estos sistemas y obtenemos experiencia y comentarios, esperamos que los KPI vayan evolucionando.

Las metodologías detrás de los KPI y las cifras informadas se explican con más detalle en cada capítulo correspondiente.

McDONALD'S INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO <sup>3</sup>	2004	2005
<b>ESTILOS DE VIDA ACTIVOS Y EQUILIBRADOS</b>		
OFRECER OPCIONES DE MENÚ		
No. promedio de artículos, por menú según el mercado, que contiene por lo menos una porción de frutas o vegetales	n/a	6.4
No. promedio de artículos, por menú según el mercado, que contiene por lo menos 1/2 porción de frutas o vegetales	n/a	9.8
PROPORCIONAR INFORMACIÓN NUTRICIONAL		
% de mercados que ofrecen información nutricional:		
Dentro del restaurante ( <i>por ejemplo</i> , mantelitos de bandejas, folletos con información nutricional)	100%	100%
Fuera del restaurante ( <i>por ejemplo</i> , sitios Web)	100%	100%
<b>SISTEMA DE SUMINISTRO RESPONSABLE</b>		
RESPONSABILIDAD SOCIAL DEL PROVEEDOR (A NIVEL MUNDIAL)		
% de proveedores de comida, empaques y equipo de nivel-1 que ha afirmado nuestro Código de conducta	57.0%	89.0%
IMPACTOS AMBIENTALES DE LOS EMPAQUES PARA VENTA AL PÚBLICO <sup>4</sup> (NO INCLUYE BRASIL)		
Cantidad de empaques utilizados, por peso, por transacción	n/a	0.14 L.
% de material para empaques que está hecho de papel reciclado	n/a	31.5%
BIENESTAR DE LOS ANIMALES (A NIVEL MUNDIAL)		
No. de plantas procesadoras de carne (res, cerdo y pollo) auditadas	534	521
<b>GENTE<sup>5</sup></b>		
OPORTUNIDAD		
% de gerentes de restaurantes operados por la compañía, que empezaron como empleados	n/a	63.6%
% de personal fuera del restaurante por encima del nivel admin., que empezó como empleado	n/a	18.4%
% de personal de operaciones a nivel de consultor o más arriba, que empezó como empleado	n/a	31.5%
% de miembros de equipos de gerencia sup. a nivel mundial que empezaron como empleados	n/a	42.0%
ENTRENAMIENTO Y FORMACIÓN DE EMPLEADOS		
% de empleados satisfechos con recibir el entrenamiento necesario para hacer un buen trabajo (NO INCLUYE AUSTRALIA, CANADÁ, CHINA, JAPÓN)	79.4%	80.6%
% de gerentes que sienten que la persona a la que presentan sus informes apoya su desarrollo profesional (NO INCLUYE AUSTRALIA, CANADÁ, CHINA, JAPÓN, REINO UNIDO)	80.3%	81.6%
SATISFACCIÓN DE LOS EMPLEADOS (NO INCLUYE AUSTRALIA, CANADÁ, CHINA, JAPÓN)		
% de empleados que le recomendarían a un amigo que trabaje en McDonald's	82.2%	83.2%
% de empleados que se sienten valorados como empleado de McDonald's	76.5%	79.1%
% de gerentes que le recomendarían a un amigo que trabaje en McDonald's	80.8%	81.6%
% de gerentes que se sienten orgullosos de trabajar para McDonald's	82.0%	83.5%
OPORTUNIDADES DE GERENCIA PARA MUJERES		
% de gerentes de restaurantes operados por la compañía que son mujeres	n/a	44.0%
% de personal de oficina de gerencia media que son mujeres	n/a	39.9%
% de personal de operaciones de gerencia media que son mujeres	n/a	31.5%
% de miembros de equipos de gerencia superior a nivel mundial que son mujeres	n/a	15.3%
IMPUESTOS SOCIALES		
Total de impuestos sociales que McDonald's ha pagado <sup>6</sup>	\$345.3m	\$382.3m
<b>LUGAR</b>		
ACTIVIDADES FILANTRÓPICAS (A NIVEL MUNDIAL)		
Total recaudado por el Sistema McDonald's incluyendo empleados, propietarios/operadores y proveedores, y con la ayuda de clientes, para RMHC y otras obras de beneficencia <sup>7</sup>	n/a	\$60.9m
Total de contribuciones corporativas en efectivo y en especies	\$9.2m	\$13.3m
IMPACTOS ECONÓMICOS LOCALES (NO INCLUYE JAPÓN)		
Total de gastos de capital (inversiones en restaurantes nuevos y existentes)	\$940m	\$1,140m
USO DE ENERGÍA ELÉCTRICA A NIVEL DE RESTAURANTE (NO INCLUYE CHINA, EE. UU.)		
Kilovatios hora utilizados por transacción (CT), resultado del uso de energía eléctrica en restaurantes operados por la compañía <sup>8</sup>	0.85 kwh/CT	0.85 kwh/CT
EMISIONES DAÑINAS ASOCIADAS CON EL EFECTO INVERNADERO (NO INCLUYE CHINA, EE. UU.)		
Emisiones de CO <sub>2</sub> (en toneladas) resultado del uso de energía eléctrica en restaurantes operados por la compañía <sup>9</sup>	591,000	643,800

<sup>3</sup> Excepto se indique lo contrario, las cantidades corresponden a nuestros nueve mercados principales: Alemania, Australia, Brasil, Canadá, China, Estados Unidos, Francia, Japón y Reino Unido.

<sup>4</sup> Empaque para venta al público no incluye artículos pre-envasados tales como aderezos para ensaladas.

<sup>5</sup> La información para empleados de restaurantes es para tiendas operadas por la compañía.

<sup>6</sup> Los impuestos sociales contribuyen a programas del gobierno que pueden beneficiar a los empleados de la empresa (jubilación, salud, desempleo).

<sup>7</sup> Incluye una porción de los fondos de contribución corporativa que se menciona a continuación.

<sup>8</sup> Los datos de EE. UU. están disponibles únicamente para el año 2005 y, de incluirse, afectarían la posibilidad de comparar los años 2004 y 2005. Los datos de EE. UU. de 2005 para restaurantes operados por la compañía representan 1.20 kWh por transacción.

<sup>9</sup> Los datos de EE. UU. están disponible únicamente para el año 2005 y, de incluirse, afectarían la posibilidad de comparar los años 2004 y 2005. Los datos de EE. UU. de 2005 para restaurantes operados por la compañía representan 173,168 kWh por transacción.

**McDONALD'S UNA FAMILIA MUNDIAL DE RESTAURANTES LOCALES**

- Cerca de 30,770 restaurantes McDonald's en 118 países.
- Más de 73% de restaurantes de McDonald's tienen propietarios locales y son operados por aproximadamente 5,920 mujeres y hombres independientes en todo el mundo.

Esta estructura innovadora permite a los empleados del restaurante atender las necesidades de las familias trabajadoras de hoy día ofreciéndoles ingredientes de elevada calidad y excelente servicio en cómodas ubicaciones, todo dentro de un marco de referencia mundial que garantiza estándares elevados de seguridad, calidad responsabilidad.

**EL BANCO DE TRES PATAS**

Fred Turner, Director Ejecutivo Honorario, describió a las operaciones de McDonald's como un **banco de tres patas, donde cada una de las patas son nuestros empleados, propietarios/operadores y proveedores.** Como en todo banco, las tres son esenciales, y las tres deben de ser fuertes y equilibradas para alcanzar el éxito.



PATA 1



PATA 2



PATA 3

**EMPLEADOS**

El servicio en McDonald's comienza con nuestra gente. Juntos con nuestros titulares de franquicia, empleamos a más de 1.5 millones de personas en todo el mundo. Aproximadamente 421,000 son nuestros propios empleados (cerca del 97% de ellos en nuestros restaurantes operados por la empresa).

Tomamos muy seriamente la responsabilidad de promover condiciones de trabajo justas, seguras y saludables, políticas de administración efectivas, así como la diversidad e inclusión en nuestros restaurantes.

Nos sentimos orgullosos de las oportunidades disponibles dentro del sistema McDonald's. Y las oportunidades están a la vista en el hecho de que el 42 por ciento de nuestra alta gerencia en todo el mundo – incluyendo a nuestro CEO, el Director de Restaurantes, el Presidente de McDonald's Europa, el Presidente de McDonald's APMEA (Asia Pacífico, Medio Oriente y África) y tres de los Presidentes de División de los EE. UU. iniciaron sus carreras en McDonald's sirviendo a los clientes en nuestros restaurantes.

**PROPIETARIOS/OPERADORES**

Nuestras relaciones con los propietarios/operadores son la clave de nuestro éxito, ya que ellos ayudan a garantizar el equilibrio correcto entre la autonomía local con nuestros estándares mundiales de calidad y servicio.

Nuestros propietarios/operadores viven y trabajan en el mismo lugar que nuestros clientes. Ellos conocen el ambiente de negocio local y están profundamente conectados con los intereses e inquietudes de sus comunidades.

Los propietarios/operadores elaboran e implementan sus propios planes de negocio, realizan sus propias compras de bienes y servicios, emplean y administran a sus propios empleados<sup>11</sup> y cosechan el beneficio de su propio éxito. Ellos establecen sus escalas de salarios propias, determinan qué beneficios adicionales a la ley proporcionarán y toman sus propias decisiones acerca de a quién contratar y promover.

Además de garantizar que todos los restaurantes McDonald's alrededor del mundo adhieren a un conjunto estricto de estándares de calidad, servicio, limpieza y seguridad, colaboramos con los operadores/propietarios para respaldar prácticas comerciales responsables.

**PROVEEDORES**

McDonald's es un consumidor con un carrito de compras enorme. En el año 2005, las compras de alimentos, papel y juguetes de los restaurantes en todo el mundo, con mucho nuestras categorías de gastos más significativas, sumaron un total de aproximadamente \$18,300 millones. En términos de gastos, la carne de res es nuestra compra más grande, seguida de pollo, empaque y productos lácteos, incluyendo queso. Desde el año 2002, nuestros gastos mundiales de productos avícolas y derivados han aumentado, reflejando, en parte, nuevas opciones en el menú, tales como ensaladas del tamaño de un plato principal.

Somos bien conscientes de las responsabilidades y oportunidades inherentes a este nivel de poder adquisitivo y de la manera en que nuestras políticas de suministro pueden afectar a las industrias de producción y sus propios empleados. Estamos constantemente explorando nuevas formas de ejercitar esta influencia de forma responsable. Cuando se trata de nuestros proveedores, esperamos que ellos compartan plenamente nuestros valores y compromisos y hemos implementado numerosos programas para alentar esto.

<sup>10</sup> Además de los restaurantes McDonald's, operamos Boston Market y Chipotle Mexican Grill en los EE. UU. y poseemos un interés minoritario en Prêt à Manger, ubicado en el Reino Unido. En el año 2005, estas otras marcas fueron responsables por casi el 7% de ingresos. Debido a representan una fracción relativamente pequeña de nuestro negocio y funcionan casi de forma autónoma, este informe se relaciona únicamente con las políticas, desempeño y operaciones de la marca McDonald's, excepto en el área de desempeño financiero.

<sup>11</sup> Las políticas de la compañía en relación con los empleados no cubren a nuestros propietarios/operadores independientes ni a sus empleados.

### RESTAURANTES LOCALES, ESTRUCTURA GLOBAL

McDonald's está organizado por segmentos geográficos o Áreas del mundo (AOW, por sus siglas en inglés) Norteamérica, Europa, América Latina y un segmento que comprende Asia/Pacífico, Medio Oriente y África (APMEA, por sus siglas en inglés). También existe otro segmento para las marcas que no son de McDonald's.

Francia, Alemania y el Reino Unido representan a más del 60% de los ingresos de Europa. Brasil representa más del 40% de los ingresos de América Latina. Y Australia, China y Japón representan casi el 50% de los ingresos de APMEA. Junto con los EE. UU. y Canadá, llamamos a estos países nuestros "mercados principales".

### POR QUÉ ESCUCHAR A NUESTRO SISTEMA

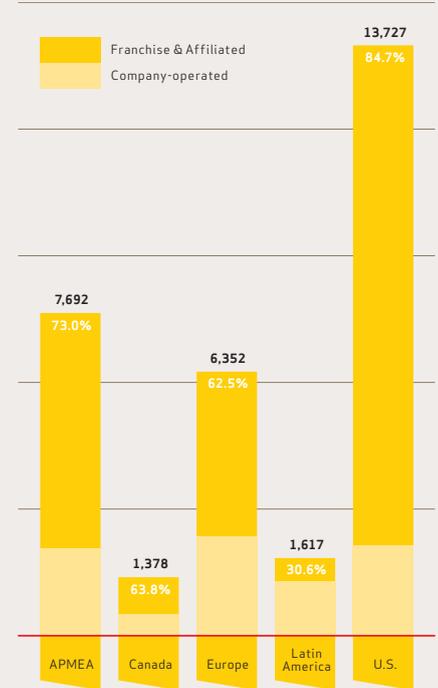
Para que el negocio sea exitoso, debemos escuchar. Simplemente no podemos tener éxito si no escuchamos a nuestros clientes, personal de los restaurantes y proveedores de todo el mundo para conocer qué es importante para ellos.

En Norteamérica y Europa, existen **consejos independientes de propietarios/operadores** que opinan sobre programas y políticas corporativas y presentan propuestas para mejoras. **Cooperativas locales**, compuestas por propietarios/operadores y personal de la compañía, toman decisiones en conjunto sobre temas tales como gastos para publicidad local y planes para presentar las promociones locales. En los EE. UU. también nos beneficiamos del **consejo de organizaciones defensoras de la diversidad de propietarios/operadores**.

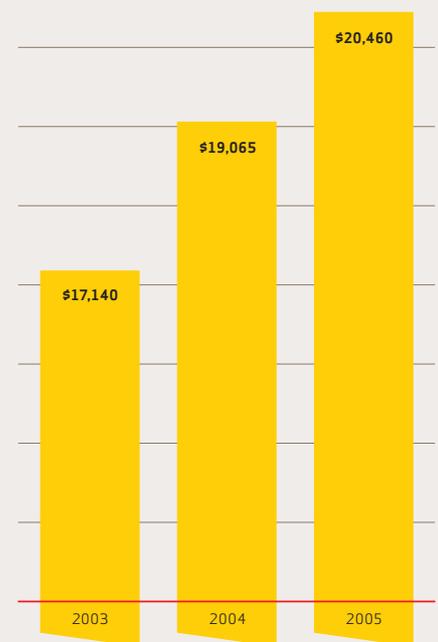
También tenemos **consejos de proveedores** para ciertas prioridades esenciales como el control de calidad y la seguridad. Estos consejos han sido un vehículo para la colaboración de nuestros Principios conducentes al bienestar de los animales, e iniciativas para reforzar las barreras de contención del sistema contra la encefalopatía espongiforme bovina (BSE).

El Sistema de McDonald's es descentralizado. Pero también reconocemos la necesidad de mantener un sistema en el cuál todos adhieran a los mismos valores, principios y normas centrales. Los mismos están contemplados en un enfoque que llamamos "libertad dentro del marco". Los negocios locales (propietarios/operadores y gerentes de restaurantes) tienen la flexibilidad de desarrollar programas que responden a la diversidad de nuestros clientes y condiciones del mercado local.

### UBICACIÓN Y PROPIEDAD DE LOS RESTAURANTES MCDONALD'S



### INGRESOS 2003-2005



## MEJOR, NO SÓLO MÁS GRANDE

Procuramos crecer por ser mejores, no sólo por ser más grandes, atrayendo mayor cantidad de clientes con mayor frecuencia a nuestros restaurantes existentes. Para lograr esto, desde principios de 2003, hemos alineado nuestras operaciones mundiales alrededor de una estrategia llamada **Plan para ganar**. El Plan proviene de nuestra misión de la marca de "ser el lugar y la forma favoritos para comer de nuestros clientes". Se centra en los cinco principios básicos de una experiencia excepcional de cliente: **Gente, Productos, Lugar, Precio y Promoción**. Cada uno de estos principios tiene su propia visión, objetivos específicos e indicadores clave de desempeño. Esto refleja un enfoque hacia un crecimiento a largo plazo, sostenible y lucrativo.

Nuestra alineación detrás del Plan para ganar ha producido resultados financieros consistentemente sólidos. Estamos comprometidos con continuar aumentando las ventas al mejorar más aún las operaciones y la experiencia de nuestros clientes.

## LA BÚSQUEDA CONTINUA DE LA EXCELENCIA

Estamos comprometidos con mejorar continuamente la satisfacción del cliente. El logro de esta misión requiere que las operaciones del restaurante demuestren su excelencia de forma constante: comida segura de alta calidad; servicio rápido, amigable y exacto y un ambiente de restaurante limpio y acogedor. Para producir todo esto, debemos superarnos continuamente a través de la implementación de normas rigurosas cuyo objetivo no sea simplemente cumplir sino superar lo requerido y esperado.

Iniciamos el **Proceso de mejoramiento de las operaciones del restaurante (ROIP)** en 2002 para ayudar a mejorar los niveles de desempeño y responsabilidad del restaurante en relación con nuestras normas de calidad, servicio, limpieza (CSL) y prácticas de trato con la gente. Las normas han sido divididas en procedimientos específicos y están organizadas en 12 sistemas que dan forma a la experiencia que nuestros clientes esperan.

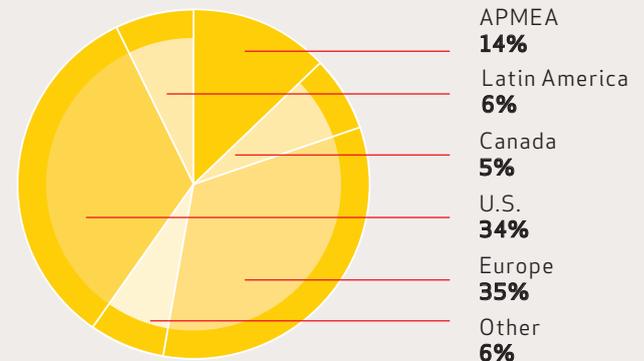
*Inicialmente lanzado en los EE. UU., el ROIP fue implementado en otros 16 países por lo que ahora alcanza a los países que representan el 84% de nuestros ingresos a nivel mundial. Para el final de 2006, se habrá implementado también en restaurantes que representan más del 94% de los ingresos mundiales.*

Según el ROIP, los dos tipos de restaurantes (franquicias y los operados por la compañía) están sujetos a **revisiones periódicas en el lugar para evaluar su desempeño**. Las revisiones identifican fortalezas y oportunidades para mejorar y proporcionan la base del entrenamiento y otros planes de acción.

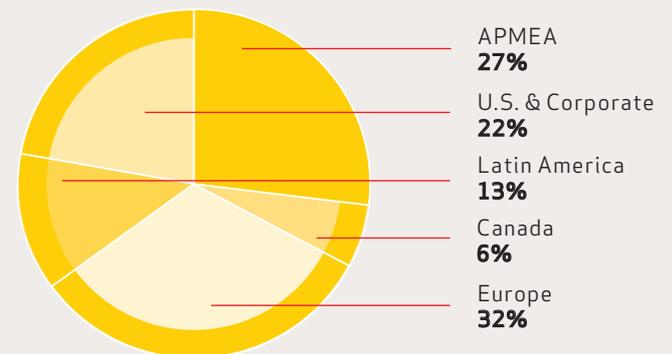
Además de estas revisiones periódicas, calificamos a cada restaurante basados en un **programa de comprador misterioso**, que son visitas anónimas no anunciadas de empleados entrenados quienes califican el desempeño de CSL del restaurante de acuerdo con su experiencia como clientes. También recibimos información de nuestro propio personal en cada restaurante por medio de una **encuesta de satisfacción del empleado**.

Algunas unidades comerciales alrededor del mundo incluyen una calificación del restaurante basada en los comentarios de los clientes. Por ejemplo, en los EE. UU., los clientes hacen llegar sus comentarios a través de un número de llamada gratuita (1-800-244-6227). En 2006 planeamos establecer un código normalizado para los distintos tipos de comentarios de clientes que recibimos e incorporar a nivel global las opiniones de los clientes en nuestros indicadores de desempeño ROIP del restaurante.

## INGRESOS 2005



## DISTRIBUCIÓN DE EMPLEADOS DE LA COMPAÑÍA



La responsabilidad corporativa comienza en el punto más alto de la organización. En McDonald's, el concepto de un buen gobierno corporativo se remonta a nuestro fundador, Ray Kroc. A través de los años, hemos establecido políticas y normas alineadas con su visión de "un programa sólido, permanente y constructivo que en los próximos años estará mucho más de moda que en la actualidad".

Las Normas de conducta comercial están disponibles en línea en [www.csr.mcdonalds.com/standards.html](http://www.csr.mcdonalds.com/standards.html)



### PROMOCIÓN DEL BUEN GOBIERNO Y LA CONDUCTA ÉTICA

Nuestra Junta Directiva y los gerentes principales trabajan para garantizar la integridad de la compañía en todas sus relaciones con los accionistas. Nuestro compromiso está presente en políticas, normas y códigos, incluyendo nuestros **Principios de autoridad corporativa, Código de conducta para la Junta directiva y Código de ética para nuestro Director ejecutivo y Funcionarios financieros superiores.**

En 1994, la Junta Directiva tomó la entonces innovadora decisión de incluir un resumen de nuestros principios de autoridad en los manifiestos para la Reunión anual de accionistas. A partir de entonces, la mayoría de las compañías ha seguido el procedimiento. Nuestros Principios de autoridad corporativa han evolucionado con el tiempo en respuesta a los cambios en las visiones de las mejores prácticas y expectativas de los accionistas. La Junta asume el compromiso de revisar estos Principios por lo menos una vez al año, con miras a una mejora continua.

Los Principios incluyen cláusulas diseñadas para asegurar la supervisión independiente de los asuntos comerciales y bienes de la compañía. Exigen que una mayoría sustancial de nuestros miembros de la Junta sean independientes, por ejemplo, "que estén libres de cualquier relación con la Compañía o su gerencia que pueda perjudicar, o parezca perjudicar, la capacidad del Director de emitir juicios independientes".<sup>12</sup>

### NORMAS DE CONDUCTA COMERCIAL

Para los empleados de McDonald's en todo el mundo, el marco general para prácticas comerciales éticas son nuestras **Normas de conducta comercial**.<sup>13</sup> Estas se aplican a todos nuestros empleados asalariados en todo el mundo, incluyendo los gerentes de restaurantes. Publicadas por primera vez hace más de 40 años, las Normas han sido revisadas en repetidas ocasiones para reflejar el cambiante entorno de negocios. La revisión importante más reciente se completó en 2003.

Aunque ningún código escrito puede proporcionarnos las reglas para manejar todos los asuntos de ética que puedan surgir o incorporar todas las leyes y políticas que se aplican a nuestro negocio alrededor del mundo, las Normas se basan en nuestros valores centrales, proporcionan una orientación para una conducta comercial ética, ofrecen una guía en una amplia gama de áreas de problema e identifican recursos para preguntas y problemas.

En el corazón de las Normas residen tres principios básicos: responsabilidad personal, comunicación abierta y acción por el mejor interés del Sistema. Se les pide a los empleados que reconozcan que sólo ellos, individualmente, actuando de acuerdo con estos principios y buen juicio, pueden "mantener el brillo de nuestros Arcos al hacer las cosas correctas de la forma correcta".

o y el Presidente. El Secretario de la

<sup>12</sup> La actual Junta Directiva es un Director independiente.

<sup>13</sup> Aunque las políticas de la compañía relacionadas con empleados no cubren a nuestros propietarios/operadores independientes o a sus empleados, algunas expectativas en las Normas de conducta comercial son iguales a las expectativas para nuestros propietarios/operadores y, por lo tanto, para sus empleados. Incluyen, por ejemplo, el cumplimiento de todas las leyes, reglamentos y disposiciones aplicables para un ambiente de trabajo seguro.

## PROGRAMA DE CUMPLIMIENTO DE LAS NORMAS

Las Normas son una política guía implementada por un Funcionario de cumplimiento corporativo quien reporta directamente al Consejo general.

Según las Normas, los empleados son responsables de hacer preguntas e informar sobre problemas e informar violaciones conocidas por medio de una línea de llamada gratuita, la **Línea de integridad comercial**, disponible 24 horas al día, los siete días de la semana. Hay traductores disponibles para empleados que no hablen inglés. Los empleados pueden presentar sus informes de manera anónima y se les asegura que no se hará ningún intento para identificarlos. Las represalias contra empleados que dan a conocer problemas están prohibidas y son causa de medidas disciplinarias.

Cuando los empleados reciben las Normas, se les pide que firmen un formulario que certifica que las han leído y están de acuerdo con seguirlas. Luego se les pide que lo ratifiquen cada año. La tasa de respuesta es 98% o mejor en prácticamente todos los países. Los certificados se archivan y están sujetos a revisión por auditores internos.

Otra parte importante del programa de cumplimiento es **el entrenamiento para ayudar a los empleados a que comprendan en su totalidad las Normas y las apliquen en su trabajo diario**. El programa de entrenamiento consiste de una serie de cursos en línea obligatorios, cada uno con un proceso de verificación. Esto incluye:

- La filosofía de las Normas, responsabilidades de los empleados y los recursos disponibles.
- La protección de la información confidencial y el manejo de registros.
- El "Cumplimiento en línea" (E-compliance) asociado con el correo electrónico y las comunicaciones a través de Internet.
- La política antimonopolio, para empleados responsables de precios y compras a proveedores.
- Las leyes anticorrupción para empleados y agentes de terceros, especialmente aquellos que dirigen negocios internacionales, para apoyar el cumplimiento de la Ley de prácticas de corrupción en el extranjero.

## POLÍTICA DE APORTES POLÍTICOS

En marzo de 2006, nuestra Junta directiva adoptó una Política de aportes políticos bajo la cual los aportes políticos hechos en los EE. UU. deben reportarse semestralmente en [mcdonalds.com](http://mcdonalds.com).

## EL FUTURO

Uno de nuestros objetivos es seguir desarrollando y mantener un programa de cumplimiento de conducta comercial efectivo. Esto involucrará acciones continuas para mantener a los empleados conscientes de las tendencias en la cúpula de la organización y lo que se espera de ellos. También buscamos extender nuestro programa de entrenamientos para llegar a empleados en todo el mundo y proporcionar guía y entrenamiento adicional que los ayude a integrar las Normas de conducta comercial y políticas relacionadas en sus actividades comerciales diarias.

## ADMINISTRACIÓN CORPORATIVA RESPONSABLE

En McDonald's, tomamos en serio la responsabilidad asociada a ser un jugador importante en la industria mundial de alimentos. Mientras que los temas que enfrentamos están en constante evolución, hacemos todo el esfuerzo por evaluar oportunidades y riesgos potenciales, intereses de los accionistas, fuentes de experiencia relevante, recursos y otros factores relevantes. Y mientras que las situaciones y circunstancias varían de país en país y mes a mes, nos basamos en varios principios básicos:

- **Siempre tenemos al cliente en mente.**
- **Buscamos oportunidades de liderazgo en nuestra industria donde consideremos que podemos hacer una diferencia significativa.**
- **Buscamos aprender de los expertos.**
- **Buscamos la mejora continua.**
- **Buscamos colaborar continuamente, ya sea con nuestros propietarios/operadores y proveedores u organizaciones externas.**

## SUPERVISIÓN Y COORDINACIÓN DE LA RESPONSABILIDAD CORPORATIVA

De forma consistente con nuestra política de actuar tan localmente como sea posible, nuestras unidades comerciales locales y regionales juegan un papel en el desarrollo y la implementación de las políticas y estrategias de responsabilidad corporativa.

La Junta directiva tiene un **Comité permanente de responsabilidad corporativa**. Actúa como un asesor de la Junta y la gerencia sobre políticas y estrategias.

A nivel de gerencia mundial, varios grupos proporcionan liderazgo sobre ciertos temas de responsabilidad corporativa. Por ejemplo:

- **Consejo de relaciones corporativas mundiales:** alinea globalmente toda la comunicación y asuntos externos para McDonald's; supervisa y aconseja sobre nuestros esfuerzos de responsabilidad corporativa.
- **Junta de control de calidad (QA):** los directores de control de calidad en cada uno de nuestros sectores geográficos y cadena de proveedores a nivel superior y especialistas en seguridad alimentaria guían el desarrollo y la ejecución de nuestras estrategias de control de calidad a nivel mundial, incluyendo seguridad alimentaria e iniciativas de compras responsables.
- **Departamento de Manejo de Asuntos y Actitud Social Corporativa:** proporciona liderazgo, coordinación y respaldo al personal corporativo, para nuestros programas y políticas de responsabilidad corporativa global.
- **Departamento de Responsabilidad Social, Seguridad y Protección:** desarrolla y supervisa los normas de nuestro Sistema relacionados con la seguridad e integridad de nuestros productos, incluyendo nuestro Código de conducta para Proveedores.

PRODUCTOS:

## Estilos de vida activos y equilibrados

Ofrecer opciones de menú  
Proporcionar información nutricional  
Promover la actividad física  
Comercializar y comunicar responsablemente

### OPEN DOORS

PREGUNTAS Y PERSPECTIVA DE CERES STAKEHOLDER:

#### ¿Qué papel juega en la crisis de obesidad y cómo está asumiendo esta responsabilidad?

La preocupación por la tendencia a la obesidad está creciendo, y justificadamente. En la mayoría de países desarrollados, las tasas de obesidad han aumentado significativamente en la última década, y no parecen detenerse. El debate se centra en las causas y soluciones. ¿El problema se debe principalmente a estilos de vida cada vez más sedentarios, a la abundancia de comida barata o una combinación? ¿Puede resolverse con leyes del gobierno o requerirá la colaboración multilateral de parte del gobierno, las ONG, profesionales médicos y empresas del sector privado? Y teniendo en cuenta todo esto, ¿cuál es la responsabilidad del consumidor?

McDonald's ha sido uno de los blancos principales en el debate de la obesidad. Es por eso que les pedimos que ahondaran en su enfoque del problema, particularmente en su iniciativa de información nutricional. ¿Por qué se están enfocando en proporcionar información sobre los valores nutricionales de sus productos alimenticios y qué papel juega esto en su enfoque general? ¿Cómo ven su responsabilidad y cuáles, en su opinión, son sus límites?

---

*“Desde hace tiempo McDonald’s ejerce el liderazgo en lo que se refiere a proporcionar información nutricional. Ahora, con la Iniciativa de información nutricional, McDonald’s está adoptando un enfoque creativo y científicamente adecuado para comunicar información nutricional, haciéndola más clara e incluso más accesible para los consumidores.”*

**DR. LOUIS SULLIVAN**, PRESIDENTE EMÉRITO, MOREHOUSE SCHOOL OF MEDICINE, EX SECRETARIO DEL DEPARTAMENTO DE SALUD Y SERVICIOS HUMANOS DE LOS EE. UU., PROFESOR CLÍNICO DE MEDICINA, UNIVERSITY OF CALIFORNIA EN SAN FRANCISCO, MIEMBRO DEL CONSEJO ASESOR MUNDIAL SOBRE ESTILOS DE VIDA EQUILIBRADOS DE McDONALD’S





### UN COMPROMISO GLOBAL... UN ENFOQUE LOCAL

Las tendencias sociales que aparecen en las Preguntas y perspectivas de Ceres Stakeholder subrayan una oportunidad fundamental para McDonald's. Comenzamos en la década de 1950 como un lugar donde comer hamburguesas, en una época en que las expectativas y necesidades de los clientes sobre nutrición y estilos de vida equilibrados eran distintos a lo que son ahora. Las expectativas de los consumidores están cambiando. Estamos evolucionando junto con nuestros clientes al proporcionar una gama más amplia de opciones que nos permitirán cubrir mejor sus necesidades en los siguientes 50 años tan bien como lo hemos hecho en los últimos 50 años.

Para dar solución a estas tendencias sociales se necesita investigación, innovación y colaboración a lo largo de muchos sectores. Nuestro objetivo es doble: **continuar con nuestro esfuerzo de ser parte de la solución y continuar con nuestro papel de líderes en la industria.**

Con este fin, estamos bien enfocados en nuestros **esfuerzos por tener Estilos de vida activos y equilibrados (BAL, por sus siglas en inglés)**, que proporcionen a nuestros clientes las herramientas para que a la hora de elegir sobre su estilo de vida y el de sus familias lo hagan contando con toda la información necesaria.

A nosotros en McDonald's nos encanta hablar de números, y nuestros "miles de millones servidos" se han vuelto casi un ícono tal como los mismos Arcos Dorados. Aquí presentamos algunas cifras que no se ven todos los días.

#### SÓLO EN EL 2005, NUESTROS RESTAURANTES EN TODO EL MUNDO SIRVIERON:

- 433 millones de libras de vegetales, incluyendo 304 millones de libras de vegetales verdes mixtos, 102 millones de libras de tomate y 9 millones de libras de zanahorias.
- 181 millones de libras de fruta, incluyendo 34 millones de libras de manzana sólo en los EE. UU.
- 34 millones de libras de manzana servidas en los EE. UU. hacen de McDonald's el mayor comprador de manzanas del país de la industria de restaurantes.
- 16 millones de galones de jugo de fruta.



