

McDonald's:

LA CRISIS DE LA CAJITA FELIZ POR LA LEY DE ETIQUETADO DE ALIMENTOS

> Introducción

El 27 de junio de 2017 se cumplió un año desde que entró en vigencia la Ley de Etiquetado de Alimentos, que exige poner sellos de advertencia en todos los productos envasados que sean altos en sodio, azúcares, grasas saturadas y calorías, además de prohibir su venta en colegios y terminar con la publicidad dirigida a menores de 14 años.

Hasta esa fecha, la evaluación que hacía el gobierno era positiva: menos del 5% de las inspecciones realizadas por el Ministerio de Salud terminaron en multas por incumplimiento de la Ley de Etiquetado de Alimentos. Entre las principales que no se cumplían estaban la venta en colegios, publicidad para menores de 14 años y problemas con el rotulado de los productos.

Jaime Burrows, subsecretario de Salud Pública, se mostraba entonces optimista: “En las últimas inspecciones, prácticamente todos los establecimientos educativos y los supermercados muestran que hay un completo cumplimiento. Este porcentaje irá subiendo en el futuro”.¹

Según la ley, los alimentos que quedan fuera del etiquetado son productos a los que no se les haya añadido azúcar, miel, sodio o grasas saturadas; los que se comercializan a granel; los fraccionados o preparados en el momento; los que sean parte de regímenes especiales, como alimentos infantiles, fórmulas lácteas y alimentos para uso médico; o bien, suplementos para deportistas y edulcorantes libres de azúcar y calorías.²

Por ello, los restaurantes de comida rápida quedan fuera de la legislación. Por lo menos hasta ahora, ya que el senador del Partido por la Democracia (PPD) Guido Girardi, presidente de la Comisión de Salud del Senado y uno de los gestores de esta legislación, busca promover la obligatoriedad de rotular los alimentos de ese rubro también.

(1) <http://www.latercera.com/noticia/ley-etiquetado-multa/>

(2) <http://www.bakerynews.cl/actualidad/lo-que-se-debe-saber-sobre-la-nueva-ley-de-etiquetado-de-alimentos/34/>

➤ La situación de McDonald's

A pesar de que la ley entró en vigencia en junio de 2016, McDonald's Chile ya llevaba al menos cuatro años trabajando en adaptar su oferta, pues había previsto las nuevas exigencias de una normativa que apunta a promover una dieta balanceada y saludable.

Loreto Álvarez, consultora de comunicaciones de McDonald's Chile, explica que la compañía se anticipaba a "lo que se venía". "Somos una compañía líder en todo lo que es la entrega de información nutricional de sus productos. Siempre hemos sido muy transparentes. Antes, esa información estaba en las paredes o detrás de las cajas de los restaurantes y hoy está en la página web. Por otro lado, fuimos los primeros en incorporar ensaladas y también en ofrecer un acompañamiento de ensaladas en vez de papas fritas".

Otras de las acciones concretas que llevaron a cabo fue ofrecer bebidas sin azúcar como primera opción y agregar las llamadas wraps o "fajitas" con verduras al menú.

"Un primer elemento de la ley que debimos considerar fueron los sellos. Al principio, no estaba claro si también eran obligatorios para alimentos preparados en el momento. Luego, al quedar establecido que era solo para comida envasada, pudimos seguir adelante, debido a que el aporte nutricional de nuestros menús, desde mucho antes, estaba bajo los niveles críticos de grasa, sodio y azúcar. Otro tema que debimos enfrentar fue el del juguete de la Cajita Feliz, el que resolvimos reformulando nuestra publicidad de acuerdo a la normativa y no comercializándola junto al producto", señala Loreto Álvarez.

McDonald's puede continuar ofreciendo la Cajita Feliz, ya que los ingredientes que la componen no llegan a los niveles prohibidos. Carlos González, gerente general de McDonald's Chile, afirmó al diario La Tercera que "todos sus productos cumplen con la Ley de Etiquetado", porque en la Cajita Feliz redujeron la cantidad

de papas fritas, incorporaron el yogurt, la compota de fruta y el jugo reducido en azúcar. Y todo esto había ocurrido mucho antes de la entrada en vigencia de la normativa legal.