### EL LIDERAZGO EMPIEZA CON ESCUCHAR

Nuestros esfuerzos por tener estilos de vida activos y equilibrados están basados en lo que nuestros clientes quieren y cuentan con información de los últimos descubrimientos científicos en las áreas de la salud y nutrición. Para lograr nuestro objetivo de mejorar continuamente:

- **Escuchamos a nuestros clientes.** Sus necesidades, intereses y opiniones sobre salud y nutrición son importantes para nosotros. Recientemente formamos un Panel mundial de madres que nos hacen llegar sus opiniones sobre cómo cubrir mejor las necesidades de las mamás y sus familias alrededor del mundo.
- **Escuchamos a expertos independientes en salud y nutrición.** A nivel corporativo, un Consejo asesor mundial de los mejores investigadores académicos y expertos en acondicionamiento físico de todo el mundo nos asesora en una diversa gama de temas de estilos de vida activos y equilibrados, incluyendo muchas de las iniciativas principales que aparecen aquí.
- **Escuchamos a especialistas regionales que nos ayudan a orientar nuestras iniciativas locales.** Por ejemplo, en Europa, un equipo independiente de especialistas en alimentos, el Nutritionist Steering Group, asesora a un grupo de trabajo interdisciplinario de responsables a nivel corporativo sobre programas de estilos de vida activos y equilibrados. En Australia, McDonald's tiene el beneficio de recibir consejos y recomendaciones del The Food Group of Australia, un equipo de dietistas profesionales acreditados.
- **Escuchamos a otras personas y organizaciones que tienen experiencia en los temas relacionados con estilos de vida activos y equilibrados.** De manera constante y activa solicitamos opiniones e información de organizaciones tales como la Organización Mundial de la Salud, el Comité Olímpico Internacional y otras organizaciones no gubernamentales (ONG), profesionales médicos, investigadores científicos, educadores y expertos en nutrición y acondicionamiento físico.

Al haber pasado su infancia en una granja en Alberta, Canadá, el Dr. Harvey Anderson creció entendiendo la importancia de alimentar adecuadamente a los animales de los cuales su familia dependía. Eventualmente, esto lo llevó a estudiar las ciencias de la nutrición humana. Actualmente, el Dr. Anderson es Profesor de Ciencias de la nutrición, Fisiología y Ciencias médicas en la University of Toronto. Comenzó a trabajar con McDonald's al final de la década de los 80s y principio de los 90s. Ha sido miembro del Consejo asesor mundial sobre estilos de vida activos y equilibrados de McDonald's desde su fundación en 2003.

“Como nutricionistas, hablamos de ‘equilibrio de energía’, un concepto que la mayoría de la gente aún no entiende. Para la persona promedio, simplemente significa mantener el peso corporal al equilibrar la entrada con la salida. También hablamos de la importancia del estilo de vida, y traducimos esto en acciones de actividad aumentada, como subirse en una caminadora. McDonald's dice, ‘Sí, eso es una parte, pero actividad también se trata de hacer cosas. No se quede sentado, haga algo.’”

“Existe mucho escepticismo, pero McDonald's realmente se preocupa por la salud de los niños y del consumidor; ése es un aspecto. El otro aspecto es la calidad de la comida. Servir más de 45 ó 50 millones de comidas al día con un récord tan sobresaliente de seguridad de la comida es extraordinario.

“Cuando empiezo a trabajar con cualquier compañía como asesor científico, les digo desde el principio que si en dos años no veo ningún resultado, hasta ahí llego. No estaría con McDonald's si no creyera realmente que se preocupan.”



## NUESTRO OBJETIVO ES SER LOS LÍDERES EN EL APOYO DEL BIENESTAR DE NIÑOS Y FAMILIAS... DONDEQUIERA QUE HAGAMOS NEGOCIOS

Sobre la base de lo que aprendemos de nuestros clientes, expertos independientes, especialistas regionales y organizaciones de terceros, continuamos desarrollando y refinando nuestro programa de estilos de vida activos y equilibrados, que consta de tres partes: **Opciones de menú, Información y Actividad física.**



OPCIONES DE MENÚ

Ofrecer una diversidad de opciones de comidas y bebidas de alta calidad, en varios tamaños de porción y servidos en un ambiente limpio y amable.



INFORMACIÓN

Ofrecer información sobre nutrición y otros tipos, fácil de comprender para ayudar a que las personas alcancen sus objetivos de bienestar.



ACTIVIDAD FÍSICA

Promover formas simples y divertidas para que los niños y familias incorporen la actividad dentro de sus vidas diarias.



Arriba. Anuncios del menú de Francia (arriba) e Italia.

### ATENDEMOS LAS NECESIDADES CAMBIANTES DE NUESTROS CLIENTES

Muchos consideran que los Arcos Dorados es simplemente un lugar donde encontrar los clásicos tales como una Big Mac o nuestras mundialmente famosas papas; clásicos que siguen siendo los favoritos de los clientes de todo el mundo gracias a los ingredientes básicos de primera calidad que los componen, carne, pescado, pan, vegetales y lácteos, y el hecho de que simplemente saben bien. En la actualidad, sin embargo, ofrecemos una **gama muchísimo más amplia de comidas y bebidas** para cubrir las diversas necesidades y preferencias de nuestros clientes alrededor del mundo. Y si tenemos en cuenta el sólido rendimiento de nuestras ventas, parecería que nuestros clientes están respondiendo.

Hemos incorporado con éxito opciones de ensaladas del tamaño de una comida en Australia, Brasil, Canadá, Japón, varios países europeos y los EE. UU. Hemos empezado a ofrecer bolsas con fruta fresca en Europa, manzanas enteras en Australia y Brasil y Apple Dippers (bolsas con rodajas de manzana con una opción de salsa de caramelo) en Canadá y los EE. UU. Además, en la mayoría de nuestros nueve mercados principales se pueden encontrar postres de yogurt con fruta.

A nivel regional y local, el concepto de opción está centrado aún más en los clientes. En Brasil, por ejemplo, el menú incluye agua de coco. Nuestros restaurantes sirven hamburguesas de arroz en Taiwán y pudín de avena en el Reino Unido.



### AMPLIAMOS LAS OPCIONES DE MENÚ

Elaborar un indicador clave de desempeño (KPI, por sus siglas en inglés) apropiado para las opciones del menú es alto totalmente nuevo. Decidimos comenzar concentrándonos en las comidas que los expertos alrededor del mundo generalmente coinciden en señalar como las que las personas deberían comer más seguido: frutas y vegetales. Específicamente, la referencia usada para este KPI fue un informe preparado por un panel internacional de expertos como parte del desarrollo de la Estrategia global en dietas, actividad física y salud de la Organización Mundial de la Salud (WHO, por sus siglas en inglés) y la Organización para la Agricultura y la Alimentación (FAO, por sus siglas en inglés).

#### INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO 2005

No. promedio de artículos, por menú de mercado que contienen por lo menos 1 porción de frutas o vegetales **6.4**

No. promedio de artículos, por menú de mercado que contienen por lo menos 1/2 porción de frutas o vegetales **9.8**

El informe de los expertos de la OMS/OAA (WHO/FAO) sugiere un mínimo de 400 gramos de frutas y vegetales al día. Ya que cinco es el número recomendado de raciones diarias por distintas autoridades en nutrición, incluyendo el Ministerio de Salud del Reino Unido y la coalición de Productos frescos para una mejor salud en los EE. UU., nosotros determinamos el tamaño de una porción al dividir la cantidad diaria recomendada (400g) por el número recomendado de raciones diarias (5) para obtener 80 gramos como el tamaño de una porción.

Para calcular los KPI, realizamos una revisión completa de los menús en nuestros nueve mercados principales, para junio de 2006, incluyendo los artículos base y los de promoción. En esta revisión, se identificaron los artículos que contenían medias porciones y porciones enteras de frutas y vegetales. Este número total, para medias porciones y porciones enteras, fue luego dividido por 9 para obtener un promedio para cada uno de los menús de los nueve mercados principales. Como ofrecemos comidas completas y acompañamientos, así como vegetales en los sándwiches, hemos incluido ambas medias porciones y porciones enteras en nuestros KPI.

### LA HAMBURGUESA CON QUESO DE McDONALD'S GANA LA PRUEBA DE CALIDAD

En 2005, Stiftung Warentest, una fundación independiente de defensa de los derechos del consumidor, realizó pruebas en 19 hamburguesas de distintos tipos de ciertas cadenas de restaurantes de servicio rápido y compañías de comida en Alemania.



La fundación analizó las hamburguesas desde varias perspectivas, incluyendo:

- Apariencia, sabor, olor y estructura de todos los elementos
- Conveniencia para tres grupos de edad separados: niños, jóvenes y adultos
- Valor nutricional por porción
- Combinación con otros productos tales como papas y ensaladas
- Contenido microbiológico
- Empaque
- Alcance de la información legal y nutritiva proporcionada a los clientes

La hamburguesa con queso de McDonald's recibió el primer lugar. "Tiene el gusto que tiene que tener una hamburguesa" declaró Stiftung Warentest. "Con carne de res y a la parrilla... También apropiada para niños... Con ensalada y jugo de manzana, es una comida principal bien equilibrada".

Izquierda. La Hamburguesa de arroz, hecha de carne de res Kalubi o pollo sazonado, servida sobre una tortita de arroz, fue un éxito tal en Taiwán, que este año se extenderá a otros mercados asiáticos.

Abajo. Una anuncio informa sobre las opciones de Happy Meal en Canadá.



## PROMOCIONAMOS LAS OPCIONES PARA LOS NIÑOS

Nuestras Happy Meals fueron diseñadas originalmente para proporcionar tamaños de porción adecuados para niños pequeños, y ese sigue siendo el caso. También proporcionan nutrientes esenciales necesarias para los niños en crecimiento: proteínas, calcio, hierro y vitaminas del complejo B, entre otros.

Ahora, siguiendo nuestra estrategia de estilos de vida activos y equilibrados, **nos esforzamos por aumentar las opciones de la Happy Meal**. En un número cada vez mayor de nuestros mercados principales, nuestros clientes pueden combinar su plato principal, acompañamiento, bebida y opciones de postre para crear Happy Meals personalizadas a fin de cubrir las necesidades y preferencias individuales de sus hijos.

Por ejemplo, McDonald's Francia ofrece una variedad de cinco sándwiches, tres acompañamientos, diez bebidas y dos postres. Los acompañamientos incluyen palitos de zanahoria y dos tipos de papas fritas. Las bebidas incluyen agua embotellada (con y sin sabor), dos opciones de jugo y un refresco sin azúcar. Y, de postre, los clientes pueden escoger entre un puré de manzana bebible o una bebida de yogurt.

Las opciones de Happy Meal en el Reino Unido también incluyen artículos tales como palitos de zanahoria, agua embotellada, jugo y refrescos (dos tipos) sin azúcar, junto con un bolsa de fruta como acompañamiento o postre y leche orgánica semidescremada. McDonald's Brasil ofrece cuatro platos principales: Hamburguesa, hamburguesa con queso, McNuggets (4) y sándwich de queso a la parrilla, papas o palitos de zanahoria, cuatro bebidas, incluyendo una bebida de fruta o agua de coco, y como adicional, una manzana entera o ensalada de frutas frescas.

CHEF BRIAN FERGUSON  
McDONALD'S AUSTRALIA

OPEN DOORS



Brian Ferguson llegó a Australia desde Irlanda como un ambicioso cocinero de 18 años y pronto se convirtió en un chef de banquetes para uno de los hoteles más prestigiosos de Melbourne. Se unió a McDonald's Australia, como Director de Desarrollo de Productos, en 2002, trayendo consigo una gran experiencia en las industrias de líneas aéreas y de hospitalidad.

**“Llegué a McDonald's sin saber mucho sobre la industria de restaurantes de servicio rápido. Y quedé sorprendido con lo que vi. Llevo 35 años en la industria y he trabajado para varios establecimientos cinco estrellas, pero honestamente nunca había visto personas trabajar de forma tan limpia, segura y eficiente como en un restaurante de McDonald's.”**

**“Si el público cree en lo que estamos haciendo, eso nos permite elevar el estándar un poco más. Cuando lanzamos Salads Plus en Australia, y tuvo tan buen recibimiento, lo tomamos como un estímulo para experimentar con otras cosas. Antes de eso, no creo que muchas personas creyeran que McDonald's pudiera producir una ensalada fresca, crujiente y sabrosa. Con el apoyo continuo de los clientes, obtuvimos la base para intentar alcanzar cosas más grandes.”**

## EN DÓNDE ESTAMOS: INFORMACIÓN NUTRICIONAL

Derecha. McDonald's Japón usa un código en los empaques que permite a los clientes acceder a información nutricional desde de teléfonos celulares activados por Internet.

(Inserto) Explicación de los íconos que McDonald's usa para presentar información nutricional.

*“Las personas muchas veces me preguntan por qué colaboro con McDonald's. Si puedo ayudar a influenciar para que McDonald's incorpore más frutas y vegetales, como ha pasado en los últimos años, eso puede ser una plataforma poderosa desde dónde marcar una diferencia al proporcionar estas opciones a más de 50 millones de clientes al día.”*

DEAN ORNISH, M.D.  
FUNDADOR Y PRESIDENTE,  
INSTITUTO DE INVESTIGACIÓN DE MEDICINA PREVENTIVA, PROFESOR CLÍNICO DE MEDICINA, UNIVERSITY OF CALIFORNIA, SAN FRANCISCO



El Dr. Ornish es consultor y asesor de McDonald's en temas de comida y nutrición.

### AMPLIAMOS LOS CONOCIMIENTOS DE NUESTROS CLIENTES

Con una medida que esperamos revolucione la industria, asumimos un papel importante al imprimir información nutricional directamente en muchos de nuestros empaques al principio de 2006; la primera compañía importante de la industria de restaurantes en hacerlo. Creemos que nuestros clientes deben tener el mismo acceso fácil a información nutricional clave en McDonald's como cuando compran en el supermercado. Esto hará que sea más fácil para nuestros clientes tomar decisiones sobre comidas que sean correctas para ellos y sus familias.

### NUESTRA INICIATIVA DE INFORMACIÓN NUTRICIONAL

Cuando llegó la hora de implementarla, queríamos asegurarnos de haber hecho lo correcto, así que invertimos bastante tiempo investigando y consultando con nuestro Consejo asesor mundial en estilos de vida activos y equilibrados, el Grupo de dirección de nutricionistas (Nutritionist Steering Group) de McDonald's Europa, y otros expertos independientes y funcionarios del gobierno sobre qué decir y cómo decirlo. Luego hablamos con nuestros clientes para averiguar qué formato preferían para comunicar información nutricional de forma rápida y simple.

El resultado pone información nutricional esencial justo en las manos de nuestros clientes, en un formato que les permite entender, de inmediato, cómo se adapta la comida a una dieta equilibrada.

- El formato se concentra en los cinco elementos que los expertos coinciden en señalar como los más importantes para la comprensión de la nutrición por parte de los clientes (calorías, proteínas, grasas, carbohidratos y sodio).
- Para cada uno de estos elementos, se indica el porcentaje de la cantidad diaria recomendada que el producto proporciona.
- El formato se basa en íconos y resulta comprensible independientemente del idioma. Y aunque se trata de un modelo global, el formato es lo suficientemente flexible como para adaptarse a las necesidades, costumbres y menús locales.

En algunos mercados, también incluiremos información nutricional según el formato del gobierno local, así como en el nuestro. Por ejemplo, McDonald's Europa será una de las primeras compañías de restaurante en utilizar los nuevos valores de referencia de nutrición paneuropeos, las Cantidades diarias sugeridas (GDA por sus siglas en inglés). En los EE. UU. y Canadá, los empaques incluirán el cuadro oficial de información nutritiva exigido para comidas envasadas, junto con nuestros íconos y gráfico de barras exclusivos.

Los nuevos empaques hicieron su debut en febrero de 2006 en nuestros restaurantes durante los Juegos Olímpicos de Invierno en Torino. Para fines de 2006 esperamos tenerlos en más de 20,000 de nuestros restaurantes de todo el mundo.



### UN COMPROMISO CON LA EDUCACIÓN SOBRE LA NUTRICIÓN

Coincidentemente con el lanzamiento de los empaques, se incluirá información adicional en nuestros sitios Web locales y regionales y en materiales dentro del restaurante para educar a los clientes sobre el formato de la información nutricional y sobre cómo pueden aplicarlo en sus vidas diarias.

En 2004, algunas regiones de McDonald's alrededor del mundo empezaron a imprimir información sobre artículos populares del menú en sus mantelitos para bandejas. Por ejemplo, en 2005, McDonald's distribuyó cinco millones de Tablas de opciones para las Happy Meals en el Reino Unido. Esto proporcionaba a los padres información fácil de entender acerca de los valores nutricionales principales de cada combinación de la Happy Meal, incluyendo las Cantidades diarias sugeridas e incluso recomendando la mejor combinación de Happy Meal de acuerdo con el Panel de madres independientes.

Además de estos esfuerzos, todos nuestros mercados principales proporcionan información nutricional en sus sitios Web con una variedad de información adicional que pretende ayudar a los clientes a seleccionar sus comidas en McDonald's.

### INFORMAMOS MEJOR A NUESTROS CLIENTES

Los clientes obtienen información de muchas formas distintas. Nuestro objetivo ha sido cubrir sus necesidades a través de una variedad de vehículos que facilitan el acceso a la información. Para medir nuestro desempeño a la hora de proporcionar información nutricional a los clientes, controlamos en qué medida esta información está disponible dentro y fuera de nuestros restaurantes.

INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO	2004	2005
<b>Porcentaje de mercados principales que proporcionan información nutricional:</b>		
Dentro del restaurante (mantelitos para bandejas y folletos)	100%	100%
Fuera del restaurante (sitios Web)	100%	100%



*Extremo izquierdo.* El sitio Web de Go Active!, [www.goactive.com](http://www.goactive.com), estimula a los clientes para que lleven estilos de vida activos y equilibrados a través de prestaciones tales como el juego de herramientas para el acondicionamiento físico de la familia, el consejo de la semana y el entrenador personal interactivo.

## PENSAR GLOBALMENTE

Como somos una empresa con presencia global y un atractivo juvenil, creemos firmemente que debemos fomentar un estilo de vida activo y equilibrado, especialmente en los jóvenes. Es por eso que nos asociamos con el Comité Olímpico Internacional, un grupo de atletas sobresalientes y expertos en acondicionamiento físico para crear el Programa Go Active! que proporciona oportunidades para iniciativas más específicas a nivel local.

Además, en los últimos dos años:

- **Ampliamos el papel de Ronald McDonald como defensor y modelo a seguir para estilos de vida activos y equilibrados.** Ronald comenzó un nuevo show, "Go Active! with Ronald," disponible para encuentros comunitarios y otros programas relacionados en siete países.
- **Modernizamos nuestro sitio Web global, [goactive.com](http://goactive.com), para enfocarnos en las mamás y sus familias.** El sitio Web incluye herramientas de asesoramiento sobre acondicionamiento físico personal, una biblioteca de recursos, un "entrenador virtual" interactivo para ayudar a crear programas de acondicionamiento físico y otros consejos para ayudar a los padres a asegurarse de que sus familias tengan una dieta equilibrada y se ejerciten regularmente.
- **Aprovechamos al máximo nuestros patrocinios corporativos para promover la actividad.** Esto se logra de distintas formas: Primero, desempeñamos un papel como patrocinador TOP (El socio olímpico) y con el restaurante oficial de los Juegos Olímpicos y la Villa Olímpica. Nos hemos comprometido a continuar con nuestro patrocinio Olímpico hasta el 2012, incluyendo nuestro papel como el patrocinador mundial exclusivo de la Olympic Day Run, la carrera olímpica que se realiza una vez al año. También patrocinamos la Copa Mundial de la FIFA™ (Federación Internacional de Asociaciones de Fútbol) y los juegos de campeonato de la UEFA (Unión Europea de Asociaciones de Fútbol).

## ACTUAR LOCALMENTE

Alrededor del mundo, nuestras unidades comerciales locales y propietarios/operadores respaldan una variedad de deportes juveniles y familiares locales y otros programas de actividad física. Entre los ejemplos se incluyen:

- **El Desafío físico Go Active! de McDonald's Canadá.** Lanzado a nivel nacional en el 2005, el desafío comprende seis ejercicios que deben completar estudiantes de la escuela primaria y que luego utilizan para medir su mejoría individual a lo largo del año escolar. Más de 29,000 estudiantes de 329 escuelas de todo Canadá participaron en el desafío 2005/06. Las escuelas participantes obtuvieron CAD \$200 por clase participante, hasta un máximo CAD \$500 por escuela, en créditos de educación física para la compra de equipo nuevo de gimnasio.
- **McDonald's Corea colabora con equipos profesionales de fútbol para ofrecer un programa de desarrollo de habilidades futbolísticas para niños y niñas en edad escolar.** Este programa pretende solucionar los obstáculos locales que enfrenta la actividad física, incluyendo la fuerte presión social por tener buen rendimiento académico y la falta de suficientes parques y otras instalaciones recreativas. Es un concepto nuevo en el país porque ofrece las mismas oportunidades de participación a todos los niños de Corea. Coeducativo y gratuito, a diferencia de la mayoría de programas juveniles de fútbol, se espera que beneficie a más de 3,500 niños este año.
- **Los "Gimnasios de Ronald" de McDonald's Francia.** Estos nuevos conceptos de PlayPlace incluyen áreas atractivas de actividades para escalar, carreras de obstáculos, bicicletas estacionarias, baile y básquetbol. Se han abierto ocho gimnasios y se tiene planeado abrir nueve más en el 2006.
- **"Passport to Play" de McDonald's EE. UU.** Este currículo único de educación física, gratuito para maestros de educación física de escuelas primarias, ayuda a que los niños conozcan y efectivamente participen en juegos de 15 países alrededor del mundo. En 2005, 31,000 escuelas primarias a lo largo del país recibieron el kit de currículo, y calculamos que siete millones de niños disfrutaron de 16 millones de horas de juegos educativos.

*Izquierda.* McDonald's es Patrocinador de los juegos de la Copa Mundial de la FIFA. Aprovechamos al máximo a Ronald McDonald para comunicar nuestro compromiso con estilos de vida activos y equilibrados a través de anuncios como éste, que muestra los zapatos de Ronald con tacos de fútbol.



Arriba. McDonald's Japón creó el sitio Web, Hora de la educación sobre la comida, al que tienen acceso los estudiantes de escuelas primarias y básicas, para aumentar la conciencia sobre la importancia de llevar un estilo de vida activo y equilibrado.

## PRÁCTICAS DE MARKETING Y COMUNICACIONES

Como anunciante global influyente, **consideramos que nuestra responsabilidad es comunicarnos abierta y honestamente acerca de nuestros productos, así como promover los principios básicos del programa de estilos de vida activos y equilibrados**, y por consiguiente aprovechar la oportunidad de contribuir con opciones individuales de estilos de vida.

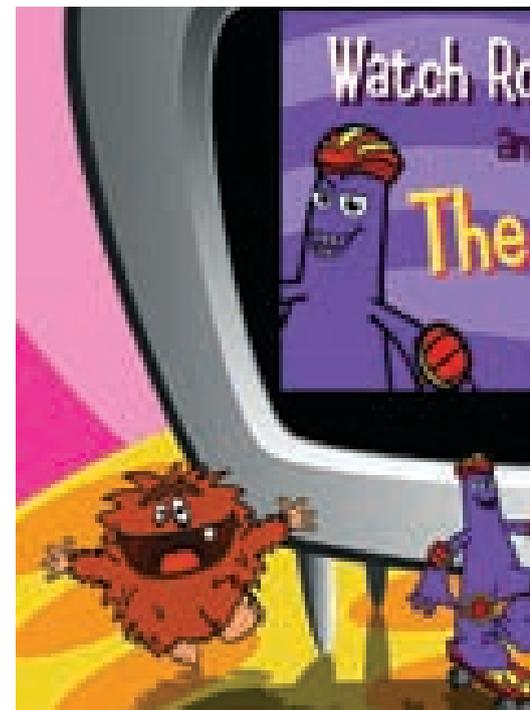
Desde hace varios años, hemos utilizado nuestra experiencia y recursos de marketing para ayudar a informar a los clientes sobre estilos de vida activos y equilibrados en formas simples y divertidas que pueden motivar el cambio positivo.

En marzo de 2005, lanzamos una iniciativa global de educación pública para ayudar a que los consumidores comprendan mejor el concepto esencial de equilibrio de energía. El idea creativa del programa da vida al concepto con un mensaje personalmente atractivo y corto, "es lo que como y lo que hago".

**"es lo que como y lo que hago"** es parte de un esfuerzo más grande para proporcionar educación y promover estilos de vida activos y equilibrados a niños y familias. Entre las iniciativas de servicio público relacionadas están:

- En 2004 y 2005, McDonald's del Reino Unido creó una serie de anuncios informativos con personajes animados llamados YumChums (aparecen en la parte central superior). Estos coloridos personajes explican, a través de bailes y cantos, cómo mantenerse alegre y en línea al comer una dieta equilibrada, tomar suficientes líquidos y hacer ejercicio.
- A mediados de 2005, sacamos al aire un nuevo anuncio de televisión, Ven afuera a jugar (Come Out and Play) donde aparece Ronald McDonald levantando a los niños del sofá e involucrado en una variedad de actividades deportivas al aire libre. Hasta la fecha, el anuncio ha aparecido en 19 mercados locales alrededor del mundo.
- El sitio Web de McDonald's Japón, Hora de la educación sobre la comida (Food Education Time) (a la izquierda) proporciona información sobre nutrición, energía y salud junto con información sobre seguridad de la comida. El contenido del sitio se utiliza en escuelas primarias y secundarias a lo largo del país para aumentar la conciencia de la importancia de una dieta equilibrada y un estilo de vida saludable entre los niños jóvenes y adolescentes. Para desarrollar el sitio, McDonald's Japón se unió con la Asociación de cooperación y educación (ACE, por sus siglas en inglés) y NHK Internacional, una compañía que produce programas educativos televisivos y material educativo para el canal NHK Education. El desarrollo de material adicional sobre seguridad de la comida y sobre salud y nutrición y actividades dentro del aula, está en proceso.

*Derecha.* En 2004 y 2005, McDonald's del Reino Unido creó los personajes YumChums, que no integran la marca McDonald's, y que ayudan a informar a los niños sobre la necesidad de comer una dieta equilibrada y buscar un estilo de vida activo.



## DIFUNDIR MENSAJES RESPONSABLES

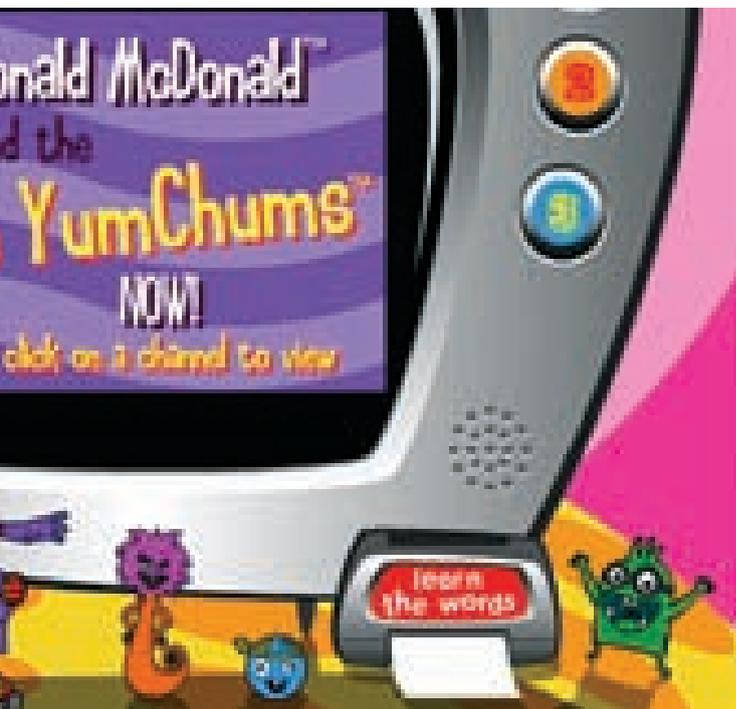
Nuestras normas de marketing y publicidad exigen que nuestras comunicaciones:

- Defiendan un tipo de vida activo y equilibrado para niños, y donde sea apropiado, lo reflejen en nuestros productos de marketing y publicidad.
- Ofrezcan tamaños apropiados de porciones de comida, consistentes con nuestras normas de Happy Meal, y eviten presentar el consumo de nuestra comida en situaciones inapropiadas.
- No busquen debilitar la autoridad, juicio o responsabilidad de los padres o tutores.
- No den a entender una superioridad social, física o psicológica por usar productos de McDonald's.
- Utilicen personajes famosos y asociaciones en formas apropiadas para cada edad.

Los normas también definen el papel apropiado para Ronald McDonald, indicando que su papel principal es informar y entretener y que es nuestro embajador de estilos de vida activos y equilibrados.

Los empleados de McDonald's son responsables de conocer estos principios generales de marketing y publicidad. Aquellos cuyo trabajo involucra comunicaciones relacionadas con la marca o el uso de las marcas registradas de McDonald's deben cumplir con estas políticas y normas específicas que parten de estos principios. La misma expectativa aplica a nuestros proveedores y nuestras agencias de publicidad y relaciones públicas. Para garantizar la comprensión de nuestras reglas de marketing y publicidad y sus aplicaciones prácticas, hemos iniciado un módulo de entrenamiento en línea para el personal de marketing y agencias de publicidad.

Las agencias y departamentos de publicidad alrededor del mundo revisan regularmente los anuncios planificados y demás material de marketing para verificar que cumplan con nuestras normas.



### NUESTRA PARTICIPACIÓN EN PROGRAMAS VOLUNTARIOS AUTORREGULADOS

Buscamos tener una función activa en el desarrollo de la autorregulación responsable de prácticas de marketing y publicidad.

En Canadá, por ejemplo, fuimos uno de los miembros fundadores y continuamos involucrados de forma activa con la organización Concerned Children's Advertisers (Anunciantes Preocupados por los Niños) (CCA). A través de esta organización, algunas empresas canadienses líderes colaboran para producir y comunicar campañas publicitarias de servicio público y de educación sobre asuntos importantes para las vidas de los niños. La CCA también tiene un papel activo al apoyar el sistema de códigos y normas del gobierno canadiense sobre la publicidad responsable para los niños. Estamos involucrados activamente en el proceso de auto-regulación en los EE. UU., como miembro del Consejo de defensores de la Children's Advertising Review Unit (Unidad de revisión de publicidad infantil) (CARU), el organismo autorregulado respaldado por la industria para fomentar la verdad y el buen uso de la publicidad infantil. Estos Lineamientos autorregulados para la publicidad infantil contienen altos estándares que deben ser aceptados por la publicidad nacional. Hemos desarrollado políticas internas que rigen nuestra publicidad y comunicaciones de marketing y constantemente revisamos estas políticas para reflejar el entorno actual. Estas políticas complementan varios estándares, de industrias y negocios, voluntarios y específicos del país, muchos de los cuales están basados en los principios integrados en el código de práctica publicitaria de la International Chamber of Commerce (Cámara de Comercio Internacional).

## NUESTROS DESAFÍOS Y EL FUTURO

### NUESTROS DESAFÍOS

#### EVALUACIÓN DEL CONTENIDO NUTRICIONAL EN TODO EL MUNDO

Con más de 30,000 restaurantes en 118 países — muchos de los cuáles incluyen en su menú opciones que agradan al gusto local y preferencias culturales — enfrentamos un gran reto al reunir, organizar y comunicar los valores nutricionales de la comida y las bebidas servidas a nuestros más de 50 millones visitantes diarios en todo el mundo. En este sentido, estamos preparando una nueva base de datos global para contar con la información detallada sobre los alimentos que ofrecemos.

También hemos establecido nuevos procedimientos para determinar los valores nutricionales e incorporar cambios en los ingredientes que podrían afectar los perfiles nutricionales. Esto nos ayudará a proporcionar, a nuestros clientes en todo el mundo, información nutricional exacta y actual de manera continua. Aceptamos que necesitamos aumentar nuestra credibilidad. Es evidente que existe una diferencia significativa entre nuestro compromiso interno para con los estilos de vida activos y equilibrados y la percepción del público. Se trata de un desafío en el que debemos seguir trabajando. Debemos trabajar más duro, escuchar aún más, interactuar más con las partes interesadas y mejorar nuestros programas y políticas de estilos de vida activos y equilibrados y para obtener una mayor confianza y credibilidad del público sobre estos asuntos.

### EL FUTURO

Durante los próximos años, tenemos el propósito de avanzar en nuestros esfuerzos por estilos de vida activos y equilibrados a través de:

- La incorporación permanente de nuevos productos en nuestro menú que brinden a nuestros clientes una variedad de opciones que correspondan a sus necesidades y preferencias y puedan ser incluidas en una dieta equilibrada.
- La incorporación de más opciones de Happy Meal, incluyendo nuevos platos principales y bebidas no carbonatadas sin azúcar.
- El cumplimiento de nuestra programación para presentar nuestra nueva iniciativa de información nutricional en el empaque de los productos principales.
- Una evaluación constante, que implica escuchar, aprender y evolucionar en nuestras políticas y prácticas de marketing y comunicaciones para continuar con nuestra atención especial de los jóvenes.
- El fortalecimiento de nuestra relación con expertos para estar seguros de recibir la orientación proveniente de la mejor información y conocimiento científico.

## PRODUCTOS: **Compras responsables**

Social  
medio ambiente  
Bienestar animal  
Seguridad de los alimentos

*Reseña especial: Informe "del tenedor a la granja" de CSR Fellows*

**OPEN DOORS**

PREGUNTAS Y PERSPECTIVA DE CERES STAKEHOLDER:

### ¿Cómo utiliza su poder de compra para influenciar la cadena de suministro ascendente?

Muchas ONG y otras parte interesadas comienzan a frustrarse ante la falta de acciones efectivas del gobierno en relación con los asuntos sociales y ambientales significativos. En consecuencia, centran su atención en las empresas privadas como agentes potenciales para el cambio. Hoy más que nunca se les pide a las empresas que aborden los problemas emergentes de sostenibilidad. Pero a menudo escuchamos que enfrentan dificultades al tratar de generar cambios en sus cadenas de suministros.