“Todos los componentes críticos que establece la ley son medidos cada 100 gramos y todos los componentes de la Cajita Feliz cumplen. Por lo tanto, se puede vender el juguete. La idea es que ningún producto que esté ‘alto en’ sea asociado con un premio”, agregó.³

Hoy, el menú de la Cajita Feliz en Chile es el siguiente: opción de carne (hamburguesa con palta o cuatro nuggets de pollo), papas fritas o tomates cherry, jugo de naranja o agua mineral, y yogurt o compota de fruta. De todas las combinaciones posibles, la opción de una hamburguesa con palta, papas fritas, jugo de naranja y una compota de fruta llega a las 462 calorías, el número máximo de calorías de la Cajita Feliz, según el sitio web de McDonald’s Chile. La opción con menor índice calórico está compuesta por cuatro nuggets, tomates cherry, agua mineral y un yogurt (213).

➤ La crisis

En mayo de 2016, casi un mes antes de la entrada en vigencia de la Ley de Etiquetado, Tito Pizarro, jefe del Departamento de Políticas Públicas del Ministerio de Salud, declaró a radio ADN que “como está la cajita hoy, desde el punto de vista de los nutrientes críticos, no es feliz, tiene exceso de sal, azúcar y grasas saturadas”. Al mismo tiempo, señaló que el chocolate Kinder Sorpresa, conocido por traer un juguete en su interior, no podría ser vendido en Chile, porque tenía un gancho comercial.

Esas declaraciones y la nueva ley terminaron por provocar que McDonald’s encargara en junio un estudio al Instituto de Nutrición y Tecnología de Alimentos de

(3) <http://www.latercera.com/noticia/gerente-general-mcdonalds-cumplimos-la-ley-etiquetado-tanto-podemos-vender-juguete/>

la Universidad de Chile (INTA). “Queríamos saber cómo estábamos frente a estos parámetros nutricionales. Nosotros nos medimos, tenemos nuestro Departamento de Calidad, pero siempre hay que realizar contramuestras. Entonces, ¿qué mayor referente que el INTA? El estudio arrojó que todos los productos de las combinaciones de la Cajita Feliz cumplían con la normativa”, señala Loreto Álvarez.

Por otro lado, Lorena Talma, gerente de Comunicaciones de McDonald’s, complementa: “En ese momento, tomamos la decisión de no esperar a que el Gobierno fuera a tomar muestras, sino que preferimos anticiparnos a la fiscalización”.

Tras las declaraciones de Tito Pizarro sobre la Cajita Feliz, el 27 de junio McDonald’s emitió un statement reactivo a los medios, planteando que había solicitado al INTA un análisis para determinar “los valores nutricionales de las distintas alternativas de menú de su producto Cajita Feliz”. Ese mismo comunicado argumentaba que “el estudio dio como resultado que los valores de energía, sodio, azúcares y grasas saturadas de la cajita de la hamburguesa, los nuggets, las papas fritas kids, los tomates cherry y el jugo de naranja son inferiores a los establecidos por la normativa aplicable”.⁴

Loreto Álvarez relata la situación: “Al día siguiente, el vespertino La Segunda publicó que nosotros encargamos un estudio, pero el INTA lo desconoció. Lo que pasó fue que nosotros le pedimos el estudio a un funcionario del INTA, información que nunca llegó a niveles directivos de este organismo. La Segunda, además, dijo que el INTA nos certificaba, cuando nosotros dijimos que solo nos analizó. Eso generó molestia en el INTA y su directora hizo declaraciones a la prensa, poniendo en duda la versión de McDonald’s”.

¿Cómo respondió el INTA? Con otro comunicado. El organismo técnico planteó que “el laboratorio Centro de Alimentos del INTA realizó análisis específicos sobre cada producto, por separado, en muestras cerradas, proporcionadas por la empresa McDonald’s, en solo tres locales de su cadena: Parque Arauco, Costanera y Avda. Kennedy”. En el documento se hacía hincapié en que se habían analizado productos por separado, por lo que destacaron que “en ningún momento y bajo

(4) <http://www.latercera.com/noticia/cajita-feliz-enfrenta-a-mcdonalds-y-a-inta-de-universidad-de-chile/>

ninguna circunstancia el Centro de Alimentos del INTA analizó el menú del producto Cajita Feliz”.

Como conclusión, el comunicado planteaba que el INTA realizó un análisis de muestras específicas “cuyos resultados no son extrapolables a toda la producción de la cadena, para lo que se requeriría un estudio que considerara la toma de muestras aleatorias, incógnitas, distanciadas en el tiempo, y en locales representativos de la distribución geográfica de los mismos”.

Dada la diferencia de versiones, el Ministerio de Salud decidió intervenir. Así, la titular de la cartera, Carmen Castillo, planteó que como la Cajita Feliz se convirtió en un alimento “dudoso”, el Instituto de Salud Pública (ISP), organismo del Estado, tomó muestras para analizar el contenido de la promoción.

En una inspección a la sucursal de Ñuñoa, el ISP determinó que una muestra de nuggets y mostaza tenía altos niveles de sodio. “Como nosotros no ofrecemos un producto envasado, nos tienen que fiscalizar punto por punto. Si nos fiscalizan por alguna desviación nos cierran ese local, no la cadena. Y eso fue lo que pasó en Ñuñoa. Por supuesto, los titulares al día siguiente decían que se prohibía la Cajita Feliz y eso quedó instalado como ‘verdad’ ante la opinión pública, aun cuando la situación estaba acotada a un único local. Tuvimos prohibición de vender la Cajita Feliz durante dos meses, mientras se llevaba a cabo una contramuestra”, explica Álvarez.

Para la gerenta de Comunicaciones de McDonald’s, Lorena Talma, la estrategia que había que seguir era clara: “Enfrentarnos con el Gobierno no habría sido una buena decisión. Más allá de nuestra mirada sobre la ley, McDonald’s tiene un comportamiento claro respecto a las normativas de todos los países donde opera: cuando existe una legislación, nos ajustamos a la normativa. En ese escenario, si a nosotros nos suspendían para siempre la Cajita Feliz, habría sido un impacto muy negativo para la compañía. Por eso mismo, McDonald’s planteó una línea de trabajo que se basó en colaborar con la autoridad en las fiscalizaciones y mantener un bajo perfil hasta la revelación de los resultados de los análisis”.

➤ La estrategia comunicacional de McDonald's

Nunca hubo una acción reactiva y, en relación con las redes sociales, Loreto Álvarez asegura que el volumen del contenido con respecto a la polémica fue generado por las cuentas de los medios, no por usuarios. Por otro lado, Loreto señala que decidieron dejar que el proceso siguiera su curso: “No le respondimos al INTA ni al Ministerio de Salud. Respecto a la Cajita Feliz, decidimos esperar los resultados de la fiscalización. Durante 3 meses bajamos toda la comunicación de redes sociales”.

Y si bien efectivamente hubo cierta variación en las cifras de venta de la Cajita Feliz, un estudio del área de Marketing determinó que esto no se debió a la nueva legislación ni tampoco a un impacto comunicacional, sino a cambios habituales y cíclicos de los hábitos de consumo. “La gente prefiere comprar otra cosa, la porción se les hace pequeña. Y, por otro lado, etnográficamente el grupo de niños de 5-12 está más reducido”, agrega Álvarez.

El estudio, que se realizó en conjunto con Adimark, concluyó que solo un 3% de los clientes cambió su consumo por la vigencia de la ley. Según explica Fernanda Raffa, gerenta de Marketing de Arcos Dorados, la mayor franquicia de McDonald's en el mundo y bajo la cual la compañía opera en Chile, como la Cajita Feliz tuvo ciertas modificaciones –ya no se ofrece con bebida que no sea light y tampoco viene con ketchup– los consumidores empezaron a sentir que la hamburguesa ya no cumplía con sus expectativas.