Los restaurantes McDonald's compran una gran cantidad de comida, empaques, juguetes y otros artículos. Por esto, quisiéramos saber más acerca de cómo utiliza su poder de compra. ¿Ha intentado ejercer esta influencia sobre los granjeros, productores y otros proveedores de materias primas – y con qué resultados? ¿Cuáles son los desafíos y las barreras para obtener más progresos?

---

*“Al trabajar con McDonald’s y sus proveedores de pescado, he visto, personalmente, el valor que tiene el asociarse con compradores de esta magnitud, quienes pueden influenciar y enviar señales claras a los gobiernos para mejorar las pesqueras que administran.”*

**JIM CANNON**, TRABAJÓ CON CONSERVATION INTERNATIONAL; Y AHORA ES DIRECTOR EJECUTIVO DE SUSTAINABLE FISHERIES PARTNERSHIP, EUROPA



ASIGNACIÓN DE LA HAAS SCHOOL OF BUSINESS EN LA UNIVERSITY OF CALIFORNIA, BERKELEY AL "ESTUDIO DE LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CORPORATIVA" DE MCDONALD'S

En el otoño del 2005, McDonald's invitó a estudiantes de la Haas School of Business en la University of California, Berkeley a conocer todo el Sistema de McDonald's — para examinar la cadena de suministro de carne de res en EE. UU., de forma completa y sin restricciones. Los participantes (foto de abajo) se comprometieron a realizar su trabajo de manera objetiva y a escuchar y a aprender de todas las partes involucradas. En recompensa, McDonald's se comprometió a proporcionarles un acceso de "puertas abiertas" a nuestro sistema e incorporar sus conclusiones en el próximo Informe global de responsabilidad corporativa. En consecuencia aquí les presentamos el informe con sus opiniones.

Esto es **OPEN DOORS** en acción.



\* "Del tenedor a la granja" representa nuestra "visión a vuelo de pájaro" de la cadena de suministro. Como negocio minorista, trabajamos desde el nivel del mostrador hacia el nivel de la granja, y nuestra habilidad para ejercer influencia sobre las políticas socialmente responsables y los programas es el reflejo de esta realidad.

People thought so  
- mcd's employees -  
- how to a better

Durante tres meses, analizamos la cadena de suministro de carne de res de McDonald's EE. UU. "del tenedor a la granja" con un enfoque específico en el bienestar animal, el ambiente y el trabajo. McDonald's abrió sus puertas, nos invitó a entrar y nos presentó a muchos de sus proveedores y partes interesadas. Advertimos desde el principio que vimos una pequeña parte de una enorme industria y que de ninguna manera somos expertos en carne de res.

También queremos señalar desde el principio, que muchas de nuestras ideas están dirigidas hacia la sostenibilidad de la agronomía animal y deberán ser adoptadas por los proveedores de McDonald's. Lo consideramos como el primero de muchos pasos, que esperamos, servirán como el punto de inicio para las próximas mejoras. Por lo tanto, este informe no es solamente para McDonald's, es para toda la cadena de valor de producción animal.

Observamos los asuntos del bienestar animal, el ambiente y el trabajo a través del lente de calidad y seguridad, debido a que estos elementos dirigen la cadena de valor hasta el mostrador del restaurante. Entrevistamos a más de 25 grupos de personas interesadas — que se clasificaban desde el personal de McDonald's y los proveedores hasta académicos, ONG (organización no gubernamental) y organizaciones comerciales — para conocer la industria desde una perspectiva objetiva. Observamos cada etapa de la producción de carne de res, incluyendo a una granja de ganado, tres corrales de alimentación (engorde a corral), cuatro mataderos y una planta de procesamiento final, en distintas partes del país. Los representantes de proveedores y los empleados CSR de McDonald's, que nos acompañaron, fueron DE mucha ayuda para descubrir los asuntos actuales y emergentes dentro de la industria.

### ZONA DE INFLUENCIA

La industria de la carne de res es compleja. Con una gran cantidad de granjas, corrales de alimentación, mataderos y procesadores finales, la industria está consolidada y fragmentada alternadamente, dependiendo de donde se encuentre. Contrario a lo que la gente cree, McDonald's no posee ni compra vacas. Existen numerosas transacciones y transferencias de propiedad antes de que McDonald's finalmente adquiera sus hamburguesas de carne molida hechas especialmente para ellos. Estas hamburguesas están elaboradas de cortes de carne de res, que constituyen aproximadamente el 20% del valor monetario total de una res muerta.

Dentro de la cadena de suministro de carne de res, McDonald's se encuentra alejado del matadero e incluso más alejado de la granja. De tal manera que la habilidad de la compañía para ejercer control sobre la industria de carne de res está un poco limitada. Aún así, siendo el comprador de carne de res más grande de Estados Unidos de Norte América (al momento de esta redacción), McDonald's puede repercutir en la cadena de suministro, utilizando su influencia para iniciar cambios positivos en la misma. Por ejemplo, cuando McDonald's estableció nuevos requisitos en el manejo de animales para adquirir su carne, los mataderos de todo el país cambiaron sus prácticas.

### MEDIOS PARA EL CAMBIO

McDonald's ha utilizado varias tácticas para implementar una variedad de políticas responsables en su cadena de suministro, incluso un Código de conducta para el trabajo del proveedor, un Índice de calidad del proveedor para distinguir entre los registros de calidad de los proveedores y un programa de compras premium para carne de res que se pueda verificar. Consideramos que McDonald's puede continuar utilizando dichos programas exitosamente, así como considerar un programa de compras preferentes que facilitaría una compra preferencial a los proveedores que cumplen con ciertos puntos de referencia de trabajo, bienestar animal y medio ambiente. Al gratificar las mejoras crecientes en el desempeño del proveedor, un programa de compras preferentes podría tener un impacto considerable en todas estas áreas. Tal programa podría permitir que McDonald's motive las mejoras continuas entre sus proveedores; también podría tener un efecto que se refleje en la industria.

### EL LIDERAZGO DE MCDONALD'S – PASADO, PRESENTE, FUTURO

De lo que hemos observado en nuestros tres meses de investigación, observación y vínculo con las personas interesadas, McDonald's es líder en la industria de la comida rápida en términos de responsabilidad corporativa en la cadena de suministros de carne de res. Como siempre, todavía hay mucho margen para elevar los estándares. Debido a su poder como líder y a su progreso actual, creemos que McDonald's debe desafiar a sus competidores, a la cadena de suministro y a ellos mismos para mejorar constantemente el desempeño en estos asuntos críticos.

"Antes de ver nosotros mismos un matadero, nos informamos acerca de los problemas que enfrentaban: altos porcentajes de lesiones, inmigrantes ilegales, libertad de asociación limitada y malas condiciones de trabajo. Sin embargo, cuando recorrimos los tres mataderos notamos muchos cambios y desarrollos positivos para beneficiar a los trabajadores."



## GENTE

### GENTE EN LA CADENA DE SUMINISTRO DE CARNE DE RES

Se necesita algo más que un cocinero para hacer una hamburguesa. La gente cría las vacas, corta y empaca la carne que eventualmente termina en la bandeja de algún cliente de McDonald's. La gente en la cadena de suministro de carne de res, son los empleados de los proveedores de McDonald's. Cuando evaluamos las prácticas del trato con la gente de McDonald's incluimos lo siguiente: condiciones del trabajador y seguridad humana, capacitación y desarrollo, y compensaciones y beneficios.

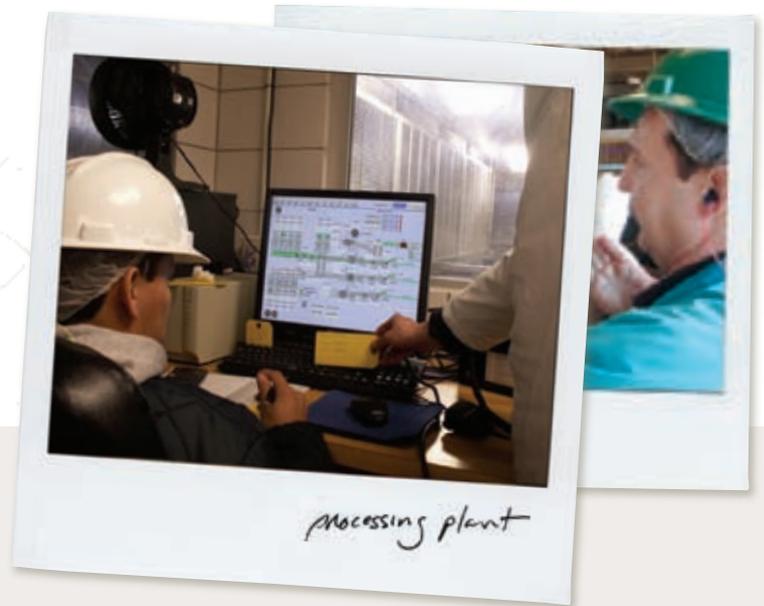
Nos enfocamos en los mataderos porque este es el paso, de la cadena de suministro, con el mayor impacto en la gente. Además incluimos, los riesgos de seguridad inherentes existen en un matadero. Finalmente, la consolidación en este paso de la cadena de suministro permite que los cambios se implementen de una manera más fácil que en los alimentadores fragmentados.

### UN AMBIENTE DESAFIANTE

Antes de ver nosotros mismos un matadero, nos informamos acerca de los problemas que enfrentaban: altos porcentajes de lesiones, inmigrantes ilegales, libertad de asociación limitada y malas condiciones de trabajo. Sin embargo, cuando recorrimos los tres mataderos notamos muchos cambios y desarrollos positivos para beneficiar a los trabajadores. Por ejemplo, existen vías de comunicación dentro y entre las plantas para ayudarles a compartir información acerca de los procesos de seguridad y las buenas prácticas. Se han implementado programas de ergonomía y se ha modificado el equipo para reducir la tensión de los movimientos repetitivos de los trabajadores. Finalmente, los gremios tienen una función importante en los mataderos que visitamos y les sirve como una voz para los trabajadores.

### RESULTADOS DE SEGURIDAD

Los administradores con los que hablamos compartieron informes positivos acerca de las reducciones en los porcentajes de lesiones y en las rotaciones durante los pasados 5-10 años. Las empresas desean crear un ambiente seguro para sus trabajadores, debido a que la industria de la carne se encuentra bajo observación por su antigua reputación de ser peligrosa. Una de las plantas ofrece más de 40 horas de capacitación para los nuevos empleados y capacitación adicional para los empleados actuales. Otra planta utilizó trajes de protección ligeros de titanio para reducir las lesiones de los trabajadores. Los administradores parecen reconocer los beneficios de una fuerza laboral orgullosa y productiva para la reputación de sus empresas, así como para sus finanzas.



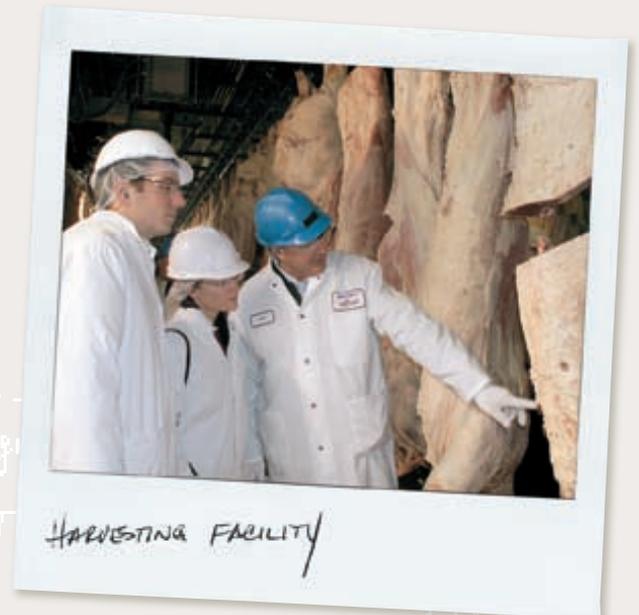
### SEGURIDAD EN LA VELOCIDAD DE LA LÍNEA

Aunque la velocidad de la línea para procesar el ganado en los mataderos está regulada por el gobierno, la velocidad de la línea para la fabricación no lo está. Esto permite que los mataderos incrementen la velocidad de producción, según sea necesario, lo cual se relaciona directamente con sus ganancias. A pesar de que no se ha aprobado un vínculo directo entre las velocidades de línea y la seguridad de los trabajadores, recomendamos que McDonald's trabaje con sus proveedores para implementar una velocidad de línea general para ayudar a prevenir las probabilidades de lesión.

### FORO DE LA INDUSTRIA DEL PROCESAMIENTO DE CARNE DE RES

Aunque las plantas que visitamos reportan Porcentajes totales de incidentes (TIR, por sus siglas en inglés) y Porcentajes de rotación más bajos, éstas deben esforzarse para lograr un objetivo adicional de reducir accidentes y lesiones. McDonald's puede ayudar a coordinar y apoyar un Foro de la Industria del procesamiento de carne de res, para debatir asuntos y tendencias actuales de seguridad, innovaciones de equipo y compartir las mejores prácticas.

A pesar de que las mejoras a las prácticas del trato con la gente que observamos en los mataderos son alentadoras, los proveedores de McDonald's pueden continuar con el impacto ascendente de su abastecimiento de carne, ayudando a volver a analizar las velocidades de línea y convocar un foro de la industria para debatir asuntos comunes de seguridad y compartir las buenas prácticas.



**IMPACTOS NO CONSENSUADOS**

Encontramos un amplio consenso, entre la comunidad científica y los grupos ambientales, acerca de los impactos significativos que tiene la producción de carne de res en la calidad del agua y el aire. Sin embargo, existe un debate acerca de la magnitud de estos impactos. En lugar de tratar de resolver las diferencias en este debate, procuramos definir los impactos ambientales en la producción de carne de res e identificar las buenas prácticas en donde McDonald's tiene el potencial para incrementar su influencia: Los corrales de alimentación y mataderos. En realidad, detectamos que muchas de las soluciones para reducir los impactos ambientales en estas dos etapas son similares.

**AGUAS SUCIAS**

La producción de carne de res tiene un impacto sobre distintos recursos naturales. La crianza de ganado requiere grandes cantidades de agua, aunque los estimados de la cantidad exacta de agua que se necesita se extienden a un rango muy amplio. Durante las tormentas, los desperdicios de los animales en los corrales de alimentación se lavan hacia los ríos y corrientes, distribuyendo cantidades excesivas de nitrógeno al ecosistema de la corriente y comprometiendo la integridad ecológica de estos sistemas. Este escurrimiento de agua también transporta antibióticos y hormonas a la corriente de desechos y reduce la productividad de la vida río abajo. El metano, que emana el desperdicio animal, es un gas que contribuye al efecto invernadero, así como a la contaminación del aire.

**LO BUENO, LO MALO Y LO SUCIO**

Actualmente McDonald's, junto con Conservation International, desarrolla e inicia la implementación de una tarjeta de calificación en temas relacionados con el medio ambiente para sus proveedores directos de carne de res, los procesadores finales que muelen la carne y elaboran las hamburguesas. Existe una oportunidad significativa para que los proveedores de McDonald's creen lineamientos ambientales para los proveedores indirectos, tales como los corrales de alimentación y mataderos, donde surgen los niveles significativos de los impactos.



**LAS COMPRAS PREFERENTES PROMUEVEN LAS BUENAS PRÁCTICAS**

Los corrales de alimentación que visitamos contaban con lagunas de aguas de desechos para recolectar los escurrimientos de agua, evitando así que estos contaminen los ríos y las corrientes cercanas. Luego, el agua de desechos fue utilizada, en cantidades moderadas, para fertilizar los cultivos agrícolas. Nos enteramos que algunos corrales de alimentación, mejoraron, al cubrir las lagunas para atrapar las emisiones de gas metano. Un matadero que visitamos tenía instalado un generador alimentado de metano para convertir el desperdicio animal en electricidad y combustible para otro equipo. Si McDonald's realizara compras de carne de res que de preferencia vinieran de mataderos y corrales de alimentación que contaran, como mínimo, con lagunas de desperdicio y, aún mejor, con lagunas cubiertas y generadores alimentados de metano, podría reducir el metano emitido a la atmósfera y mejorar la calidad de las corrientes y los ríos.

Uno de los corrales de alimentación que visitamos había desarrollado un sistema de administración ambiental (EMS, por sus siglas en inglés). Un EMS consta de la revisión del uso de energía, las afluencias y emanaciones de una instalación y el establecimiento de un sistema comprensivo de cumplimiento y monitoreo del desempeño ambiental. Otro paso lógico hacia la protección ambiental sería alentar a que todos los proveedores directos e indirectos – hasta el nivel de los corrales de alimentación – para que cuenten con un EMS en su localidad.

**RESPALDO A LOS PROYECTOS PILOTO PARA DEMOSTRAR LOS ESFUERZOS DE PROTECCIÓN AMBIENTAL**

Para reducirle los costos a sus proveedores, McDonald's debería respaldar las buenas prácticas, respaldando los proyectos a la escala-piloto en los corrales de alimentación individuales. Al respaldar las buenas prácticas, tal como los generadores de metano en las lagunas de desperdicio, McDonald's no sólo gozaría de los beneficios de las relaciones públicas por darle importancia a sus políticas ambientales progresivas, sino también podría impulsar a que toda la industria de carne de res adopte buenas prácticas en la administración de desperdicios.

**MEJORAS ASCENDENTES**

Debido a que McDonald's tiene un modelo de negocio descentralizado y una profunda penetración en el mercado, es difícil definir una sola solución para la sostenibilidad ambiental. McDonald's ya ha tomado medidas productivas al asociarse con partes interesadas en el ambiente y al desarrollar una tarjeta de calificación para los proveedores directos. La toma de medidas progresivas para reducir los impactos ambientales de los proveedores indirectos, a través de un programa de compras preferentes, constituye un paso importante, en la dirección correcta. A través de estas actividades, McDonald's puede establecer un ejemplo sólido para el resto de la industria de carne de res y, posiblemente, para toda la industria de comida rápida.

## ¿UNA CONTRADICCIÓN?

A primera vista, puede parecer que el bienestar animal y la industria de la carne de res están en oposición: ¿Cómo una industria que mata animales puede realmente preocuparse por el bienestar animal? Nuestras visitas, conversaciones y lecturas resaltaron una perspectiva diferente. Las buenas prácticas de bienestar animal incluyen, monitorear el contenido de alimentación, manipular el ganado humanamente, mantener instalaciones seguras y examinar la salud del ganado — todo esto afecta directamente la calidad, no sólo de la vida del animal, sino también la calidad de la carne.

## MCDONALD'S ES EL LÍDER

La mayoría de las partes interesadas con las que hablamos, ya sea si es competidor, ONG o un académico, coincidían en que McDonald's, a través de sus políticas, había mejorado significativamente las prácticas del bienestar animal en la industria de la carne de res, particularmente en los mataderos. En 1999, McDonald's empezó a realizar auditorías de bienestar animal y en el 2001, creó un Concejo asesor en el bienestar animal, basado en la investigación de la Dra. Temple Grandin. Estas iniciativas colocaron a McDonald's a la vanguardia de los estándares de conservación animal.

## INCONSISTENCIA EN LOS CORRALES DE ALIMENTACIÓN

No existen ejecuciones estándar de prácticas de bienestar animal en los corrales de alimentación, y observamos prácticas inconsistentes en muchas localidades. En un corral de alimentación, el operador utiliza sebo, un producto derivado de los animales rumiantes, en su alimento. En otro, el operador criticó tales prácticas, aunque indicó que esta es aprobado por la FDA. Este operador considera que tal alimento debe ser prohibido para proporcionar otro sistema para prevenir BSE.

El uso de antibióticos también era inconsistente. Algunos utilizan estas sustancias solamente para curar a los animales enfermos, otros las utilizan en forma terapéutica para prevenir enfermedades crónicas o epidemias. Algunos aseguran que los antibióticos garantizan animales saludables que comen y crecen de manera consistente, otros afirman que se utilizan como estimulantes de crecimiento.

Por último, algunos operadores de corrales de alimentación comprobaron que instalar los mecanismos de drenaje/enfriamiento para el ganado se traducía en vacas activas, más cómodas, que continuaban alimentándose en proporciones saludables. Algunos ejemplos de métodos incluyen las cubiertas de lona y los sistemas de irrigación. A pesar de eso, otros no estaban convencidos sobre el retorno de la inversión.

## OPORTUNIDAD PARA MEJORAR LA CALIDAD Y LA SEGURIDAD

Considerando que presenciamos una auditoría de bienestar animal en un matadero y que aprendimos que dichas auditorías han elevado el nivel de conservación animal de manera efectiva, creemos que esta es una oportunidad para replicar esta exitosa práctica en los corrales de alimentación. Los criterios requeridos podrían incluir políticas en: ingredientes de alimentación permitidos (por ejemplo: un listado de componentes aprobado); condiciones del corral de alimentación (por ejemplo: x cantidad de irrigadores requeridos por 1000 cabezas) y uso de antibióticos (por ejemplo: no utilizar los tratamientos terapéuticos).

Sin embargo, la implementación de auditorías en corrales de alimentación, es un desafío significativo. Para empezar, la cantidad de corrales de alimentación es 25 veces más grande que la cantidad de mataderos. Si bien éstos son más costosos y complejos, los proveedores de McDonald's tienen la oportunidad de proporcionar liderazgo. El compromiso de la compañía, a través de toda su cadena de suministro, con la calidad de su carne, la seguridad de los empleados y el tratamiento humano de los animales, debería exigir una manipulación más cuidadosa y consistente del ganado durante su vida.

## ACTO DE EQUILIBRIO

Encontramos que el trato de animales es mejor cuando existen lineamientos claros y aplicables y auditorías regulares. Por lo tanto, McDonald's debe encontrar un equilibrio entre continuar elevando los estándares de las prácticas de bienestar animal, haciendo lo correcto para todas las partes interesadas, y construir un negocio exitoso.

## PROGRAMA DE COMPRAS PREFERENTES

Como lo mencionamos anteriormente, recomendamos que McDonald's implemente un "programa de compras preferentes" por medio del cual la empresa compre grandes cantidades de productos de carne de res de los proveedores que han adoptado medidas para mejorar el desempeño de su trabajo, el ambiente o el bienestar animal. Actualmente, no existe un vínculo directo entre el desempeño del proveedor en estas áreas y la cantidad de carne de res que McDonald's adquiere. Al agregar este criterio a sus decisiones de compra, McDonald's, a su vez, impulsaría a sus proveedores a realizar compras de proveedores responsables. Idealmente, esta preferencia continuaría su curso hasta la granja.

Para poder diferenciar a los proveedores "preferentes", recomendamos que McDonald's desarrolle un "Índice de responsabilidad social" para cada proveedor, basándose en una combinación de auditorías e informes propios. Al comprar preferentemente de los proveedores que tienen la calificación más alta en el Índice de responsabilidad social, McDonald's puede promover que todos sus proveedores tengan una mejora continua en su responsabilidad social, bienestar animal y prácticas ambientales.

## CONCLUSIÓN

*Caring for cattle*



*Animal welfare audit*



*FEEDLOT VISIT*

A primera vista, puede parecer que el bienestar animal y la industria de la carne de res están en oposición: ¿Cómo una industria que mata animales puede realmente preocuparse por el bienestar animal?



*Fraser Ranch*

### PRÓXIMOS PASOS HACIA LA SOSTENIBILIDAD

A lo largo de nuestro estudio, hemos analizado ampliamente a McDonald's dentro del contexto de dos industrias: la industria de carne de res de EE. UU. y la industria de la comida rápida. Es indudable que los esfuerzos de sostenibilidad de McDonald's han influido sobre ambas industrias de modo significativo. Como ejemplo se encuentran las revisiones de bienestar animal de McDonald's. Ahora los mataderos de carne de res de todo el país realizan auditorías para cumplir con los estándares de McDonald's. Otras compañías de comida rápida tratan de copiar estos esfuerzos.

Pero para que McDonald's considere que sus operaciones son verdaderamente sostenibles, deberá empezar a observar más allá de los problemas dentro de su sistema actual y en lugar de eso deberá considerar la transformación del sistema mismo. A pesar de que nuestro proyecto sólo se enfocó en la industria de la carne de res nacional, nos sorprendimos al enterarnos que, fuera de los EE. UU., existen sistemas de crianza completamente distintos que pueden producir carne de res de manera rentable y sostenible. Por ejemplo, en Sur América, el ganado es alimentado con pasto, en lugar de ser criados en corrales de alimentación. En Europa, debido a un ambiente de regulación estricta y a la alta presión del consumidor, el ganado se cría sin hormonas de crecimiento y con limitación de antibióticos. Reconocemos que estos impulsores de comercio para obtener cambios, como las regulaciones y la presión del consumidor presente en Europa faltan en EE. UU. Al mismo tiempo, creemos que estos distintos sistemas de producción de ganado nos pueden informar de los posibles caminos para aumentar la sostenibilidad en la industria de la carne de res en EE. UU. Debido a su alcance global y a su escala internacional, McDonald's está idealmente situado para guiar a la industria de carne de res de EE. UU. hacia la exploración de prácticas más sostenibles. McDonald's considera su liderazgo a partir de la sostenibilidad de sus operaciones de carne de res, en relación con las de sus competidores de comida rápida. Pero tal y como la compañía lo reconoce, la experiencia al comer en McDonald's incluye un compromiso con un grupo de partes interesadas más extenso: los clientes, la comunidad y sus proveedores. De esta manera, McDonald's ya no debería compararse sólo contra otras compañías de comida rápida, sino que contra todas las compañías que entregan comida, incluso las tiendas de abarrotes, mayoristas y agricultores.

### RETROSPECTIVA

Finalmente, quisiéramos agradecer a McDonald's por esta incomparable oportunidad de aprendizaje. Seguir el camino de la hamburguesa, del tenedor a la granja, nos proporcionó un sentido profundo del mundo-real para nuestro estudio de CSR. Estamos honrados por la disposición de McDonald's de involucrarnos en un diálogo acerca de varios asuntos desafiantes en la cadena de suministro de carne de res. Esperamos que nuestra perspectiva pueda proporcionar una plataforma significativa en futuros análisis.

### CSR FELLOWS:

*PEWU M. BHATT*

*François PERRON*

*Jennifer Feldman*

*Frederic A. Potts III*

*David Kwok*

*KIRSTEN TOBEY*

### RESPUESTA DE LA DRA. CATHERINE ADAMS A LOS CSR FELLOWS

Primero quisiera expresar lo emocionados que estábamos cuando la Haas School of Business, en la University of California, Berkeley acordó explorar este tema tan importante y a menudo mal interpretado. Para mantener nuestro lema "Puertas abiertas", ¿qué mejor manera para transmitir esta promesa que brindar a los CSR Fellows un acceso completo y sin restricciones de nuestro Sistema, así como las prácticas para criar ganado, corrales de alimentación e instalaciones de empaque de carne de nuestros proveedores? Nos complació saber que estaban deseosos por emprender esta iniciativa y ansiosamente esperábamos sus conclusiones. En su informe queda muy claro que cumplimos con nuestra promesa de revisar las prácticas de producción de carne de res de nuestros proveedores de una manera transparente. Apreciamos la sinceridad de su informe y las recomendaciones que ofrecen para que McDonald's y la industria puedan continuar "teniendo mejoras".

Estamos complacidos al leer que los CSR Fellows respaldaron muchas de nuestras prácticas, reconociendo que nuestros esfuerzos como "líder de la industria" han mejorado las prácticas relativas al bienestar animal, el ambiente y la gente. Las conclusiones de Fellows son alentadores, ya que cada persona en McDonald's cree firmemente en estos principios. Son el alma de la gente de McDonald's.

Pero también admitimos que hay mucho por hacer. Tomamos seriamente las recomendaciones del informe de los CSR Fellows, nos comprometemos a revisar cada una de ellas y a trabajar con la industria de carne de res y con nuestros "mejores" proveedores para distinguir lo que se puede convertir en parte de nuestra agenda de responsabilidad social en desarrollo, de manera inmediata y en el futuro. Si bien McDonald's compra una porción relativamente pequeña del consumo de carne de res en el mundo, estamos impresionados de nuestro éxito en el cambio de las prácticas de la industria directa e indirectamente. Reconocemos nuestra habilidad para hacer más y nuestra responsabilidad para explorar este potencial.

Nosotros sólo trabajamos con los proveedores que están tan comprometidos como nosotros para proteger la tierra, agua, aire y los animales que forman parte de nuestro suministro de alimentos. Nos esforzaremos en aprovechar el trabajo de los CSR Fellows y les pedimos que nos hagan responsables de esta promesa, proporcionando actualizaciones de los progresos que hagamos en futuros informes.

Catherine E. Adams, PhD, RD  
Vice presidente corporativo, Calidad mundial,  
Seguridad de los alimentos y nutrición

## INFLUENCIA POSITIVA EN LA CADENA DE SUMINISTRO

Somos un comprador importante. Como tal, tenemos la oportunidad única de ejercer nuestra influencia para ayudar a moldear e influir sobre los problemas sociales, ambientales, de bienestar animal, de seguridad alimentaria y de calidad. La responsabilidad social es uno de los tres pilares que conforman nuestras estrategias administrativas de la cadena global de suministros – por tres razones simples:

1. Con nuestro tamaño y alcance viene la responsabilidad.
2. Es simplemente un buen negocio.
3. Tenemos una larga y perdurable tradición de hacer lo correcto.

## COLABORACIÓN EN TODO EL SISTEMA

Nuestras relaciones más cercanas y de mayor duración con los proveedores – aquellas que brindan las mejores oportunidades para colaborar en asuntos de responsabilidad social – son primordialmente con los procesadores de alimentos, no con las compañías que crían ganado o cultivan la soya. **Tenemos grandes expectativas en nuestros proveedores clave – OSI, Simplot Foods, East Balt, Golden State Foods, Sunny Fresh Farms, McCain, Cumberland Dairy y Mullins Food, por nombrar algunos – para compartir nuestros valores y ser nuestros socios en el tratamiento de asuntos importantes. Y ellos lo hacen.**

Nos cercioramos de que estos proveedores directos trasladen el compromiso que comparten con nosotros en lo que respecta a normas, directrices y programas a sus propios proveedores. Brindamos estímulo y apoyo a través de capacitación y asistencia técnica en donde se necesite. En algunas áreas, hemos trabajado con proveedores directos para desarrollar procedimientos específicos para asegurar el cumplimiento de nuestras normas – por ejemplo, certificaciones anuales. Ciertamente, el Informe de Fellows CSR, (en sus páginas 26 a, b, c) brinda una perspectiva interesante acerca sobre cómo podemos hacer más para influir en nuestras prácticas, empezando con nuestros restaurantes y trabajando a través de los proveedores hasta llegar a la granja.



## SISTEMA DE SUMINISTRO SOCIALMENTE RESPONSABLE

### VISIÓN:

En McDonald's prevemos un sistema de suministro de comida que genera, de manera rentable, productos alimenticios seguros y de alta calidad, sin interrupciones en el abastecimiento, mientras produce un beneficio neto para los empleados, sus comunidades, la biodiversidad y el medio ambiente.

### PRINCIPIOS:

Nuestro trabajo para lograr un sistema de suministro responsable está motivado por nuestro compromiso hacia nuestros clientes, el liderazgo en temas sostenibles y el deseo por "hacer lo correcto". Con estos fundamentos, nos proponemos:

Utilizar un "enfoque basado en sistemas" que permita comprender cómo se ve afectada nuestra cadena de suministro y el impacto de ésta en el mundo social y natural, y además, contribuir a desarrollar soluciones.

Mantener una visión a largo plazo a la hora de planificar los suministros y establecer las expectativas.

Combinar una perspectiva global con respuestas locales que satisfagan las necesidades de cada lugar y generen resultados palpables.

Desarrollar nuestras estrategias en función de los conocimientos científicos más avanzados.

Trabajar junto a nuestros proveedores para promover mejoras constantes.

Equilibrar nuestros objetivos de responsabilidad a largo plazo y nuestras necesidades a corto plazo para poder participar en un mercado competitivo.

### GUÍAS:

#### SOCIAL Y ECONÓMICOS

Proteger la salud y el bienestar de los empleados y contribuir al desarrollo de las comunidades en las que viven y trabajan.

Encontrar formas de incrementar la rentabilidad económica mediante un aumento de la eficiencia en el uso de los recursos y el aprovechamiento de los beneficios de los servicios ecológicos.

#### MEDIO AMBIENTE

Maximizar el uso eficiente de agua y detener la eliminación de desechos en el agua.

Minimizar la emanación de productos dañinos que contaminan el aire.

Maximizar la eficiencia en el uso de la energía y, cuando sea factible, utilizar fuentes de energía sostenibles renovables ecológicamente.

#### BIENESTAR ANIMAL

Garantizar que siempre se respeten las necesidades de alimento, agua y espacio, así como las psicológicas, higiénicas y de comportamiento, de los animales.

Minimizar la producción de desechos, maximizar el reciclado y garantizar un manejo y disposición adecuados de los desechos sólidos.

Mantener la salud del suelo mediante el control de la erosión y la mejora de su estructura y fertilidad.

Preservar los hábitats naturales para proteger las especies autóctonas y la biodiversidad.

Minimizar el uso de pesticidas químicos para el control de plagas que afectan la salud humana, de los animales y del medio ambiente.



Mike Luker es Presidente de Sunny Fresh Foods, Inc. – un proveedor importante de huevos y derivados del huevo para los restaurantes McDonald’s de los EE. UU. Sunny Fresh es parte de la familia de compañías Cargill, que también nos abastece con productos cárnicos, aceite de cocina, jugo y sal. En el año 2005, Sunny Fresh recibió uno de los prestigiosos premios Malcolm Baldrige National Quality Awards, que reconoce a las empresas y a otras organizaciones por su excelencia en calidad y rendimiento globales. Esta es la segunda vez que Sunny Fresh ha ganado el premio.

“Como proveedor de McDonald’s, estamos haciendo todo lo posible para asegurar que los productos que proveemos a McDonald’s sean seguros, y, a la fecha, hemos tenido éxito. Este es nuestro trabajo. Esto es lo que McDonald’s requiere, y continuaremos haciendo todo lo posible para cumplir con estas expectativas.

Nuestros esfuerzos van más allá. Nos agrada el empuje positivo hacia la mejora continua de McDonald’s. Nos gusta colaborar en problemas serios con McDonald’s – problemas que combinan nuestras habilidades de negocios a la vez que mejoramos a la sociedad. Conociendo a McDonald’s como lo conocemos, a menudo nos ofrecemos para satisfacer necesidades. Por ejemplo, ayudamos a McDonald’s al ser los primeros en implementar y poner en operación el liderazgo de las normas de bienestar animal para las gallinas ponedoras. Ayudamos en el desarrollo de un proveedor de huevos que es propiedad de personas miembro de minorías étnicas (Best Egg, LLP). Esperamos estar allí también para los próximos desafíos.”

## CONTROL DE NUESTROS PROVEEDORES: LA RESPONSABILIDAD SOCIAL CUENTA

En el sistema que utilizamos para medir, reconocer y premiar el rendimiento de proveedores clave de alimentos – el Índice de Calidad de Proveedores (SQI)– se incluyen los criterios de responsabilidad social.

El SQI consiste en una evaluación de seis categorías integrales. Para cada categoría principal, existen subcategorías y, dentro de cada subcategoría, criterios específicos que reflejan nuestras expectativas. La responsabilidad social es una subcategoría principal de la gerencia. Dentro de la gerencia, existen criterios para gerencia general, cumplimiento de nuestro código de conducta para proveedores y prácticas relacionadas al medio ambiente, bienestar de los animales, agricultura sostenible y diversidad. Los niveles de rendimiento se califican en una escala de 0 – 5.

### SQI EXTRACTO DE LA MATRIZ DE CALIFICACIÓN DE RESPONSABILIDAD SOCIAL

0-1	El proveedor comprende las áreas clave que tienen conexión con la responsabilidad social y cumple con todos los requisitos locales.
1-2	El proveedor ha establecido planes para el manejo de esta disciplina.
2-3	El proveedor tiene un plan claramente definido, con metas, objetivos medibles y una persona designada para administrar estos planes para la organización.
3-4	Se han establecido buenas prácticas y están reconocidas por su industria.
4-5	El proveedor ha establecido relaciones con consejos y grupos externos. Se han redactado informes. Se han alcanzado los objetivos.

Se realizan evaluaciones SQI a nivel nacional. Anualmente, el equipo de la cadena de suministros local evalúa a sus proveedores clave. El proveedor también se califica a sí mismo utilizando el SQI. Luego, los representantes del equipo de la cadena de suministros y proveedores se reúnen para discutir sus calificaciones respectivas y terminar la evaluación SQI. De esta reunión, se identifican las fortalezas y debilidades del proveedor, que se traducen en planes de acciones correctivas. Estos se utilizan para identificar las mejores prácticas y llevar hacia una mejora continua.

Recientemente se ha implementado una matriz y un proceso de evaluación similares para los distribuidores de McDonald’s en todo el mundo.

Nos enfocamos en tres áreas primarias de compra socialmente responsable, con la seguridad y calidad alimentaria en la base de todo lo que realizamos:





**PROBLEMAS A NIVEL DE TRABAJADORES DE GRANJA ... COLABORAMOS CON LAS NORMAS PARA LOS PRODUCTORES DE TOMATE**

En los últimos dos años, nos hemos comprometido con nuestros proveedores y partes interesadas para desarrollar normas y programas de control de calidad para productores de tomate en Florida para el sistema McDonald's en los EE. UU.

En 2005, la Asociación de Frutas y Vegetales de Florida (FFVA) empezó a abordar formalmente las condiciones de los trabajadores agrícolas en la industria del tomate en el Estado. El esfuerzo de la FFVA nos dio la oportunidad de respaldar una causa importante. Participamos en debates con un número de partes interesadas, incluyendo a nuestros proveedores, grupos de la industria y organizaciones que abogan por los trabajadores y compartimos con la FFVA nuestras experiencias con nuestro propio programa de Responsabilidad social de proveedores. El resultado final fue un nuevo programa: Empleadores agrícolas socialmente responsables (SAFE). El programa incluye normas que establecen protecciones esenciales para los trabajadores de las granjas de tomate de Florida y un proceso de certificación para verificar el cumplimiento. Información adicional sobre el programa está disponible en el sitio web SAFE en <http://www.safeemployer.org>.

Además de respaldar este esfuerzo de toda la industria, McDonald's y nuestros proveedores de productos agrícolas establecieron normas para productores que exigen que los productores de tomate de Florida:

- Se encuentren certificados por SAFE.
- Contraten trabajadores como colaboradores, en vez de jornaleros por día.
- Establezcan una red de contacto con recursos locales para que los trabajadores tengan acceso a servicios básicos de salud y servicios de consejería.
- Brinden a los trabajadores oportunidades de denunciar problemas y ofrecer sugerencias.
- Asegurarse de que existe suficiente alojamiento seguro y a precio razonable.
- Asegurarse de que el transporte para los trabajadores, cuando sea ofrecido, sea seguro.

Los productores deberán trabajar con terceras personas de reconocido prestigio para verificar el cumplimiento.

A fin de respaldar estos esfuerzos, hemos mejorado nuestras prácticas de compra para estimular a nuestros proveedores aprobados a que compren a los productores preferidos que se adhieran a las normas SAFE y a las Normas de Productores de McDonald's. Aún cuando nuestras compras representan únicamente el 1.5% del mercado comercial de tomates de Florida, esperamos que nuestros esfuerzos ayuden a que estos programas se extiendan más allá de McDonald's.

**LAS PERSONAS EN PRIMER LUGAR**

Nuestro programa de Responsabilidad Social de Proveedores es un componente primordial de nuestras expectativas para los proveedores. Tenemos un Código de Conducta que especifica nuestras expectativas en responsabilidad social para los proveedores. Como se indica, estamos comprometidos en contratar proveedores que brinden condiciones de trabajo justas y seguras para sus empleados. El código se encuentra disponible en [www.csr.mcdonalds.com/code.html](http://www.csr.mcdonalds.com/code.html).

El primer paso en nuestro programa es comunicar el código a nuestros proveedores. Exigimos que reconozcan sus términos y que acepten cumplirlos, devolviendo una copia firmada.

INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO*	2004	2005
<b>% del total de los proveedores de alimentos, empaques y equipo de rango que han aceptado nuestro Código de Conducta</b>	<b>57%</b>	<b>89%</b>

\*EN TODO EL MUNDO

Durante los últimos dos años, hemos capacitado a cientos de proveedores y realizado miles de evaluaciones en sus instalaciones. Éstas han incluido evaluaciones de documentos escritos, inspecciones de las instalaciones físicas y equipo, entrevistas privadas con los trabajadores y debates con los gerentes de las instalaciones. Las sesiones de capacitación y las evaluaciones no sólo han promovido el cumplimiento de nuestras expectativas. También han mejorado nuestra comprensión de las condiciones de las diversas instalaciones que producen los productos para el sistema. Esto ayuda a dar forma a nuestro programa y a enfocar los recursos hacia donde tendrán el mayor impacto.

Se han lanzado dos iniciativas importantes dirigidas por los proveedores:

- Un proyecto colaborativo para generar capacidades de administración de responsabilidad social en las instalaciones de los proveedores (Proyecto Caleidoscopio).
- Un proyecto piloto de normas en el sitio de trabajo de nuestra cadena de suministros agrícolas de Florida (ver caso de estudio en columna lateral).

**MÁS ALLÁ DEL CUMPLIMIENTO: PROYECTO CALEIDOSCOPIO**

En colaboración con la Compañía Walt Disney y organizaciones religiosas y de inversión socialmente responsables, integramos un grupo de trabajo para explorar las posibilidades para promover, de modo más efectivo, el cumplimiento sostenido de los códigos corporativos de conducta y mejores condiciones laborales de los trabajadores. Además de McDonald's y Disney, los otros grupos miembros son la Fundación As You Sow, Center for Reflection, Education and Action (CREA), Connecticut State Treasurer's Office, Domini Social Investments LLC, General Board of Pension and Health Benefits of the United Methodist Church, Interfaith Center on Corporate Responsibility (ICCR), y Missionary Oblates of Mary Immaculate.

El resultado fue el Proyecto Caleidoscopio, donde se prueba un método para mantener el cumplimiento basado en sistemas de administración internos y dinámicos, y retroalimentación continua de los trabajadores al nivel de planta. Los propietarios de las fábricas, gerentes, supervisores y trabajadores reciben capacitación. A los propietarios y gerentes se les responsabiliza por el desarrollo y mantenimiento de los sistemas internos que identifican y desencadenan en acciones correctivas para el cumplimiento de los desafíos a medida en que éstos ocurren. Las revisiones externas por terceros aseguran que los sistemas están funcionando y estimulan el cumplimiento de las normas corporativas para los sitios de trabajo. Este enfoque se realizó como un plan piloto en 10 fábricas en el sur de China y se publicará un reporte final del proyecto en el año 2006.

## LA AMENAZA DE LA INFLUENZA AVIAR

**Nuestra responsabilidad # 1 es, y siempre será, brindar a nuestros clientes alimentos seguros y de alta calidad.** También es fundamental brindar un ambiente seguro de trabajo a nuestros empleados. Por ello, no sorprende que nos hemos enfocado de manera decidida, en los riesgos potenciales de la influenza aviar (IA) desde que la enfermedad volvió a resurgir en Asia Sudoriental.

En el año 2004, nuestro equipo mundial de administración de la cadena de suministros entró en acción, desarrollando guías adicionales para nuestros proveedores avícolas y realizando una revisión completa de nuestras normas de bioseguridad y de barreras de protección. Como parte de las nuevas guías, exigimos que nuestros proveedores avícolas, en aquellos lugares donde la ley lo permite, realicen pruebas de IA para todas las parvadas antes de que entren en nuestra cadena de suministros.

Con nuestro apoyo activo, se formó una nueva coalición global – Provisión segura de alimentos asequibles en todas partes (Secure Supply of Affordable Food Everywhere) (SSAFE) – a fin de fortalecer el sistema global de inocuidad alimentaria y adoptó asuntos relacionados con la IA como su primer proyecto.

Con mayor apoyo nuestro y en cooperación con la Organización Mundial de la Salud Animal (OIE) y el coordinador de las NN. UU. para la influenza aviar y pandémica, el SSAFE y la Fundación TAFTS (Foro Internacional para la Transmisión de Encefalopatía Espongiforme y Seguridad Alimentaria), se convino en una conferencia cumbre global sobre IA. Realizada en Bangkok, Tailandia, en diciembre de 2005, la conferencia reunió a representantes de agencias clave de las NN. UU., ministerios de la Comunidad Europea, Canadá, EE. UU., aproximadamente 10 naciones del sudeste asiático y un grupo selecto de corporaciones principales que tienen instalaciones u operaciones en el sudeste asiático y han demostrado su compromiso para con la responsabilidad social. McDonald's y varios de nuestros principales proveedores estuvieron entre ellos.

Un resultado de la cumbre fue la elaboración de planes de acción específicos, en colaboración, para abordar rápidamente las necesidades de prevención y contención de IA en el sudeste de Asia. Como resultado, McDonald's ha comprometido fondos para ampliar un proyecto de IA interdisciplinario que CARE ha implementado en Vietnam. (CARE es una organización humanitaria líder en la lucha contra la pobreza global. Se encuentran trabajando sobre el tema de IA para educar a las personas acerca de la prevención de la diseminación de la enfermedad.) También estamos trabajando para mantener el accionar de esta sociedad entre actores públicos y privados para abordar algunas de las prioridades de largo plazo identificadas en la cumbre.

## PRESERVACIÓN DE LA EFECTIVIDAD DE LOS ANTIBIÓTICOS

Aunque los antibióticos son medicamentos verdaderamente maravillosos, los hallazgos recientes sugieren que su uso excesivo en animales de granja está llevando al aumento de la resistencia en humanos. Hemos adoptado medidas para encabezar la solución de este problema a través de la implementación de una política innovadora para proteger la salud pública.

En el año 2003, emitimos una **Política Global de Antibióticos para Animales de Granja**. Nuestra política – un esfuerzo en colaboración con proveedores importantes de carne de pollo, fabricantes de medicinas para animales, médicos, especialistas en salud y bienestar animal, ambientalistas y otros vendedores de alimentos – está dirigida a complementar los esfuerzos científicos y de regulación para abordar el problema de la resistencia **controlando, incluso minimizando cuando sea posible, el uso de antibióticos en nuestra cadena de suministros**. Se aplica a proveedores clave que tienen control directo de los animales que crían – proveedores de productos avícolas, principalmente en los EE. UU. y en Europa. La política exige que los proveedores participantes observen los principios específicos de la guía para el uso sostenible de los antibióticos.

Para enero del año 2005, se exigió que todos los proveedores directos sujetos a la política hubiesen abandonado completamente la utilización de los antibióticos prohibidos. En colaboración con nuestros proveedores directos de pollo, también hemos desarrollado un programa para garantizar el cumplimiento de la política. Se exige a los proveedores participantes la certificación anual de este cumplimiento. La primera certificación anual se completó a finales del año 2005.

Estamos fomentando esfuerzos similares en áreas en las que no tenemos el mismo nivel de influencia, por ejemplo, carne de res y cerdo. En el año 2005, Smithfield, uno de nuestros proveedores principales de carne de cerdo, adoptó las directrices en forma voluntaria.

Evidentemente, el problema de la resistencia a los antibióticos se extiende más allá del sistema McDonald's. Del mismo modo que lo hacemos con otros asuntos, nos hemos esforzado para ejercer el liderazgo y así animar a otras empresas a tomar medidas. Algunos de nuestros esfuerzos han incluido la presentación de la iniciativa en conferencias y la recomendación para que las asociaciones comerciales adopten de forma voluntaria políticas de antibióticos.



*“Cuando McDonald's solicitó a sus proveedores de pollo que redujeran el uso de antibióticos, inició una revolución en la industria avícola. McDonald's no sólo mejoró su propia cadena de suministros, sino que el mensaje se ha propagado – ahora cuatro de los primeros 10 productores de aves de corral informan una reducción significativa en el uso de antibióticos. Al utilizar su poder de compra, McDonald's está ayudando a preservar la efectividad de antibióticos que potencialmente pueden salvar vidas a seres humanos.”*

**GWEN RUTA**  
DIRECTOR DE LA ALIANZA  
PARA LA INNOVACIÓN  
AMBIENTAL, DEFENSA  
AMBIENTAL

### ESCUCHAMOS A NUESTROS CLIENTES: ALIMENTOS GENÉTICAMENTE MODIFICADOS

En nuestros diversos mercados, las actitudes del consumidor para con la biotecnología varían. En América del Norte, los alimentos elaborados con ingredientes genéticamente modificados (GM) son generalmente aceptados, mientras que los europeos tienden a desconfiar de ellos. Como vendedores minoristas de alimentos, escuchamos a nuestros clientes. Por lo tanto, en Europa, especificamos ingredientes sin GM.

Desde nuestro último informe, hemos comenzado a participar en dos iniciativas nuevas relacionadas con los cultivos de bioingeniería:

- **Respaldo a la profunda inquietud de la Food Products Association acerca de las aplicaciones de los productos farmacéuticos elaborados a partir de plantas.** Las investigaciones muestran que, sin controles apropiados, el uso de cultivos para producir productos farmacéuticos elaborados de plantas (PMP) puede tener un impacto en la integridad de los suministros de alimentos para humanos y para animales.
- **Respaldo al enfoque del árbol de decisiones desarrollado por la Organización de las NN.UU. para la Agricultura y la Alimentación (FAO) y la Organización Mundial de la Salud (OMS) para evaluar la capacidad alergénica de los alimentos genéticamente modificados.**

La biotecnología es un asunto de rápida evolución en términos de actitudes científicas y del consumidor. Seguimos de cerca el desarrollo en este importante campo y nos guiamos en nuestro enfoque de tres principios clave:

- Conocimiento y compromiso
- Enfoque en el cliente
- Confianza en los expertos

Aplicaremos estos principios al decidir la adquisición de nuevos productos GM. Analizaremos, caso por caso, el estado de las aprobaciones por parte de los organismos reguladores, la aceptación de los clientes, los posibles beneficios al consumidor, el costo y los impactos de la seguridad potencial y ambiental.

### TOM KASZAS JEFE DE MEDIO AMBIENTE, McCAIN FOODS LIMITED

Tom Kaszas, de McCain, fue uno de los participantes del programa piloto de tarjetas de calificación del medio ambiente. Tom es, en sus propias palabras una “mesa de ayuda para el medio ambiente.” Él es responsable de asesorar a McCain Foods Limited, uno de los mayores proveedores de McDonald’s, sobre política global y de determinar el enfoque técnico para resolver problemas del medio ambiente.

“Cuando nos invitaron por primera vez a participar en el desarrollo de la tarjeta de calificación, McCain se encontraba analizando varios sistemas diferentes para medir el desempeño en términos del medio ambiente. Nada de lo que analizamos nos gustó mucho porque todas las herramientas requerían que alguien tomara decisiones subjetivas. Cuando se tienen más de 55 plantas diseminadas en los seis continentes, naturalmente existe una gran variedad de opiniones divergentes acerca de, digamos, la importancia relativa del agua frente a los desechos sólidos. Con la tarjeta de calificación del medio ambiente, tenemos una herramienta que nos permite medir consistentemente los impactos basados en las condiciones locales.”

“McCain se encuentra en una posición muy afortunada porque mejorar el desempeño del medio ambiente beneficia nuestro negocio. Los progresos que hacemos — mejorar el uso de materias primas y reducir el consumo de agua y energía, desechos sólidos y emisiones atmosféricas tienen, generalmente, un efecto positivo sobre la economía de nuestras operaciones a largo plazo. Proteger el medio ambiente paga dividendos. Yo soy testigo de ello.”





**ADMINISTRACIÓN DE IMPACTOS**

Nuestra política ambiental global, disponible en [www.csr.mcdonalds.com/commitment/html](http://www.csr.mcdonalds.com/commitment/html) es un reflejo de nuestro compromiso integral para con la gestión del medio ambiente. Aquí también, la relación con nuestros proveedores nos brinda la oportunidad de influenciar más allá de la operación de nuestros restaurantes (analizada en el capítulo Lugar, comenzando en la página 54).

Desde nuestro último informe, hemos completado exitosamente nuestro programa piloto de tarjeta de calificación ambiental y ahora estamos trabajando para implementarlo globalmente. Hemos trabajado con proveedores directos clave para cinco grupos principales de suministros – carne de res, pollo, cerdo, papas y productos de panadería.

Nos hemos asociado con el Conservation International's Center for Environmental Leadership in Business para apoyar el desarrollo y las pruebas iniciales de este proceso.

**PROCESO DEL PROGRAMA PILOTO Y RESULTADOS**

La prueba piloto para la tarjeta de calificación comenzó en enero de 2004. Un total de 12 instalaciones de proveedores en cinco países utilizaron sus datos del año 2003 para establecer una línea de base de desempeño ambiental. Luego, se realizó un seguimiento del impacto ambiental durante el año 2004, se recopilaron e informaron los resultados. Se registraron nuevamente los impactos sobre el medio ambiente y se lo informó en el año 2005.

**¿QUÉ APRENDIMOS DEL PROGRAMA PILOTO?**

La comparación de los indicadores de tendencias del año 2004 con respecto a la línea base del año 2003 indica que la tarjeta de calificación y las expectativas que establece parecen haber promovido una mayor conciencia ambiental y una gestión más efectiva de los recursos naturales limitados.

**TENDENCIAS DE DESEMPEÑO DE LA TARJETA DE CALIFICACIÓN DEL PROGRAMA PILOTO, POR ÁREA DE INSUMOS: 2003-2004**

	Uso de agua <sup>A</sup>	Uso de energía <sup>B</sup>	Desechos sólidos <sup>C</sup>	Emisiones atmosféricas <sup>D</sup>
Papas	↘ 10.5%	↘ 3.85%	↘ 3%	0
Pollo	↘ 0.85%	↗ 0.35%	↘ 6%	0
Cerdo	↘ 18%	↘ 5.5%	↘ 4%	0
Carne de res	↘ 56%	↘ 0.3%	↘ 3%	0
Bollos de pan	↘ 30%	↘ 9%	↘ 2%	0

<sup>A</sup> kg de H2O por producto terminado

<sup>B</sup> kg de energía utilizados por kg de producto terminado

<sup>C</sup> kg de desechos sólidos producidos por kg de producto terminado

<sup>D</sup> número total de emisiones dañinas a la atmósfera

**IMPLEMENTACIÓN DE LA TARJETA DE CALIFICACIÓN AMBIENTAL**

Hemos comenzado a fomentar el uso de la tarjeta de calificación a todos los proveedores directos para los cinco grupos de insumos identificados anteriormente en nuestros nueve mercados principales alrededor del mundo. Actualmente estamos incorporando el uso de la tarjeta de calificación en Australia y en el Reino Unido, en donde los proveedores realizaron auto-evaluaciones e iniciaron la recolección de datos para la línea base en el año 2005. Planificamos desarrollar un calendario para implementación adicional basados en nuestra experiencia en estos mercados





**RESPALDO DE ZONAS DE PESCA SOSTENIBLES**

El pescado blanco de alta calidad es un producto importante en nuestros menús alrededor del mundo. Nuestras compras incluyen aproximadamente 50,000 toneladas métricas por año. Debido a que las zonas de pesca se encuentran bajo presiones económicas y ambientales que van en aumento, tenemos la responsabilidad y el interés comercial de ayudar a proteger su salud y su productividad.

A partir del año 2001, comenzamos el proceso de controlar atentamente la condición de las zonas de pesca de las que nuestros proveedores obtienen su producto. Para hacer esto, controlamos las tendencias de la Captura Total Permitida (TAC) y la captura real. Las TAC o cuotas son niveles determinados por los gobiernos, utilizando datos científicos sobre la salud de las zonas de pesca, que fijan límites sobre cuánto pescado puede ser extraído de una determinada zona de pesca.

Los hallazgos iniciales remarcaron el hecho de que algunas zonas de pesca están sufriendo reducciones severas de la captura real, lo que nos lleva a cuestionar la sostenibilidad a largo plazo de estas fuentes. Como medida de precaución, nos retiramos de algunas de estas zonas de pesca, como por ejemplo del Pollock ruso.

Esta evaluación inicial también acentuó la necesidad de un método más completo y con base científica para evaluar las zonas de pesca. Por esto, en colaboración con Conservation International (CI) y nuestros proveedores de pescado, desarrollamos e hicimos pruebas piloto de un conjunto de guías de sostenibilidad de las zonas de pesca. Estas guías de distribuyeron a nivel mundial en el año 2005.

**En los últimos cinco años, en colaboración con CI y nuestros proveedores de pescado, hemos desviado compras representando más de 18,000 toneladas métricas de pescado de fuentes no sostenibles.**

Le solicitamos a CI que desarrolle una herramienta de evaluación para calificar las zonas de pesca actualmente aprobadas utilizando la última información científica. Las evaluaciones abordan tres criterios – calidad de gestión, estado de las especies de los peces, y conservación del ambiente marino y de la biodiversidad. Durante los últimos dos años, hemos utilizado esta herramienta para producir una imagen que nos orienta hacia qué medidas adoptar en las zonas de pesca de las que nos surtimos.

El formato de calificación, que utiliza un semáforo, está diseñado para enfatizar las oportunidades de mejora continua, no la finalización de las relaciones comerciales.

**HERRAMIENTA DE EVALUACIÓN DE LAS ZONAS DE PESCA**

VERDE	<b>La zona de pesca se encuentra bien administrada respecto a los criterios pertinentes.</b>
AMARILLO	<b>La administración para el criterio es satisfactoria pero podría mejorar.</b>  <b>Una advertencia temprana de que algo puede fallar.</b>  <b>Tiene como finalidad el inicio de una investigación adicional y, si es necesario, trabajar con la zona de pesca para desarrollar e implementar un plan de medidas correctivas.</b>
ROJO	<b>Necesidad urgente de acción.</b>  <b>Señal para iniciar un programa de mejoras de tres años, con objetivos anuales específicos.</b>  <b>El no alcanzar las metas puede resultar en una reducción del negocio y, eventualmente, en la eliminación de nuestro programa de compras.</b>



## CONTROLAR EL IMPACTO DE NUESTROS EMPAQUES

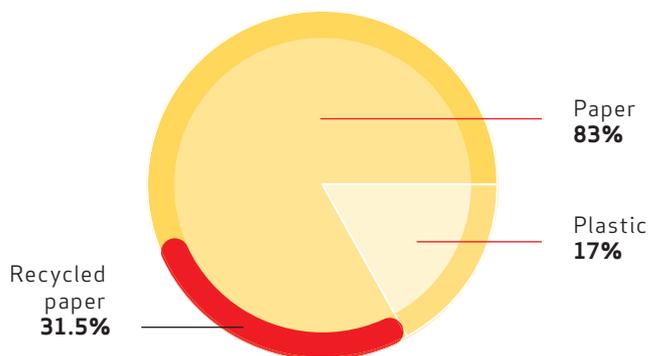
Desde el transporte de comida, el aislamiento térmico de los alimentos fríos y calientes, hasta la promoción de la seguridad alimentaria, nuestros empaques son una parte fundamental del servicio a nuestros clientes. En los EE. UU., por ejemplo, tenemos 330 diseños únicos de empaques para el consumidor. Esto representa una oportunidad para minimizar el impacto ambiental de nuestros empaques y para marcar el camino en nuestra industria en lo que respecta a la conservación de los recursos naturales.

En nuestros mercados principales, aproximadamente el **83% de los empaques utilizados para alimentos, bebidas y otros productos de venta al público está fabricado de alguna forma de papel u otro material de fibra de madera**, y estamos trabajando mucho para identificar las fuentes más sostenibles con respecto del medio ambiente para estos empaques (ver *Respaldo a los bosques sostenibles*, página 36). El remanente está fabricado con una variedad de termoplásticos.

INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO*	2005
Peso del empaque por transacción	0.14 lb
Porcentaje del material de empaque en papel reciclado	31.5%

\*NO INCLUYE BRASIL

## TOTAL DE LA COMPOSICIÓN DEL EMPAQUE 2005



Hemos identificado dos formas de evaluar aspectos de nuestro empaques y su relación con el medio ambiente — el peso y contenido de reciclado. Basados en datos de ocho de nuestros nueve mercados principales, el uso promedio de materiales reciclados como un porcentaje de los materiales totales utilizados en los empaques de productos de venta al público durante el año 2005 fue de 31.5%. Los datos del año 2004 estuvieron disponibles únicamente para tres de nuestros mercados principales. Mientras continuamente en la búsqueda y utilización de materiales reciclados toda vez que sea posible, nos enfrentamos a un desafío sorprendente: en muchos de nuestros mercados los insumos son cada vez más escasos porque las infraestructuras de reciclaje y la participación de los consumidores no son suficientes para cubrir la demanda.

El impacto ambiental se reduce utilizando menor cantidad de empaque. Por ejemplo, en el año 2005, rediseñamos el interior de nuestras cajas para freír en América del Norte, reduciendo el peso del empaque en más de 1,100 toneladas al año. Se logró reducir nuevamente el impacto al cambiar las proporciones de contenido de fibras vírgenes y recicladas en algunos productos, eliminando algunos tamaños de empaque y, en un caso, añadiendo un empaque de menor tamaño.

Estos cambios, casi imperceptibles para los clientes, igual suman. Por ejemplo, del año 2004 al año 2005, los restaurantes McDonald's en Brasil ahorraron 582.6 toneladas en peso de empaque haciendo pequeñas reducciones en las dimensiones del empaque y cambiando de contenedores rígidos a envolturas de papel para dos productos alimenticios.

Aunque estamos satisfechos con nuestros esfuerzos continuos para minimizar el impacto ambiental de nuestros empaques, todavía podemos hacer más. Y para esto, en sociedad con nuestro principal proveedor de empaques, Perseco, hemos desarrollado un juego completo de guías ambientales para los empaques de productos de venta al público. Estas guías establecen una jerarquía de preferencias que entran en juego en empaques nuevos y modificados, junto con consideraciones de funcionalidad, disponibilidad y costo. En orden, las prioridades son:

- Eliminar envases innecesarios.
- Favorecer el uso de materiales fabricados con fuentes renovables, por ejemplo, fibra de madera.
- Reducir la cantidad total de materiales utilizados en nuestros empaques.
- Diseñar empaques para productos de venta al público por su capacidad de ser reciclados o de convertirse en abono.
- Favorecer materiales y procesos que reduzcan la contaminación, por ejemplo, maximizando el uso de contenido reciclado y fibra sin blanquear.

Actualmente, Perseco utiliza estas guías para evaluar propuestas de diseño de nuevos empaques.

### RESPALDO DE LOS BOSQUES SOSTENIBLES

Dado que aproximadamente el 83% de nuestros empaques de alimentos para venta al público está hecho de papel o de otros materiales elaborados con fibra de madera, dependemos de un recurso natural renovable que se encuentra bajo presiones significativas por las demandas de los consumidores y de la industria en todo el mundo. El uso de contenido reciclado puede aliviar la situación en cierto grado, pero existen límites, tanto prácticos como legales. Por otra parte, el reciclaje no aborda todas las amenazas ambientales (por ejemplo, la deforestación de áreas protegidas, la cosecha de especies forestales en peligro). Por lo tanto, hemos estado trabajando en varios frentes para incorporar prácticas de obtención de fibra ambientalmente responsable a nuestra cadena de suministro de empaques.

Seguimos muy de cerca el debate acerca de lo que constituye un "bosque bien administrado", con la intención de adoptar finalmente un programa de certificación global de bosques que, de modo fidedigno, designe los bosques que están siendo manejados activamente teniendo en cuenta los impactos económicos, ambientales y sociales de largo plazo. Mientras tanto, estamos trabajando en el programa McDonald's Europa para elaborar una política forestal global unificada.

En el año 2003, McDonald's Europa comenzó a trabajar en una política forestal sostenible para ayudar en la promoción del uso de madera y productos de madera de bosques que han alcanzado la certificación por su manejo sostenible. A finales del año 2004 se completaron la política y las guías relacionadas, y se dio inicio el trabajo con los proveedores para implementarlas.

La política compromete a McDonald's Europa a:

- Promover el uso eficiente y responsable de la madera y los productos hechos de madera.
- Trabajar con los proveedores para asegurar que la madera y los productos hechos de madera se originan de fuentes legales y aceptables, según la definición de las guías.
- No utilizar proveedores, de forma consciente, que utilicen productos provenientes de fuentes ilegales o inaceptables.
- Dar preferencia a la compra de madera y productos hechos con madera que se originen de bosques certificados por su buen manejo.

McDonald's Europa planea implementar la política en fases, comenzando con el empaque de productos para la venta al público – la mayor fuente, por volumen, de nuestro impacto sobre la fibra. Como primer paso, ha recopilado información de la línea base sobre el origen actual del empaque. Éste será el punto de partida para trabajar con los proveedores a fin de mejorar sus fuentes de origen, utilizando medidas de impacto y objetivos acordados.

A nivel corporativo, McDonald's participa, a través de nuestro proveedor primario de empaques, en dos proyectos de colaboración destinados a promover empaques que sean consistentes con la preservación a largo plazo del medio ambiente:

- **El Grupo de Trabajo del Papel.** Se formó una coalición de las 11 empresas principales y Metafore, una organización sin fines de lucro que desarrolla iniciativas innovadoras fundamentadas en el mercado y fomenta la conservación de los bosques. El grupo tiene como meta aumentar la disponibilidad en el mercado, reduciendo el costo del papel elaborado en consideración al medio ambiente.
- **La Coalición para Empaque Sostenible.** Formada bajo los auspicios de GreenBlue, un instituto sin fines de lucro dedicado al diseño de soluciones para los desafíos de sostenibilidad, esta coalición apoya un sistema "de cuna a cuna" para todos los empaques. La intención es crear una estrategia que optimice los beneficios ecológicos y sociales y no sólo minimice el daño ambiental. Ha desarrollado una definición de empaque sostenible y está trabajando en las herramientas para ayudar a los diseñadores y a los compradores a mejorar el impacto que los empaques tienen sobre el medio ambiente.

### ELIMINACIÓN PROGRESIVA DEL PFOA DE NUESTROS EMPAQUES

En colaboración con nuestros proveedores primarios de empaques, hemos estado atentos a los avances en investigación y cambios de políticas relacionados con nuestros empaques para alimentos. Es por eso que, recientemente, detectamos un problema relacionado con los recubrimientos de algunos de nuestros empaques para alimentos y pudimos abordarlo de forma proactiva. El problema implica el uso del ácido perfluorooctanóico (PFOA).

La Agencia de Protección Ambiental de los EE. UU. (EPA) indicó recientemente "desconocer algún estudio que relacione específicamente la exposición a los niveles actuales de PFOA a los efectos sobre la salud de los seres humanos". Debido a que los productos químicos persisten en el medio ambiente, Perseco investigó los recubrimientos alternativos y encontró motivos suficientes para realizar el cambio. Hemos aceptado la recomendación e **iniciamos un retiro progresivo de los recubrimientos vinculados con el PFOA**. Esperamos que la transición esté finalizada para finales del año.