“La gente empezó a sentir que la hamburguesa ya no era tan rica, entonces los que nos estaban abandonando era en realidad porque no les satisfacían esos ingredientes. La venta de la Cajita bajó, pero la venta total subió en ese período. Se pasó de una opción a otra. Acá hay una cosa muy importante, la gente va a McDonald's porque quiere darles un premio a sus hijos”, comenta Raffa.

Según Lorena Talma, “la prensa tituló ‘Ministerio de Salud suspende la Cajita Feliz’ y solo al final de la noticia se especificaba que había sido en un único local. En-

tonces claro, no es que ya no se compraba porque no cumplía con los parámetros nutricionales, sino porque creían que no había Cajita Feliz. En todo caso, ese local está en un barrio universitario, entonces el target de niños, que es el público de la Cajita, es súper bajo. Si se hubiese suspendido en Kennedy (Parque Arauco), la historia habría sido otra. Eso sí hubiera significado un impacto importante”.

La Gerencia de Comunicaciones de McDonald’s definió como estrategia no emitir ningún comunicado para precisar que la situación se remitía solo a un restaurante. “Nuestra postura fue no hacer nada que pudiera interferir en la relación con el Ministerio de Salud”, manifiesta Talma.

A nivel corporativo, en un inicio la crisis se manejó con un primer contacto entre los gerentes de comunicaciones de McDonald’s y el INTA. “Cuando lo llamé le dije que necesitábamos llegar a un entendimiento, porque habían pasado muchas cosas producto de la incomunicación, pero que desde nuestra parte no existía ningún ánimo de culpar al INTA”, relata Lorena.

En una segunda instancia, fue el propio gerente general de McDonald’s Chile el que se reunió con la directora del INTA. “Eso fue a primer nivel, muy corporativo. Esa reunión sirvió para hablar las cosas directamente y se aclaró el panorama. Asumimos el error de no haber coordinado la comunicación. Su mayor molestia era por lo publicado en La Segunda sobre la presunta certificación, tema que no fue comunicado por McDonald’s, sino que fue inferido por el vespertino”, cuenta la gerenta de Comunicaciones.

En relación con la estrategia comunicacional general, cabe señalar que los pasos a seguir y todas las declaraciones públicas y comunicados fueron generados en Chile, pero no sin antes ser consultados con la oficina regional de McDonald’s en Argentina. Según Lorena, “en ningún momento nos cambiaron la estrategia, pues existe confianza en el conocimiento que –como McDonald’s Chile– tenemos del mercado, de la autoridad y de los medios. Todo se consultó también con el staff de abogados de Chile y luego con los regionales”.

➤ Cómo se comunica la Cajita Feliz

Independiente de la crisis, McDonald's no tiene una estrategia comunicacional "agresiva" en relación con la Cajita Feliz. Según explica Álvarez, en la vía pública no hay en absoluto publicidad sobre ella. "Se ven 'combos' del día, Big Mac, la oferta de 'agrandar tus papas', pero nada de Cajita Feliz. Eso lo comunicamos en puntos de venta y hacemos pautas en medios regionales, como con Disney Junior. Además, la Cajita Feliz va asociada a licencias muy reconocidas por el público, lo cual le da cierta autonomía a su comercialización".

Lo que sí hay en la vía pública es publicidad relacionada a las licencias de la Cajita Feliz, en la cual, sin embargo, no se muestra ningún tipo de alimento. En general, aparece una Cajita Feliz cerrada junto a los juguetes, sin mostrar papas fritas, nuggets o hamburguesas.

Según Fernanda Raffa, las campañas de la Cajita Feliz son un always on. "Siempre hay pauta porque las licencias duran entre cuatro y cinco semanas cada una. Y eso nunca paró".