### BIENESTAR DE LOS ANIMALES

Nuestras relaciones con los proveedores nos brindan la oportunidad única de promover un tratamiento humanitario para los animales de granja. La guía para nuestro programa de bienestar animal son nuestros Principios Guía de Bienestar Animal, de uso global, que expresan nuestro compromiso de ser líderes en la industria de modo que los animales se encuentren “libres de crueldad, abuso y descuido.”

Creemos firmemente que las prácticas apropiadas de manejo de los animales son una parte integral de un programa completo de control de calidad y alinean nuestra estrategia de compra con nuestro compromiso con el bienestar animal. Lo que esto significa, en términos prácticos, es que el bienestar animal no es un programa “añadido” en McDonald's sino que es parte integral del modo en que administramos nuestra cadena global de suministros.



DRA. TEMPLE GRANDIN  
CONSEJO DE BIENESTAR ANIMAL DE  
MCDONALD'S

OPEN DOORS

La Dra. Temple Grandin es una de las principales expertas mundiales en conducta animal. Por su vasto conocimiento, es una codiciada diseñadora de equipos y plantas para manejo de animales y además, es autora de cuatro libros muy exitosos sobre autismo, enfermedad que le fue diagnosticada a la edad de tres años. Como miembro del Consejo de bienestar animal de McDonald's, la Dra. Grandin ha sido la asesora principal de McDonald's sobre bienestar animal desde 1997.



P: ¿Qué le hizo tomar la decisión de empezar a trabajar en McDonald's?

R: “Yo conocía el poder de compra que tiene McDonald's. Por lo tanto, era una gran oportunidad para hacer que las cosas cambiaran. El punto decisivo fue en el año 1999, cuando comenzaron las grandes auditorías sobre bienestar animal. Observé más cambios en un año que en todos los años que estuve en la industria”.

P: ¿Qué ocurrió?

R: “Comenzó a pequeña escala. Entonces, el gerente de uno de los mataderos más grandes trató el asunto como si hubiera sido una broma; por este motivo, el matadero se eliminó del listado de proveedores aprobados de McDonald's. Cuando se divulgó la noticia, la gente dijo “Esto sí va en serio”. Fue como montar una ola. Sucedió, así nada más”.

P: ¿Cómo ha resultado todo para McDonald's?

R: “McDonald's funciona muy bien en el programa de mataderos. Principalmente, debemos asegurarnos de que no se cometan errores. No podemos descuidar la vigilancia”.

### RESPONSABILIDAD ESTRICTA DEL PROVEEDOR

Para asegurar el cumplimiento de nuestros principios de bienestar animal, las plantas de nuestros proveedores de carne de res, cerdo y pollo en todo el mundo son **auditadas regularmente por firmas independientes de auditoría y por personal de McDonald's**. Las auditorías utilizan un protocolo uniforme basado en una metodología desarrollada por la Dra. Temple Grandin, experta en bienestar animal (*página 37*), quien también supervisa la capacitación para los auditores.

El protocolo identifica medidas objetivas de bienestar animal indicadas por las conductas de los animales y da como resultado una calificación numérica. Para alcanzar un resultado apropiado se requiere un alto nivel de compromiso del proveedor, incluyendo capacitación continua del personal y, a veces, inversión de capital para mejorar las instalaciones. Las plantas que no aprueban la evaluación cuentan con un plazo de 30 para corregir los problemas encontrados y luego son re-auditadas por nuestro personal a cargo de la cadena de suministro o un proveedor capacitado designado. Aquellos que no pasan la segunda auditoría están sujetos a la suspensión y, en última instancia, a pérdida de nuestros contratos de compra. En consonancia con nuestro enfoque general de las cadenas de suministro responsables, los auditores ofrecen indicaciones para promover una mejora continua, hasta para las plantas que califican debajo del mínimo requerido.

Los resultados de las auditorías de bienestar animal se compilan anualmente. Los resultados para cada proveedor son revisados por equipos de gestión de la cadena de suministros AOW (Area del Mundo) como parte del proceso SQL. También utilizamos resultados del nivel AOW para monitorear el alcance y la efectividad de nuestro programa.

#### AUDITORÍAS DE PLANTAS DE PROCESAMIENTO DE MCDONALD'S

	2003	2004	2005
Asia Pacífico, Oriente Medio y África (APMEA)	123	141	153
Europa	227	210	214
América Latina	54	66	65
América del Norte	84	117	89
TOTAL	488	534	521

En el año 2005, el 91% de todas las plantas recibieron inicialmente una calificación de aprobadas, y todas excepto el 1% del remanente pasaron la auditoría de seguimiento. En el año 2004, la tasa de calificación de aprobación inicial fue del 93%. Y en el año 2005, el 99% de todas las instalaciones cumplieron con nuestras normas al final de la segunda ronda de auditorías, reflejando la capacidad del protocolo para fomentar cambios positivos.

### ANÁLISIS DE TECNOLOGÍAS NUEVAS

En cumplimiento de nuestro compromiso para con la mejora continua, durante algún tiempo hemos trabajado con nuestro Consejo de Bienestar Animal y los proveedores principales de pollo en mejoras potenciales. Un enfoque importante ha sido el aturdimiento atmosférico controlado (CAS) – un modo de hacer que las aves estén inconcientes antes del sacrificio al exponerlas a una mezcla de gases. Algunos expertos en bienestar animal creen que el CAS es potencialmente preferible al método más común de aturdir utilizando una corriente eléctrica.

En el año 2005, un grupo multi-disciplinario de personal experto de McDonald's actualizaron y ampliaron el alcance de su investigación y prepararon un informe que resumía su comprensión del asunto y la factibilidad de incorporar CAS a nuestra cadena de suministro global. El informe fue presentado al Comité de Responsabilidad Corporativa de nuestra Junta Directiva, que lo presentó al público en junio de 2005.

En el informe, la Dirección concluye que el CAS representa un desarrollo promisorio, pero indican que la adopción de una tecnología emergente sería prematura, ya que existe una cantidad de aspectos que requieren mayor estudio. Asumimos el compromiso de continuar con nuestros esfuerzos para aprender más acerca de CAS. Para este fin, continuaremos las consultas con nuestro Consejo de Bienestar Animal, le daremos seguimiento a las investigaciones emergentes y a los nuevos desarrollos en las aplicaciones comerciales y mantendremos el diálogo con los proveedores avícolas europeos de McDonald's que utilizan esta tecnología en algunas de sus instalaciones.

Al mismo tiempo, continuaremos el trabajo con nuestros proveedores avícola en los EE. UU. para mejorar la efectividad de sus procesos eléctricos para aturdimiento. Exploraremos también tecnologías emergentes innovadoras que abordan algunas preocupaciones sobre bienestar animal asociadas con ese proceso.

## EN DÓNDE ESTAMOS: SEGURIDAD DE LA COMIDA



### SEGURIDAD ALIMENTARIA: NUESTRA OBSESIÓN

Detrás de todos nuestros esfuerzos de responsabilidad social se encuentra nuestro compromiso fundamental de asegurar que todos los alimentos y bebidas que servimos a nuestros clientes sean seguros. Esto significa trabajar con nuestros proveedores para controlar, probar y hacer un seguimiento de nuestros ingredientes.

Nuestros lineamientos en seguridad alimentaria y estándares de calidad satisfacen o exceden los requisitos gubernamentales. En efecto, nuestros estándares y procedimientos han sido utilizados por las agencias gubernamentales como modelos para sus propios reglamentos. Nosotros respaldamos activamente una seguridad alimentaria sólida, basada en evidencia científica, al compartir nuestra experiencia y apoyar medidas adicionales que creemos ayudarán a los consumidores y a su confianza en la seguridad de los alimentos de provisión local. Consideramos esto parte de nuestra responsabilidad como buenos ciudadanos corporativos. Sabemos que también es esencial para el crecimiento continuo y la rentabilidad de nuestro negocio.

### ESPECIFICACIONES PARA HAMBURGUESAS DE RES SEGURAS Y DE ALTA CALIDAD

Un buen ejemplo de cuán atentamente controlamos nuestras fuentes de alimentos, es cómo trabajamos con nuestros proveedores de hamburguesas de carne vacuna. Nuestras especificaciones de producto para las hamburguesas de carne de res constan de ocho páginas y cubren siete categorías principales, que van desde la temperatura máxima de las materias primas, al momento de la entrega, hasta el empaque final y la entrega a los centros de distribución.

La categoría de materias primas incluye 30 normas específicas, incluyendo los requisitos primarios del proceso de la carne de res que hemos establecido como barreras contra la BSE y requisitos adicionales, ligados a BSE, para las fuentes de los procesadores de carne de res. **La norma principal es que las hamburguesas sean 100% de carne de res.** Las normas también incluyen una extensa lista de ingredientes prohibidos y de defectos, incluyendo preservantes, aditivos y expansores, partes que no provienen de carne de res y carne deshuesada mecánicamente –una fuente potencial de contaminación con tejidos que han sido identificados como de alto riesgo para la transmisión de BSE.

Las especificaciones requieren que los proveedores de carne trabajen bajo un sistema validado de análisis de peligros y puntos críticos de control (HACCP) y también debe incluir requisitos microbiológicos pertinentes.

Además, las especificaciones indican atributos que deben tener las hamburguesas al ser cocinadas en nuestros restaurantes de acuerdo a nuestros procedimientos de operación establecidos. Estos incluyen, entre otros, alcanzar una temperatura interna mínima durante la cocción para asegurar la seguridad y una temperatura máxima ya cocida consistente con la calidad del alimento.

### PROCEDIMIENTOS Y CAPACITACIÓN EN SEGURIDAD ALIMENTARIA EN LOS RESTAURANTES

La seguridad alimentaria a nivel de los restaurantes está completamente integrada a través de nuestro sistema — en nuestros programas de capacitación, en nuestras guías de operaciones de los restaurantes y en los procesos de evaluaciones de nuestros restaurantes.

La capacitación en seguridad alimentaria se inicia el primer día que un colaborador llega a trabajar, con una orientación sobre nuestras normas y está incorporado en los puntos del currículum y en los materiales que preparan a los colaboradores para posiciones progresivamente más avanzadas. El currículum para los gerentes de turno incluye un curso completo de seguridad alimentaria, que ellos deben completar exitosamente antes de ser certificados en su capacidad de dirigir un turno por sí mismos.

El Manual de capacitación y operaciones, que es la referencia para procedimientos en las operaciones de restaurantes de McDonald's, incluye un capítulo entero sobre seguridad alimentaria. Define requisitos y brinda una guía específica sobre la gama completa de nuestras normas de seguridad alimentaria en nuestros restaurantes — desde el suministro y la entrega, pasando por el almacenamiento, la preparación y los tiempos de espera.



DANE BERNARD  
VICE PRESIDENTE, SEGURIDAD  
ALIMENTARIA, CONTROL DE CALIDAD  
Y SERVICIO AL CLIENTE  
KEYSTONE FOODS LLC

### EVALUACIÓN DE LA SEGURIDAD ALIMENTARIA EN LOS RESTAURANTES

Los procedimientos de seguridad alimentaria son monitoreados por consultores de operaciones, quienes visitan regularmente nuestros restaurantes para aconsejar a los gerentes sobre las operaciones. Los consultores también realizan revisiones periódicas de las operaciones de los restaurantes, que evalúan el cumplimiento de nuestros procedimientos de seguridad alimentaria.

Como parte de nuestro Proceso de mejoras a la operación de restaurantes (ROIP), la evaluación del restaurante en el lugar incluye elementos de seguridad alimentaria dentro de las calificaciones para calidad y limpieza. También incluye una verificación especial de los procedimientos críticos de seguridad alimentaria. Para estos procedimientos, se debe tomar acción correctiva inmediatamente para remediar cualquier problema identificado. Los problemas que no pueden corregirse inmediatamente, como por ejemplo, la necesidad de capacitación adicional, se informan al gerente que supervisa el restaurante para asegurar el seguimiento.

Las irregularidades en seguridad alimentaria puede desencadenar medidas adicionales. Por ejemplo, como parte de ROIP, se espera que los propietarios/operadores y gerentes de restaurantes operados por la compañía elaboren y presenten planes de acción basados en las prioridades de mejora identificadas en las evaluaciones. Los resultados de las evaluaciones también se utilizan para identificar la necesidad de asistencia experta por parte de nuestros consultores de operaciones y para desarrollar mejor nuestros programas de capacitación. Estos son factores importantes al evaluar a los gerentes de los restaurantes operados por la compañía y al decidir si los propietarios/operadores están calificados para operar más restaurantes y para continuar dentro del sistema.

### PROMOCIÓN DE LA SEGURIDAD ALIMENTARIA MÁS ALLÁ DE LOS ARCOS

McDonald's promueve seriamente la seguridad alimentaria en todo el mundo. Para conseguir esto, durante muchos años nos hemos comunicado con otras empresas de alimentos, agencias gubernamentales, asociaciones de comercio, asociaciones de productores y grupos de defensa del consumidor para ayudar a asegurar el suministro de alimentos seguros. Además, hemos compartido nuestra experiencia con agencias gubernamentales, tales como el Departamento de Agricultura de los EE. UU. (USDA), analizando sobre HACCP y otros temas de seguridad alimentaria. En años recientes, nuestros esfuerzos han estado enfocados a la seguridad de la carne de res, y nuestros socios han incluido no sólo al USDA, sino también a la Administración de Medicamentos y Alimentos de los EE. UU. (FDA) y a las agencias reguladoras de seguridad alimentaria en muchos otros países. También hemos trabajado en una gama de asuntos de seguridad alimentaria con la Autoridad Europea de Seguridad Alimentaria y la Organización Panamericana de la Salud.

Nuestro Informe global de responsabilidad corporativa del año 2004 resume nuestras actividades anteriores relacionadas con la BSE. En los últimos dos años, nos hemos enfocado en diversas medidas críticas para reforzar las protecciones reguladoras contra la BSE. Hemos defendido con firmeza la ampliación de la "prohibición de alimentos" existente de la FDA para preservar de manera más efectiva a los alimentos para ganado de tejidos que puedan ser transmisores de la BSE. También hemos solicitado al USDA que instituya un sistema de identificación animal obligatorio para que las agencias – y los proveedores de carne de res– puedan, de modo rápido, rastrear los movimientos de un animal hacia la posible fuente de cualquier contagio. En este contexto, hemos compartido nuestras experiencias con el sistema de trazabilidad, en uso desde hace bastante tiempo, de McDonald's Europa y nuestra experiencia más reciente trabajando con nuestros proveedores para instalar un sistema global.

Keystone Foods es un importante proveedor de carne de res, pollo y pescado al sistema McDonald's. Bernard, un reconocido experto en seguridad alimentaria, ha trabajado para el Comité Nacional de Asesoría sobre Criterios Microbiológicos en Alimentos, que asesora al USDA y a la FDA sobre política de seguridad alimentaria. También ha participado como consultor experto en seguridad alimentaria para la Organización Mundial de la Salud y para la Organización para la Agricultura y la Alimentación (FAO).



### NUESTROS DESAFÍOS

¿Cuáles son las barreras principales para alcanzar un progreso mayor en lo que se refiere a responsabilidad social dentro de nuestra cadena de suministros? Hemos identificado tres problemas primarios:

1. **La carencia de un modelo bien definido de “agricultura sostenible.”** No existen definiciones comunes ni un consenso sobre el significado de “agricultura sostenible”.
2. **Problemas sistémicos que requieren soluciones conjuntas.** La mayoría de los problemas en nuestra cadena de suministros, especialmente al ir hacia arriba en la cadena, involucran a muchos actores para implementar los cambios. Quisiéramos restringir aún más el uso de antibióticos en la carne, por ejemplo, pero tenemos influencia directa únicamente sobre nuestros proveedores de carne de pollo.
3. **Opiniones polarizadas entre actores clave.** En muchos temas, dos o más lados no parecen coincidir. La obtención de hallazgos científicos claros y definitivos tampoco es fácil. Por ejemplo, existen estudios científicos que indican que los antibióticos en animales tienen impacto en la medicina humana y también existen estudios contrarios que demuestran que no existe impacto en la salud humana.

Nuestro desafío principal es cómo abordar estos problemas importantes con los proveedores que se encuentran afuera de nuestro control directo. Estamos trabajando sobre las formas de enfrentar este desafío.

Un ejemplo actual es nuestra respuesta al estudio de Greenpeace publicado en abril de 2006, “Devorando el Amazonas.” El reporte destaca los cultivos de soya invadiendo la bioma del Amazonas. Deseamos proteger este valioso recurso natural. Desde que conocimos el informe, hemos empezado a trabajar con otras empresas y proveedores para pedir el fin de cualquier cultivo ilegal de soya en el Amazonas.

### EL FUTURO

En conjunto, sentimos que contamos con programas sólidos, especialmente dentro de nuestras esferas directas de influencia. Estos requieren vigilancia para asegurar su integración total, seguimiento y mejora continua. Más allá de estos programas, vemos oportunidades promisorias para trabajar más estrechamente con un grupo más amplio de las partes interesadas para abordar problemas sistémicos de la cadena de suministro.

Nuestras metas más importantes para el futuro son:

- Continuar trabajando con los proveedores para promover el liderazgo de los proveedores en problemas de sostenibilidad. Como parte de este esfuerzo, planificamos organizar una conferencia cumbre del más alto nivel sobre problemas de sostenibilidad con nuestros proveedores para finales del año 2006.
- Completar el Proyecto Caleidoscopio.
- Ampliar la implementación de nuestra tarjeta de calificación ambiental y utilizarla como una herramienta para trabajar con los proveedores en el manejo efectivo de sus impactos ambientales.
- Continuar evaluando a los proveedores de las zonas de pesca y alinear nuestras especificaciones de compra con nuestras evaluaciones de su sostenibilidad.
- Continuar trabajando con nuestro principal proveedor de empaques, Perseco, y sus proveedores para asegurar que nuestros empaques estén diseñados teniendo al medio ambiente en mente, tal como se describe en las extensas guías de empaques.
- Evaluar y buscar opciones viables para una política global de manejo forestal.
- Continuar con nuestro sólido sistema de auditoría de bienestar animal.

PERSONAL:

## Aprendiendo para la vida

Capacitación, aprendizaje y desarrollo  
Gerentes de restaurantes: un día en su vida  
Compensaciones y beneficios  
Satisfacción de los colaboradores  
Diversidad

OPEN DOORS

PREGUNTAS Y PERSPECTIVA DE CERES STAKEHOLDER:

### ¿Cómo es realmente trabajar en un restaurante de McDonald's?

Como partes interesadas, escuchamos mucho sobre la imagen de trabajar en McDonald's y la idea de que es un "McTrabajo sin futuro". Nos interesa comprender más acerca la realidad de trabajar en McDonald's. ¿Cuáles son los niveles de satisfacción de los colaboradores? ¿Por qué la alta rotación de colaboradores? ¿Cuáles son sus métodos de compensación? ¿Podrían brindar mayores beneficios? Por último, ¿qué están haciendo para capacitar al personal de los restaurantes sobre los valores, políticas y programas de responsabilidad social? Si la responsabilidad social será un aspecto verdaderamente sostenible de sus operaciones comerciales, debe llegar a quienes hacen que el negocio opere día a día. En el caso de McDonald's, esos son los equipos de trabajo de los restaurantes.

---

*“McPorvenir: más de la mitad de nuestro equipo ejecutivo se inició en nuestros restaurantes. Nada mal para un McJob!”*

**DAVID FAIRHURST**, VICEPRESIDENTE DE PERSONAL EN EL REINO UNIDO, HA DECLARADO QUE “QUISIERA CAMBIAR LA DEFINICIÓN EXISTENTE EN LOS DICCIONARIOS DE UN McTRABAJO. ES OBSOLETA, NO SE JUSTIFICA Y NO ES VERDAD”. COMO PARTE DE ESTE ESFUERZO, SE HAN COLOCADO CARTELES EN TODO EL REINO UNIDO QUE EXPRESAN FRASES SIMILARES A LAS MENCIONADAS ANTERIORMENTE, AYUDANDO A MOSTRAR AL PÚBLICO LO QUE REALMENTE SIGNIFICA TRABAJAR EN UN RESTAURANTE MCDONALD’S.



**UN COMIENZO... UN PASO... O UN LUGAR PARA QUEDARSE**

El trabajo en McDonald's satisface varias necesidades. Para algunas personas es un punto de inicio – una entrada al mundo laboral, un lugar para desarrollar habilidades de trabajo fundamentales y transferibles y un historial de trabajo que les permitirá avanzar a otros trabajos o carreras. Para otros, es una manera de ganar dinero mientras buscan otros intereses u obligaciones – nada más y nada menos que un trabajo de medio tiempo.

Invertir en la capacitación, desarrollo y satisfacción de nuestro personal es una responsabilidad importante. También es esencial para nuestro éxito como empresa orientada al cliente brindar calidad y servicio excepcionales de manera constante.

El marco para nuestros esfuerzos es un conjunto de Principios globales acerca del personal, disponibles en [www.csr.mcdonalds.com/people.html](http://www.csr.mcdonalds.com/people.html), que establecen las expectativas fundamentales sobre el trato hacia los colaboradores, además de otras prácticas y programas relacionados con el personal en todo el mundo.

**La mayoría de las personas que trabajan "bajo los arcos" (aproximadamente el 73% del total) son empleados por nuestros propietarios/operadores. Como personas de negocios independientes, los propietarios/operadores toman sus propias decisiones en cuanto al empleo y desarrollan sus propios programas.** Sin embargo, la capacitación y la orientación que reciben los propietarios/operadores y nuestras normas para el desempeño de los restaurantes estimulan prácticas que son consistentes con aquéllas requeridas en los restaurantes que opera nuestra compañía.

**CAPACITACIÓN, APRENDIZAJE Y DESARROLLO PARA UNA PROFESIÓN DE TODA LA VIDA**

INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO*	2004	2005
Porcentaje de miembros del equipo satisfechos con la capacitación recibida necesaria para realizar un buen trabajo*	79.4%	80.6%
Porcentaje de gerentes que consideran que la persona de quien dependen apoya su desarrollo profesional**	80.3%	81.6%

\* NO INCLUYE AUSTRALIA, CANADÁ, CHINA, JAPÓN

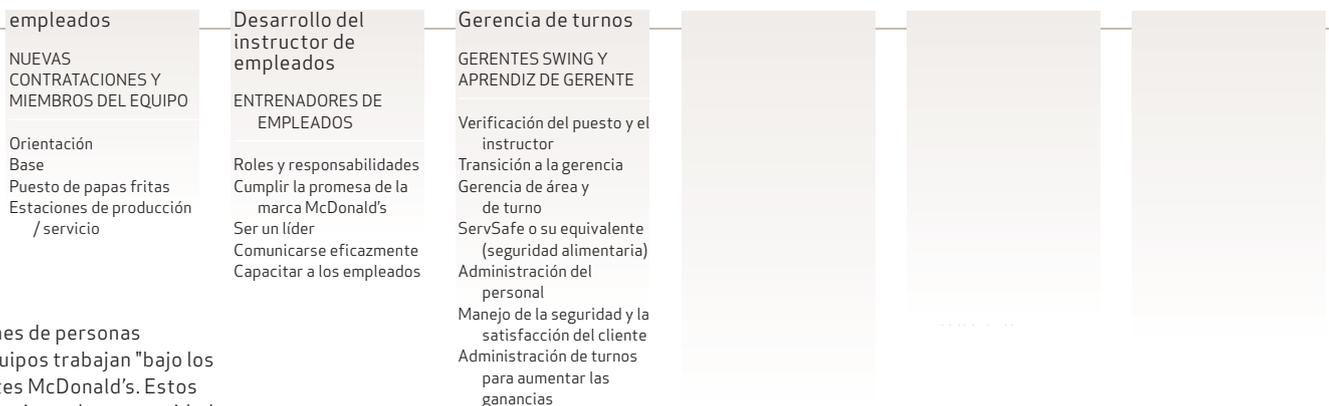
\*\*NO INCLUYE AUSTRALIA, CANADÁ, CHINA, JAPÓN, REINO UNIDO.

La capacitación se brinda a nivel de restaurante, lo cual dificulta la recopilación de datos. Para los empleados en todos los niveles, determinada parte de capacitación consiste en autoaprendizaje guiado y, cada vez más, en e-Learning o aprendizaje electrónico, que presenta desafíos adicionales cuando hablamos de medición y seguimiento.

Aún cuando los datos sugieren que estamos haciendo un buen trabajo brindando la capacitación que necesitan los colaboradores de los restaurantes, como sistema, siempre nos esforzamos por mejorar.



**CAPACITACIÓN GLOBAL, ENSEÑANZA Y VÍAS PARA EL DESARROLLO**



Arriba. Más de 1.3 millones de personas pertenecientes a los equipos trabajan "bajo los arcos" en los restaurantes McDonald's. Estos miembros de los equipos tienen la oportunidad de desarrollar habilidades laborales que les permiten avanzar dentro de McDonald's o en otras carreras.

**SHIRLEY CHANG**  
**VICEPRESIDENTA CORPORATIVA**  
**DE CAPACITACIÓN MUNDIAL, ENSEÑANZA Y**  
**DESARROLLO, CORPORACIÓN McDONALD'S**

En marzo de 2006, Shirley Chang se convirtió en la Vicepresidenta corporativa para Capacitación Global, Enseñanza y Desarrollo. Shirley se unió a McDonald's hace 22 años, como miembro de un equipo de trabajo en Taiwán.

**PROGRESO DE LOS MIEMBROS DEL EQUIPO DENTRO DEL SISTEMA**

INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO*	2005
Porcentaje de gerentes de restaurantes operados por la empresa que comenzaron como miembros de equipo	63.6%
Porcentaje de directivos a nivel mundial que comenzaron como miembros de equipo	42.0%
Porcentaje del personal de operaciones a nivel de consultores o superior que comenzaron como miembro de equipo	31.5%
Porcentaje de personal que no trabaja en restaurantes, superior al nivel administrativo, que comenzó como miembro de equipo	18.4%

Para el seguimiento y la generación de informes más sistemáticos sobre la movilidad hacia arriba dentro del sistema, hemos desarrollado algunos indicadores clave de desempeño (KPI), que miden el porcentaje de personas en posiciones de alto nivel que empezaron como miembros del equipo en un restaurante.

Ofrecemos importantes posibilidades de crecimiento y progreso dentro del sistema, además de otras carreras. Incluso nuestro CEO, el Director de Restaurantes, el Presidente de McDonald's Europa, el Presidente de McDonald's APMEA (Asia Pacífico, Medio Oriente y África) y los tres Presidentes de la División de los EE. UU. empezaron sus carreras en McDonald's atendiendo a los clientes en nuestros restaurantes.

"Cómo empecé es muy interesante. En el año 1984, por casualidad, fui parte del primer grupo de personal de equipo contratado cuando McDonald's comenzó su actividad en Taiwán. Mi hermana menor vio un aviso clasificado que ofrecía empleo en este nuevo McDonald's. Fue una gran noticia en ese momento. Yo era una enfermera de cuidados intensivos, pero ella quería que la acompañara.

Llegamos allí y había una enorme fila, de casi dos cuadras, con muchísima gente joven. Entonces me dije a mí misma, ¿por qué no solicitar el empleo también? Si tanta gente está interesada en trabajar para McDonald's, quiero enterarme el por qué de tanta conmoción. Entonces, quedé seleccionada y obtuve un trabajo de medio tiempo".

"Cuatro meses más tarde, mi gerente me solicitó que me uniera a un programa de capacitación para gerentes. Debido a que me gustaba tanto la interacción con los clientes y los miembros del equipo, decidí intentarlo. Para el año 1994, yo estaba a cargo de la mitad de nuestros restaurantes en Taiwán, como Directora de Operaciones".

"Pensé que necesitaba aprender más si iba a dar el salto a la gerencia ejecutiva. Por lo tanto, fui a Canadá para realizar estudios universitarios. Cuando dejé McDonald's en el año 1996, mi jefe me apoyó mucho. Me abrió los ojos hacia el potencial que tenía. No hubo ninguna promesa para el futuro, pero antes de mi graduación recibí una llamada del director de McDonald's de Gran China en la que me pidió que fuera la Directora de Hamburger University en Hong Kong. Estaba tan feliz por la oportunidad ofrecida".

"Ahora, como la nueva líder de Capacitación, Enseñanza y Desarrollo Mundial en las oficinas centrales, aplico mi experiencia como miembro de equipo y todos los cursos de capacitación recibidos a lo largo del camino e intento, lo mejor que puedo, cerrar la brecha entre lo ideal y la realidad. Veo una tremenda oportunidad para que las personas crezcan y trabajen para esta gran empresa. Para ser honesta, me veo a mí misma como una persona común y corriente, pero muy afortunada. Empecé sin nada, ningún conocimiento, ninguna experiencia. Ahora, al iniciar este nuevo desafío, haré todo el esfuerzo posible para que nuestra gente alcance sus propios ideales".

**Programa de consultores de capacitación**

Desarrollo gerencial específico para el puesto  
 Habilidades de entrega  
 Habilidades de capacitación  
 PowerPoint

**Programa de Supervisor de Área/  
 Consultor de Operaciones**

Desarrollo gerencial específico para el puesto  
 Consultoría para mejorar la operación de los restaurantes  
 Destrezas financieras para los consultores  
 Socios para alcanzar resultados

**Programa de Consultor de Operaciones  
 de Servicio de Campo**

Desarrollo gerencial específico para el puesto  
 Consultoría para mejorar la operación de los restaurantes  
 Destrezas financieras para los consultores  
 Socios para alcanzar resultados

**Programa de gerentes de departamento**

Transición a la gerencia de departamento  
 Gestión de la organización  
 Fundamentos del liderazgo  
 Oportunidades de capacitación de grupos

**Programas de desarrollo del liderazgo**

HAMBURGER UNIVERSITY (página 46)

INSTITUTO DE LIDERAZGO  
 Una comunidad virtual de aproximadamente 1,200 a 1,500 líderes de McDonald's alrededor del mundo, centrada en brindar una gama de oportunidades para desarrollar las habilidades clave necesarias para enfrentar problemas críticos que afectan nuestro crecimiento rentable a largo plazo. Los cursos incluyen: LAMP (Programa de Liderazgo en McDonald's), ELDP (Programa de Desarrollo de Liderazgo en Europa), ALDP (Programa de Desarrollo de Liderazgo en APMEA), GLDP (Programa de Desarrollo de Liderazgo Global).

Izquierda. Shirley Chang





Arriba. Una clase en la Hamburger University en Japón

### CAPACITACIÓN: NUESTRO FUNDAMENTO

Dado que los empleados son nuestro recurso más valioso para la estrategia comercial de nuestra empresa, el Plan de Éxito, en los últimos años hemos dedicado muchos esfuerzos a mejorar nuestros programas de capacitación. Estos programas enseñan las habilidades necesarias para realizar un determinado trabajo e inculcan nuestros compromisos fundamentales, que incluyen un ambiente de trabajo justo, abierto y con apoyo para todos los colaboradores. También desarrollan habilidades básicas para el ambiente de trabajo que son el cimiento para tener éxito en cualquier parte: servicio al cliente, responsabilidad, trabajo en equipo, manejo del tiempo, resolución de problemas y comunicación.

- **Programa de estudios:** Este programa brinda un camino de aprendizaje estructurado que abarca desde equipos de colaboradores hasta gerencias intermedias y niveles superiores. Fue desarrollado por expertos de Worldwide Training y nuestros equipos globales de Hamburger University. El plan de estudios incluye objetivos específicos de aprendizaje, materiales de capacitación y herramientas de evaluación, que se traducen y se adaptan para reflejar las culturas y las normas de operaciones locales.
- **Nuestra propia academia de aprendizaje, Hamburger University (HU):** HU tiene siete campus alrededor del mundo. Los materiales del curso están disponibles en 28 idiomas y los debates en clase pueden traducirse simultáneamente a seis idiomas. También contamos con 139 centros de capacitación regionales y nacionales que brindan capacitación en base al plan de estudios de gestión de restaurantes. Los cursos de la HU están diseñados para gerentes de restaurantes, posibles propietarios/operadores, propietarios/operadores establecidos y gerentes intermedios regionales. Mediante los cursos se desarrollan habilidades gerenciales generales, con un fuerte énfasis en prácticas de personal y liderazgo, así como también habilidades especializadas necesarias para la administrar restaurantes de manera segura, cómoda para los clientes y rentable.

### AVANCES DE NUESTRA CAPACITACIÓN

Continuamos fortaleciendo la calidad y el contenido de los cursos de la HU. El hecho de que sean recomendados para obtener créditos académicos o que estén reconocidos oficialmente por organizaciones nacionales, universidades importantes y otros centros de capacitación es un indicador de cuán exitosa ha sido la HU a través de los años.