En relación con la prohibición de vender la Cajita Feliz en el local de Ñuñoa, desde el Departamento de Marketing, en conjunto con Comunicaciones, decidieron bajar la comunicación solo en ese restorán. Es decir, retiraron los afiches que hacían referencia a la Cajita Feliz. Por lo tanto, la estrategia y pauta publicitaria de la Cajita Feliz siguió su normal funcionamiento, con la excepción de ese establecimiento.

"Seguimos comunicando, aunque sí hubo una baja en cuanto al presupuesto dedicado, porque evidentemente se estaba hablando tanto del tema que no queríamos provocar. Pero esa es una decisión interna, no es una decisión que tenga que ver con una prohibición", comenta Raffa.

Internamente, entre julio y agosto de 2016, el Área de Marketing decidió eliminar el comercial de la Cajita Feliz de la televisión abierta, aunque lo mantuvieron en la televisión pagada (cable), porque se trata de un comercial panregional. "No plan-

teamos ninguna medida más, porque nosotros no hacemos mucha publicidad de la Cajita Feliz. Vas a un restorán y probablemente sepas qué licencia está corriendo porque te la vas a encontrar”, sostiene la gerenta de Marketing.

Del total del presupuesto de marketing, un 15% se dedica a la publicidad en medios de la Cajita Feliz.

Cuando el conflicto se calmó, McDonald’s decidió relanzar de cierta manera la Cajita Feliz para volver a hablar del producto. Así, hicieron una alianza con los productores de palta 100% Hass y también se agregó queso, lo que se incorporó a la comunicación de la Cajita Feliz. Además, generaron acciones con influenciadores y mamás blogueras. Por ejemplo, si los juguetes de la Cajita Feliz traían a personajes de una película, invitaban a estas personas al lanzamiento, en el cual se les explicaba el contenido nutricional de la Cajita Feliz.

Hoy, la División de Comunicaciones Corporativas trabaja con el calendario de Marketing. De esa forma, le entregan contenido al producto. Lo anterior se refiere a que no solo se enfocan en la nueva hamburguesa, por ejemplo, sino que la relacionan con algún hecho o noticia para posicionarlo en un contexto mayor. “Cuando ellos tienen grandes hitos y lanzamientos buscamos el giro para que sea contenido y no solo producto”, sostiene Álvarez.

➤ Una nueva etapa

Si hay una postura común entre el Área de Marketing y la de Comunicaciones es la de no buscar confrontación con el Gobierno. McDonald's no intenta cuestionar la Ley de Etiquetado. Y las acciones comunicacionales están orientadas a fortalecer el vínculo emocional con los clientes.

Para el Día del Niño, por ejemplo, se invitó a un club social de tercera edad de Estación Central a un restaurant, donde los niños regalaban Cajita Feliz pintadas por ellos. La idea, según Fernanda Raffa, era comunicar que “todos llevamos un niño dentro”. También pusieron cajitas gigantes para que los niños pudiesen pintarlas y entrar a ellas.

“Empezamos a comunicar desde otro lugar, queríamos reestablecer ese cariño. Hicimos estudios en redes sociales y cuando haces un listening, encuentras que hay un sentimiento nostálgico. Todos los papás millenials comieron Cajita Feliz en su época de niñez, no hay un sentimiento negativo. Por eso dijimos que no había que salir a defender la Cajita, porque no era necesario. Las acciones las hicimos para medir el sentimiento, para dar a entender si seguía siendo positivo o no. La imagen de la Cajita quedó 'limpia'. Todo estaba con sellos, pero la Cajita, no”, argumenta Fernanda.

➤ El pulso de las redes sociales

En Facebook, la cuenta oficial @McDonaldsChile posee 74.561.420 de seguidores y personas a las que les gusta la página. En relación con la Cajita Feliz, en Facebook sí se postea contenido relacionado con ella. En Twitter, @McDonalds_Cl se unió a la red social en septiembre del 2010 y cuenta con 62.000 seguidores aproximadamente. En YouTube, McDonald's tiene un canal para el Cono sur (McD Cono Sur) y tienen 24.258 suscriptores. En Instagram, mcdonalds_cl tiene 14.000 seguidores.