- **EE. UU.:** En el 2005, el Consejo Estadounidense de la Educación (ACE), la mayor asociación de educación superior en los EE. UU., otorgó recomendaciones para créditos académicos a nivel universitario a todos los cursos de gestión de restaurantes y de gerencia intermedia de McDonald's. Estos créditos pueden aplicarse para obtener un título universitario de dos o de cuatro años. Actualmente somos la única organización de restaurantes en los EE. UU. con recomendaciones de la ACE para créditos académicos a nivel universitario.
- **Australia:** Los cursos que se imparten en el campus de la HU en Australia ayudan a que los gerentes califiquen para certificados con reconocimiento nacional en niveles cada vez más avanzados. Los gerentes que han recibido la capacitación también pueden recibir créditos académicos para obtener títulos en universidades e instituciones de educación superior en todo el país.
- **Alemania:** McDonald's Alemania ofrece un programa de aprendizaje para gerentes de restaurantes de servicio rápido, a través del cual se obtiene a una calificación reconocida por la Cámara de Industria y Comercio. El programa de tres años combina instrucción teórica y experiencia práctica en un amplio rango de áreas. Normalmente, se ofrece a los graduados puestos permanentes en la empresa y, a menudo, se los promueve a puestos de mayor responsabilidad.
- **Hong Kong:** Los cursos impartidos en el campus de Hong Kong de la HU están acreditados por importantes universidades de China Continental, Hong Kong y Taiwán.
- **China:** McDonald's China participa en un programa de pasantías del gobierno nacional para desarrollar habilidades profesionales y brindar experiencia laboral práctica para recién graduados universitarios y personas desempleadas. Sólo en Shanghai y Shenzhen hubo cerca de 600 pasantes bajo este programa.
- **Japón:** Los cursos de gerencia de turno ofrecidos en nuestro campus de HU en Japón han sido designados oficialmente como parte del programa de Apoyo al Empleo Juvenil del gobierno nacional.
- **Reino Unido:** McDonald's Reino Unido actualmente está gestionando la obtención del reconocimiento oficial de su programa de capacitación para el personal por parte de City and Guilds (Ciudad y Gremios), el proveedor más importante en ese país de calificaciones vocacionales nacionales. La empresa espera ampliar la acreditación para sus instructores de equipos y sus programas de capacitación para gerentes de turno para fines de 2008.

Abajo. Estas cuatro pantallas son de módulos de e-learning en un programa basado en CD que brinda capacitación en los restaurantes para los equipos de trabajo y los gerentes.



## CENTRARSE EN LAS PERSONAS QUE ATIENDEN A NUESTROS CLIENTES

En el año 2005, desarrollamos una estrategia especial de personal para nuestros colaboradores en los restaurantes. Representa nuestra visión sobre la imagen que deseamos que nuestros clientes, propietarios/operadores y empleados tengan del personal de nuestros restaurantes y del trabajo “bajo los Arcos”. Identifica los objetivos específicos y los pasos a seguir que cristalizarán nuestra visión. La estrategia es servir como guía para las unidades de negocios locales y para los propietarios/operadores en sus esfuerzos por alcanzar los objetivos del personal en su Plan de Éxito.

En conjunto, nos esforzamos por crear un ambiente laboral que apoye el desarrollo de habilidades duraderas y las necesidades del personal y que además, brinde un mejor servicio a los clientes. Para promover ese ambiente, continuaremos esforzándonos para:

- Valorar a nuestros colaboradores y velar por su bienestar. Respaldarlos para que logren el equilibrio entre el trabajo y su vida personal.
- Centrarnos en brindar mayor reconocimiento y apoyo a los gerentes de restaurantes — los ejes de nuestro Plan de Éxito global.
- Brindar capacitación, educación y asignar trabajos que constituyan un reto de modo que les permitirán perseguir sus metas individuales a nivel laboral.
- Diseñar e implementar programas de reconocimiento y recompensa que satisfagan consistentemente las necesidades de los colaboradores.

Creemos que estos pasos mejorarán el rol de nuestros colaboradores de restaurantes como embajadores para nuestra marca, ya que transmitirán el orgullo y la satisfacción de trabajar en McDonald's a nuestros clientes y a otras personas con quienes interactúen. El seguimiento de nuestro progreso lo realizaremos a través de las calificaciones del cuestionario de satisfacción del personal, de las evaluaciones pertinentes del Proceso de Mejoras de las Operaciones de Restaurantes (ROIP) y otras medidas que se correlacionen con las métricas del Plan de Éxito.

## OPTIMIZACIÓN DE LAS OPORTUNIDADES DE DESARROLLO PROFESIONAL PARA LOS GERENTES DE RESTAURANTES

Hemos desarrollado y estamos implementando una estrategia de personal específicamente para los colaboradores de restaurantes. Como parte de esta estrategia, deseamos incrementar las oportunidades profesionales de desarrollo de los gerentes. En el año 2005, celebramos nuestra primera convención mundial de gerentes de restaurantes, con 4,500 gerentes de 46 países. La convención incluyó sesiones informativas sobre estrategias primordiales. También incluyó talleres de trabajo, sesiones de mejores prácticas y oportunidades para que los gerentes establezcan contactos con sus colegas de todo el mundo. También se realizaron convenciones de gerentes en las cuatro áreas principales del mundo (AOW). Ésta fue la primera vez que se llevó a cabo para todas las AOW, excepto para los EE. UU. La mayoría de los países más importantes celebran convenciones anuales o bianuales.

## EXPANSIÓN DE NUESTRO USO DE LA TECNOLOGÍA

Conjuntamente con otros enfoques, como la capacitación “hombro a hombro”, el módulo completo de e-Learning de capacitación de empleados a través de Internet se encuentra disponible (tanto en inglés como en español) en los EE. UU. desde el año 2003. También hemos presentado varios de los principales programas de e-Learning en inglés como segundo idioma y en español como segundo idioma para los miembros de los equipos y los gerentes de restaurantes. Además, hemos presentado cursos que capacitan al personal de los restaurantes para la preparación de nuevos productos en nuestro menú. La alternativa **de e-Learning ha sido adoptada tanto por los restaurantes operados por la compañía como por aquellos operados por franquicias en los EE. UU.** Consideramos que el e-Learning es una manera eficiente y efectiva de brindar ciertos tipos de capacitación al personal de los restaurantes de los EE. UU. y deseamos expandir su papel para mejorar las habilidades y el conocimiento de los gerentes de restaurantes.

Avanzamos hacia una estrategia global para un aprendizaje posibilitado por la tecnología. Parte de la estrategia contempla el cambio de la capacitación interactiva basada en CD a la capacitación interactiva basada en Internet, con verificación en línea. También analizamos la posibilidad de crear un sistema global de administración de la enseñanza. La creación de tal sistema nos permitiría identificar necesidades individuales y colectivas de los empleados en cuanto a la capacitación y realizar el seguimiento de la capacitación completada a nivel individual e institucional. Esta es una meta a largo plazo, que depende de una mayor disponibilidad de computadoras en nuestros restaurantes y de conexiones a Internet seguras a nivel mundial.

## “DETRÁS DEL MOSTRADOR” CON NUESTROS GERENTES DE RESTAURANTES... NUESTRA CLAVE DEL ÉXITO ALREDEDOR DEL MUNDO

En McDonald's, los gerentes de restaurantes hacen muchas cosas que pasan desapercibidas, debido a que son los responsables del funcionamiento de nuestros restaurantes, que en su gran mayoría son negocios multimillonarios. Al presentar a estos siete gerentes, quisimos que se conozcan sus actividades. Los gerentes se comunican con los clientes; reclutan, forman y administran los equipos de trabajo de los restaurantes; garantizan la seguridad de los alimentos y del lugar de trabajo; administran el inventario y el mantenimiento del equipo, diseñan estrategias comerciales. A través de todas estas actividades y muchas otras más, brindan nuestro compromiso de calidad, servicio, higiene y una experiencia excepcional para los clientes.



### SAN PABLO, BRASIL

**Fábio Guilherme Silva** es un gerente de restaurante de 30 años que empezó en McDonald's hace 14 años como dependiente. Entre la capacitación para su trabajo, estudiar para obtener un título universitario, planificar su boda con su prometida, administrar 88 colaboradores y un negocio con R\$ 6.8 millones (\$3.2 millones de EE. UU.) en ventas anuales, ¿nos asombra que haya tenido tiempo para participar en este reportaje!

*Acerca de su capacitación...* A lo largo de los 14 años durante los cuales he crecido en McDonald's, he recibido capacitación para cada peldaño de la escalera que he escalado. Por ejemplo, en el año 2000, empecé un curso de capacitación para ser gerente de restaurante y participé en el Programa de Desarrollo Gerencial 3 (Tercer Programa de Desarrollo Gerencial). Además de esta capacitación específica para el puesto, he tomado cursos universitarios y estoy estudiando para obtener un título académico en administración de recursos humanos.

*Acerca de administrar a un equipo de trabajo...* El trabajo en equipo, incluidos los cursos de capacitación y de desarrollo de los colaboradores, es lo más importante que hago para que mi restaurante tenga éxito. Mi mayor reto es comprender las diferencias entre todos como seres humanos y respetar esas diferencias para garantizar un ambiente de respeto.

### ONTARIO, CANADÁ

A los 35 años y con 21 años de experiencia en McDonald's, **Enzo Coccimiglio** ha adquirido las habilidades administrativas que le permiten operar el negocio de su restaurante — con ventas anuales de CA\$2.6 millones (\$2.4 millones de EE. UU.). El trabajo de Enzo hace que, a menudo, trabaje codo con codo con su equipo de trabajo y también con sus clientes. Enzo está casado y tiene dos hijos, Michaela (5 años) y Lucas (10 meses).

*Acerca de los retos de ser un gerente de restaurante...* El ambiente de los restaurantes de servicio rápido es muy competitivo, lo que algunas veces representa un reto. Es imperativo que tengamos lo mejor — las mejores personas, los mejores productos, lugares, precios y promociones — para poder seguir creciendo con nuestros clientes. Esto lleva tiempo detrás de bastidores. Por lo tanto, la administración de mi tiempo se vuelve un acto de equilibrio, al demandar tiempo vital de trabajo en el mostrador — junto a mis gerentes y mi equipo de trabajo, visible para los clientes y además, el tiempo detrás de escena que es necesario para continuar siendo los mejores.

*Acerca de lo que McDonald's puede hacer para que el trabajo sea mejor y más satisfactorio...* Yo quisiera ver una reducción de las tareas que me mantienen alejado del mostrador. Esto me dará la oportunidad de pasar más tiempo en el lugar en el que puedo tener el mayor impacto en nuestro restaurante. Estar en el mostrador me da la oportunidad de manejar las cosas más efectivamente para obtener los resultados deseados. No existe ningún lugar más importante para mí, en mi opinión, que en el mostrador con mi equipo y nuestros clientes.



### TAIYUAN, CHINA

**Song Yao**, en la fotografía superior junto al cantante y autor taiwanés Lee Hom en los Juegos Olímpicos de Invierno de 2006 en Turín, Italia, es una de los gerentes de restaurante más reciente y joven de McDonald's. A los 22 años, está a cargo de 43 colaboradores y un restaurante con ventas anuales cercanas a los 3 millones de CNY (\$375,000 de EE. UU.). Aunque ha estado en el sistema McDonald's únicamente un año, Song comprende que construir un equipo fuerte, dedicado y unido es necesario para el éxito. Song participa activamente en la creación de una cultura de trabajo en equipo y respeto mutuo.

*Acerca de su capacitación...* Mis responsabilidades incluyen la capacitación y administración de mis colaboradores. La capacitación es, definitivamente, un proceso de enseñanza y la administración no es sólo un proceso de control, sino que también la capacidad integral de analizar y coordinar de acuerdo a las condiciones actuales, incluso cuando uno se enfrenta a todo tipo de problemas y retos que ocurren naturalmente en el ambiente dinámico del restaurante.

*Lo más importante que aprendió en el trabajo...* El espíritu del trabajo en equipo. El éxito de administrar un restaurante no depende únicamente de la persona a cargo, sino también de un equipo lleno de energía, fiel y cohesivo — un grupo activo y unido.

*Acerca de sus prioridades como gerente de un restaurante...* Primero, la satisfacción del cliente. Segundo, la comunicación con el personal. Tercero, el cuidado brindado al personal. Finalmente, tener las mejores ventas y ganancias posibles.



...tiene un enfoque claro sobre cómo obtener mayores ventas y ganancias. Cuando no está trabajando, prefiere la tranquilidad, salir de compras con su esposa y cenar con sus padres o con los de ella.

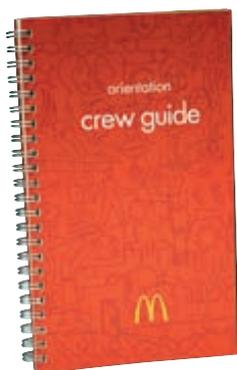
*Acerca de los retos de administrar un restaurante...* Incrementar las ventas y las ganancias es siempre un reto, especialmente para mejorar los resultados del año anterior mientras se opera dentro del presupuesto y también lo es alcanzar el rendimiento más alto para el restaurante. Mi meta es ser el restaurante con el mejor rendimiento en mi región y, por lo tanto, ganar la categoría de símbolo.

Es muy importante que los empleados tengan metas claras y logren un buen desempeño. Trato de prestar atención a la comunicación en el restaurante y de incorporar la capacitación en cada conversación.

*Acerca de lo que desea hacer en cinco años...* Espero ser promovido a consultor de operaciones o gerente de operaciones, lo que me permitiría retarme a mí mismo y continuar creciendo personal y profesionalmente. También quisiera pasar mi tiempo libre con mi familia y divertirme con ellos.

...el gerente del restaurante me habló sobre las oportunidades que la empresa ofrece a todo el mundo. Nunca pensé que podría ser tan exitosa en otro país. Mis compañeros de trabajo se convirtieron en mis nuevos amigos.

*Acerca de sus mayores retos al administrar el restaurante...* Las barreras del lenguaje son un reto, como lo es intentar comprender las diferentes culturas. Otro reto es asegurarse siempre de que la gente comprenda las oportunidades que McDonald's nos brinda, sin importar su procedencia.



### NUESTRA FILOSOFÍA DE COMPENSACIÓN TOTAL

McDonald's ha buscado contar con una filosofía de compensación total. Consideramos que la compensación es el valor total de los salarios, pago de incentivos y beneficios que un empleado recibe en virtud de su trabajo "bajo los Arcos".

En el año 2004, desarrollamos una filosofía de compensación totalmente nueva para proporcionar un marco de decisiones de compensación en todo el mundo. El objetivo es garantizar que nuestras unidades de negocio locales ofrezcan **paquetes de compensación que "atraigan, motiven, recompensen, conserven a personas talentosas y comprometidas, quienes ofrecerán un sólido desempeño y ayudarán a la compañía a alcanzar sus metas comerciales"**. Dentro del esquema, las unidades locales del negocio tienen la flexibilidad de diseñar paquetes de compensación que reflejen las condiciones del mercado local, cumplan con las leyes y regulaciones locales y se adecuen a los programas gubernamentales e impuestos.

Los principios para recompensar el trabajo extraordinario y proporcionar paquetes de compensación competitivos, abarcan a los empleados de restaurantes en todos los niveles.

Nuestra filosofía de compensación total establece, entre otros posibles beneficios, tres prioridades:

- **Protección a corto y largo plazo de costos y pérdida de ingresos mayores relacionados con la salud**
- **Programas que permitan y exhorten a los empleados a acumular capital para ahorros y jubilación**
- **Descanso competitivo pago**

### PAGO RELACIONADO CON EL DESEMPEÑO

Dentro del proceso de mejora de las operaciones del restaurante (ROIP, por sus siglas en inglés), poseemos un programa estructurado de evaluación de desempeño y salarios para empleados y gerentes de restaurantes. Todos reciben salarios y evaluaciones de desempeño individuales en el momento oportuno.

Los requisitos de ROIP reflejan el hecho de que consideramos valioso relacionar el pago con el desempeño; de este modo, se incrementa la compensación a medida que los empleados adquieren nuevos conocimientos y nuevas responsabilidades. Nuestros programas de capacitación respaldan tal desarrollo.

Las escalas salariales para empleados de restaurantes varían considerablemente de país a país, incluso dentro de un mismo país. Estas escalas reflejan una serie de factores, incluidos leyes locales y regulaciones, el mercado laboral y, en algunos países, acuerdos del sector con sindicatos. Nuestra filosofía de compensación total establece que los salarios se consideren como un elemento dentro de un paquete total. Para empleados cubiertos, el paquete modelo también incluye incentivos basados en el desempeño y beneficios destinados a cubrir las principales necesidades del empleado.

### COSTES RELACIONADOS CON SALUD

En todos nuestros mercados principales, excepto los Estados Unidos, los servicios médicos se brindan mediante programas gubernamentales. Además, con excepción del Reino Unido, el fondo para los programas se financia, al menos en parte, con los impuestos pagados por los empleadores, incluidas las unidades de negocio locales y propietarios / operadores. En la mayoría de nuestros principales mercados con programas médicos gubernamentales, nuestras unidades de negocio locales proporcionan planes de seguro médico para al menos ciertas categorías de empleados.

**En los Estados Unidos, los empleados de restaurantes a nivel gerencial y superiores poseen la opción de varios planes de seguro médico y cada uno incluye una contribución importante por parte de la empresa.** Estos planes también pueden cubrir a familiares directos. Éste es un programa médico y de prescripción de medicamentos amplio que incluye cobertura para exámenes físicos anuales, cuidado preventivo, manejo de enfermedades críticas, nutrición y control de peso. No existe límite para los beneficios de por vida; por lo tanto, los empleados y sus familiares están cubiertos en caso de presentarse problemas médicos graves, crónicos o catastróficos.

**Los empleados de restaurantes operados por la compañía en los Estados Unidos que cumplen con los requisitos poseen la opción del plan de seguro médico.** Los descuentos máximos y los beneficios anuales máximos varían de acuerdo a la contribución del empleado y al número de familiares cubiertos. **La empresa contribuye con estos planes.** Hacemos posible que los propietarios / operadores ofrezcan planes similares a sus empleados.

## PLANES DE JUBILACIÓN

En todos nuestros mercados principales, **los empleados reúnen las condiciones para beneficios de retiro amparados por el gobierno**. Éstos son financiados, en parte, por impuestos pagados por los empleadores. Los programas difieren considerablemente en la medida en que cubren los costes básicos de vida y también los requisitos de elegibilidad. En cinco de nuestros principales mercados, los empleados pueden también participar en programas de ahorro de jubilación patrocinados por la empresa.

## OTROS BENEFICIOS

Nuestros programas de compensación total pueden también incluir una amplia variedad de otros beneficios. Por ejemplo, los empleados de restaurantes reciben frecuentemente **comidas gratuitas o con descuentos**. Cuatro de nuestros mercados principales **ofrecen becas** para empleados de restaurante seleccionados. En los Estados Unidos, los empleados que reúnen las condiciones pueden recibir un **reembolso parcial de gastos de educación** en instituciones de educación superior altamente acreditadas. Estos son únicamente unos pocos ejemplos de cómo nuestras unidades de negocio locales desarrollan programas de beneficios orientados a las necesidades e intereses dentro de nuestro marco de compensación total.

## MEDICIÓN DE LA SATISFACCIÓN DEL EMPLEADO

INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO*	2004	2005
Porcentaje de empleados que recomendarían trabajar en McDonald's a un amigo	82.2%	83.2%
Porcentaje de empleados que se sienten valorados como un empleado de McDonald's	76.5%	79.1%
Porcentaje de gerentes que recomendarían trabajar en McDonald's a un amigo	80.8%	81.6%
Porcentaje de gerentes que se sienten orgullosos de trabajar en McDonald's	82.0%	83.5%

\*NO INCLUYE AUSTRALIA, CANADÁ, CHINA, JAPÓN

Hace algunos años, lanzamos grandes iniciativas para promover las prácticas de personal que harán que nuestros empleados se sientan felices y orgullosos de trabajar en McDonald's y apasionados por el servicio al cliente. Nuestra encuesta anual de empleados es uno de los modos que utilizamos para medir el progreso.

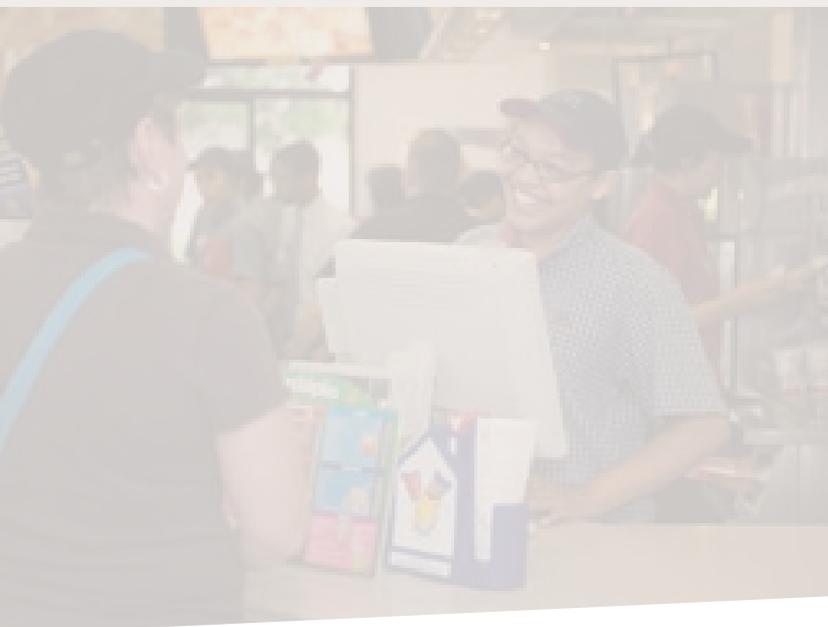
En los años 2004-2005, se utilizaron diferentes versiones de la encuesta en Estados Unidos, donde ROIP se había implementado satisfactoriamente y en Europa, donde se comenzaba a implementarlo. Sin embargo, ambas versiones tuvieron varios puntos en común relacionados con la satisfacción. Utilizamos estas preguntas para nuestros KPI. Más adelante, tendremos resultados de una encuesta estándar y podremos informar resultados más amplios.



Arriba. Los empleados de los restaurantes de franquicias o los operados por la compañía, pueden participar en programas únicos que ofrecemos, tales como Olympic Champion Crew (Equipo olímpico campeón) (izquierda), por medio del cual aproximadamente 300 empleados viajan para trabajar en la Villa Olímpica y Voice of McDonald's (Voz de McDonald's) (derecha), una competencia global de canto. Estos programas proporcionan oportunidades especiales para los empleados.

**RECONOCIMIENTO DE LA DIVERSIDAD**

McDonald's ha recibido una serie de reconocimientos por logros alcanzados por diversidad e inclusión. Un ejemplo de nuestras menciones de honor del año 2005 al año 2006 incluye el "Top 40 Companies for Hispanics", Human Resource Executive's "Top 100 - The Latino Factor" y un rango prominente en la revista Essence "35 Great Places to Work". Hemos sido distinguidos durante dos años consecutivos por la revista Black Enterprise como una de las "30 mejores empresas por diversidad" e incluidos por Latina Style dentro de "Los mejores 50 lugares de trabajo para la mujer hispana". Además, nuestros esfuerzos exitosos para reclutar y emplear a personas estadounidenses con discapacidades hicieron que McDonald's sea merecedor del premio de apoyo al empleo de discapacitados Henry Betts, M.D., Employment Advocacy Award for Disability Employment. McDonald's recibió el premio The Equal Employment Opportunity Commission's (EEOC) "Freedom to Compete" en reconocimiento por las redes de empleados e iniciativas diversas de educación (imagen derecha).



**EQUIPO DE TRABAJO Y DIVERSIDAD**

En McDonald's, las bases de inclusión y oportunidad están establecidas por políticas globales. Nuestro código de ética comercial — McDonald's Standards of Business Conduct (Estándares de conducta comercial de McDonald's) — nos compromete (de forma de acuerdo con las leyes locales) a proporcionar igualdad de oportunidades y un trato de "imparcialidad, dignidad y respeto" a todos los empleados y aspirantes. Nuestros principios globales de personal nos comprometen a proporcionar un lugar de trabajo alentador donde se valoran la diversidad de opiniones, antecedentes y experiencias.

Necesitamos las mejores personas, con perspectivas diversas, para crecer y prosperar. Y con operaciones en 118 países alrededor del mundo, ciertamente necesitamos una rica mezcla de culturas para comprender y responder de forma efectiva a las necesidades y preferencias de nuestros clientes.

La medición de la diversidad en una base global es un procedimiento complejo, en parte porque las categorías relevantes en algunos países no lo son en otros. Los grupos minoritarios en algunos países no lo son en otros y la importancia del estatus de una minoría también varía. Hemos decidido, al menos inicialmente, llevar un registro de la diversidad de géneros en los puestos de toma de decisiones, porque históricamente las mujeres han encontrado barreras para alcanzar tales posiciones en casi todas partes del mundo. Continuaremos estudiando medidas más amplias sobre diversidad que sean relevantes para las diversas comunidades en las que prestamos servicios.

**OPORTUNIDADES GERENCIALES PARA MUJERES**

INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO*	2005
Porcentaje de la compañía operada por gerentes de restaurantes que son mujeres	44.0%
Porcentaje de empleados administrativos con cargos gerenciales intermedios que son mujeres	39.9%
Porcentaje de empleados operativos con cargos gerenciales intermedios que son mujeres	31.5%
Porcentaje del equipo gerencial de alto nivel mundial que son mujeres	15.3%

### ROTACIÓN EN NUESTRO EQUIPO DE TRABAJO

Las personas escogen trabajar en los restaurantes McDonald's por muchas razones. Algunas aspiran a una carrera en McDonald's. Otras buscan entrar en el mundo laboral, para ganar dinero y continuar estudiando o para alguna meta personal, a fin de complementar algún otro ingreso o permanecer activos y comprometidos al criar una familia o después de jubilarse.

Para manejar la rotación, poseemos programas de capacitación continuos para asegurar que todos los empleados posean las habilidades para realizar su trabajo, cualquiera que sean sus razones para incorporarse a la compañía y sus planes de permanencia. También trabajamos arduamente para asegurarnos que los empleados estén concientes de las oportunidades para avanzar en el sistema. Otros elementos claves en nuestra estrategia, son ofrecer salarios y beneficios competitivos. Entendemos que brindar oportunidades y un ambiente laboral agradable, nos ayudará a administrar la rotación en de acuerdo con las estrategias de personal y nuestros objetivos comerciales.

### RELACIÓN CON EMPLEADOS EN SINDICATOS

Nuestra relación laboral con sindicatos nacionales y empleados que pertenecen a los sindicatos difiere de país en país, según de las leyes y regulaciones locales, estructuras económicas y otras variables. Bajo nuestros estándares de conducta comercial, buscamos cumplir con la letra y el espíritu de todas las leyes en cada país donde tenemos actividades comerciales. Sin embargo, respetamos las oportunidades de los empleados legalmente protegidas y negociamos con sindicatos autorizados para representar los intereses de nuestros empleados.

En varios países de Europa, incluidos todos nuestros principales mercados en esta región, también consultamos con asesores sobre leyes laborales del país. Desde 1996, hemos consultado regularmente con un asesor laboral más amplio — el European Communications Council. Juntos, hemos analizado una amplia gama de asuntos de estrategia y operación, incluidas las prioridades para las actividades de responsabilidad corporativa en Europa. Tanto como con los asesores laborales a nivel de país, los empleados poseen una independencia completa al decidir quién los representará en este consejo.

### NUESTROS DESAFÍOS

Poseemos retos duales. Uno de ellos es ofrecer a nuestra gente compromisos de acuerdo con mejoras laborales tangibles. El otro es cambiar la percepción del empleo en McDonald's.

Debemos continuar mejorando nuestra experiencia laboral todos los años. Esto incluye tener los niveles adecuados de empleados en nuestras tiendas, al ofrecer programas obligatorios que sean valorados por nuestros empleados y mejorar la comunicación de nuestra filosofía de empleo de "oportunidad para todos", que se centra en programas de capacitación y desarrollo y está combinada con oportunidades significativas de progreso.

### EL FUTURO

El éxito de nuestra empresa depende de contratar y retener personas talentosas, altamente comprometidas y adecuadamente capacitada para proporcionar una experiencia de servicio cordial, precisa y rápida que deleite a nuestros clientes. Para alcanzar esto, buscamos ser, y ser conocidos como, un gran lugar para trabajar en cada comunidad donde tenemos actividades comerciales.

De acuerdo con el Plan de Éxito y nuestro enfoque "libertad dentro del marco de referencia", nuestras prioridades para alcanzar nuestra meta incluyen:

- Continuar nuestra exploración del significado de diversidad en nuestros mercados alrededor del mundo, con una visión hacia el desarrollo de pautas y medidas adicionales.
- Llevar a cabo nuestra Estrategia de Personal del Restaurante para aumentar los niveles de compromiso de los empleados y la satisfacción de los clientes.
- Definir un marco de referencia para la comunicación acerca del empleo "bajo los Arcos" que ayudará a nuestros propietarios / operadores a atraer y retener el mejor talento.
- Establecer un plan de administración de talento global, respaldado por la identificación firme del talento, la planificación exitosa, el desarrollo de liderazgo y los procedimientos de contratación de personal.
- Implementar un programa global de recompensas e incrementar la comprensión del empleado sobre las recompensas disponibles por un desempeño superior.
- Asegurar un ambiente laboral donde los empleados son respetados y valorados.

LUGAR:

## Un lugar en la comunidad

Ronald McDonald House Charities  
Entrega a la comunidad  
Impacto económico  
Ambiente a nivel del restaurante



Este equipo de fútbol es patrocinado por el restaurante local McDonald's de Ybor City, ubicado en Tampa, Florida.

### OPEN DOORS

PREGUNTAS Y PERSPECTIVA DE CERES STAKEHOLDER:

#### ¿Se alinean sus esfuerzos filantrópicos con la estrategia de su negocio?

Como accionistas interesados en saber cómo empresas como McDonald's abordan los temas básicos sobre lo que hacen, frecuentemente vemos los esfuerzos de caridad como "algo agradable de hacer". Exhortamos a las empresas a que resuelvan sus competencias básicas y que centren sus esfuerzos en impactar en aquellas áreas del negocio que afectan el desempeño de "línea triple" (impacto social, ambiental y económico). Como una empresa cuyo impacto clave va desde proveer comida a más de 50 millones de clientes diarios, emplear a más de 1.5 millones de personas y ejercer influencia sobre proveedores de diversos de productos, ¿cómo ve usted sus esfuerzos para apoyar obras benéficas como Ronald McDonald House Charities? ¿Está unido a la esencia de su negocio? ¿Cómo se integra esto con lo que usted hace a través del espectro más amplio de ciudadanía corporativa?

---

*“McDonald’s es muy diferente a cualquier otra empresa del sector alimenticio, dado que trabaja con un grupo de proveedores asociados. Lo que hemos encontrado es que la organización McDonald’s y los asociados en su cadena de suministros, incrementan la productividad laboral no sólo en su industria brasileña de servicio de comida, sino también en la economía de Brasil como un todo.”*

**DR. FERNANDO GARCÍA**, PROFESOR DE ECONOMÍA, ECONOMETRÍA Y ADMINISTRACIÓN PÚBLICA, FGV COORDINADOR DE INVESTIGACIÓN ECONÓMICA, GV CONSULT, SAN PABLO, BRASIL



### TENEMOS UN ROL MÁS AMPLIO EN LA COMUNIDAD

Un restaurante de McDonald's es más que un lugar para una comida o un aperitivo. Es más que un destino para la fiesta de cumpleaños de un niño o un lugar conveniente y accesible para llevar a un equipo de fútbol después del juego. Es parte de la estructura de la comunidad local, el ambiente que le rodea, la economía y finalmente el planeta en sí.

Cuando Ceres nos pregunta acerca de qué tan esencial es retribuir a la comunidad para nuestro negocio, no se necesita buscar muy lejos la evidencia de qué tan esencial es la ética de "retribuir" para McDonald's y por qué centramos nuestros esfuerzos filantrópicos en apoyar obras de caridad destinadas a los niños. Por este motivo, Ronald McDonald House Charities (RMHC) es la obra de caridad elegida por McDonald's. Linda Dunham (Puertas Abiertas en esta página) comparte una pasión que sienten tantos propietarios / operadores, proveedores y empleados de la empresa. Como decía Ray Kroc, fundador de McDonald's como un negocio local, propiedad de y operado por comerciantes locales, con el imperativo comercial: "Retribuimos a las comunidades en las que hacemos negocios".

Nuestros restaurantes y las comunidades locales a las que prestan servicio poseen una relación de dependencia mutua. Dependemos de las comunidades para nuestra actividad comercial y, nuestros restaurantes retribuyen a sus comunidades a través del apoyo a los programas locales y las causas caritativas. Pero esto también repercute en nuestros restaurantes. Por ello, nos esforzamos para administrar esto de forma apropiada, utilizando liderazgo para que los recursos estén disponibles a fin de sustentar a las comunidades en los próximos años.

Nuestras prioridades son:

- Retribuir a las comunidades en las que prestamos servicios — porque es lo correcto y beneficia a nuestros negocios.
- Continuar incrementando el conocimiento del valor económico que los restaurantes McDonald's aportan a las comunidades donde tiene actividades comerciales.
- Ser responsables en cuanto al medio ambiente con el funcionamiento de nuestros restaurantes.

LINDA DUNHAM, PRESIDENTA DE LA JUNTA DIRECTIVA GLOBAL DE RONALD McDONALD HOUSE CHARITIES, PROPIETARIA/OPERADORA, NUEVA YORK Y NUEVA JERSEY



Juntos con su esposo, Lee y su hijo Brian, Linda opera seis restaurantes en New York y New Jersey, brindando trabajo y oportunidad a 350 empleados. También es vicepresidente del New York Tri-State Area RMHC Chapter. Linda es miembro de las juntas directivas de varias organizaciones benéficas y participa intensamente en otros esfuerzos para retribuir a la comunidad.

**"Ingresé a McDonald's a través de mi esposo, quien es un propietario / operador desde hace mucho tiempo. Tuve un trabajo ideal como ejecutiva de cuentas en un banco privado. Pero quería estar más involucrada en la comunidad y apoyar el desarrollo de la gente joven. Por eso, abandoné el banco y me uní al negocio de mi esposo. Más tarde, me convertí en una propietaria / operadora aprobada".**

**"Retribuir es inherente en el sistema de McDonald's. Pero la responsabilidad social no es algo que se enseña. Se desarrolla a través del tiempo y la experiencia propia. Es un rasgo innato que me guía a aceptar que es mi responsabilidad retribuir a mi comunidad".**

**"Mi participación con Ronald McDonald House Charities comenzó hace 20 años. He ido a Ronald McDonald House de New York con un grupo de esposas de operadores. Fuimos a ver qué podíamos hacer para ayudar con la limpieza anual de primavera. En el elevador estaba una pequeña niña, de aproximadamente 4 años de edad. Era de Rusia y estaba en los Estados Unidos recibiendo tratamiento como resultado del accidente nuclear de Chernobyl. Ese día marcó un punto decisivo en mi vida. Reconocí cuán afortunada soy y sentí un gran deseo de ayudar a los niños que residen en la casa".**

**"Ahora Ronald McDonald House Charities es mi obra benéfica. Lo sé bien. He visto de personalmente cómo RMHC está mejorando vidas. He compartido la alegría de nuestros agradecidos destinatarios. Muchos de nuestros programas han sido instrumentos para mejorar la salud y el bienestar de niños en todo el mundo".**

**"Debido a que somos McDonald's, las organizaciones locales nos piden que participemos en la vida de la comunidad. Nosotros apreciamos esto. Apoyamos numerosos programas locales deportivos y contribuimos con nuestra comunidad de diversas formas. Patrocinamos obras teatrales escolares, donamos artículos para rifas, proporcionamos comida a eventos de la comunidad, apoyamos Safe Night Out para la fiesta de graduación y compramos libros para la biblioteca local. También proporcionamos ayuda permanente a los programas locales de arte".**



**APOYO AL SISTEMA DE RONALD McDONALD HOUSE CHARITIES**

Hemos comenzado a llevar un registro del total de fondos que nuestras unidades de negocio locales, propietarios y proveedores reúnen anualmente para RMHC y otras obras benéficas para niños. Una de las principales formas en que McDonald’s apoya a RMHC, es a través de la recaudación de fondos anuales, World Children’s Day. En el año 2005, en honor a nuestro 50 aniversario, establecimos una meta de \$50 millones en recaudación para causas relacionadas con niños. Como lo indica la cifra a continuación, superamos esta meta. World Children’s Day por sí mismo recaudó más de \$23,6 millones.

INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO\* 2005

**Total recaudado por el sistema de McDonald’s, incluidos empleados, propietarios / operadores, proveedores y la ayuda de los clientes, para RMHC y otras obras de caridad** **\$60.9 millones**

\*A NIVEL MUNDIAL

La filantropía del sistema incluye el compromiso y la generosidad de los propietarios / operadores de McDonald’s, proveedores, empleados y contribuciones corporativas – el trabajo arduo del “banco de tres patas” para el beneficio de los niños. Ronald McDonald House Charities es la obra de caridad que apoyamos activamente.

RMHC es una obra de caridad pública cuya misión es crear, encontrar y apoyar programas que mejoren directamente la salud y el bienestar de los niños. Llega a las comunidades locales a través de su red de organización local. A través de contribuciones directas, recaudación de fondos y participación activa en los programas de las organizaciones locales, propietarios/ operadores, empleados de la compañía y proveedores apoyan los esfuerzos de las obras de caridad para cubrir las necesidades críticas de los niños en todo el mundo.

Existen actualmente **180 organizaciones locales en 49 países alrededor del mundo**. Operan tres programas básicos:

- **Ronald McDonald House Program:** “hogares lejos del hogar” para familias con niños gravemente enfermos que reciben tratamiento en hospitales cercanos.
- **Family Room Program:** un lugar para que las familias descansen y se refresquen dentro del hospital.
- **Care Mobile Program:** (fotografía a la izquierda) brinda servicios de educación dental y de salud de bajo costo y alta calidad directamente para niños de pocos recursos en áreas rurales y urbanas.

RMHC y sus organizaciones locales también proporcionan apoyo a otras organizaciones sin fines de lucro que ayudan a los niños. Juntos, desde su inicio, han **otorgado más de \$440 millones en donaciones y servicios para una amplia variedad de programas que se centran en las necesidades de los niños**.

Las organizaciones locales de RMHC están administradas por sus propias Juntas Directivas y dependen principalmente de sus propias recaudaciones. Muchos propietarios / operadores participan en las Juntas Directivas de las organizaciones locales y sus comités y administran sus recursos para programas de recaudación y eventos. Muchos empleados y proveedores de McDonald’s también brindan apoyo voluntario a las organizaciones locales y sus programas.

*Superior izquierdo.* En el año 2005, el programa del Discovery Channel “Trading Spaces” rediseñó la sala de estar de una casa Ronald McDonald. El programa fue televisado a nivel nacional en los EE. UU.

*Arriba.* La oficina regional de McDonald’s y los restaurantes locales patrocinan programas comunitarios, incluidos aquéllos que promueven la actividad física.



## EN DÓNDE ESTAMOS: PARTICIPACIÓN EN LA COMUNIDAD

*Superior y en el medio.* Los empleados de McDonald's y el Reverendo Jesse L. Jackson, Sr. ayudaron a descargar los suministros traídos de Illinois y California por Rainbow PUSH para ayudar a las víctimas del Huracán Katrina. Perlman-Rocque, un proveedor de McDonald's, luego distribuyó los suministros en todas las áreas afectadas.

*Inferior.* Un McDonald's que fue destruido durante el Huracán Katrina.



### AYUDA EN CASO DE DESASTRE

En el año 2004 y nuevamente en el año 2005, la devastación reclamó la respuesta de nuestros propietarios / operadores, proveedores y personal corporativo alrededor del mundo.

### HURACÁN KATRINA

El Huracán Katrina causó daños extraordinarios a la región de la costa del golfo de Estados Unidos. También provocó una respuesta coordinada del sistema de McDonald's.

Nuestros operadores / propietarios y los restaurantes operados por la empresa en regiones de todo el país iniciaron sus propias recaudaciones y otras actividades de apoyo. Nuestros empleados también aportaron generosamente, de sus fondos, su tiempo y su colaboración personal. La corporación asignó \$5 millones a la campaña de ayuda de Katrina, incluidos los fondos para igualar aquellas donaciones hechas por nuestros empleados y clientes.

### MAREMOTO EN EL SUDESTE DE ASIA

Horas después de que el maremoto y los terremotos relacionados a éste devastaron comunidades en casi una docena de países, nuestros restaurantes locales en las áreas afectadas abrieron nuevamente sus puertas para comenzar a proporcionar comida, agua y ayuda a trabajadores y víctimas.

McDonald's Australia proporcionó comida para los voluntarios de la teletón, vales de comida para trabajadores de la Cruz Roja y una contribución sustancial de dinero en efectivo. Las unidades de negocio desde Rumania, Singapur a Hong Kong ayudaron a recaudar dinero, incluida la donación de una parte de las ventas de menús y artículos promocionales para el esfuerzo de ayuda. Juntos, los esfuerzos de RMHC, organizaciones locales de RMHC y de otros sistemas recaudaron aproximadamente \$3,3 millones para ayuda del desastre en el primer mes posterior al maremoto.

### DONACIÓN CORPORATIVA TOTAL

A nivel corporativo, McDonald's parcialmente cubre los costos generales y administrativos de la oficina global de RMHC al proporcionar el uso gratuito de sus instalaciones, equipos y materiales. Nuestro respaldo económico ayuda también a pagar algunos costes en los que, de otro modo, RMHC incurriría para realizar actividades de recaudación de fondos y ofrecer los servicios de los programas.

INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO*	2004	2005
<b>Dinero corporativo en contribuciones filantrópicas</b>	<b>\$9.2</b>	<b>\$13.3</b>

Estamos llevando registros del dinero corporativo total y de contribuciones como un indicador clave de desempeño (KPI). Las cifras no incluyen los fondos sustanciales y otras contribuciones realizadas por nuestras unidades de negocio regionales y locales y algunos departamentos corporativos.

El aumento del año 2005 se debe a la cantidad sin precedentes de ayuda para desastres que aportamos a través de nuestros regalos de igualdad y donaciones.

### ESFUERZOS FILANTRÓPICOS CONTINUOS A NIVEL REGIONAL Y LOCAL

Las unidades de negocios locales de McDonald's y los propietarios / operadores retribuyen a sus comunidades en una amplia variedad de formas. Los siguientes son sólo unos ejemplos tomados de actividades en los mercados principales en el año 2005.

- **Australia.** Desde el año 1990, McDonald's Australia ha patrocinado un programa nacional de marionetas para educar a los niños de escuelas primarias sobre niños con cáncer y otros niños, que por varias razones, se ven diferentes a otros. Más de 2,25 millones de niños en aproximadamente 8,500 escuelas en el país han recibido el mensaje de este programa.
- **Brasil.** Desde el año 1989, McDonald's Brasil ha patrocinado una recaudación anual nacional — McHappy Day — para ayudar a proporcionar cuidado y tratamiento para niños y adolescentes con cáncer. El programa ha recaudado más de \$27,5 millones de EE. UU. para ayudar a más de 100 organizaciones aliadas con RMHC Brasil (Instituto Ronald McDonald). Se ha convertido en uno de los recaudadores y generadores de conciencia para cáncer pediátrico más grandes del país.
- **Canadá.** En el año 2005, McDonald's Canadá ayudó a la Sociedad de Canadá ALS (Lou Gehrig's Disease) a recaudar casi \$2 millones de dólares canadienses, al prestar servicio como patrocinador anual de Walk for ALS. La caminata a nivel nacional es una recaudación para la investigación de ALS y servicios de apoyo a personas con esta enfermedad y sus familias.

Yasumasa Ueda es un propietario/operador de McDonald's en Kochi, Japón. Como benefactor clave de la organización local de RMCHA y una variedad de programas para niños, es un ejemplo de las formas en que los propietarios/operadores retribuyen a sus comunidades.

- **China.** En celebración a su 15to. aniversario, McDonald's China patrocinó un programa nacional denominado "Love and Hope" que incluye una variedad de actividades del seguro social y de obras de caridad en 16 ciudades. Éstas incluyeron donaciones al Shanghai Children's Medical Center en apoyo a tratamientos para niños de pocos recursos con enfermedades cardíacas, una recaudación por medio de la venta de juguetes para huérfanos y la inauguración de la primera biblioteca para niños de pocos recursos en el oeste de China.
- **Alemania.** Como parte de un programa nacional para fomentar la lectura infantil, los restaurantes McDonald's en Alemania ofrecieron eventos para niños en los años 2004 y 2005. Se invitó a figuras públicas prominentes para que leyeran para niños de 6 a 12 años de edad. Para estos eventos, los restaurantes McDonald's ordenaron más de 120 cajas de libros y material de lectura adicional.
- **Japón.** McDonald's Japón es un patrocinador oficial de Japan Children's Rubber Baseball Tournament — un evento anual que involucra aproximadamente 15,000 equipos y 380,000 niños de alrededor del país. Se invita a los equipos ganadores a un evento especial "Friendship Baseball", que se lleva a cabo en Guam.
- **Reino Unido.** A través de sociedades con las cuatro asociaciones de fútbol nacional, McDonald's del Reino Unido ha incrementado el número de entrenadores calificados para las escuelas, asociaciones y comunidades. Ésta es una forma en que la compañía busca incrementar la participación de gente joven en los deportes. La compañía también ha donado más de \$2,3 millones de EE. UU. en paquetes de entrenamiento y equipo. Más de 3,6 millones de niños se han beneficiado con este programa. En abril de 2006, el programa alcanzó su meta, con 10,000 nuevos entrenadores de fútbol voluntarios, incluidos 350 para niños con discapacidades.
- **EE. UU.** McDonald's EE. UU. ha colaborado con varias organizaciones como City of Hope Cancer Center e Y-Me para ayudar a incrementar la conciencia y la educación de los clientes estadounidenses acerca de la salud y el cáncer de mamas. Durante el mes de mayo, los restaurantes a nivel nacional instalaron carpas con mesas para informar datos sobre el cáncer de mamas, sugerencias para la detección temprana y los recursos para obtener mayor información y apoyo.



"Inicié mi carrera en McDonald's como un aprendiz de gerente en un restaurante. Mis padres tenían su propio negocio, así que naturalmente yo estaba interesado en negocios y administración. En ese momento, yo estaba pensando acerca de qué quería hacer profesionalmente. McDonald's Japón estaba iniciando las franquicias de restaurantes, así que decidí convertirme en un propietario/operador. He formado parte del sistema de McDonald's por 32 años y actualmente administro cinco restaurantes."

"Debido a que hago negocios en la comunidad, creo que es importante que dé algo en retribución. Actualmente, suministro comida y artículos promocionales divertidos para eventos de niños en la comunidad. Llevo a Ronald McDonald a las escuelas para educar a los niños sobre la seguridad en el camino. Ayudo a patrocinar el torneo All-Japan Rubber Baseball. También hago donaciones a UNICEF para apoyar a niños necesitados."

"En el año 2004, escuché que RMHC iba a construir una Ronald McDonald House en mi comunidad. Soy miembro de la Junta Directiva para Ronald McDonald House de Kochi. Brindo consejos y apoyo y también, me uno a los eventos que lleva a cabo Ronald McDonald House. El verano pasado llevamos a cabo una barbacoa para voluntarios, equipo del hospital y familias que se hospedaban en Ronald McDonald House. Invité a Ronald McDonald, lo cual fue una gran sorpresa para los niños."

"En Japón, muy pocas personas saben acerca de RMHC. Considero que mi misión personal es crear más conciencia pública, porque creo que el trabajo de RMHC es muy importante. Por supuesto que hay cajas en todos mis restaurantes para recolectar donaciones y aumentar la conciencia de RMHC, pero yo personalmente entrego un 'listado de deseos' de RMHC a los clientes y solicito donaciones. Actualmente estoy a cargo de las relaciones públicas de RMHC en mi comunidad."

El Dr. Fernando García, profesor en economía, econometría y administración pública en FGV, también trabaja como coordinador de investigación económica en GV Consult. Trabajó como investigador líder, coordinador y autor del estudio del impacto de McDonald's en la economía brasileña, realizado por la celebración de los 25 años de McDonald's en Brasil.

**SU McDONALD'S LOCAL**

Con este informe, estamos tomando el primer paso para establecer dos indicadores clave de desempeño que utilizaremos para llevar el registro de los impactos económicos en nuestros principales mercados.

Un indicador clave de desempeño son las **inversiones de capital** — lo que gastamos en compras que tienen más de un año de vida útil, como terrenos y equipos para los restaurantes. En el año 2005, **nuestras inversiones de capital, en ocho de nuestros nueve mercados principales, sumaron un total de \$1,140 millones — un incremento de más del 21% sobre el año 2004.**

El otro indicador clave de desempeño son las cantidades pagadas en **impuestos sociales**. Estos son los impuestos que las empresas pagan para apoyar programas del gobierno que pueden proporcionar beneficios para empleados de empresas elegibles, empleados antiguos y, en algunos casos, sus familias, como es el caso del Seguro Social, compensación de desempleo y Medicare. En el año 2005, nuestros pagos de impuestos sociales sumaron un total de \$382 millones — un incremento de cerca del 9.7% sobre el año 2004.

INDICADORES CLAVE DE DESEMPEÑO	2004	2005
<b>Inversiones de capital*</b>	<b>940 millones</b>	<b>1,140 millones</b>
<b>Total de impuestos sociales pagados</b>	<b>345.3 millones</b>	<b>382.3 millones</b>

\*NO INCLUYE JAPÓN

Tanto las inversiones de capital como los impuestos sociales, los impuestos sobre la renta pagados por McDonald's Corporation, tuvieron un rol significativo en el aporte fondos para programas gubernamentales que benefician a personas que no son nuestros empleados y accionistas. Como un contribuyente responsable, McDonald's Corporation cumple con las leyes en las diferentes jurisdicciones donde operamos para garantizar que paguemos nuestra parte correspondiente del impuesto sobre la renta. Los pagos de impuestos efectuados por los nueve mercados principales, sumaron un total de \$640 millones en el año 2004 y \$966 millones en el año 2005. Estas cifras representan los dólares pagados en impuestos sobre la renta, cuyo objetivo es beneficiar a las personas en las comunidades en las cuales realizamos negocios por medio de varios programas y servicios gubernamentales.

Como negocios locales, los restaurantes McDonald's contribuyen en muchas formas al desarrollo económico a nivel local, nacional y regional. Estos proporcionan trabajos y los salarios que pagan ingresan a la economía local, como los empleados realizan compras y pagan impuestos. Proporcionan oportunidades para proveedores locales y regionales que luego, crean **trabajos** para cumplir con el aumento de la demanda. Ellos invierten en sus comunidades a través de la construcción y la renovación y pueden servir como un estímulo para la revitalización del vecindario. Pagan impuestos y honorarios y, de este modo, apoyan a los servicios públicos. Y no sólo sus empleados, sino sus proveedores y los empleados de sus proveedores también pagan impuestos.



## ¿Qué es un estudio de impacto económico?

“Es un estudio que mide la contribución económica de un negocio o una industria en particular a la economía total. En este caso, fue la contribución de McDonald's a la economía de Brasil. Básicamente, queríamos examinar el contraste entre el mundo real, en el cual McDonald's opera en Brasil y el mundo teórico, en el cual McDonald's no lo hace. Esto nos permitió determinar el impacto de McDonald's sobre los ingresos, el empleo, los impuestos y el crecimiento productivo de la industria alimenticia de Brasil.” **¿Qué fue inigualable acerca de los estudios de McDonald's?**

“McDonald's poseía una metodología contable que era diferente a la que se utiliza en la contabilidad social — el tipo de análisis utilizado en el sector público para determinar, por ejemplo, el producto bruto interno de un país. Este es un problema muy frecuente al tratar con impactos de organizaciones del sector privado. Al adaptar los métodos contables de McDonald's para que se adaptaran al modelo de contabilidad social, desarrollamos una metodología enteramente nueva con la que pudimos medir el verdadero impacto de una empresa en la economía regional o del país. Para el estudio del año 2005, esto nos permitió comparar el desempeño de McDonald's con el de otras empresas en el sector alimenticio de Brasil.” **Desde nuestra perspectiva, ¿qué conclusiones fueron más significativas?**

“Dos cosas fueron sorprendentes: la diferencia entre la productividad laboral de McDonald's y otras empresas en la industria de servicios alimenticios de Brasil y el impacto de McDonald's en la cadena alimenticia de suministros. McDonald's es muy diferente a cualquier otra empresa del sector alimenticio, dado que trabaja con un grupo de proveedores asociados. Lo que hemos encontrado es que la organización McDonald's y los asociados en su cadena de suministros, incrementan la productividad laboral no sólo en su industria brasileña de servicio de comida, sino también en la economía de Brasil como un todo.”

## UN ESTUDIO DE IMPACTO ECONÓMICO DE McDONALD'S EN BRASIL

En el año 2004, McDonald's Brasil encargó un estudio de impacto económico para celebrar su 25to. aniversario en el país. El estudio fue realizado por GV Consult, la firma consultora de institutos administrativos públicos y de negocios prominentes. En el año 2005, ellos terminaron una actualización y ampliación del estudio original.

El estudio muestra, en detalle, cómo McDonald's “ha contribuido sustancialmente a la economía y al crecimiento social de Brasil” al generar ingresos, trabajos y recaudaciones tributarias en la agricultura local, en los sectores de manufactura y servicios. Más específicamente:

- **Las actividades del sistema añadieron R\$1,600 millones (\$701 millones de EE. UU.) y 66,000 trabajos en la economía de Brasil.**
- McDonald's y sus proveedores pagan aproximadamente R\$448 millones (más de \$208 millones de EE. UU.) en impuestos, incluyendo R\$109,203 (aproximadamente \$50.7 millones de EE. UU.) para el sistema de seguridad social del gobierno y contribuciones del sistema de reserva de indemnizaciones.
- En el año 2004, los restaurantes McDonald's tenían más de 200 proveedores directos en Brasil y, de acuerdo con el estudio, “la gran demanda de productos McDonald's ha ayudado a esta y otras compañías a crecer en la gran industria nacional de alimentos y distribuidores”.
- McDonald's compró cerca de R\$433.4 millones (más de \$200.9 millones de EE. UU.) en comida y otros productos necesarios para preparar las comidas servidas en sus restaurantes y gastó más de R\$509 millones (más de \$236 millones de EE. UU.) por servicios, renta de propiedad, publicidad, costos de transporte y utilidades.

Creemos que algunas de las conclusiones más importantes se relacionan con los empleados, quienes:

- **Son más jóvenes que sus compañeros** en la industria de servicio de comida de Brasil, lo cual indica que nosotros proporcionamos a muchos brasileños jóvenes su primera oportunidad de trabajo formal.
- **Ganan un 29% más** que el salario promedio pagado en la industria.
- **Son 6.5 veces más productivos** que sus compañeros promedio debido a nuestra inversión sustancial en tecnología y en su educación y capacitación.

El informe completo está disponible en línea a través de [www.csr.mcdonalds.com](http://www.csr.mcdonalds.com).

## McDONALD'S, SU HUELLA EN LA ECONOMÍA LOCAL DE LOS MERCADOS DE EE. UU.

En los EE. UU., hemos trabajado con el Profesor Dennis Tootelian de California State University en Sacramento en una serie extensa de estudios sobre impacto económico local. Comenzamos con varios estudios en el área metropolitana, luego nos extendimos a nivel estatal. Ahora poseemos 10 estudios actuales del área metropolitana y a nivel condado y 15 estudios de impacto a nivel estatal, la mayoría de la parte oeste de los EE. UU.

En el año 2005, tomamos un gran paso adelante, con un estudio de impacto de empresas operadoras y de franquicia de restaurantes en los 15 estados en la División Este. Este estudio confirma que **McDonald's es el mayor generador de crecimiento económico**. Por ejemplo, en el año 2003, McDonald's poseía entonces 3,463 restaurantes en la División Oeste:

- Invertió más de \$3,300 millones de EE. UU. en sus comunidades, o cerca de \$9.1 millones por día.
- Regresó más de 47 centavos por cada dólar que devengó a la economía local.
- Tuvo inversiones combinadas de capital por más de \$3,600 millones.
- Creó cerca de 250,000 empleos adicionales y más de \$6,300 millones en gasto como resultado del impacto de sus compras.
- Pagó un total de más de \$231.3 millones en impuestos comerciales, licencias e impuestos laborales, más sumas adicionales en impuestos sobre rentas estatales y federales sobre ganancias.
- Creó más de \$1,300 millones en impuestos a través de los empleos que proporcionaron y las compras de otros negocios locales.

**OPEN DOORS**

**PERSPECTIVA Y PREGUNTAS DE CERES STAKEHOLDERS:**

**¿Dónde se ubica el cambio climático en sus prioridades y qué está haciendo usted para manejar este asunto?**

Enfrentados con un calentamiento récord, actividad de huracanes sin precedentes y el encogimiento de las capas de hielo polar, los escépticos ya no preguntan si la actividad humana está calentando el planeta, sino qué tan rápido está sucediendo. Un creciente número de empresas se enfrenta a riesgos financieros y oportunidades asociadas con el cambio climático. Las empresas que operan con la estrategia “un negocio como siempre” pueden estar poniendo a sus empresas y accionistas en riesgo.

Finalmente, una estrategia efectiva de cambio climático dependerá de sistemas de administración ambiental que funcionen de manera adecuada y de prácticas gubernamentales debidamente centradas.

Entonces, le preguntamos a McDonald’s en dónde se ubican los cambios climáticos en sus prioridades. ¿Qué están haciendo ellos para manejar este asunto?

El cambio climático es un asunto importante. Creemos que todas las empresas tiene su rol en la administración de sus operaciones a fin de reducir los impactos en los cambios climáticos. No vemos esto como nuestro mayor impacto (dado que somos minoristas, no fabricantes); sin embargo, el hecho es que somos un negocio que utiliza intensamente energía y que podemos y debemos tomar medidas para reducir nuestro posible impacto en el cambio climático global a través de cada sistema administrativo de energía. *Para obtener información sobre cómo administramos los impactos ambientales dentro de nuestra cadena de suministros, consulte a la sección Productos, página 33.*

Con este informe, hemos dado el primer paso en calcular nuestro impacto ambiental — al estimar las emanaciones de CO<sub>2</sub> como resultado del uso de energía eléctrica por parte de los restaurantes operados por la empresa en nuestros nueve mercados principales. Al administrar efectivamente nuestro consumo de energía eléctrica, abordamos nuestro modo N° 1 de controlar las emisiones de gases de efecto invernadero (GHG). En nuestros restaurantes, el 98% de las emanaciones directas de CO<sub>2</sub> son producidas por el uso de electricidad y el 2% restante por hidrofluorocarbonos (HFC) de nuestros refrigerantes.

**MEDICIÓN DE LAS EMANACIONES DE GASES QUE CONTRIBUYEN AL EFECTO INVERNADERO Y DEL USO DE ELECTRICIDAD**

El indicador clave de desempeño anterior indica que del año 2004 al año 2005, las emanaciones de CO<sub>2</sub> aumentaron un 8.9%. Esto se debe a muchos factores, que incluyen el crecimiento del negocio y el aumento de las ventas, un mayor número de restaurantes que permanecen abiertos las 24 horas (por lo tanto, utilizan un más energía), las variaciones climáticas locales y la cantidad de calefacción o enfriamiento necesaria para la regulación de la temperatura.

INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO*	2004	2005
<b>Emanaciones de CO<sub>2</sub> como resultado del uso de energía eléctrica en los restaurantes operados por la empresa</b>	<b>591,000 toneladas de CO<sub>2</sub></b>	<b>643,800 toneladas de CO<sub>2</sub></b>

\*NO INCLUYE CHINA, EE. UU.

**CÁLCULO DE EMANACIONES DE GASES DE EFECTO INVERNADERO (GHG)**

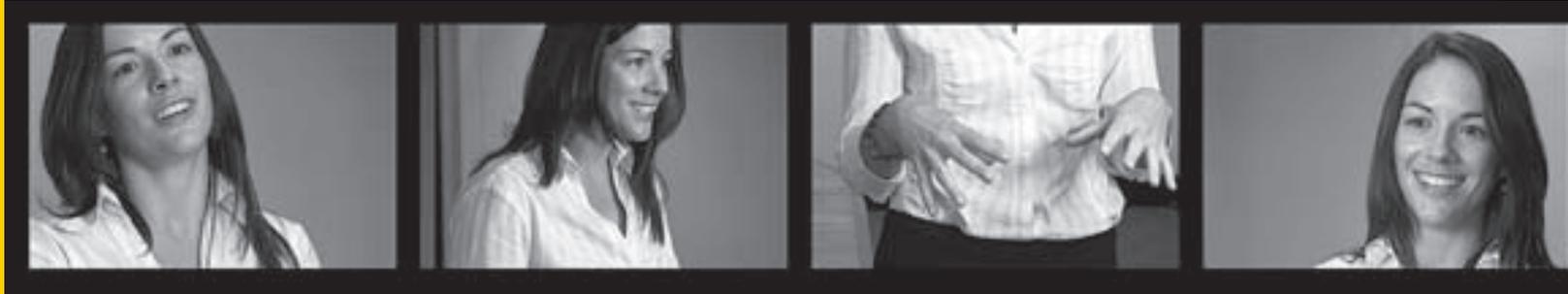
Dado que, en la mayoría de los mercados la electricidad no puede ser rastreada de un restaurante a una central eléctrica en particular, las emanaciones de gases tipo invernadero (GHG) para este informe se calcularon en base a la información a nivel país — las gráficas de las emanaciones de CO<sub>2</sub> de la producción de energía eléctrica fueron desarrolladas por el World Resource Institute y el World Business Council for Sustainable Development (consultar a [www.ghgprotocol.org](http://www.ghgprotocol.org), herramientas de cálculo). A partir de estas gráficas, las cantidades promedio nacionales de emanaciones de CO<sub>2</sub> por kilovatio por hora (kWh) se utilizaron para cada uno de los nueve mercados principales de McDonald’s.

Cada unidad de negocio a nivel de país informó el total de kilovatios por hora (kWh) utilizados, en el año 2004 y 2005, por los restaurantes que operaron. Los totales de estos países se basaron en varios enfoques. En el caso de Alemania, se hizo una extrapolación de los datos de ejemplo de Francia. Luego, cada total se multiplicó por el promedio de emanaciones de CO<sub>2</sub> por kilovatios por hora (kWh). Los resultados se sumaron para generar el indicador clave de desempeño (KPI).

**RAZÓN FUNDAMENTAL PARA EL ENFOQUE SOBRE EL CONSUMO DE ENERGÍA ELÉCTRICA**

McDonald’s Europa realizó recientemente una evaluación que indicó que la mayoría de la emanación de gases de efecto invernadero (GHG) producidas por McDonald’s Europa, provienen de la producción de electricidad utilizada por sus restaurantes. Estas emanaciones consisten en su mayoría de CO<sub>2</sub>. Para los fines de este informe, analizamos la evaluación de McDonald’s Europa y llegamos a la conclusión que, a nivel global, el consumo de electricidad de los restaurantes es responsable por el total de las emanaciones de gases de efecto invernadero (GHG) de McDonald’s.

Nacida y criada en Australia, Jessica Sansom trabajó en temas del medio ambiente en el gobierno con organizaciones del sector público y privado, antes de convertirse en consultora de medio tiempo en McDonald's Australia. Después de algunos meses, varias llamadas telefónicas y muchos correos electrónicos, aceptó un puesto de tiempo completo en McDonald's Reino Unido, donde actualmente trabaja como Gerente de Medio Ambiente.



**Mi rol como gerente de medio ambiente es muy amplio.** Puede abarcar numerosos temas – desde los impactos operacionales del restaurante, como basura y la cantidad de energía utilizamos, hasta el impacto ambiental como resultado de la fabricación de los productos que compramos.

Al ser una marca global como McDonald's, todos desean saber qué hacemos. Por lo tanto, también está la función de relaciones corporativas – dialogar con los asociados, ordenar informes y publicaciones. Y también, el trabajo con las agencias

gubernamentales como DEFRA [Department for Environment, Food and Rural Affairs] en el desarrollo de políticas en asuntos ambientales.

**McDonald's es una organización manejada a través de muchos procedimientos.** Así que lo que traté de hacer es integrar las medidas ambientales a los procedimientos existentes en los restaurantes. Cuando uno comienza a trabajar en un restaurante, una de las tareas es enumerar todas las cosas que debe terminar durante su turno. Algunas pueden ser ambientales, pero no se resaltan como acciones ambientales;

son sólo las que están en el listado de tareas.

Por ejemplo, usted puede estar aceptando una orden y separando el cartón para reciclar. Puede estar cambiando el aceite de cocina y almacenando el aceite ya usado, que se enviará para ser reciclado como biodiesel. Cuando ha estado trabajando en la parrilla y ha terminado de cocinar, una alarma se encenderá para recordarle de poner el sistema en el modo de espera y cerrar la tapa – una acción que ahorra una cantidad importante de energía.

## MEDICIÓN DE NUESTROS ESFUERZOS PARA EL CONTROL DEL USO DE LA ENERGÍA ELÉCTRICA

Hemos dado el primer paso para desarrollar una métrica que nos permitirá supervisar los esfuerzos de nuestros restaurantes para controlar el uso de la energía eléctrica. Los indicadores clave de desempeño (KPI) iniciales miden los kilovatios por hora utilizados en relación con los recuentos de transacciones de los clientes. Un recuento de transacción es la orden de un cliente que resulta de un pago individual. Por lo tanto, puede contar con una o más personas, según el tamaño de la orden y la estructura del pago.

INDICADOR CLAVE DE DESEMPEÑO*	2004	2005
Total de kilovatios utilizados por recuento de transacción en los restaurantes operados por la empresa	0.85	0.85

\*NO INCLUYE CHINA, EE. UU.

No estamos completamente satisfechos con esta métrica, porque no refleja realmente las múltiples variables que impactan en el consumo de la energía eléctrica en nuestros restaurantes. Mucho elementos dependen del clima local, el número de horas que el restaurante está abierto para negocio, su tamaño, el tipo de construcción, los tipos y la antigüedad del equipo que utiliza y, por supuesto, los procedimientos utilizados para el control del uso de la energía. A medida que continuamos desarrollando nuestra comprensión sobre cómo estos diversos factores se correlacionan con el uso de la energía, planificamos fortalecer nuestra métrica para reflejar mejor el uso de la energía por parte de los restaurantes operados por la empresa. Además, a medida que desarrollemos y optimicemos nuestros procedimientos de recopilación de datos, trabajaremos para desarrollar una métrica más comprensible que incluya no sólo el uso de la energía eléctrica, sino también el uso de otras energías.

*Derecha.* Niños de escuelas locales participan en la recolección de residuos durante el evento de McDonald's del Reino Unido "Just Bin It".