➤ Los errores y lo aprendido

En retrospectiva, Loreto Álvarez considera que el error no estuvo en haber encargado proactivamente y de manera anticipada un estudio al INTA, sino en no haber coordinado con este organismo la forma de comunicar los resultados, primero a la autoridad y luego a los medios de prensa.

➤ Conclusiones

Resulta irónico que una crisis comunicacional se haya desatado justamente por la falta de comunicación entre los gerentes de McDonald's y el INTA. Independientemente de la entrada en vigencia de la ley y todas las fiscalizaciones que realizó el Ministerio de Salud a McDonald's, lo cierto es que el revuelo mediático hubiese sido mucho menor para la compañía si desde un comienzo se hubiera coordinado de mejor manera tanto la solicitud del estudio como su difusión.

Sin embargo, en un contexto tan crucial para la industria alimentaria, era fundamental asegurarse de que la estrategia que eligieron –encargar un estudio nutricional al organismo más respetado del país– tuviera todos los “frentes blindados”.

La crisis se solucionó correctamente y con una estrategia que vuelve a los inicios: el gerente general de McDonald's se reunió con la directora del INTA para aclarar todas las dudas y corregir los errores. Por otro lado, “silenciar” de manera temporal la comunicación de la Cajita Feliz hasta la entrega de resultados de fiscalización sanitaria fue una decisión acertada, ya que para el Área de Comunicaciones resulta fundamental saber identificar en qué situaciones es necesario dejar pasar tiempo y, paradójicamente, no comunicar nada.

No obstante lo ocurrido con el INTA, de todos modos el Ministerio de Salud habría realizado varias fiscalizaciones a McDonald's. Por lo tanto, la Ley de Etiquetado era una crisis que no se podía evitar. Sí mitigar, pero no impedir. En ese sentido, la estrategia de McDonald's fue la correcta: no provocar y volver a lanzar la Cajita

Feliz con actividades que pusieran el foco en el vínculo emocional con sus clientes.

De aquí en adelante, lo más probable es que la ley se haga aun más estricta, por lo que a las empresas alimenticias, incluyendo a McDonald's, se les seguirá fiscalizando y, en el peor de los casos, se les impondrán prohibiciones. De ser así, será la propia compañía a nivel corporativo la que tendrá que tomar decisiones estratégicas. Continuar con el giro de juguetería es una de ellas. Si en un futuro se agregan sellos a los alimentos de producción instantánea, una alternativa que se podría considerar sería disminuir el tamaño de las porciones para cumplir con la ley.

➤ Sobre la empresa

McDonald's fue fundada en 1940, cuando los hermanos Dick y Mac McDonald abrieron el primer restaurante en San Bernardino, California, pero la compañía, como se conoce hoy, se fundó en 1948. Diez años después, ya habían alcanzado los 100 millones de ventas en hamburguesas. En 1979, se creó la Cajita Feliz.

En Chile, McDonald's es parte de Arcos Dorados, la mayor franquicia a nivel mundial de McDonald's. Es reconocida como una de las mejores empresas para trabajar por el ranking Great Place to Work y una de las mejores franquicias para administrar.

Arcos Dorados opera más de dos mil restaurantes de la marca McDonald's en América latina y cuenta con más de 90.000 colaboradores.

En el país, McDonald's tiene 79 restaurantes, empleando a más de 5.000 personas y es uno de los principales empleadores de jóvenes en el país.

McDonald's está presente en todo Chile, con locales en Arica, Antofagasta, Iquique, La Serena, Viña del Mar, Valparaíso, Santiago, Buin, Chillán, Rancagua, Talca, Concepción, Talcahuano, Los Ángeles, Temuco, Valdivia y Puerto Montt.

La acción de McDonald's transa en la New York Stock Exchange.