## NUESTRAS ESTRATEGIAS PARA LA ADMINISTRACIÓN DE ENERGÍA ELÉCTRICA

Las estrategias para la administración de la energía eléctrica varían de mercado en mercado, según las oportunidades de mejora de las operaciones, las opciones tecnológicas disponibles y los costos relacionados con la energía. En general, las estrategias se centran en cinco áreas amplias:

- Informe y formación** de los propietarios/operadores y gerentes de restaurantes
- Desarrollo de guías y herramientas** que apoyen la administración eficaz de la energía eléctrica
  - Se incluye un capítulo sobre la administración de servicios públicos en nuestro manual de operaciones y entrenamiento (O&T) para gerentes de restaurante.
  - Los gerentes también pueden acceder a las herramientas en línea, que incluyen un horario de planificación de tareas y la creación de un horario de planificación de "encendido" que calcula ahorros que podrían lograrse al cambiar el horario o reemplazar el equipo.
  - McDonald's del Reino Unido proporciona a los gerentes de restaurantes un manual especial y un curso en línea sobre medio ambiente.
- Uso de un equipo eficaz desde el punto de vista energético**
  - La eficacia de la energía es un factor que consideramos al evaluar los equipos de nuestros restaurantes. Los sistemas HVAC son una prioridad debido a que utilizan aproximadamente entre un 30 y un 40% de la energía en nuestros restaurantes.
  - El equipo utilizado para el almacenamiento y preparación de comida también puede consumir mayor energía eléctrica.
- Uso de equipo que controle automáticamente y prevenga el exceso en el gasto de energía**
  - Muchos restaurantes europeos poseen un sistema integral de administración automática de energía que supervisa, controla y optimiza el uso de la energía.
  - En América Latina, los sistemas de administración de energía se han adoptados como una norma para los nuevos diseños de restaurantes.
- Construcción y remodelación de los restaurantes McDonald's teniendo en cuenta la eficiencia de la energía**
  - En climas más frescos, utilizamos protección aislante en los techos y alrededor de los cimientos de laja para minimizar la pérdida del calor.
  - Un nuevo prototipo de restaurante en EE. UU. posee toldos sobre las ventanas del área del comedor y jardinería ornamental adicional para que proteja del sol directo y, de este modo, se reduzca la demanda de aire acondicionado.
  - Estamos analizando la posibilidad de asegurar el uso de LEED (Leadership in Energy and Environmental Design) (Liderazgo en el diseño de energía y ambiente) para la certificación de nuevos restaurantes. Nuestro restaurante piloto certificado por LEED en Savannah, Georgia nos proporciona información muy importante.

## BÚSQUEDA DE ALTERNATIVAS DE REFRIGERACIÓN

Buscamos activamente alternativas para reemplazar el estándar que prevalece en la industria basado en HFC. Los HFC poseen un impacto de calentamiento significativo a nivel global — 1,000 veces más grande que el impacto de las cantidades equivalentes de CO<sub>2</sub>. Desde que inauguramos nuestro primer restaurante libre de HFC en Dinamarca, en el año 2003, hemos continuado el trabajo de R&D con nuestros proveedores. La generación de la demanda de alternativas en el mercado ha sido difícil. (Estimamos que nosotros representamos <1% del total del uso de HFC).

Para reunir más apoyo, en junio de 2004 nos unimos con The Coca-Cola Company y Unilever, con apoyo del Programa Ambiental de Naciones Unidas (UNEP) y Greenpeace, para patrocinar nuestra segunda conferencia global — Refrigerants, Naturally — donde nosotros y nuestros socios proveedores presentamos el resultado de nuestros esfuerzos a la fecha.

En el año 2005, UNEP formalmente reconoció a la coalición Refrigerants, Naturally como una sociedad oficial para el desarrollo sostenido. Esto significa que la coalición está alineada para promover los objetivos de la Agenda 21 (el plan de acción de Naciones Unidas para el desarrollo sostenible) y el programa y plan para implementar tal agenda.

**Por nuestro liderazgo en "Refrigerants Naturally", tanto nosotros como nuestros socios proveedores fuimos galardonados por la Agencia de Protección ambiental de EE. UU. (U.S. Environmental Protection Agency) con su Reconocimiento de Protección Ambiental del año 2005 (2005 Climate Protection Award).**



## CONSERVACIÓN DE LOS RECURSOS NATURALES MEDIANTE EL RECICLADO Y LA REUTILIZACIÓN

Muchos de nuestros restaurantes, franquicias, así como los operados por la empresa, reciclan. Y siempre intentamos hacerlo mejor. En Japón, nuestros restaurantes están estudiando la viabilidad de reunir y reciclar las tazas de papel usadas. Estamos investigando activamente la posibilidad de convertir el aceite de cocina usado en combustible orgánico. Ya tenemos **programas de reciclaje de biodiesel** en Australia, Brasil y algunos países en Europa. Otros proyectos pilotos para **reciclar producto de empaque** están programados para comenzar este año en Australia y en el Reino Unido.

**En McDonald's Canadá el pan para emparedados se entrega en contenedores plásticos reutilizables.**

En muchos países de Europa, Coca-Cola se reparte en cajas forradas de plástico que pueden ser regresadas y rellenas aproximadamente 25 veces. Sólo en Suecia, esta innovación ahorró cerca de 140 toneladas de cartón corrugado en el 2003.

En los EE. UU., hemos implementado un sistema de entrega de aceite de cocina a granel, lo cual elimina la necesidad de recipientes plásticos y cajas corrugadas para almacenarlos. Al hacer esto, se eliminan más de 1,500 libras de desperdicio de empaque por restaurante anualmente.

A fines del año 2005, el 43% de los restaurantes en los EE. UU. o aproximadamente la mitad de los restaurantes que están en la capacidad de recibir el aceite a granel participaron en el programa. El objetivo es incluir en el programa un adicional de 1,000 restaurantes (aprox. más del 10% de posibles participantes) cada año.



## NUESTROS RETOS Y EL FUTURO

### NUESTROS DESAFÍOS

**Retribución a la comunidad:** Estimular e involucrar nuestros sistemas aún más en el apoyo de las obras de Ronald McDonald House Charities.

**Impacto económico:** Desarrollar un protocolo y una metodología estándar para medir nuestra huella económica y nuestro amplio impacto dentro de la comunidad.

**Medio ambiente:** Desarrollar herramientas y programas adicionales para implementar nuestra política ambiental global a nivel de restaurante.

### EL FUTURO

Nuestros negocios dependen de qué tan bien se adaptan nuestros restaurantes a sus comunidades locales y cumplen con los intereses de nuestros diversos asociados. Como ciudadanos corporativos responsables, deseamos continuar el progreso en la administración ambiental, filantropía y apoyo para el desarrollo de la economía local.

### LAS METAS INCLUYEN:

#### DAR

- Mejorar el alcance e influencia de **World's Children's Day** y otros esfuerzos de recaudación para ayudar a niños necesitados.
- Apoyar el crecimiento de **las Ronald McDonald House Charities**; de este modo, ayudar a más niños necesitados.

#### MEDIO AMBIENTE

- Continuar la búsqueda de formas de **reducir nuestro uso de la energía proveniente de recursos no renovables**.
- Mejorar nuestra habilidad de **reunir métricas más amplias y detalladas en el uso de la energía en los restaurantes**. Esta información nos permitirá correlacionar prácticas específicas de administración de energía, equipos y opciones de diseño con el uso de la energía y el ahorro en costes. Por lo tanto, podemos dirigir nuestros esfuerzos y respaldar la supervisión y el control de la energía a nivel de restaurante.
- **Mejorar el impacto ambiental de nuestros empaques para la venta al público.**

### PARTICIPAR: PODEMOS MANTENER NUESTROS VECINDARIOS SIN BASURA

Vivimos y trabajamos en los mismos vecindarios que nuestros clientes y, al igual que ellos, queremos que estas áreas estén limpias y sin basura. Instruimos a nuestro personal para mantener nuestros suelos limpios, y nuestros manuales de entrenamiento enseñan buenas prácticas de manejo de la basura. Realizamos limpiezas frecuentes de las áreas externas del restaurante y el espacio público que rodea los estacionamientos. Exhortamos a nuestros clientes a que nos ayuden al colocar cestos de basura dentro de los restaurantes, estacionamientos y áreas de autoservicio.

Tomamos la basura muy en serio. Estas son otras formas en las que nos esforzamos para mantener los vecindarios limpios:

- En Australia, McDonald's está desarrollando un programa nacional denominado "Clean Streets" (Calles limpias).
- Nuestra campaña en contra de la basura en Alemania ha incluido seminarios, un festival deportivo y material didáctico para escuelas y sus comunidades.

### MANEJO EFECTIVO DEL AGUA

Nuestros restaurantes operados por la empresa o franquicias utilizan alrededor de 19.2 mil millones de galones de agua al año. Eso es un promedio de 1,650 galones al día por restaurante. La mayor parte del agua utilizada por nuestros restaurantes es para higiene personal, limpieza y, en algunos casos, mantenimiento de áreas verdes.

Nuestro equipo global de agua coordina y apoya los esfuerzos sobre el manejo del agua. El equipo consiste de departamentos internos relevantes, nuestros proveedores principales de sistemas de filtrado de agua, nuestros proveedores primarios de productos químicos de limpieza para nuestros restaurantes, The Coca-Cola Company, la cual posee un interés en la calidad del agua utilizada en sus bebidas, departamentos relevantes dentro de McDonald's y otros expertos.

El equipo ha establecido estándares globales para la calidad del agua en los restaurantes a fin de asegurarse de que el agua utilizada en los restaurantes sea segura, no contenga contaminantes y sea adecuada para la preparación de comidas, limpieza e higiene personal.

También se centra en:

- La conservación del agua.
- La reducción de los niveles de grasas y azúcares en el agua de desperdicio en nuestros restaurantes.
- El diseño de sistemas para que el agua se filtre de acuerdo con el nivel de calidad necesario en las diferentes áreas dentro de un restaurante. (Por ejemplo, se necesita un nivel más alto de filtrado en el área de bebidas que en los baños).

**ESTIMADO LECTOR,**

El título de este informe fue intencional. Entendemos qué tan importante es una “Puerta abierta” (“Open Door”) en el esfuerzo de comprometer completamente a los asociados quienes, como McDonald’s, se preocupan tanto acerca de temas sociales como ambientales. Sepa que este espíritu no termina con este informe. Continuamos comprometidos a abrir nuestras puertas más ampliamente y a más personas.



Arriba. Vicepresidente de Corporate Citizenship & Issues Management, Bob Langert (fotografiado a la derecha) como moderador del panel “Quality Through the Eyes of NGOs” durante McDonald’s 2005 Quality Symposium. Panelistas, de izquierda a derecha, David Schilling, Interfaith Center en Corporate Responsibility, John Buchanan, Conservation International y la Dra. Temple Grandin, Colorado State University.

Ya hemos tomado pasos en esta dirección — por medio de programas como visitas de CSR Fellows’ a nuestros proveedores de carne de res y muchas iniciativas de Puertas abiertas alrededor del mundo. Creemos firmemente que todos se benefician cuando lo hacemos.

Aprendí esto de primera mano cuando me lastimé los dientes por los temas de medio ambiente en los años de 1990. Una ONG — Environmental Defense — se acercó a McDonald’s para trabajar juntos en reducir el desperdicio. Luego de un período de análisis, surgieron la confianza y una base común. A través de esta asociación, redujimos el desperdicio de McDonald’s a 300 millones de libras durante los años de 1990.

Hemos establecido otras asociaciones productivas — con la Dra. Temple Grandin en nuestro sistema de calidad de bienestar animal, Conservation International en nuestros programas sostenibles de control ambiental de pesquerías y proveedores, y un número de organizaciones que comparten nuestro interés en estilos de vida equilibrados y activos.

Debemos continuar buscando oportunidades similares. El mensaje común es **mejores políticas, mejores programas — y mejores resultados.**

Para facilitar este esfuerzo, hemos lanzado un diario en nuestro sitio web corporativo denominado “Open for Discussion” (Abiertos al debate), en [csr.blogs.mcdonalds.com](http://csr.blogs.mcdonalds.com). Por favor, únase a la conversación. Esta es una forma en la que estamos incrementando nuestros esfuerzos para extender nuestro diálogo con usted. En lugar de hablar, deseamos escuchar. Espero que “Open for Discussion” (Abiertos al debate) pueda llevarnos a un entendimiento compartido y crear el tipo de momento que hace que la responsabilidad corporativa sea parte del modo de pensar de todos.

favor, únase a la conversación. Esta es una forma en la que estamos incrementando nuestros esfuerzos para extender nuestro diálogo con usted. En lugar de hablar, deseamos escuchar. Espero que “Open for Discussion” (Abiertos al debate) pueda llevarnos a un entendimiento compartido y crear el tipo de momento que hace que la responsabilidad corporativa sea parte del modo de pensar de todos.

**CÓMO MEDIR EL PROGRESO: ¿CUÁL ES NUESTRA TARJETA DE CALIFICACIÓN?**

Este es nuestro tercer Informe global de responsabilidad corporativa. Con nuestro último informe, dijimos que trabajaríamos en establecer métricas más significativas, y lo hemos hecho. Si bien se pueden establecer a nivel global algunas metas tangibles y cuantificables relacionadas con el Informe de servicio consolidado (CRS por sus siglas en inglés), hemos aprendido que generalmente las medidas de desempeño son mejores cuando se establecen a nivel de la unidad de negocio. Lo realizaremos a partir de esta premisa.

Aún cuando los asuntos son comunes para un número de países, con frecuencia toman diferentes formas que una sola métrica significativa — dejemos a un lado una meta para el progreso — es difícil de encontrar. McDonald’s Europa publicó recientemente un Informe global de responsabilidad corporativa que demuestra cómo los problemas se forman por condiciones locales y cómo nuestras unidades de negocio locales están estableciendo metas para resolverlos.

A nivel global, debemos establecer el marco de referencia adecuado para estas iniciativas y dar a conocer nuestros valores básicos, prioridades y actividades a través de todo el sistema. Todavía queda mucho por hacer. Por lo tanto, los aspectos prácticos de acceder a nuestros más de 1,5 millones de empleados, además de nuestros propietarios/operadores y proveedores es un verdadero desafío. Pero educar acerca de nuestro sistema es esencial. **Si bien McDonald’s una marca mundial, el mejor modo de describirnos es como la pequeña empresa más grande del mundo.**

¿Cómo evaluamos nuestro desempeño? Me gusta la respuesta de nuestro CEO **Jim Skinner** a esa pregunta en la conferencia Business for Social Responsibility de noviembre de 2005. Cuando se le preguntó acerca de nuestros esfuerzos de una vida equilibrada y activa, él respondió que la iba a calificar **“A” por su esfuerzo y “C” por sus resultados.** Mencionó que McDonald’s ha hecho mucho para incrementar las opciones en el menú, proporcionar más información nutricional y exhortar actividad física, pero no suficientes clientes se sintieron bien acerca de la comida de McDonald’s. Finalmente, los resultados son más importantes que el esfuerzo. Por ello, todavía queda mucho por hacer.

La medición de Jim refleja lo que muchos de nosotros sentimos acerca de nuestros esfuerzos de responsabilidad corporativa. Hemos marcado la diferencia en muchas áreas: información nutricional para la comida en los restaurantes, innovaciones ambientales en empaque, bienestar animal, responsabilidad social de nuestros proveedores y entrenamiento y desarrollo de nuestros empleados, sólo para nombrar algunos. Pero aún necesitamos reforzar nuestras prácticas de responsabilidad social y ambiental como una forma de crear negocios más eficientes, relevantes y lucrativos que satisfagan a más clientes. Es el **desafío de la sostenibilidad** — un desafío que a nosotros nos entusiasma y que nos comprometemos a asumir con fuerza en los años por venir.



Jim Skinner, CEO

## EN NOVIEMBRE DE 2005, CEO JIM SKINNER HABLÓ EN LA CONFERENCIA ANUAL BUSINESS FOR SOCIAL RESPONSIBILITY (BSR)

BSR es una organización sin fines de lucro que ayuda a miembros de empresas, incluida McDonald's, a alcanzar el éxito en formas que demuestran respeto por valores éticos, personas, comunidades y medio ambiente. Jim habló acerca de los principales malentendidos acerca de McDonald's y cómo buscamos cambiar el marco de referencia al compartir los hechos. El también reflejó nuestro enfoque integral sobre la responsabilidad corporativa. Los siguientes son fragmentos de su discurso.

"Vivimos en un mundo complejo y constantemente cambiante, y McDonald's, como cada una de sus organizaciones, siempre estará intentando adaptarse a nuevas demandas, así como a nuevas promesas."

"Nuestro fundador, Ray Kroc, introdujo gradualmente en McDonald's una cultura de responsabilidad al actuar. Una cultura que hemos adaptado por más de 50 años, mucho antes de tuviese un nombre." Ray expresó, "Sea un buen ciudadano. Tenga un sentido verdadero de comunidad. Comparta la buena voluntad. Involúcrese en la vida y espíritu de la comunidad a la que sirve." Como siempre, Ray estaba adelantado a su época.

"Hemos aprendido varias cosas conforme hemos tratado con situaciones a través de los años."

"Primero, como líderes, estamos todos sujetos a un mayor escrutinio en todo lo que hacemos. Pero no debemos permitir que esto nos detenga para enfrentar los problemas y generar cambios que tengan cierta controversia, aún cuando tengamos que retar estereotipos y mitos."

"Segundo, escuchar a nuestros clientes es todavía lo correcto. Siempre ha sido y siempre lo será. Los clientes nos dirán si hay problemas con nuestros productos y servicios. Los clientes nos harán saber si poseen inquietudes sobre si estamos siendo socialmente responsables. Si todos mantenemos nuestros clientes, siempre estaremos un paso adelante."

"Luego, la única forma de impulsar la responsabilidad social es actuar. Si, reúna los datos. Pero reconozca cuando la única respuesta adecuada a los retos que nos enfrentamos es la acción. En este mundo siempre transparente, en donde estamos todos bajo un intenso escrutinio, el peligro es que no despeguemos de la superficie. ... en cambio, necesitamos hacer lo contrario: ser valientes y decisivos para responder al cambio, debemos hacer lo correcto — y debemos hacer las cosas de modo correcto."

## EL GOBIERNO CORPORATIVO EN McDONALD'S SE BASA EN NUESTRO COMPROMISO A LARGO PLAZO CON LA CONDUCTA DE NEGOCIOS ÉTICA Y CONFIABLE.

"Hace casi 50 años, el fundador de McDonald's, Ray Kroc, dijo, 'La base de todo nuestro negocio es que somos éticos, honrados y confiables'. La integridad en todo lo que hacemos permanece como un valor básico y el fundamento de nuestras políticas y procedimientos."

"En autoridad corporativa, como en otras áreas, creemos que el tono se establece en el nivel superior de la organización, con la Junta Directiva y el equipo de gerencial comprometidos con la responsabilidad, las transacciones honestas en el cumplimiento con todas las leyes aplicables y las expectativas de los asociados, incluidos los principios abiertos y sistemas eficaces de cumplimiento'.

"Al establecer el tono en el nivel superior, la Junta Directiva ha establecido un Comité de responsabilidad corporativa para actuar con capacidad consultora en políticas y estratégicas que afectan el rol de McDonald's como una empresa socialmente responsable. El Comité analiza los informes regulares de responsabilidad corporativa de la empresa, los códigos de conducta para empleados y proveedores y los planes y el desempeño en diversas áreas sociales y ambientales de McDonald's."



Walter Massey  
Director, Comité de Responsabilidad Corporativa,  
Junta Directiva de McDonald's

## ¿QUÉ ES LO MÁS RELEVANTE?

Continuaremos midiéndonos con los indicadores clave de desempeño identificados en este informe. Ellos nos ayudarán a mantener el rumbo con lo que es más relevante para nuestras aspiraciones como una empresa de negocios sostenibles. Se trata de **validación y verificación**. Deseamos avanzar en el proceso de desarrollar y adoptar un proceso de garantía porque **la credibilidad y equivalencia son muy importantes**.

Por esta razón, continuamos apoyando a **Global Reporting Initiative (Iniciativa de informe mundial)**. Creemos firmemente en su misión, en lo que hacen y la forma en la que se están acercando a una metodología de informes para centrarse en lo que es más tangible. Esperamos el día cuando los clientes comparen el desempeño de McDonald's en el Reporte consolidado de servicio (CSR) con el desempeño de otros restaurantes equivalentes — no porque nosotros veamos CSR como una ventaja competitiva, aunque puede serlo, sino porque esperamos que el desempeño en CSR llegue a tener más influencia en los hábitos de compra de los consumidores.

## LOS PRÓXIMOS 50 AÑOS

McDonald's celebró 50 años de negocios en abril de 2005. Hemos recorrido un largo camino — desde un restaurante en Des Plaines, Illinois, sirviendo hamburguesas de 15 centavos a más de 30,000 restaurante sirviendo una amplia variedad de opciones en el menú. En el año 1957, el fundador de McDonald's, Ray Kroc, comenzó a retribuir a la comunidad distribuyendo hamburguesas a los tocadores de campanas del Salvation Army (Ejército de Salvación) en la época de Navidad. En septiembre de 2005, McDonald's fue electo para su inclusión en el Dow Jones Sustainability Index, un índice mundial de acciones que registra y proporciona un puntaje al desempeño de empresas sostenibles en su sector industrial. **Al iniciar nuestros próximos 50 años, imagino un mayor conocimiento y acción en el cual la ciudadanía corporativa se relaciona con el hecho de brindar a nuestros clientes la experiencia de su restaurante favorito.**

Creo que podemos llegar eso, pero sólo con la ayuda de aquellos asociados que dispone del tiempo necesario para hacernos saber qué es importante para ellos y qué piensan de nuestro desempeño. Una forma en la que usted nos puede ayudar a llegar ahí es unirse al [www.csr.blogs.mcdonalds.com](http://www.csr.blogs.mcdonalds.com). Estamos abiertos al debate. Nos gustaría recibir sus comentarios.

Atentamente,

Bob Langert  
Vicepresidente, Corporate Citizenship and Issues Management

## ÍNDICE: GLOBAL REPORTING INITIATIVE

Indicadores definidos por el borrador de la Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad, versión G3, de la Global Reporting Initiative

ARTICULO #	INDICADORES	PÁGINA
	INFORMACIÓN GENERAL	
1.1	Declaración del CEO	páginas 4-7, 67
1.2	Descripción de oportunidades y riesgos clave	páginas 4-7, 8-9, 13, 15, 18, 25, 26(a-c), 28-29, 34, 37-41, 44, 53, 56, 65-66
2.1 – 2.8	Perfil organizacional	páginas 11-13
3.1 – 3.17	Parámetros del informe	páginas 3, 67
4.1 – 4.17	Gobierno, compromisos y obligaciones	
	Gobierno	páginas 6, 14-15, 28
	Compromisos con iniciativas externas	páginas 25, 36, 64, 65
	Participación de terceros interesados	páginas 4-5, 12, 18, 28, 30-37, 33-35, 40, 53, 66
	DESEMPEÑO ECONÓMICO	
	Enfoque administrativo	página 13
EC1	Valor económico generado y distribuido	páginas 11-12, 60-61
	DESEMPEÑO ambiental	
	Enfoque administrativo	página 13
	Energía	páginas 28, 64-65
	Agua	página 65
	Biodiversidad	páginas 28, 34, 41
	Emanaciones, efluentes y desperdicios	páginas 35, 62-65
	Productos	páginas 33-36
EN2	Porcentaje de materiales utilizados que son reciclables	página 35
EN3	Consumo directo de energía, por una fuente primaria de energía	página 62
EN7	Iniciativas para reducir el consumo indirecto de energía	página 33
EN15	Programas para administrar los impactos sobre la biodiversidad	páginas 34, 36
EN17	Emanación de gases de efecto invernadero	páginas 62-63
EN26	Iniciativas para administrar impactos ambientales de productos y servicios	páginas 33-36
	DESEMPEÑO SOCIAL: PRÁCTICAS LABORALES	
	Enfoque administrativo	
	Empleo	páginas 44, 47, 50, 53
	Relación de mano de obra/administración	página 53
	Formación y educación	páginas 44-47
	Diversidad e igualdad de oportunidades	páginas 52-53
LA1	Detalle del total de los empleados por tipo de empleo y región	página 11
LA3	Beneficios mínimos proporcionados a empleados de tiempo completo	páginas 50-51
LA12	Programas de gestión de conocimientos y enseñanza para la vida	páginas 4-47
LA14	Detalle de empleados por categoría de acuerdo al género	página 52
	DESEMPEÑO SOCIAL: DERECHOS HUMANOS	
	Enfoque administrativo/Prácticas administrativas	página 28
HR3	Tipo de capacitación proporcionada al empleado sobre políticas y procedimientos relacionados con los aspectos de los derechos humanos que inciden en las operaciones.	página 15
HR8	Procedimientos para quejas y reclamos	página 15
	DESEMPEÑO SOCIAL: SOCIEDAD	
	Enfoque administrativo/Comunidad	páginas 56-57, 65
SO2	Alcance de la formación y análisis de riesgo para prevenir la corrupción	página 15
SO4	Participación en desarrollo de políticas públicas y cabildeo	página 40

La preparación de este informe se basó en el borrador de la Guía para la elaboración de memorias de sostenibilidad, versión G3, de la Global Reporting Initiative (GRI). GRI no ha verificado el contenido de este informe, ni ha adoptado una posición en relación a la confiabilidad de la información aquí consignada. Para más información acerca de GRI, visite [www.globalreporting.org](http://www.globalreporting.org)

## RECONOCIMIENTOS Y AGRADECIMIENTOS

Por favor visite nuestro sitio web para descargar este informe y obtener más información acerca de nuestros programas de responsabilidad social:  
[www.csr.mcdonalds.com](http://www.csr.mcdonalds.com)

**Agradecemos a las siguientes organizaciones su colaboración y guía en la realización de este informe:**

Business for Social Responsibility, [www.bsr.org](http://www.bsr.org)

SustainAbility, [www.sustainability.org](http://www.sustainability.org)

CERES, [www.ceres.org](http://www.ceres.org)

Conservation International, [www.conservation.org](http://www.conservation.org)

### PREPARACIÓN DEL INFORME:

McDonald's Corporate Citizenship Department  
(Departamento de Ciudadanía corporativa de McDonald's)

### ASISTENCIA EDITORIAL:

Luntz, Maslansky Strategic Research

### DISEÑO:

Faust Ltd., [www.faustltd.com](http://www.faustltd.com)

### AGRADECIMIENTO ESPECIAL A:

McDonald's Creative Services Department (Departamento de servicio creativo de McDonald's)  
Ontario Pork Board por permitir el uso de la marca "Farm to Fork"

### FOTOGRAFÍA PRINCIPAL:

Ray Reese, Matt Boring y Bill Parrish, McDonald's Creative Services

### PAPEL:

Este informe se imprimió en Mohawk Options PC 100, sobre papel realizado con fibra 100% reciclada y fabricado utilizando energía eólica.

### IMPRESIÓN:

Lake County Press, Inc.

Este informe de responsabilidad de McDonald's, publicado en agosto de 2006, proporciona información sobre aspectos pertinentes a nuestro negocio relacionados con nuestros productos, las comunidades que servimos, el medio ambiente, nuestra gente y nuestra relación con proveedores. El informe presenta nuestro progreso a través de la primera mitad del año 2006. Declaraciones a futuro incluidas en el informe reflejan las expectativas de la administración en relación a eventos futuros y desempeño futuro a julio de 2006. McDonald's continúa lanzando nuevas iniciativas e implementando cambios en nuestro negocio. Estos hechos, junto con las incertidumbres inherentes a las declaraciones a futuro, significan que los programas y resultados pueden diferir de aquellos descritos cuando este informe fuera publicado por primera vez.

Las siguientes marcas comerciales son propiedad de McDonald's Corporation y sus afiliadas: McDonald's, The Golden Arches Logo, Happy Meal, Go Active!, Go Active, Ronald McDonald Name and Design, Ronald McDonald House, Ronald McDonald House Charities, RMHC, Ronald, Made For You, Salads Plus, Big Mac, Chicken McNuggets, Get Moving With Ronald McDonald, Happy Meal Box Design, Hamburger University, QSC, McDonald's Building Design, Ronald McDonald Care Mobile, World Children's Day, World Children's Day Logo, i'm lovin' it, McRecycle USA, Filet-O-Fish, Big 'N Tasty, Ronald McDonald House Charities Logo, McHappy Day, McJobs, it's what i eat and what i do, Passport to Play, ich liebe es, Ronald McDonald Family Room and Ronald McDonald Care Mobile Design.

©2006 McDonald's Corporation



NUESTRA HISTORIA: 1955-2006

1955-69



1955

Ray Kroc abre el primer restaurante McDonald's de franquicia

1961

Se inaugura la Hamburger University

1963

Ronald McDonald hace su primera aparición pública



1968

El propietario/operador Jim Deligatti inventa la Big Mac

*"Tenemos la obligación de retribuir a las comunidades por lo mucho que nos han dado."*

RAY KROC, FUNDADOR Y PRESIDENTE DE LA JUNTA DIRECTIVA (1955-1977)

1970-89

1973

McDonald's comienza a proporcionar información nutricional y sobre sus ingredientes

1974

Se establece el programa de diversidad en el empleo en EE. UU.

1987

McDonald's colabora con otras partes interesadas en abrir la primera casa Ronald McDonald

1987

Se incluyen las primeras ensaladas



1989

Se emite la política de la selva tropical

*"Las personas hacen a la compañía — no un balance comercial o un código en la Bolsa de Nueva York."*

FRED TURNER, PRESIDENTE DE LA JUNTA DIRECTIVA Y CEO (1977-1990)



*"Creo que es necesario asumir riesgos medidos para moldear nuestro destino. Creo que debemos ser ágiles y rápidos para cambiar lo que no funciona y mejorar lo que sí funciona. También creo que nuestros mejores días están por venir."*

MIKE QUINLAN, PRESIDENTE DE LA JUNTA DIRECTIVA Y CEO (1987-1998)

1990-99

1990

Se publica la Política mundial de protección del medio ambiente

1993

Se lanza McRecycle USA — se promete comprar \$100 millones por año en materiales reciclados

1993

McDonald's se une al programa "Green Lights" de la U.S. Environmental Protection Agency para iluminación con un consumo de energía eficiente

1999

Se elabora el Código de conducta para proveedores

1999

Se inician las auditorías de responsabilidad social para proveedores locales

1999

Se inician las auditorías locales de bienestar animal

*"El mundo debería ser un lugar mejor porque existe McDonald's."*

JACK GREENBERG, PRESIDENTE DE LA JUNTA DIRECTIVA Y CEO (1999-2002)



2000-03

2000

Se publican los Principios guía globales de bienestar animal

2002

Se crea el Comité de responsabilidad corporativa de la Junta Directiva

2002

Se inaugura el Día Mundial del Niño

2003

Se publica el Primer informe de responsabilidad corporativa

2003

Se establece el Enfoque mundial de estilos de vida activos y equilibrados

2003

Se publica la Política mundial de antibióticos



*"La relación y confianza que tenemos con nuestros clientes son la base de nuestro éxito. Debemos hacer todo lo posible para preservar y proteger esta confianza."*

JIM CANTALUPO, PRESIDENTE DE LA JUNTA DIRECTIVA Y CEO (2003-ABRIL 2004)

*“La única manera de progresar en la responsabilidad social corporativa es actuar. Reunir los datos, sí. Pero hay que reconocer que la única respuesta correcta a los desafíos que enfrentamos es la acción”.*

JIM SKINNER, DIRECTOR GENERAL EJECUTIVO (NOVIEMBRE, 2004-A LA ACTUALIDAD)

2004-06	2004	2005		2006	
<p data-bbox="140 1260 244 1288"><b>2004-06</b></p>	<p data-bbox="317 1299 499 1418">Lanzamiento de las ensaladas Premium y ensaladas Plus en múltiples continentes</p>  <p data-bbox="317 1648 510 1843">Guías de pesca sostenibles, desarrolladas en asociación con Conservation International, aplicadas por todo el mundo.</p>	<p data-bbox="539 1299 722 1483">McDonald's USA fue reconocida como la Compañía #1 por minorías por la revista Fortune, por segundo año consecutivo</p> <p data-bbox="539 1506 739 1793">La RMHC, los capítulos de la RMHC local y otros esfuerzos del sistema lograron recaudar \$3.3 millones para ayudar al desastre en el primer mes después del tsunami en el este de Asia</p>	 <p data-bbox="769 1476 939 1763">Ronald McDonald se convierte en embajador de los estilos de vida activos y equilibrados McDonald's de Europa publica su primer Informe de responsabilidad social corporativa</p> 	<p data-bbox="991 1265 1052 1288"><b>2006</b></p> <p data-bbox="991 1299 1182 1494">McDonald's recibe el Premio de protección del clima de la EPA por sus esfuerzos conjuntos para promover los refrigerantes naturales</p>  <p data-bbox="991 1602 1190 1965">McDonald's es aceptado como miembro del Índice de sostenibilidad de Dow Jones McDonald's Corp. se compromete a otorgar \$5 millones para equiparar los fondos donados por sus empleados y clientes a las víctimas del Huracán Katrina</p> <p data-bbox="1216 1299 1407 1460">El sistema de McDonald's recauda \$60.9 millones para la RMHC y otras beneficencias infantiles</p>  <p data-bbox="1216 1648 1416 1988">La Iniciativa de información nutricional (NII) de McDonald's, implementada junto con los Juegos Olímpicos en Turín, Italia, proporciona a los clientes información nutricional en el empaque del producto</p>	 <p data-bbox="1442 1430 1590 1533">Se estableció el Concejo global de madres de McDonald's</p> <p data-bbox="1442 1556 1633 1763">McDonald's fue reconocido como el empleador #1 en Latinoamérica por el Great Place to Work Institute (Instituto del mejor lugar para trabajar)</p> 

*“Ser responsable no es simplemente nuestra herencia; es una parte integral de nuestra estrategia comercial.”*

CHARLIE BELL, DIRECTOR GENERAL EJECUTIVO (ABRIL-NOVIEMBRE, 2004)

**Continuemos nuestra charla:**

Únase a nuestro blog en: [www.csr.blogs.mcdonalds.com](http://www.csr.blogs.mcdonalds.com)

Escríbanos a: Corporate Citizenship Department (Departamento de ciudadanía corporativa),

McDonald's Corporation, Oak Brook, IL 60523

Recibiremos con gusto sus comentarios en:

[www.csr.mcdonalds.com/survey.html](http://www.csr.mcdonalds.com/survey.html)

Para solicitar una copia de este informe, escríbanos a:

[www.csr.mcdonalds.com](http://www.csr.mcdonalds.com)

